IL MIRAGGIO DEL BEST PLACE TO WORK (SESTA PUNTATA)

Posto di lavoro (ideale) cercasi

L'inchiesta si sposta dietro le quinte degli studi d'affari. E rivela che le cinque linee guida (retribuzioni, possibilità di carriera, formazione, benefit e work-life bilance) rappresentano gli ingredienti di una ricetta quasi sempre incompleta. Promozioni e bocciature sono parziali. Fa la differenza la voglia di dare un contributo di trasparenza

di **Maria Buonsanto**

L'inchiesta sul best place to work è giunta alle battute finali. Dopo aver ascoltato le versioni ufficiali del racconto best place (vedi a fine articolo le tabelle riassuntive), il sesto capitolo del viaggio - forse il più atteso – è scritto con il contributo di chi lavora nelle retrovie. Un esercito abitualmente "invisibile", ma che sarà sempre meno un fattore secondario, e sempre di più una variabile competitiva dello studio. Un esercito che spende anche 11 o 12 ore al giorno negli studi, ma senza partecipare agli utili. Condividendone, però, il rischio d'impresa: licenziamenti, riduzioni retributive e tagli ai bonus sono solo alcune delle ripercussioni della crisi in cui versa anche il settore legale.

Per la prima volta, quindi, TopLegal è andato a sbirciare dietro le quinte dei patinati studi d'affari, per scoprire come vengono gestiti. Le informazioni raccolte in questi mesi (a partire da febbraio, quando l'inchiesta ha cominciato a prendere corpo), sono state confrontate ed elaborarle nelle pagine che seguono. Un passo coraggioso e doveroso, mai tentato in Italia, per



scardinare le logiche corporative e costruire regole chiare, trasparenti e condivise. Quindi, per trovare non solo le situazioni critiche, bensì per individuare benchmark e modelli che funzionano davvero. Anche se, com'era prevedibile, la formula magica del best place si è rivelata una ricetta cui manca sempre un ingrediente. «La coperta – è il commento di uno degli intervistati – sembra sempre troppo corta. Tutto sta nel capire quale parte del corpo si vuole lasciare scoperta».

Opportunità di fare carriera, remunerazioni e benefit stellari, formazione a tutto campo, bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale: ad almeno uno di questi elementi si deve essere pronti a rinunciare se si vuole prendere parte al gioco. Oltre a queste variabili di base, è stato poi individuato un parametro qualitativo su cui elaborare un teorico meccanismo premiante che ha consentito di dividere i 29 studi dell'indagine in tre gruppi. Il parametro è il numero di commenti raccolti dietro le quinte. È una variabile che spesso (ma non sempre) è indice di soddisfazione. Sicuramente, rivela la presenza in quello studio di professionisti (che, con ogni probabilità, saranno protagonisti del ricambio generazionale) pronti all'apertura e alla disclosure dei dati (anche i più sensibili), per andare oltre il corporativismo, liberandosi da regole e consuetudini non efficienti, e cercare un nuovo equilibrio associativo.

Vanno evidenziati due risultati apprezzabili: la trasparenza e disponibilità del nutrito gruppo di professionisti che ha partecipato all'inchiesta, senza gloria né oneri o onori (dato l'anonimato delle risposte) e la sostanziale congruenza tra le informazioni ufficiali (almeno quelle che gli studi hanno voluto diffondere) e quelle ufficiose del dietro le quinte.

Tanti gli interrogativi proposti. I professionisti si sentono valorizzati al meglio dagli studi in cui esercitano? C'è meritocrazia? La crescita remunerativa è proporzionata al lavoro richiesto? Da "dietro le quinte" emerge una risposta banale, quanto semplice: non solo ogni studio, ma addirittura ogni dipartimento è una realtà a sé stante. Con un minimo comune denominatore: chi sceglie di lavorare in uno studio d'affari sa quello a cui va incontro. Orari estenuanti, competizione accesissima e vita privata ridotta ai minimi termini sono tutti aspetti su cui la maggior parte degli intervistati è pronta a soprassedere. «Non sono tutti vampiri – sintetizza un professionista -. I principali studi d'affari contano centinaia di persone, quindi, ce n'è per tutti i gusti. Non perché si tratta di studi legali, ma perché sono campioni umani ad alta concentrazione di ambizione». Ed è proprio l'ambizione il fattore che determina maggiormente il grado di soddisfazione per uno studio: retribuzioni e avanzamento di carriera sono gli aghi che fanno pendere la bilancia dei consensi. Ma il best place to work sembra ancora un'isola che non c'è. Un miraggio, però, di cui alcuni studi già iniziano a tracciare i contorni.



© Kurhan - Fotolia.com

MOLTI COMMENTI, PER QUALCUNO TORMENTI

Cleary Gottlieb

È l'insegna che in assoluto ha visto la maggiore partecipazione all'inchiesta best place, nonostante tutti gli intervistati sottolineassero «il divieto, imposto dal network, di avere rapporti autonomi con la stampa». Ed è, con Clifford Chance e Linklaters, l'unica in cui tutti i commenti raccolti combaciano al 100% sia tra loro sia con le informazioni ufficiali fornite dallo studio.

La fotografia scattata da "dietro le quinte" a Cleary è quella di una firm che pretende molto - «tutti per entrare devono essere in possesso di un master conseguito in America, a Londra o a Bruxelles» -, ma dà altrettanto. Aspetti particolarmente apprezzati sono: coesione interna; governance chiara; buone prospettive di crescita; estrema tutela della diversità; possibilità di esprimere la propria professionalità come singolo e non necessariamente come brand. C'è poi chi sottolinea: « È uno studio realmente aperto alla formazione, tanto che il 90% dei professionisti ha portato o porta avanti anche una carriera universitaria». È l'unica insegna in cui tutti gli intervistati dichiarano di sentirsi "liberi professionisti" e qualcuno addirittura "imprenditore". Aspetto negativo? «Fino al conseguimento del master si permane in una sorta di limbo».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

Trasparenza anche sul fronte retribuzioni («È un lockstep puro a tutti i livelli»). Tutti gli intervistati concordano nel dire che il trainee percepisce 27/30mila euro l'anno dopo l'iscrizione all'Albo si passa ad una fascia compresa tra 40/55mila per progredire a step di circa 10mila euro l'anno. La discrezionalità è praticamente assente anche nell'attribuzione del bonus, che non deriva da performance personali, ma da quelle complessive dello studio. «Una circolare annuale – spiegano gli intervistati - comunica il bonus, computato in termini percentuali rispetto allo stipendio annuale. E la percentuale è uguale per tutti (secondo quanto riferito, la cifra non ha mai superato il 12,5% ndr). Il che riduce la rivalità».

Clifford Chance

Anche Clifford Chance guadagna una medaglia per il pieno riscontro tra il racconto best place ufficiale e quello ufficioso. Immediata responsabilizzazione delle nuove leve, possibilità di scegliere se lavorare o meno su un deal («È così che ci si sente davvero dei liberi professionisti»), ottimo lavoro di squadra, un consistente budget destinato alla formazione, un chiaro percorso di carriera («che potrebbe portarti in dieci anni alla partnership»), opzioni di flex e part-time. Sono alcune delle caratteristiche più apprezzate da chi lavora nella law firm. Per cui «sapere quando si entra ma non sapere quando si esce» è considerato lo scotto "non tanto caro" da pagare per rimanere nell'insegna, definita «uno studio che richiede predisposizione al sacrificio e la consapevolezza che devi guadagnarti ogni giorno la tua poltrona».

Linklaters

Giudicato dagli interpellati «uno degli ambienti lavorativi migliori quanto a trasparenza», lo studio dimostra disclosure sia in termini di governance sia di retribuzioni («almeno fino all'ottava fascia»). Linklaters detiene, insieme a Cleary e Clifford, il primato per cui tutti gli intervistati, chiamati a rispondere sulle cinque direttrici del best place (carriera, retribuzioni, formazione, benefit e work-life balance), hanno dato le stesse risposte. È l'unico studio in cui a tutti coloro che entrano come praticanti viene garantita la possibilità di rotazione nei tre dipartimenti (Capital markets, Banking & finance e Corporate M&A). Una volta completata la rotazione sta all'associate, conseguito il titolo,



© Mike Kiev - Fotolia.com

scegliere il dipartimento. Aspetto più apprezzato? «C'è molta esposizione verso il cliente». Quello negativo? «Quando si entra non è un mistero che le possibilità di arrivare alla partnership siano davvero limitate. Ragion per cui per molti è solo una buona scuola in cui formarsi e un trampolino di lancio per diventare soci di altri studi».

Indiscrezioni sulle retribuzioni
Ufficialmente l'insegna si era riservata di non rispondere, "per policy interna", sul capitolo retribuzioni. Che internamente, invece, sono pubbliche: si parte da 25mila euro come praticante e si passa a 45mila come avvocato, per poi crescere tra i 10mila e i 15mila euro l'anno.

Orrick

Lo studio, dall'analisi fatta su un campione parziale dei professionisti (è bene precisarlo), si posiziona tra quelli più accessibili in termini di commenti rilasciati. Ma, a differenza dei primi tre, è anche tra quelli in cui emergono maggiori discordanze tra gli aspetti dichiarati e le interviste. Tra i commenti: «Pecca di limitate possibilità di crescita professionale»; «non ci sono pari opportunità di accesso alla partnership». Particolarmente curioso l'episodio raccontato da un professionista: «Ci aveva lasciato abbastanza perplessi leggere di convenzioni con palestre», come riportato dal numero di TopLegal sui benefit aziendali (aprile 2012). Nella realtà, solo dopo l'annuncio di questo sondaggio dietro le quinte sul sito di TopLegal, «è stata diffusa una email in cui si comunicava l'attivazione di una convenzione con una palestra vicino all'ufficio». Coincidenza? In ogni caso, il peggior difetto sembra essere un altro. «Si sente molto poco – a detta dei più – l'appartenenza a un network internazionale».

Indiscrezioni sulle retribuzioni
Rispetto a quanto dichiarato dallo studio le remunerazioni sembrerebbero più basse (18mila euro per un trainee, circa 30mila per un associate di primo livello)

Pirola Pennuto Zei

Chiarezza e trasparenza sembrano essere le parole chiave della vita in Pirola. Nel bene e nel male. Tanto nella comunicazione ufficiale, quanto nel dietro le quinte. Il dente degli intervistati duole sul lato compensi, ritenuti «decisamente sotto la media». Entrando da praticante si inizia con circa 800 euro al mese, per poi crescere gradualmente. Ma non di molto. «Economicamente c'è uno squilibrio marcato tra quanto richiesto e quanto dato» è il commento unanime. In realtà, confrontando i ritmi lavorativi in Pirola con quelli sostenuti in altri studi, risultano essere abbastanza sotto la media («da contratto si devono lavorare 8 ore al giorno, anche se alla fine si arriva sempre a 9/10»). Altro problema riscontrato è «una sorta di "discriminazione" degli avvocati, a favore dei commercialisti, nella "corsa" al partenariato». Cosa che dipende anche dal fatto che «difficilmente i partner legali hanno mandati tali da permetterti di arrivare ai 2 milioni di euro richiesti per l'equity». Scarsa gerarchia, clima informale, estrema preparazione dei partner, organizzazione e responsabilizzazione anche dei più giovani sono, invece, gli aspetti più apprezzati.

Roedl & Partners

Se, nel corso dell'indagine ufficiale, Roedl non ha brillato per meriti particolari, dalle voci raccolte dietro le quinte lo studio emerge come uno di quelli in cui ufficiale e ufficioso coincidono maggiormente. Gli aspetti positivi più marcati sono: «Un bonus che rappresenta un'ottima variabile sui compensi»; «un ambiente gerarchico in cui, però, la gerarchia non è fatta pesare»; «la possibilità di confrontarsi con i diretti responsabili, con la certezza che in media più del 50% del problema comunicato verrà recepito», «opzioni part-time per chi ha famiglia» e «la possibilità di avere un proprio portafoglio clienti». Peggior difetto? «È difficile andare al di là della staccionata e diventare i padroni della casa. E non risultano chiari i criteri utilizzati per deciderlo». D'altronde, in linea con la trasparenza dimostrata nella comunicazione ufficiale, lo stesso studio interpellato a riguardo aveva risposto che «tutto si riduce alla domanda se si vuole avere e si ritiene adatto il collaboratore in questione come partner dello studio».

Simmons & Simmons

«Uno studio che ti permette di dormire tranquillo». È così che Simmons viene percepito dai suoi professionisti. Partner con elevate doti umane, coinvolgimento a 360 gradi dei junior nelle operazioni, un ambiente sereno e cordiale, assenza di ostruzionismo, la certezza che «lo studio, anche quando reputa di dover fare a meno di un collaboratore, lo aiuterà a ricollocarsi sul mercato con un'uscita paracadutata». Sono le caratteristiche più apprezzate della firm.

Che, invece, è criticata per la bassa disclosure sulle politiche di accesso alla partnership e remunerative. «Le fasce esistono solo per le figure junior – è un commento -, dopodiché cala il silenzio e diventa una questione di negoziazione individuale».

Indiscrezioni sulle retribuzioni
Dai circa 800 euro mensili di chi entra con uno stage semestrale, si passa ai 15mila euro annui del praticante. Conseguito il titolo, i compensi salgono a 36-40mila euro per arrivare a circa 100-120 prima dell'accesso alla partnership.

IN MEDIO (NON SEMPER) STAT VIRTUS

Bonelli Erede Pappalardo

Un approccio estremamente business oriented, in cui l'imperativo è «mantenere in ogni practice una qualità alta, paragonabile ai livelli dello studio boutique, anche se per farlo devi rinunciare ad avere una vita extralavorativa». È questa, stando alle interviste, la caratteristica principe dello studio Bonelli Erede Pappalardo, con cui si apre la carrellata delle realtà che hanno avuto un numero medio di commenti. Descritto come una struttura piramidale, ma molto mobile, il cui funzionamento è spiegato ai professionisti al loro ingresso, nel momento in cui si riceve l'offerta scritta indicante compenso e livello d'inquadramento. Nonostante da molti punti di vista si possa definire un sistema meritocratico – si evince da commenti come «di imboscati ce n'è pochi» e «professionisti della stessa età sono inquadrati in livelli molto diversi a seconda del loro valore» -, il bonus è attribuito in maniera discrezionale e «dipende sostanzialmente dalla segnalazione fatta dal socio di riferimento». Difetti peggiori? «Non ci sono orari. Quando si esce alle 22 si è contenti. Andare oltre è normale».

Carnelutti

Dai racconti dietro le quinte, il dato più interessante che emerge è che Carnelutti è l'unico studio italiano in cui gli intervistati ritengono le retribuzioni "giuste", nonostante non siano tra le più alte sul mercato. Indice, probabilmente, di un buon equilibrio tra quanto richiesto e quanto dato. «Ottimi i rapporti umani, anche se i ritmi di lavoro sono abbastanza sostenuti», commenta un collaboratore. «Buone le possibilità di crescita professionale – dice un altro professionista -, grazie all'immediata responsabilizzazione dei più giovani e alla possibilità di svolgere master/secondment retribuiti». Pecca? «Certo non si può dire che ci sia un pieno riconoscimento del lavoro degli associate. Basta dare uno sguardo al sito per rendersi conto che questa categoria di professionisti neanche compare (nella sezione "people" vengono elencati solo partner e of counsel ndr)».

Chiomenti

«La pazienza paga» è il motto da avere in mente se si lavora in Chiomenti. Uno studio che premia dedizione e abnegazione con la possibilità di un'effettiva crescita professionale. Da un lato, dalle interviste, emerge che per i primi cinque anni «si è bassa manovalanza». Un professionista rivela: «Credo sia l'unico studio in cui esiste un livello Zero, di cui nessuno capisce il perché, che individua un periodo che intercorre tra lo stage e il praticantato». Dall'altro lato, però, c'è l'assoluta certezza che «solo chi è cresciuto in Chiomenti può aspirare a diventarne socio». Tesi suffragata dallo stesso studio che, tra i criteri cardine dell'ammissione alla partnership, annovera una «indiscussa e comprovata fedeltà alle regole di studio». Tanto che c'è chi si lamenta che «si tende a premiare più gli "esecutori altamente qualificati" di chi fa davvero business». Estrema competenza dei professionisti ed elevata competizione sono i due aspetti più marcati nei commenti dei professionisti interpellati. Aspetti che si traducono in «scarsi rapporti umani» e «veglie al fortino che si protraggono fino all'1-2 del mattino».

Indiscrezioni sulle retribuzioni
Nonostante Chiomenti non avesse comunicato i dati relativi alle retribuzioni, dall'indagine emerge che il praticante dovrebbe percepire intorno ai 12mila euro l'anno, che diventano 40mila una volta conseguito il titolo di avvocato. Salendo di fascia, invece, aumenta il peso della parte variabile (giudicata da un intervistato «ancorata a sistemi aleatori»).

De Berti Jacchia

Uno studio d'affari in cui si respira l'aria dell'attività a conduzione



© olly - fotolia.com

familiare. È questo l'asso nella manica di De Berti Jacchia Franchini Forlani. Gli aspetti più apprezzati sono: ottimi rapporti personali («il rispetto è alla base delle relazioni, senza però diventare formalismo»); ritmi di lavoro che consentono di avere una vita extralavorativa («si rimane in studio solo se c'è davvero qualcosa da fare ed è difficile superare le 20.00»); buona organizzazione del lavoro con ampi margini di autonomia e grande attenzione alla formazione («è davvero uno studio che ti permette di diventare un buon avvocato»). Difetto? «Le retribuzioni. Nell'ultimo anno a causa della crisi nessuno ha visto aumenti e sono stati tagliati i bonus».

Dla Piper

«Ottimo rapporto tra i professionisti e con i partner, rinsaldati dalle molte attività finanziate dallo studio (viaggi di gruppo, attività ricreative, aperitivi, etc...)». E ancora: «Buona valorizzazione delle professionalità, anche di quelle più giovani». Sono questi gli aspetti su cui punta Dla Piper. Le criticità? C'è chi dice che «si tratta a tutti gli effetti di una piccola media impresa con tutti gli svantaggi che ciò comporta: standard e procedure da rispettare». Affermazione suffragata da chi dice di sentirsi «più un dipendente che non un libero professionista». Non manca neanche chi si lamenta degli elevati standard richiesti: «Parlando di billable hours – è un commento -, la media va dalle 1.500 (quando si entra) alle 1.800 (da associate). Obiettivi non facili da raggiungere in un momento come quello attuale».

Freshfields

Non è tutto oro quello che luccica in casa Freshfields. Dalle dichiarazioni ufficiali dello studio, la firma magic circle sembrava candidata al podio degli studi migliori in cui lavorare. Ottime remunerazioni, attenzione alla formazione, bonus da capogiro e policies per la gestione delle risorse umane. Tutti elementi che, in effetti, hanno trovato riscontro nei commenti dei professionisti interpellati. Ma il racconto dietro le quinte svela anche qualche punto debole, come «uno scarso riconoscimento umano e professionale, che ti fa sentire come un pollo da batteria»; «una gestione del lavoro anarchica, senza reali punti di riferimento»; «poca responsabilizzazione delle risorse junior»; «un ambiente non semplice da gestire»; «una scarsa attenzione al fattore D, tanto che nessuno dei 21 partner è una donna». Caratteristica più apprezzata? «La possibilità di diventare soci anche se non si hanno clienti, l'importante è saper mantenere il business e non necessariamente generarne di nuovo, perché molto arriva dal network».

Gianni Origoni Grippo

Uno studio in cui si può parlare di due corsi: prima e dopo il 2009-2010. Un momento di discontinuità in cui da best place to work, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha iniziato a «patire una mancanza di chiarezza». Anche se alcuni professionisti rivelano che si tratta di «una finta non trasparenza, visto che alla fine tutti conoscono le policies dello studio, seppur queste non vengano esplicitamente rese pubbliche». Per un intervistato, «in Gianni tanti sono cresciuti molto meno di quanto avevano investito e in alcuni casi si è avuta una riduzione dello stipendio». Per un altro: «È uno studio che richiede un investimento personale e professionale di alto livel-

lo. Quindi, le aspettative di crescita sono altissime, ma capita spesso che vengano deluse». E ancora: «Siamo dipendenti neanche tanto ben retribuiti - lamenta un professionista -, costretti a sopportare il rischio d'impresa, dato che i nostri stipendi dipendono dal fatturato, pur non partecipando agli utili». Aspetto più apprezzato? «La possibilità di confrontarsi con i migliori professionisti sul mercato».

Hogan Lovells

Uno studio che ti fa sentire in una botte di ferro. È questo il pregio riconosciuto dai collaboratori di Hogan Lovells. Alcuni commenti sono: « È cresciuto con ritmi sostenibili e, quindi, non ha risentito della crisi»; «è in grado di mantenere i costi di struttura senza chiedere sacrifici economici ai collaboratori». Il problema più marcato, invece, sembra essere quello di una «gestione poco internazionale e troppo all'italiana», con scarsa organizzazione («le funzioni si sovrappongono»; «è uno studio destrutturato»; «non c'è una direzione unitaria»; «fare carriera è difficile. Basti pensare che finora non era previsto neanche un riconoscimento per l'origination»), un approccio romanocentrico e poca trasparenza («non si conoscono le regole del gioco per capire l'attribuzione di bonus e il passaggio al livello successivo»; «le retribuzioni vanno negoziate»; «per l'accesso alla partnership si possono fare solo ipotesi, non suffragate da alcuna informazione»).

Lombardi Molinari

Lo studio dai più è indicato come «the place to be» per crescita professionale, grazie all'importanza e complessità delle operazioni trattate: «Si ha possibilità di confrontarsi con il restructuring più spinoso e il contenzioso più stimolante». Per anni la maggiore lamentela su Lombardi Molinari e Associati ha riguardato, invece, la possibilità di fare carriera. «L'accesso alla partnership sembrava un miraggio», commenta un professionista. «Diventare socio sembrava scritto nella pietra», dice un altro. Lo studio, però, ha dato seguito alla pressione interna con un'ondata di promozioni che ha disteso gli animi. Lavorare il sabato non è un optional, ma un must se si vuole avere la possibilità di incontrare i name partner. Difetti peggiori? «Lo studio non sta provvedendo a "delombardizzarsi" e già si intuisce che il problema del ricambio generazionale avrà un effetto dirompente». E ancora: «Si respira un'aria molto tradizionale, formale e austera. E questo ha di sicuro un impatto negativo in termini di best place to work».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

Le remunerazioni? «Non adeguate all'importanza dell'insegna», secondo alcuni. Si parla, a detta degli intervistati, di 12mila euro l'anno all'ingresso, che diventano 20mila conseguito lo scritto e 36mila con l'ottenimento del titolo. A queste cifre, però, non si aggiunge alcuna parte variabile, non essendo previsti i bonus.



© Sergey Khachatryan - Fotolia.com

Nctm

La chiave di lettura dei racconti dietro le quinte è lo "spirito di gruppo", che rappresenta un'arma a doppio taglio per Nctm. Infatti, se da una parte si concretizza in una gestione che, nelle singole sedi, porta a un'estrema coesione. Dall'altra, ne discende un'eccessiva competizione tra sedi diverse, percepite come "altro da sé". A sottolineare il primo aspetto, commenti come «a Roma è stato creato un unico piano dove lavorano tutti i praticanti, il che permette di fare amicizia con i tuoi pari, non vederli come nemici e avere un approccio soft alla realtà dei grandi studi». E ancora: «Siamo molto seguiti dal punto di vista psicologico: in ogni momento delicato e

di passaggio si fanno dei colloqui individuali per tastare l'umore dei collaboratori». Rappresenta l'altro lato della medaglia, invece, «l'eccessiva competizione tra le sedi di Roma e Milano per chi lavora meglio e di più. Che si manifesta persino in occasione dei minitornei sportivi organizzati dallo studio, i quali anziché momenti di incontro si rivelano occasioni di scontro stile "Mezzogiorno di fuoco"».

Pavia e Ansaldo

Confrontando le interviste dietro le quinte con quanto dichiarato dallo studio, c'è una sostanziale corrispondenza per Pavia e Ansaldo. Retribuzioni, bonus, possibilità di secondment e numero minimo di billable hours (1.500) coincidono con quelli ufficiali. Certo, con alcune eccezioni. «In linea teorica – commenta un professionista - quando origini un mandato è previsto un bonus origination. Ma alla teoria non sempre corrisponde la prassi». Un altro dice: «Annualmente c'è un incontro con i partner. Ma sta a te spingere per capire a che punto sei». Secondo l'indagine, inoltre, «in passato è capitato che non ci fossero né aumenti né bonus». L'aspetto peggiore? «Un flusso informativo quasi assente» e «mancanza di trasparenza». Aspetti compensati dal fatto che c'è un «ottimo rapporto di fiducia con partner e colleghi» e «ritmi di lavoro estremamente sostenibili».

Pedersoli & Associati

Poca trasparenza e nulla di predeterminato e formale. Sono questi gli aspetti peggiori individuati dai collaboratori di Pedersoli & Associati. Per cui «a causa della non disclosure diventa difficile fare una pianificazione del proprio potenziale sviluppo». Una certezza? «Una politica molto stretta circa il superamento dell'esame di Stato: se si stenta a passarlo si è fuori». Le decisioni vengono prese dall'alto («i soci decidono e, se si è fortunati, comunicano le loro decisioni. Ma molte volte si va semplicemente per fatti concludenti»). Difetti controbilanciati dall'assenza della figura classica del dominus, un buon clima di lavoro e la possibilità di confrontarsi direttamente con i senior partner «bypassando ogni filtro».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

Secondo le stime derivanti dall'indagine, in media un praticante dovrebbe percepire circa 1.500 euro al mese, che diventano 3mila una volta conseguito il titolo. Nessuna trasparenza sui compensi dei senior.

POCHI...MA BUONI?

Allen & Overy

Un ambiente giovane, «di pari per quanto gerarchico», è la fotografia delineata dietro le quinte dai professionisti di Allen & Overy, con cui si apre la terza fascia di studi per volumi di indicazioni giunte dal back stage. Nella firm magic circe, però, «è scarsa la possibilità di fare carriera, anche a causa dell'eliminazione della figura del salary partner in favore dei soli equity». Ancora presente, invece, è quella del counsel, status alternativo a quello di partner («che rappresenta non un momento intermedio, ma permanente»), i cui criteri di accesso risultano poco chiari. C'è attenzione alle politiche di genere. Anche se, «poiché da Londra non è stata approvata la partnership part-time, alcune professioniste non sono diventate socie, ma of counsel, per poter lavorare con orari ridotti e gestire la maternità».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

Le retribuzioni di Allen & Overy (non comunicate per policy dallo studio), secondo le stime dettate dalle interviste dovrebbero aggirarsi intorno ai 1.500 euro al mese per i trainee, che passano a 35mila euro annui una volta ottenuto il titolo e arrivano a 160-170mila a livello senior associate.

Baker & McKenzie

Uno studio che «vuole davvero essere fucina per la crescita di talenti interni» e in cui «nessun aspirante socio teme che il suo posto verrà scippato da un lateral hire». È l'aspetto più apprezzato dai professionisti di Baker & McKenzie. Insieme a «un numero minimo di ore da billare non irraggiungibile (1.375)».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

Anche se, ufficialmente, lo studio americano non comunica i dati inerenti le retribuzioni, le stime derivanti dall'indagine indicano: 1.500- 2.000 euro al mese in ingresso; 3.200-4.000 conseguito l'esame. Forbici che, a detta degli intervistati, dipendono dalle esperienze maturate e dalla sede d'inserimento. E proprio questa discrezionalità rappresenta la pecca


© Andres Rodriguez - Fotolia.com

maggiore dello studio. Unitamente a «un'accentuata differenza tra le retribuzioni romane e quelle milanesi, a scapito delle prime».

d'Urso Gatti e Bianchi

Il leitmotiv del dietro le quinte di d'Urso è un minimo comun denominatore di molti studi: la mancanza di trasparenza sulle retribuzioni. Insieme a «una conduzione dello studio formale, da studio tradizionalista italiano, anche se l'uso del tu è abbastanza diffuso (salvo con i partner in cui lo scarto generazionale è più marcato)». Una formalità che, però, non intacca il buon clima di lavoro e la sensazione che «lo studio - sottolinea un intervistato - si prenderà cura di te con la diligenza del buon padre di famiglia. E difficilmente ti metterà alla porta».

Dewey (oggi Grimaldi)

Anche se lo studio ha cessato di esistere come Dewey, oltre 100 professionisti si sono riuniti nell'insegna Grimaldi. E, a detta degli intervistati, la sensazione è che ben poco sia cambiato nelle quattro direttrici del best place (carriera, retribuzioni, formazione, benefit e work-life balance). Anche perché «la gestione è sempre sembrata abbastanza slegata dal network». C'è comunicazione e trasparenza sul proprio lavoro, tanto che è possibile relazionarsi direttamente con la parte contabile dello studio per conoscere le ore billate e quelle pagate dal cliente. Questo clima di fiducia e di responsabilizzazione dei professionisti, però, si scontra con una scarsa comunicazione interna. Gli appunti, su questo fronte, vanno alle informazioni non condivise in merito al passaggio sotto il brand Grimaldi (per quanto l'eccezionalità dell'operazione magari giustificasse qualche linea in più di riservatezza). Si lavora per obiettivi e ci sono ampi margini di gestione del lavoro - «raramente mi è capitato di lavorare nei fine settimana», dichiara un intervistato -, il che «permette di sentirsi liberi professionisti».

Grande Stevens

Un ambiente easy e cordiale, basato sul mutuo rispetto («a prescindere dal ruolo ricoperto»), ampia autonomia nella gestione del proprio lavoro e politiche di governance chiare sono le armi vincenti di Grande Stevens. Uno studio in cui – a detta degli intervistati -, «premia solo la resa sul lavoro». Che, in termini di accesso alla partnership si traduce in «non c'è alcun premio alla seniority, conta solo il fatturato, che non può essere inferiore al milione di euro».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

L'attenzione al fatturato dimostrata in sede di accesso alla partnership si rispecchia anche in una generosità nei premi economici. Oltre a un fisso mensile, che per il primo anno da associate è di 2.500 euro al mese («proseguendo il percorso è demandato alla contrattazione individuale sulla base dei risultati raggiunti»), Grande Stevens assegna due premi: il bonus produzione (due a cadenza semestrale, «equivalenti a una tredicesima e una quattordicesima») e un generosissimo bonus origination di cui possono godere anche i più giovani, che si attesta tra il 70 e il 90 per cento del valore del mandato originato.

Latham & Watkins

Uno studio in cui «la storia italiana si deve ancora scrivere» data la sua recente costituzione (2008). Per cui è difficile fare un'analisi ponderata delle best practice in Latham & Watkins. Riferendosi, per esempio, all'accesso alla partnership si riscontra una discrepanza tra quanto detto ufficialmente e quanto rilevato ufficiosamente. Se la firm indica come "normale" l'assenza di soci ex collaboratori (proprio data la recente costituzione), per i professionisti «le attese sono state deluse». Alcuni commenti sono: «Era atteso un giro interno di nomine a partner, che non c'è stato»; «per chi è entrato nel gruppo dei fondatori l'obiettivo, ad oggi deluso, era di raggiungere in tempi brevi la partnership»; «difficile diventare soci visto che la piattaforma internazionale ha deciso di far accedere alla partnership i professionisti di sedi in cui gli utili sono più alti». Situazione aggravata da «una soglia di ore billate richieste decisamente sopra la media (1.900,

SOGLIE ECONOMICHE RICHIESTE

Studio	Fatturato per l'equity
Carnelutti	1.000.000
Dla Piper	500.000
Macchi di Cellere Gangemi	400-500.000
Pavia e Ansaldo	500.000
Pirola Pennuto Zei & Associati	2.000.000
Tonucci & Partners	500.000

Valori in euro - Fonte: elaborazioni TopLegal su dati forniti dagli studi

di cui 100 possono essere cumulate in attività pro bono)». Aspetti compensati da «un approccio alla crescita conservativo, tipico di chi nasce in un periodo di crisi, che consente di sentirsi relativamente staffati».

Indiscrezioni sulle retribuzioni

I compensi sono articolati in fasce e in lockstep per i soci. Il praticante percepisce 35mila euro l'anno, che diventano 37.500 il secondo, mentre l'associate di primo livello 45mila. Il bonus è determinato a livello network e varia dalle 2 alle 3 mensilità.

Legance

Nonostante le dimensioni considerevoli dello studio (si parla di una struttura composta da 159 professionisti), Legance è una delle insegne in cui si è registrato minore riscontro dal back stage. Dato nettamente contrastante con l'estrema apertura dimostrata, invece, dallo studio. Che aveva fornito con dovizia di particolari tutte le informazioni richieste sulle cinque best practice affrontate in questi mesi dall'inchiesta. Informazioni che trovano riscontro nei pochi dati raccolti in via ufficiosa. Particolare enfasi è data dalle risorse più junior alla «possibilità di lavorare da subito su grandi operazioni».

Macchi di Cellere Gangemi

Il clima che si respira in studio, a detta degli intervistati, vale a Macchi di Cellere Gangemi un bel 10 e lode. Ecco alcuni commenti: «Un ottimo ambiente di lavoro, in cui la componente umana ha la meglio sulle ambizioni e la competitività professionale»; «le persone non sono fintamente cordiali, ma cordiali veramente» e «non ci si deve guardare costantemente le spalle». Questo crea un forte senso di appartenenza. D'altronde lo stesso studio aveva indicato «la capacità d'integrazione con il gruppo» come uno dei criteri fondamentali per decidere l'accesso alla partnership. L'altro lato della medaglia? «Stipendi non in linea con quelli di altri studi d'affari con lo stesso posizionamento sul mercato».

Toffoletto De Luca Tamajo

Non sarà il best place to work in termini assoluti, lo è senz'altro quanto a informatizzazione, che permette una gestione snella e semplice del lavoro. Tanto che alcuni professionisti definiscono Toffoletto De Luca Tamajo «uno studio basato sulla tecnologia». Ottima anche la formazione interna. Pecca? Non c'è rotazione nelle squadre. «Quando si entra – dice un associate – si viene assegnati a un team e non c'è possibilità di cambiare». Altro elemento non apprezzato, «l'ambiente formale e gerarchico, tipico dell'impostazione italiana vecchio stampo». In accordo con quanto comunicato ufficialmente dallo studio, «la remunerazione d'ingresso è di circa 18mila euro l'anno, mentre quella per il primo anno di associate sale a 30mila». Meno trasparente diventa, invece, il percorso remunerativo successivo.

Tonucci & Partners

Uno studio in cui, a detta degli intervistati, il name partner rappresenta «fonte d'ispirazione» e «il principale motivo per cui non si potrebbe lavorare in un luogo migliore». Alcuni commenti sulle caratteristiche più apprezzate in Tonucci & Partner sono: «Buona gestione del lavoro»; «autonomia dei tempi e dei clienti, tanto che sembra veramente di essere liberi professionisti e non dipendenti dello studio»; «ottimo rapporto con il name partner, che è agli antipodi della tipica figura dello squalo che controlla h24 quanto si sta lavorando, ma capisce che nella vita oltre il lavoro c'è altro»; «i tanti momenti di incontro organizzati durante l'anno, dai week-end sciistici alla partecipazione alla Lawyer's Cup passando per i numerosi aperitivi di studio». Lato negativo? «Da Tonucci non si può certo sperare di diventare ricchi». TL

PROSPETTIVE DI CARRIERA

Studio	Avvocati	Soci	% soci su avvocati	Soci ex collaboratori	% soci ex collaboratori su totale soci
Allen & Overy	71	14	19,7	11	78,6
Baker & McKenzie	120	19	15,8	18	94,7
Bonelli Erede Pappalardo	250	61	24,4	38	62,3
Carnelutti	97	18	18,6	13	75,0
Chiomenti	280	60	21,4	54	90,0
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	80	10	12,5	9	90,0
Clifford Chance	70	19	27,1	15	78,9
De Berti Jacchia Franchini Forlani	70	24	34,3	15	62,5
Dewey & LeBoeuf	108	32	29,6	9	28,1
Dla Piper	129	37	28,7	9	24,3
d'Urso Gatti e Bianchi	70	24	34,3	16	66,7
Freshfields Bruckhaus Deringer	90	20	22,2	11	55,0
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	358	69	19,3	51	73,9
Grande Stevens	30	7	23,3	5	71,4
Hogan Lovells	74	18	24,3	6	33,3
Latham & Watkins	46	11	23,9	3	27,3
Legance	159	29	18,2	0	0,0
Linklaters	70	8	11,4	1	12,5
Lombardi Molinari e Associati	70	24	34,3	12	50,0
Macchi di Cellere Gangemi	94	33	35,1	20	60,6
Nctm	250	49	19,6	25	51,0
Orrick, Herrington & Sutcliffe	75	18	24,0	5	27,8
Pavia e Ansaldo	137	32	23,4	24	75,0
Pedersoli & Associati	77	34	44,2	5	14,7
Pirola Pennuto Zei & Associati	135	25	18,5	25	100,0
Roedl & Partners	60	6	10,0	4	66,7
Simmons & Simmons	61	16	26,2	12	75,0
Toffoletto De Luca Tamajo	55	18	32,7	9	50,0
Tonucci & Partners	135	25	18,5	7	28

Note metodologiche: per avvocati si intende chi ha superato l'esame di Stato; il numero soci include sia i salary sia gli equity; quando si parla di soci ex collaboratori ci si riferisce a chi ha effettuato un percorso di crescita interna dalla data di costituzione dell'attuale studio; tutti i dati sono aggiornati a febbraio 2012, salvo per Chiomenti e Grande Stevens (maggio 2011) - Fonte: elaborazioni TopLegal su dati forniti dagli studi

NELLE TASCHE DEGLI AVVOCATI

Studio	Retribuzione praticante	Retribuzione primo anno da associate	Retribuzione decimo anno (pre-equity)	Bonus (% sul compenso annuo)	Benefit	Dotazioni
Allen & Overy	N/A	N/A	N/A	N/A	Taxi, Ass. Viaggio	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Baker & McKenzie	N/A	N/A	N/A	N/A	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Bonelli Erede Pappalardo	25.000	45.000	180.000/ 200.000	N/A	Laptop	Computer, Blackberry, Knowledge Manag.
Carnelutti	6.000/ 18.000	25.000/ 30.000	100.000	fino al 40%	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag.
Chiomenti	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Sanitaria	Computer, Blackberry, Knowledge Manag.
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	N/A	N/A	N/A	N/A	Telefono, Ristoranti, Mensa, Palestra	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Clifford Chance	N/A	N/A	N/A	fino al 40%	Ass. Medica, Ristoranti, Telefono, Mutui E Finanziamenti Agevolati	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm, Lavoro Da Remoto
De Berti Jacchia Franchini Forlani	12.000/ 14.000	30.000	100.000	16,60%	Nessuno	Computer, Blackberry
Dewey & LeBoeuf	N/A	N/A	N/A	N/A	Ristoranti, Telefono	Computer, Blackberry
Dla Piper *	21.000/ 23.000	30.000/ 35.000	114.000/ 137.000	N/A	Ristorante, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
d'Urso Gatti e Bianchi	N/A	N/A	N/A	N/A	Ristoranti, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Freshfields	24.000	42.000	N/A	N/A	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm, Collegamento Remoto
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners *	12.000	32.000	135.000	N/A	Ristoranti, Telefono, Laptop, Garage Presso Studio	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm, Collegamento Remoto
Grande Stevens *	20.000	35.000	N/A	N/A	Auto, Telefono	Computer, Blackberry, Crm

Studio	Retribuzione praticante	Retribuzione primo anno da associate	Retribuzione decimo anno (pre-equity)	Bonus (% sul compenso annuo)	Benefit	Dotazioni
Hogan Lovells	18.000	40.000	160.000	fino al 20,8%	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Latham & Watkins	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Sanitaria, Telefono, Ristoranti	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Legance	26.000	32.000	180.000	fino al 16,6%	Blackberry, Ristoranti	Computer, Telefono, Knowledge Manag., Crm
Linklaters	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Sanitaria, Telefono, Ristoranti, Taxi, Tassa Iscr. Albo	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Lombardi Molinari e Associati	N/A	N/A	N/A	N/A	Nessuno	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Macchi di Cellere Gangemi	6.000	12.000	100.000	fino al 25%	Ristoranti	Computer, Blackberry
Nctm	N/A	N/A	N/A	N/A	Telefono, Mensa	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Orrick	15.000/ 30.000	35.000	180.000/ 200.000	N/A	Ristoranti, Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Pavia e Ansaldo	18.000	36.000/ 42.000	100.000/ 120.000	fino al 16,6%	Palestra, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag
Pedersoli & Associati	N/A	N/A	N/A	fino al 16,6%	Telefono	Blackberry
Pirola Pennuto Zei & Associati	17.000	26.000	120.000/ 150.000	minimo 30%	Ass. Medica, Ristoranti, Telefono, Mensa	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Roedl & Partners	N/A	N/A	N/A	N/A	Ass. Infortunio, Ristoranti, Palestra, Auto, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Simmons & Simmons	N/A	N/A	N/A	fino al 20%	Ass. Infortuni, Ristorante, Telefono	Computer, Blackberry, Knowledge Manag., Crm
Toffoletto De Luca Tamajo	18.000	32.000	N/A	N/A	Telefono, Ass. Medica	Knowledge Manag., I-Phone, I-Pad, Wikilex, Easy Lex
Tonucci & Partners	12.000	24.000	90.000	fino all' 8.3%	Telefono	Computer, Blackberry

Dati aggiornati a marzo 2012 - *Dati aggiornati a maggio 2011

IL DO UT DES PER I GIOVANI AVVOCATI

Studio	Voto di laurea richiesto	Assunzione dei costi di formazione post-laurea	Secondment
Allen&Overy	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Baker&McKenzie	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Bonelli Erede Pappalardo	N/A	Sì	Sì
Carnelutti	Non inferiore a 110	No	Sì
Chiomenti	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	N/A	Sì	Sì
Clifford Chance	Non inferiore a 105	Sì	Sì
De Berti Jacchia Franchini Forlani	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Dewey & LeBoeuf	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Dla Piper	Non inferiore a 110	Sì	Solo se richiesto dal cliente
D'Urso Gatti e Bianchi	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Freshfields	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Grande Stevens	110/110 e lode	Sì	Sì
Hogan Lovells	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Latham & Watkins	110/110 e lode	Sì	Sì
Legance	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Linklaters	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Lombardi Molinari e Associati	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Macchi di Cellere Gangemi	Non inferiore a 105	Sì	Solo se richiesto dal cliente
Nctm	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Orrick	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Pavia e Ansaldo	110/110 e lode	Sì	Non c'è una policy
Pedersoli & Associati	Non inferiore a 110	Sì	Non c'è una policy
Pirola Pennuto Zei & Associati	Non inferiore a 105	Sì	Sì
Roedl & Partners	Non inferiore a 100	Parzialmente	No
Simmons & Simmons	Non inferiore a 110	Sì	Sì
Toffoletto De Luca Tamajo	Superiore a 100	Sì	Sì
Tonucci & Partners	Non inferiore a 110	Sì	Sì

QUANDO LE ESIGENZE PRIVATE SONO RETRIBUITE

STUDIO	Malattia	Ferie (n° giorni)	Maternità	Part-Time (previsto)
Allen&Overy	Sì	30	Sì	Sì
Baker&McKenzie	N/a	N/a	Sì	Sì
Bonelli Erede Pappalardo	Sì	Sì	Sì	N/a
Carnelutti	Sì	< 26	Sì	Sì
Chiomenti	N/a	30	N/a	No
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton*	Sì	Sì	Sì	Sì
Clifford Chance*	Sì	< 26	Sì	Eccezione
De Berti Jacchia Franchini Forlani	Sì	No	Sì	No
Dewey & LeBoeuf	Sì	< 26	Sì	Sì
Dla Piper*	Sì	< 26	Sì	No
D'Urso Gatti e Bianchi*	Sì	30	Sì	Sì
Freshfields*	Sì	< 26	Sì	Sì
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*	Sì	26	Sì	Eccezione
Grande Stevens	Sì	< 26	Sì	No
Hogan Lovells*	Sì	< 26	Sì	Sì
Latham & Watkins*	Sì	< 26	Sì	Sì
Legance	Sì	26	Sì	Sì
Linklaters*	Sì	25-30	Sì	Sì
Lombardi Molinari e Associati	Sì	No	Sì	No
Macchi di Cellere Gangemi	Sì	No	Sì	Eccezione
Nctm	Sì	N/a	Sì	Eccezione
Orrick	Sì	26	Sì	Sì
Pavia e Ansaldo	Sì	No	Sì	No
Pedersoli & Associati	Sì	N/a	Sì	Sì
Pirola Pennuto Zei & Associati	Sì	30	Sì	Sì
Roedl & Partners	Sì	< 26	Sì	Sì
Simmons & Simmons*	Sì	26	Sì	Sì
Toffoletto De Luca Tamajo	Sì	< 26	Sì	Sì
Tonucci & Partners*	Sì	30	Sì	No

*Altri strumenti indicati: **Cleary Gottlieb Steen & Hamilton:** paternità, opzioni di settimana corta per perseguire la carriera accademica; **Clifford Chance:** paternità, congedo matrimoniale, special leave per gravi problemi familiari; **Dla Piper:** special leave per licenza matrimoniale; **d'Urso Gatti e Bianchi - Simmons & Simmons - Tonucci & Partners:** codice etico; **Freshfields:** nomina di un socio responsabile della gender diversity; **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners:** rispetto altre festività religiose; **Hogan Lovells:** comitati per il rispetto diversità; **Latham & Watkins:** paternità; **Linklaters:** lo studio è socio fondatore di Parks e Valore D