

osservatorio

ASSOCIATE SALARY SURVEY

Tu di che retribuzione sei?

La quarta edizione della TopLegal Salary Survey mette in evidenza le scelte strategiche degli studi e gli elementi che concorrono a definire il compenso dei collaboratori di uno studio

di **Silvia Minnoni**



58 • TOPLEGAL Review ottobre/novembre 2017

osservatorio

Ciascun cluster è eterogeneo nella definizione di un percorso di carriera

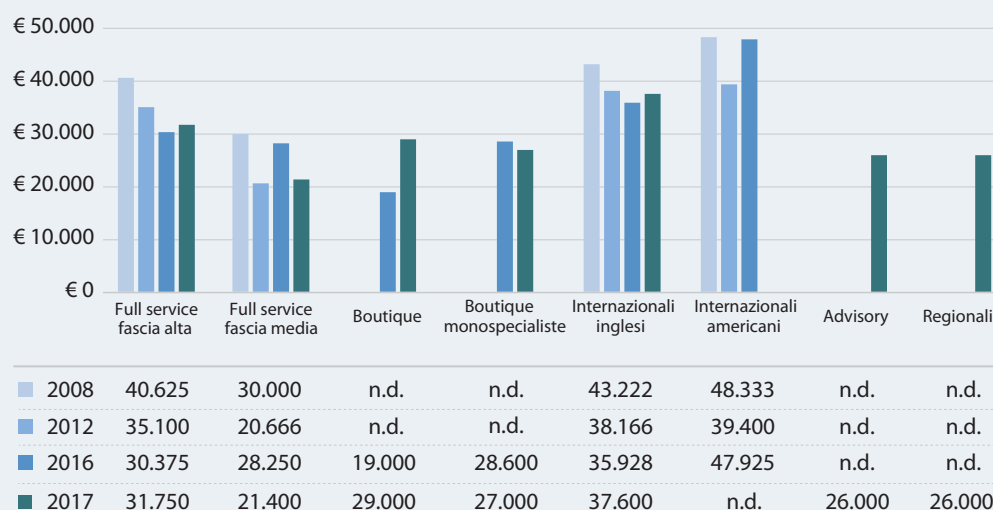
LA SITUAZIONE RETRIBUTIVA DEGLI ASSOCIATE è storicamente caratterizzata da una estrema riservatezza. Ecco perché il Centro Studi di TopLegal ha lanciato, ormai da tempo, la sfida sul censimento e sull'analisi dei compensi di questi professionisti.

Giunta alla sua quarta edizione (dopo le edizioni del 2008, 2012 e 2016), la survey inserisce i primari studi legali in otto cluster di appartenenza e analizza le retribuzioni degli associate in relazione alla loro anzianità, ossia esamina i compensi dei professionisti al loro primo anno da associate e quelli relativi all'ultimo anno del loro percorso che precede la partnership. Nel 2017 hanno partecipato all'indagine 24 insegne, molti altri invece hanno preferito non svelare i compensi destinati ai propri associate. È in casi come questi che il silenzio diventa carico di significato e plausibilmente tacere le cifre uno stratagemma per non perdere il potere negoziale verso i collaboratori.

A causa della diversa ampiezza delle ricerche precedenti e alla scarsa trasparenza degli studi che perseverano nella volontà di non divulgare i propri dati, il confronto dei dati dal 2008 a oggi una soluzione percorribile solo per tre dei otto cluster considerati: full service fascia alta, full service fascia media e internazionali inglesi. Significativa la mancanza di dati relativi a questo ultimo anno da parte degli studi americani che si sono dimostrati tra i più cauti a svelare le carte. Contrariamente si sono mostrati più predisposti a comunicare le remunerazioni gli studi appartenenti ai cluster boutique monospecialiste e internazionali inglesi.

Secondo quanto emerge dalla quarta edizione della TopLegal Associate Salary Survey le scelte riguardanti il piano retributivo rimangono legate al diverso approccio che contraddistingue gli studi italiani e internazionali. Resta infatti invariata la situazione, almeno per le retribuzioni al primo anno: gli studi italiani

TABELLA 1 | Retribuzioni medie associate primo anno*

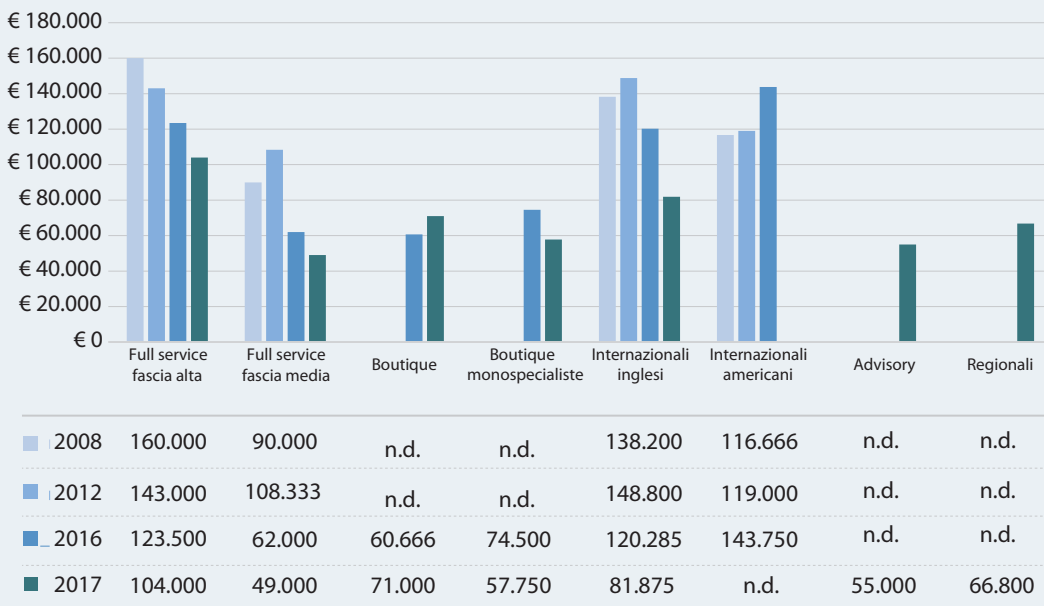


* Valore medio del corrispettivo annuo lordo
Valori in euro

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

osservatorio

TABELLA 2 | Retribuzioni medie associate ultimo anno*



*Valore medio del corrispettivo annuo lordo
Valori in euro

Fonte: dati studi legali su elaborazione Centro Studi TopLegal

sono premianti in termini di crescita interna mentre gli studi internazionali preferiscono offrire retribuzioni superiori ai propri collaboratori in entrata. In questo ultimo caso la risposta si lega alla necessità di assicurarsi da subito i migliori talenti sul mercato. Alla fine, queste differenze tendono a livellarsi, in alcuni casi, addirittura a capovolgersi. Ad esempio dall'analisi 2017 la retribuzione media per gli associate all'ultimo anno per gli studi full service fascia alta è di 104.000 euro contro gli 81.900 euro medi annui di quella degli studi appartenenti al cluster internazionali inglesi (vedi tabella 2). Ma dopo quanti anni di collaborazione? Purtroppo quello che emerge con evidenza è che l'ultimo anno di associate non è il risultato di un percorso strutturato e prestabilito. Le scelte indipendenti di ogni studio fanno sì che ciascun cluster risulti eterogeneo nella definizione

di un percorso di carriera. Da questo ne consegue la difficoltà di fare delle considerazioni sulle retribuzioni per gli associate all'ultimo anno.

A rasserenare la condizione degli associate c'è però il sistema di bonus adottato sia dagli studi italiani che da quelli internazionali. Bonus che oscilla fino a un tetto massimo del 40% sul compenso annuo. Dall'analisi del 2017 si può infatti concludere che sempre più studi piuttosto che assicurare una retribuzione fissa ai propri collaboratori – specie le realtà più piccole – hanno rivoluzionato il proprio sistema retributivo inserendo una parte variabile e un premio discrezionale a fine anno basato sulla maggiore produttività.

Considerando quindi variabili come tipologia di studio, anni di collaborazione e sistema premiante (bonus) risulta difficile stabilire quale sia veramente l'anda-

osservatorio

Sempre più studi inseriscono un premio discrezionale di fine anno

Punti chiave della TopLegal Associate Salary Survey 2017

Full service fascia alta

- Crescita media delle retribuzioni degli associate all'ingresso: +5% rispetto al 2016
- È il cluster con la retribuzione media per gli associate senior più alta: 104 mila euro

Full service fascia media

- Retribuzioni in calo sia all'ingresso sia per i senior: -24% e -21% rispetto al 2016
- È il cluster con i compensi inferiori sia all'ingresso che per gli associate senior

Boutique

- Aumento a doppia cifra sia all'ingresso sia per i senior: +53% e +17% sul 2016
- Grandi differenze retributive per gli associate senior (da 36 a 100 mila euro)

Boutique monospecialiste

- Retribuzioni in calo sia all'ingresso sia per i senior: -6 % e -22% rispetto al 2016

Internazionali inglesi

- Crescita delle retribuzioni degli associate junior: +5 % rispetto al 2016
- Progressiva riduzione per i compensi dei senior: -45% negli ultimi cinque anni

Internazionali americani

- Nel 2016 aveva registrato una crescita generalizzata del 20% rispetto al 2012
- Nel 2017 gli studi del cluster preferiscono non svelare le proprie cifre

Advisory

- Nel 2017 è l'unico cluster che non presenta differenze retributive per i senior
- Limitato incremento economico nell'intero percorso degli associate

Regionali

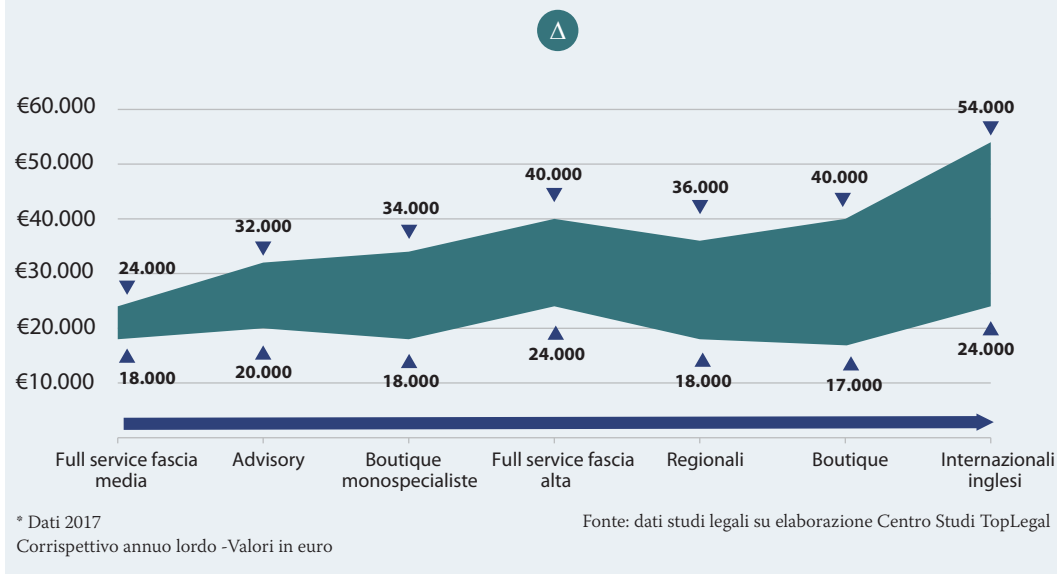
- Grandi differenze retributive interne per i senior associate (da 48 a 95 mila euro)

mento in termini di retribuzioni di associate. In particolare è difficile capire se il miglioramento del business legale in Italia – segnato dall'aumento del fatturato, così come riportato dalla nostra analisi pubblicata sul nu-

mero di giugno/luglio di TopLegal Review – si sia in effetti tradotto in un incremento delle remunerazioni. A fronte infatti di un innalzamento dei compensi in ingresso per tre cluster sugli otto in esame, siamo di

osservatorio

TABELLA 3 | Variazione all'interno del cluster - retribuzione associate primo anno*



fronte a una riduzione dei compensi dei senior per ben quattro cluster.

Dopo una prima riflessione si potrebbe quindi avanzare l'ipotesi che, contrariamente alla chiarezza ormai raggiunta in termini di strategia attuata dagli studi per attrarre nuovi collaboratori, gli stessi elementi che concorrono a definire il compenso sono strategicamente utilizzati per creare un sistema retributivo che tende al ribasso.

Full service fascia alta

Per le retribuzioni al primo anno dei full service fascia alta si registra un lieve aumento del valore medio annuo che passa dai 30.375 euro del 2016 ai 31.750 del 2017. Un incremento dopo anni di riduzioni: la survey ha infatti riscontrato un calo del valore medio sia tra il 2008 e il 2012, sia tra il 2012 e 2016 (vedi tabella 1), rispettivamente del 14% (da 40.625 a 35.100) e del 13% (da 35.100 a 30.375).

Più regolari ma ancora in calo, invece, le retribuzioni per gli associate all'ultimo anno del loro percorso. Passano dai 160.000 euro annui del 2008 ai 104.000

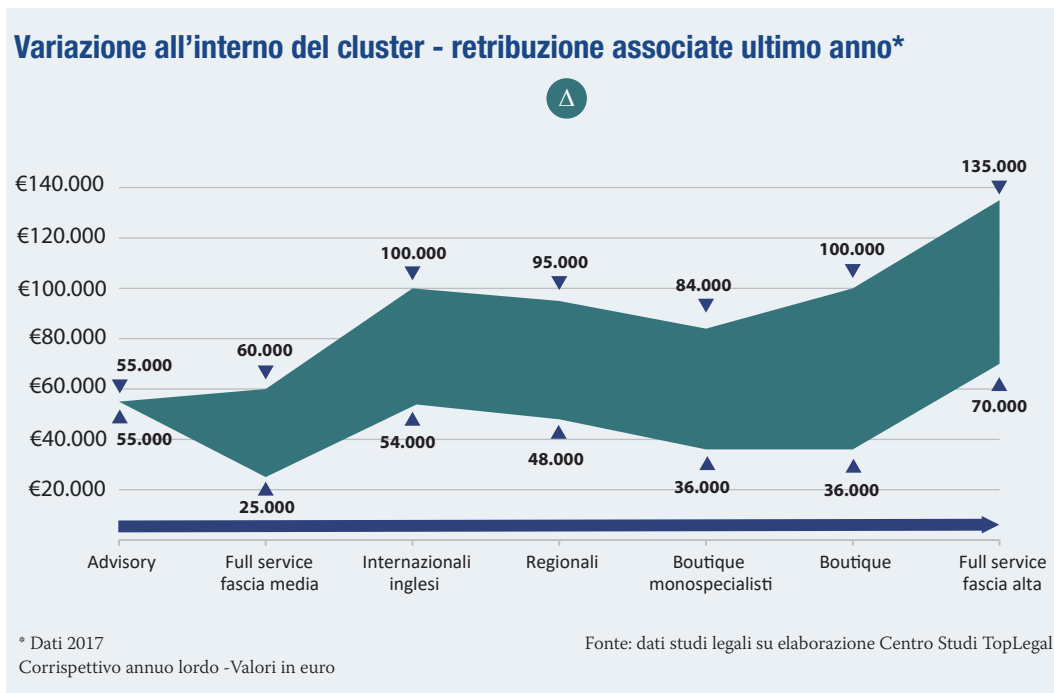
del 2017. Con una flessione del 16% solo tra il 2016 e il 2017. Nonostante i risultati poco incoraggianti, gli studi che vi appartengono risultano però quelli in cui la crescita interna è premiata da un incremento progressivo della retribuzione. Sebbene sia il cluster che si contraddistingue per il maggior numero di anni di collaborazione (in media 11) è anche uno dei pochi che proporzionalmente alla seniority arriva a triplicare i propri compensi.

Full service fascia media

Il cluster dei full service fascia media è il meno coerente dei cluster presi in esame, tra quelli per cui è possibile una comparazione temporale.

Le retribuzioni degli associate al primo anno, dopo un calo del 31% nel 2012 e un incremento del 37% nel 2016, scendono di nuovo con una flessione del 24% registrando un valore medio di 21.400 euro annui nel 2017.

Situazione instabile anche per i salari degli associate all'ultimo anno: dopo aver riportato un notevole incremento (18.333 euro) del valore medio dopo il 2008,



hanno subito negli anni una progressiva riduzione. Dai 108.333 euro annui del 2012 ai 62.000 del 2016, la retribuzione media annua scende ulteriormente del 21% nel 2017, attestandosi a 49.000 euro.

Boutique e Boutique monospecialiste

Come anticipato, per le boutique e per le boutique monospecialiste non è possibile fare una comparazione temporale dal 2008. L'unico confronto possibile prende in esame le cifre del 2016 con quelle del 2017. Mentre per le boutique, quello che emerge è una crescita delle retribuzioni sia per ciò che riguarda gli associate all'inizio della loro carriera sia per quelli giunti all'ultimo anno del loro percorso - rispettivamente del 53% e del 17% - le boutique monospecialiste, al contrario, registrano un decremento del 6% nelle retribuzioni al primo anno e del 22% per i professionisti più senior. Ma questi dati non devono per forza far pensare a una minore attrattiva economica da parte delle boutique monospecialiste che infatti indicano un bonus discrezionale di fine anno, pari al 30% del compenso annuo.

Internazionali inglesi

Dati rassicuranti per gli associate al primo anno di attività appartenenti alle insegne che costituiscono il cluster internazionali inglesi. L'analisi dei dati mostra infatti una crescita delle retribuzioni nel 2017 che aumentando del 5% passa dai 35.928 euro annui del 2016 ai 37.600 del 2017, discostandosi in maniera sensibile dagli altri cluster.

Discorso diverso invece per i collaboratori senior: tra il 2016 e il 2017 il dato all'ultimo anno di collaborazione riporta una riduzione del 32%, che si traduce in 38.400 euro in meno, attestandosi sugli 81.875 euro medi annui. Andamento regolare se si guarda il brusco calo subito già tra il 2012 e il 2016 con le retribuzioni scese a picco fino a 120.285 euro annui.

Internazionali americani

Da sempre il cluster maggiormente attrattivo per un associate interessato a una retribuzione più

osservatorio

Il full service fascia alta proporzionalmente alla seniority arriva a triplicare i compensi

cospicua. Nel 2017 nessuno studio appartenente a questo cluster ha voluto partecipare fornendo disclosure sulle retribuzioni dei loro associate al primo e all'ultimo anno del loro percorso. Nel 2016 gli associati appartenenti a questo cluster avevano visto aumentare le proprie retribuzioni del 20% rispetto alle retribuzioni del 2012 attestando il valore medio al primo anno su 47.925 euro e sui 143.750 euro all'ultimo anno prima della partnership.

Advisory e Regionali

In mancanza di dati comparabili, non risulta possibile fare un confronto con gli anni precedenti. Quel che però risalta è come il dato al primo anno - 26.000 euro per entrambi - non si discosta in maniera sensibile da quello degli altri cluster (leggermente sotto la media). Le retribuzioni medie degli advisory e i regionali non sono equiparabili a quelle delle realtà più strutturate ma sono rispettivamente in linea con le retribuzioni medie del mercato degli studi appartenenti ai cluster boutique monospecialiste e boutique.

Dentro i cluster

Le differenze non ci sono solo mettendo a confronto i dati medi relativi a ogni raggruppamento. Piuttosto guardando dentro a ciascun cluster emergono forti dissonanze tra studi della stessa categoria. La forchetta delle retribuzioni al primo anno di associate come quella riguardante l'ultimo anno di collaborazione mostrano infatti una variabilità significativa tra la retribuzione minima ottenibile e quella massima (vedi tabella 3 e tabella 4).

In dettaglio: un giovane avvocato che decida di candidarsi a una posizione in uno studio inglese dovrà fare i conti di ricevere una retribuzione inferiore rispetto a un collega di un altro studio appartenente allo stesso cluster. Infatti la forchetta per il cluster internazionale inglese varia da un minimo ottenibile di 24.000 a un massimo di 54.000 euro.

Di ampiezza rilevante anche la forchetta delle

Gli studi dell'analisi 2017

Full service fascia alta

Gattai Minoli Agostinelli, Gatti Pavesi Bianchi, Grimaldi, Legance

Full service fascia media

La Scala, R&p Legal, Tonucci

Boutique

Fdl, Lipani Catricalà

Boutique monospecialiste

Lexellent, Maisto, Salonia, Tosi, Zoppolato

Internazionali inglesi

Dentons, Eversheds Sutherland, Osborne Clarke, Withers

Advisory

Ernst & Young, Kpmg (Studio Associato)

Regionali

Lambertini, Mda, Pavesio

Boutique (17.000 e 40.000). Mentre risultano più contenute le differenze per i regionali (18.000 e 36.000), Full service fascia alta (24.000 e 40.000) e le boutique monospecialiste (18.000 e 24.000) con un delta medio di 17.000 euro. Divario di 12.000 euro per gli advisory (20.000 e 32.000) e di soli 6.000 euro per i full service fascia media. Situazione simile ma decisamente più instabile il quadro sulle retribuzioni per gli associate all'ultimo anno, che oltre a dover fare i conti con la scarsa omogeneità dei percorsi di carriera all'interno degli studi, devono considerare anche le differenze interne in termini di retribuzioni. Come emerge dai dati, nel 2017, la forchetta per i vari cluster misura in media circa 47.000 euro. Gli unici esclusi sono gli studi appartenenti al cluster advisory, per i quali non si evidenzia nessun divario e la retribuzione per un collaboratore al suo ultimo anno si attesta a 55.000 euro. ■