



Le selezioni degli avvocati del terzo millennio non possono più prescindere da queste skill

Studi legali, cercasi new entry esperte di diritto e di tecnologia

Lo strumento più utilizzato per le selezioni è LinkedIn

**PAGINE A CURA
DI ANTONIO RANALLI**

Non si ferma la ricerca di giovani talenti da parte degli studi legali. Nonostante la pandemia, che ha portato a una riorganizzazione del lavoro, buona parte degli studi professionali non rinuncia a selezionare nuovi elementi. Ma come si è evoluta la selezione dei futuri professionisti, durante la fase pandemica? Lo abbiamo chiesto ad alcuni studi legali italiani, che hanno fatto chiaramente capire di non avere più bisogno "solo" di avvocati.

Per **Giampiero Falasca**, partner Employment e People strategist di **Dla Piper** in Italia «le competenze tradizionali, in primis la conoscenza giuridica, richieste per fare la professione non mutano - è impensabile abbassare la soglia di attenzione su questo aspetto - ma non bastano più: è necessario trovare persone in grado di muoversi dentro questo nuovo contesto, capaci di gestire i processi di innovazione tecnologica senza subirla, e soprattutto pronti al continuo cambiamento che tale contesto produce anche nei modi di lavoro. Potremmo dire, con una semplificazione, che oggi non basta la conoscenza: per essere buoni avvocati abbiamo bisogno di persone «adattabili».

Questo tipo di competenza cambia anche il processo di selezione, che non può focalizzarsi solo sugli aspetti tecnici ma deve estendersi alla capacità delle persone di gestire relazioni e problemi complessi. E si estende anche alla loro capacità di gestire il proprio ruolo pubblico: un occhio attento alla «identità digitale» dei candidati aiuta a comprendere meglio quali caratteristiche possiedono i candidati».

Herbert Smith Freehills prosegue nel proprio lavoro di approfondimento e formazione sulle discipline legali del presente e del futuro, con un'attenzione all'impatto delle tecnologie digitali emergenti su diverse e integrate aree del diritto. Lo studio ha annunciato l'offerta di un corso online gratuito dedicato alla formazione di 1000 studenti e giovani avvocati da tutto il mondo, con un percorso specialistico sugli ambiti pionieristici che incrociano consulenza legale e tecnologie di ultima generazione, come la blockchain e l'Intelligenza Artificiale, le criptovalute, i token non fungibili (NFT), i veicoli connessi e autonomi (CAV) e i contratti legali intelligenti. «Le tecnologie blockchain e l'intelligenza artificiale possono sembrare aree di interesse futuristiche per la consulenza legale, quando invece rappresenta-

no già oggi strumenti ampiamente utilizzati nella professione e dagli studi», spiega **Laura Orlando**, managing partner in Italia di **Herbert Smith Freehills** e Lead partner del Team Life sciences per l'area Emea, «Comprendere il profondo impatto che queste tecnologie emergenti stanno avendo su tutte le imprese - studi legali inclusi - è un must-have per ogni futuro avvocato. Il corso darà agli studenti una comprensione approfondita di come il cambiamento digitale sta rimodellando la pratica del diritto».

Secondo **Andrea Puccio di Puccio Penalisti Associati** «il ruolo tradizionale dell'avvocato, fino a qualche decennio fa, è sempre stato incarnato dalla figura di un professionista con una preparazione esclusivamente giuridica, un attore individualista sulla scena della giustizia che si intrometteva tra le parti interessate. I cambiamenti socio-culturali, ancor prima che l'evoluzione della giustizia e gli incessanti interventi di un, a dir poco, frenetico legislatore, hanno segnato la progressiva emersione di una figura professionale nuova, con un ruolo in parte diverso, alla quale si richiede l'acquisizione di ulteriori competenze, anche di tipo relazionale e umano. Al giovane avvocato, che si affaccia al mondo del lavoro, è richiesta una solida formazione giuridica, prerequisito ormai imprescindibile, e una spiccata curiosità, da coniugare con competenze informatiche e linguistiche, idoneità personale ad affrontare il percorso stragiudiziale, e capacità relazionali e di empatia con clienti e colleghi».

«Attualmente stiamo ricercando giovani professionisti di 30/35 anni con competenze verticali nei settori Tech e FinTech», dice **Francesco Dagnino**, managing partner della sede milanese di **Lexia Avvocati**. «La pandemia ha contribuito alla diffusione delle piattaforme di videoconferenza, che costituiscono oggi la principale modalità con la quale il nostro Studio svolge la prima intervista con i

candidati. In caso di esito positivo del primo colloquio, i candidati vengono invitati ad un secondo colloquio fisico presso i nostri uffici. Inoltre, la diffusione del lavoro da remoto, ci consente oggi di valutare anche i profili di professionisti che non intendono trasferirsi a Milano, ma lavorare primariamente da altre città italiane».

«Il nostro attuale obiettivo è di organizzare lo studio con la presenza di risorse dotate di competenze diverse da quelle puramente giuridiche come ad esempio in campo tecnologico», conferma **Giulietta Bergamaschi**, managing partner dello studio giuslavoristico **Lexelent**. «Ciò che abbiamo potuto toccare con mano è l'attenzione delle direzioni legali alla gestione in via preventiva del rischio legale, ed è un'attività progettuale che crescerà nei prossimi anni. A prescindere dall'aspetto tecnologico puro, l'innovazione passa attraverso le persone che detengono i saperi. Persone con formazione diversa sono in grado di stimolarsi l'una con l'altra e dare un impulso al team che compongono. Garantirsi team composti da avvocati con competenze diverse, che vadano al di là del solo diritto, è la chiave per

capire in anticipo i cambiamenti del mercato e per saper anticipare in modo proattivo le esigenze dei clienti e non limitarsi a rispondere solo alle richieste».

Il cambiamento generazionale e l'avvento della pandemia hanno spinto **BonelliErede** a rinnovarsi e adottare nuove strategie di attraction. «Siamo consapevoli che i bisogni e gli interessi della GenZ sono molto diversi da quelli delle generazioni passate, e un'altra spinta è giunta dalla consapevolezza maturata durante il periodo di emergenza pandemica che sempre di più è necessario investire nel benessere delle nostre persone», **Luca Menci**, HR Director, «BonelliErede mira ad attrarre i giovani talenti fin da studenti, entrando nei loro atenei e permettendogli di vivere esperienze formative all'interno della firm. Puntiamo moltissimo sull'uso dei social come mezzo di comunicazione con le nuove

generazioni. Tra le iniziative in pista, abbiamo lanciato su Instagram alcuni progetti di employer branding come BonelliErede People, attraverso il quale raccontiamo la vita delle nostre persone. Promuoviamo i valori della sostenibilità anche nei suoi aspetti sociali e di governance e siamo consapevoli che oggi più che mai le nuove generazioni sono attente a politiche di Diversity & Inclusion. Un altro elemento d'attrazione per le nuove generazioni è la transizione digitale e l'uso dell'intelligenza artificiale: lo scorso anno *be-Lab*, il nostro *alternative legal service provider*, ha acquisito una propria autonomia diventando una società per azioni controllata al 100% da BonelliEre-

de, un passo importante per la nostra firm nel campo dell'innovazione del quale siamo fortemente orgogliosi. Infine, per noi è importante non solo attirare i nuovi talenti ma soprattutto trattenerli».

Per **Costanza Citrini**, HR talent manager di **Chiomenti**, partire «con il piede giusto all'ingresso è decisivo per ridurre il turn over, per noi un obiettivo importante. Negli ultimi 2 anni ci siamo concentrati molto sul miglioramento del processo di *recruiting*, per renderlo ancora più efficace nei risultati e anche più efficiente. Il nostro team dedicato al recruiting, creato negli scorsi due anni, si interfaccia coi migliori candidati, delle diverse età, attraverso tutti i canali possibili, da LinkedIn al sito, dai Career Days al passa parola tra collaboratori. LinkedIn è di gran lunga lo strumento che usiamo maggiormente per creare *awareness* sulle posizioni aperte. Abbiamo rivisto con cura anche la nostra piattaforma legata al sito per renderla più fruibile dagli utenti e più utile per noi nello screening. Inoltre, per l'inserimento dei giovanissimi, l'esperienza dei Career Days in questi anni di pandemia è stata molto positiva, anche grazie alla capacità delle università di adattarsi con prontezza».

«Le nuove generazioni, in particolare la cosiddetta Generation Z, che si affacciano oggi sul mondo del lavoro e nello specifico dell'avvocatura hanno esigenze e aspettative significativamente diverse rispetto a quelle di qualche anno fa», spiega **Costanza Clerici**, HR manager di **Lca Studio Legale**, «e il pe-

riodo pandemico ha accelerato considerevolmente un processo di trasformazione che era già in atto. Per essere attrattivi oggi, quanto offrivamo qualche anno fa non è più sufficiente: oltre agli elementi «canonici», le nuove generazioni scelgono lo Studio

con cui collaborare anche sulla base di elementi profondamente diversi da quelli delle generazioni precedenti, che talvolta le generazioni precedenti hanno difficoltà a comprendere appieno. Prima di tutto, i giovani di oggi non cercano semplicemente un posto di lavoro, ma sono alla ricerca di una realtà di cui condividere i valori fondanti. Un altro elemento di rilievo è l'importanza nei confronti dei singoli individui e dello sviluppo delle potenzialità di ognuno. In questo contesto si inseriscono, per esempio, lo sviluppo di percorsi di carriera tailor-made, il supporto nella crescita professionale e personale attraverso percorsi di coaching individuale e l'implementazione di politiche retributive che vadano oltre le classiche e rigide suddivisioni in fasce/scaglioni».

Nel 2021 lo **Studio Portolano Cavallo** ha lanciato un nuovo progetto, «*Disegna il tuo futuro*», al fine di selezionare e inserire candidati più giovani da far crescere all'interno dello studio accompagnandoli fino alla laurea, tramite un percorso formativo di stage pre-laurea. «L'iniziativa», spiega **Manuela Cavallo**, partner dello studio legale, «rivolta a studenti universitari a partire dal secondo anno del corso di laurea in Giurisprudenza, prevede periodi stage di due o più mesi per ogni anno di studi e, in caso di esito positivo,

comporta l'accesso preferenziale all'inserimento stabile in studio come associate dopo la laurea. Per permettere l'accesso a studenti di tutti gli atenei d'Italia lo stage si svolgerà in modalità mista, con la possibilità di lavorare da remoto. Lo studio fornirà agli *stagiaire* tutti gli strumenti necessari per lavorare in questo modo. Gli studenti selezionati lavoreranno affiancando soci, counsel e associati in tutte le aree di attività dello Studio. I partecipanti saranno inseriti in un percorso di sviluppo, con momenti di formazione individuale e collettiva, partecipazione a seminari interni, sempre affiancati da un tutor interno. È previsto un rimborso spese mensile a partire da 500 euro per gli studenti iscritti al secondo anno e crescente per gli anni successivi fino a 1000 euro per i laureandi. Lo stage potrà essere valido per l'anticipazione della pratica forense secondo le regole delle singole Università».

Per **Anna Di Giovanni**, head of operations Italy di **Allen & Overy** «da tempo utilizziamo attivamente i canali digitali dello studio, sito web e LinkedIn, mezzi che si rivelano sempre più importante per lo scouting e il recruiting. Collaboriamo inoltre con varie università

italiane per la selezione di stagisti e di figure più junior, anche attraverso la partecipazione ad iniziative come i career day che coinvolgono il team HR e i professionisti dello studio al fine di fornire agli studenti una testimonianza diretta sul percorso professionale in Allen & Overy e offrire agli stessi di interfacciarsi su temi più specifici. Anche nei periodi di lockdo-

wn abbiamo continuato a partecipare attivamente a questi eventi, seppure in una forma diversa, per non perdere occasioni di confronto con gli studenti. Riteniamo sia molto importante il continuo contatto con i ragazzi per conoscere e capire le loro aspettative rispetto al mondo del lavoro e presentare loro le opportunità offerte da uno studio come il nostro. Investiamo molto nella talent retention offrendo percorsi di crescita personalizzati, training legali e di soft skills e opportunità di secondment in una delle sedi del network».

Lo **Studio Toffoletto De Luca Tamajo** vanta il 75% di millennials tra i propri avvocati. «Per selezionare i migliori giovani studenti interessati a svolgere la pratica legale incentrata sulla practice giuslavoristica presso una delle sedi del nostro Studio, ricorriamo da anni ad un sistema di selezione a fasi», dice la partner **Valeria Morosini**. «Partiamo, infatti, dalla valutazione oggettiva dei singoli candidati, attraverso l'analisi dei CV caricati nello spazio dedicato sul nostro sito e che riceviamo da tutte le maggiori università. Poi procediamo con colloqui individuali in italiano e inglese. La prima scrematura avviene quindi in base al voto di laurea, che non può essere inferiore al 100 (ma per lo più è 110) preferibilmente in diritto civile o processuale civile o lavoro, conoscenza dell'inglese certificata a livello C, esperienze all'estero. Terminato l'esame di centinaia di curricula, selezioniamo un numero limitatissimo di profili preferiti, 15 o 20 al massimo. Questi ragazzi sono invitati ad

una giornata di assesment presso il nostro Studio. Una volta selezionati i talenti, per farli crescere abbiamo creato un sistema di formazione e valutazione interna».

La pandemia ha costretto molti a mettere alla prova molti degli strumenti tecnologici che avevamo predisposto nel tempo e a sperimentarne di nuovi. «Anche nell'ambito della ricerca di giovani talenti da inserire in studio la tecnologia è stata (ed è) un valido ausilio che ci ha portati a modificare, in parte, sia la fase di selezione di possibili candidati, sia la successiva fase dei colloqui», spiega **Lucia Montecamozzo**, partner dello Studio legale tributario **Fantozzi & Associati**. «La selezione, al di là delle numerosissime candidature spontanee, avviene ora soprattutto, non me ne vogliano i cacciatori di teste, per il tramite dei canali social quali ad esempio LinkedIn (i 4 mila follower dello studio sono sempre molto

attivi ed è accaduto che qualcuno sia stato notato per i propri commenti ai nostri post). La fase della conoscenza reciproca, che prima della pandemia non era pensabile che potesse non avvenire in presenza, è passata in molti casi a essere a distanza, con l'utilizzo di vari canali, quali Microsoft Teams».

Per **Antonio Bana**, partner dello **Studio legale Bana** «la digitalizzazione è sicuramente un argomento dei più trattati al giorno d'oggi anche all'interno degli studi legali. Il valore del digitale è indiscutibile, ciononostante ci sono diversi step che sono in corso e che dovranno essere trattati soprattutto a livello

di sistema. La trasformazione digitale dovrebbe a mio parere essere realizzata sul sistema operativo su come uno studio legale dal grande multi practice alla più piccola realtà attraverso un cambiamento di cultura a livello generale. Ad esempio la situazione di emergenza Covid ha portato anche gli studi legali a dover spostare il proprio ambiente di lavoro a casa dei propri dipendenti attraverso lo Smart working, passando senza dubbio ad un ambiente lavorativo sempre più informale anche tra professionisti di diverse aree. La *digital transformation* sta sempre di più cambiando il mondo del lavoro anche quello legale ed è di fondamentale importanza stare al passo con i tempi con questo cambiamento e muoversi in anticipo per attrarre anche nuovi talenti nel mondo digitale». Secondo **Giuseppe Fornari**, partner di **Fornari e Associati** «la pandemia ha senza dubbio posto gli studi legali davanti a sfide del tutto nuove: mi riferisco alla necessità di riorganizzazione delle modalità di lavoro e delle risorse umane. In un simile contesto di innovazione, c'è un ambito in cui ritengo che gli studi legali debbano insistere e che da sempre costituisce un punto centrale della mia visione del lavoro: la valorizzazione di professionisti giovani e preparati, pronti a cimentarsi e specializzarsi soprattutto in quei settori del mondo legale in costante evoluzione. Il diritto penale è chiamato oggi – e lo sarà sempre più nei prossimi anni – all'inevitabile confronto con le nuove tecnologie: basti pensare al ruolo che le valute elettroniche possono svolgere nell'ambito dei crimini

economici e finanziari. Non c'è dubbio allora che la specializzazione in queste nuove materie, che saranno sempre più centrali nel prossimo futuro, potrà costituire una carta vincente, sia per i giovani professionisti, sia per gli studi legali che decideranno di scommettere su di loro».

Per **Andrea Rescigno**, partner dello Studio legale e tributario **Legalitax**, «la digitalizzazione e l'utilizzo sempre più diffuso dello strumento informatico nell'esercizio della professione legale fa sì che un legale debba necessariamente avere una competenza, quanto meno basilare, dell'IT. L'avvocato che det-

tava un atto o un contratto all'impiegata o al registratore, è un'immagine di altri tempi. In quest'ottica, le nostre università dovrebbero impostare, in maniera seria, corsi obbligatori di informatica giuridica. L'ultima riflessione riguarda i «nativi digitali». Il cursus studiorum per conseguire una laurea in giurisprudenza e fare ingresso in uno studio legale fa sì che negli studi non ci siano ancora professionisti che hanno studiato, sin da piccoli, direttamente e soltanto sullo schermo di un tablet o di un pc. Mancano davvero pochi anni perché ciò avvenga e sarà interessante notare l'impatto che avranno sull'organizzazione e sulla gestione degli studi professionali».

Il Covid ha accelerato la scelta da parte di **Lexant** di inserire nel proprio team talenti con un elevato livello di specializzazione soprattutto nel settore della compliance, un'area in forte crescita dopo la pandemia nelle

aziende che stanno accelerando, insieme al processo di digitalizzazione, anche l'adozione di modelli organizzativi per definire e tutelare la governare e gli stakeholders. «Alla competenza richiesta», afferma **Andrea Arnaldi** di Lexant, «aggiungiamo abilità nel gestire in modo flessibile la propria attività in smart-working: sia all'interno dello studio sia come risorsa in secondment presso i clienti. Oltre alle competenze più tradizionali, la risorsa viene selezionata, oggi più che mai in relazione alla sua capacità e propensione ad adattarsi ai cambiamenti ed a relazionarsi con i propri colleghi ed i clienti a distanza ed ottimizzando al meglio le potenzialità dei sistemi di comunicazione on line».

Secondo **Christian Faggella**, managing partner di **La Scala Società tra Avvocati** «la ricerca e l'inserimento di giovani talenti rappresenta sempre un momento delicato per lo studio. Da un lato la fase di scouting risulta complessa perché spesso i più giovani non sembrano avere le idee chiare sulle proprie attitudini e hanno ispirazioni ancora molto vaghe, difficili da focalizzare su obiettivi concreti. La difficoltà di trovare i profili giusti ci ha portato, negli ultimi anni, a coltivare un progetto di selezione-formazione (denominato *Youth Program*) che prevede la selezione di un numero di circa 20 aspiranti *trainees* ingaggiati per un modulo di formazione on site presso lo studio, al termine del quale lo Studio si impegna ad assumere i migliori 5-6 candidati che si sono distinti nel corso delle prove sostenute al termine dello sta-

ge. Questo processo facilita la selezione e l'inserimento in team».

Con i suoi 60 anni, compiuti proprio nel 2021, **Pavia e Ansaldo** ha visto passare almeno tre generazioni di avvocati; e l'attenta selezione e formazione dei giovani ha consentito allo Studio di rinnovarsi senza tuttavia perdere la propria identità, con un approccio quasi istituzio-

nale. «Quanto alle caratteristiche che deve avere un giovane professionista per entrare in Pavia e Ansaldo», spiega il partner **Marco Giustiniani**, «queste possono essere sintetizzate in: preparazione, motivazione, abnegazione, cultura personale e desiderio di distinguersi. Chi entra in Pavia e Ansaldo deve essere consapevole che lo studio investirà su di lui, lo farà crescere professionalmente, affinché lui contribuisca – con il tempo – alla crescita dello studio. La selezione comincia, in primo luogo, tra i banchi dell'Università. Altro 'serbatoio' di talenti sono le case editrici giuridiche, che danno spazio a giovani giuristi per pubblicazioni collettanee e/o monografiche che consentono il completamento della preparazione universitaria e l'affinamento della scrittura giuridica».

Per **Luca Ferrari**, partner e Head of sports di **Withers** «individuare i talenti legali di domani può essere complicato e, soprattutto in alcune aree, difficile. Tuttavia, in linea con la propria identità, Withers si caratterizza come polo di attrazione per i migliori talenti da tutti i paesi del mondo, più che di scrematura delle candidature sul

mercato. Il branding, quindi, è probabilmente lo strumento che più funziona per attrarre e incontrare i giovani professionisti che potranno avere successo da noi». Per la selezione, come spiega **Francesca Nobili**, senior associate «utilizziamo tutti i canali a disposizione, anche i più innovativi, nelle diverse geografie. Dai social media alle job fair nelle migliori università, dai corsi di laurea e master dove i nostri professionisti vengono chiamati come docenti agli annunci digitali, dal sito al passaparola unito alle conoscenze personali».

I professionisti degli studi legali rappresentano la vera ricchezza degli studi professionali. Come essere più appetibili, nell'era dei millenials e della pandemia, per i giovani talenti che si avvicinano per la prima volta alla professione? «I giovani professionisti che intendono fare il loro ingresso nel mondo delle professioni legali, oltre a essere normalmente interessati al dato economico e al livello di qualità professionale della struttura, valutano ormai anche la «reputazione» dello studio legale», sostiene **Luca Leonardi**, partner di **Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP Studio Legale**, «Complice forse la pandemia, i collaboratori degli studi professionali cercano sempre di più strutture attente a conciliare lavoro e vita privata».

Poiché la qualità e la dedizione al lavoro dei nostri avvocati è un valore fondamentale è necessario che gli studi facciamo uno sforzo ulteriore rispetto al passato e favoriscano una migliore programmazione del carico di la-

voro, la flessibilità nell'ambiente di lavoro, la diffusione e lo sviluppo anche al loro interno di una forte cultura della sosteni-

bilità, nella sua accezione più ampia e, non ultimo in ordine di importanza, il welfare, quale strumento volto a migliorare la qualità della professione e di vita».

Per **Attilio Pavone**, head di **Norton Rose Fulbright** in Italia «la pandemia ha posto tutti noi di fronte ad una difficile e inattesa sfida, ma non ha bloccato nel nostro studio la ricerca e selezione di nuovi avvocati. L'uso della tecnologia, che per mesi è stato l'unico strumento possibile per selezionare nuove risorse, è oggi una risorsa in più: accanto al tradizionale colloquio conoscitivo 'de visu', sempre più spesso un primo contatto può avvenire mediante videoconferenza. Questo ci consente di velocizzare lo screening ed attingere da un bacino più ampio di candidati. Proprio in piena pandemia il nostro ufficio italiano ha messo a segno due importati lateral hire, con l'arrivo di due nuovi partner: **Claudio Di Falco**, in Norton Rose Fulbright da aprile 2020, e b, entrata a far parte dello Studio ad aprile 2021 insieme ad un team di altri 3 avvocati».

Il processo di ricerca di giovani professionisti risulta essere drasticamente invertito rispetto a quanto accadeva solamente qualche anno fa. «Oggi il trend, fortunatamente, sembra essere l'opposto», conclude **Andrea Ferrandi**, partner di **Ander- sen** in Italy: «la categoria da qualche anno sta affrontando ormai una crisi di vocazione. Pertanto, anche la ricerca di un gio-

vane professionista costituisce oggi un'attività molto richiesta dagli studi, talvolta affidata a precisi responsabili individuati all'interno di un funzionigramma dello studio stesso.

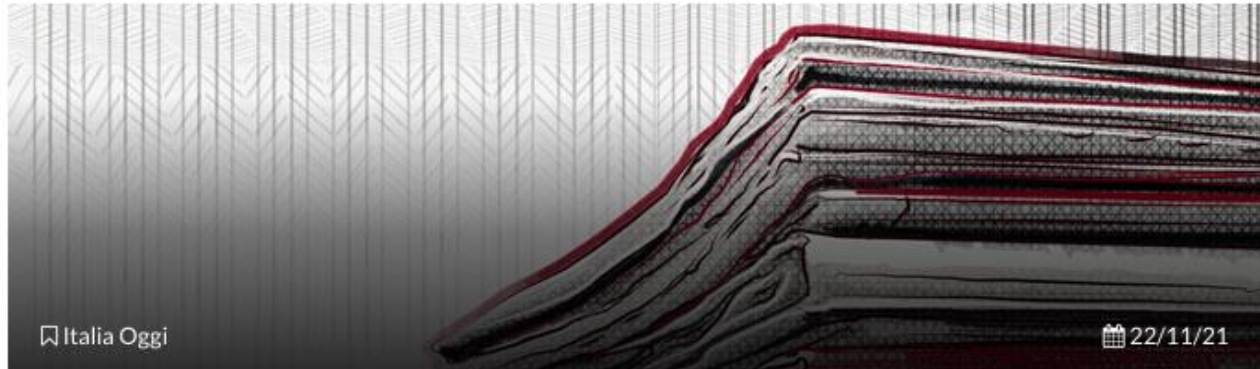
Al contempo, rivestono particolare valore funzionale gli head-hunter di settore o le agenzie di recruiting generaliste. L'esperienza diretta di questo periodo mi fa ritenere che al di là dei paradigmi del processo di candidatura e ricerca, ciò che sempre più riesce a fare la differenza è la sintonia e la predisposizione mentale del candidato rispetto alla linea strategica dello studio, alla condivisione dei valori e delle finalità».

Concorda **Nicoletta Mazza**, partner dello **Studio Galbiati Sacchi e Associati** «ultimamente gli studi legali registrano una certa difficoltà nel reperire giovani talenti, interessati ad avviare (o proseguire) l'attività forense. La professione di avvocato viene oggi considerata un lavoro che richiede massima disponibilità e importanti sacrifici. Questa percezione è stata estremizzata dalla pandemia Covid-19. Ci sono studi, come il nostro, nei quali il vincolo associativo si fonda sulla condivisione di principi e di uno stile di vita».

—© Riproduzione riservata— ■

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it





Italia Oggi

22/11/21

Studi legali, cercasi new entry esperte di diritto e di tecnologia

Non si ferma la ricerca di giovani talenti da parte degli studi legali. Nonostante la pandemia, che ha portato a una riorganizzazione del lavoro, buona parte degli studi professionali non rinuncia a selezionare nuovi elementi. Ma come si è evoluta la selezione dei futuri professionisti, durante la fase pandemica? Lo abbiamo chiesto ad alcuni studi legali italiani, che hanno fatto chiaramente capire di non avere più bisogno "solo" di avvocati.

Per Giampiero Falasca, partner Employment e People strategist di Dla Piper in Italia «le competenze tradizionali, in primis la conoscenza giuridica, richieste per fare la professione non mutano – è impensabile abbassare la soglia di attenzione su questo aspetto – ma non bastano più: è necessario trovare persone in grado di muoversi dentro questo nuovo contesto, capaci di gestire i processi di innovazione tecnologica senza subirli, e soprattutto pronti al continuo cambiamento che tale contesto produce anche nei modi di lavoro. Potremmo dire, con una semplificazione, che oggi non basta la conoscenza: per essere buoni avvocati abbiamo bisogno di persone «adattabili». Questo tipo di competenza cambia anche il processo di selezione, che non può focalizzarsi solo sugli aspetti tecnici ma deve estendersi alla capacità delle persone di gestire relazioni e problemi complessi. E si estende anche alla loro capacità di gestire il proprio ruolo pubblico: un occhio attento alla «identità digitale» dei candidati aiuta a comprendere meglio quali caratteristiche possiedono i candidati».

Herbert Smith Freehills prosegue nel proprio lavoro di approfondimento e formazione sulle discipline legali del presente e del futuro, con un'attenzione all'impatto delle tecnologie digitali emergenti su diverse e integrate aree del diritto. Lo studio ha annunciato l'offerta di un corso online gratuito dedicato alla formazione di 1000 studenti e giovani avvocati da tutto il mondo, con un percorso specialistico sugli ambiti pionieristici che incrociano consulenza legale e tecnologie di ultima generazione, come la blockchain e l'Intelligenza Artificiale, le criptovalute, i token non fungibili (NFT), i veicoli connessi e autonomi (CAV) e i contratti legali intelligenti. «Le tecnologie blockchain e l'intelligenza artificiale possono sembrare aree di interesse futuristiche per la consulenza legale, quando invece rappresentano già oggi strumenti ampiamente utilizzati nella professione e dagli studi», spiega Laura Orlando, managing partner in Italia di Herbert Smith Freehills e Lead partner del Team Life sciences per l'area Emea, «Comprendere il profondo impatto che queste tecnologie emergenti stanno avendo su tutte le imprese – studi legali inclusi – è un must-have per ogni futuro avvocato. Il corso darà agli studenti una comprensione approfondita di come il cambiamento digitale sta rimodellando la pratica del diritto».

Secondo Andrea Puccio di Puccio Penalisti Associati «il ruolo tradizionale dell'avvocato, fino a qualche decennio fa, è sempre stato incarnato dalla figura di un professionista con una preparazione esclusivamente giuridica, un attore individualista sulla scena della giustizia che si intrometteva tra le parti interessate. I cambiamenti socio-culturali, ancor prima che l'evoluzione della giustizia e gli incessanti interventi di un, a dir poco, frenetico legislatore, hanno segnato la progressiva emersione di una figura professionale nuova, con un ruolo in parte diverso, alla quale si richiede l'acquisizione di ulteriori competenze, anche di tipo relazionale e umano. Al giovane avvocato, che si affaccia al mondo del lavoro, è richiesta una solida formazione giuridica, prerequisito ormai imprescindibile, e una spiccata curiosità, da coniugare con competenze informatiche e linguistiche, idoneità personale ad affrontare il percorso stragiudiziale, e capacità relazionali e di empatia con clienti e colleghi».

«Attualmente stiamo ricercando giovani professionisti di 30/35 anni con competenze verticali nei settori Tech e FinTech», dice Francesco Dagnino, managing partner della sede milanese di Lexia Avvocati. «La pandemia ha contribuito alla diffusione delle piattaforme di videoconferenza, che costituiscono oggi la principale modalità con la quale il nostro Studio svolge la prima intervista con i candidati. In caso di esito positivo del primo colloquio, i candidati vengono invitati ad un secondo colloquio fisico presso i nostri uffici. Inoltre, la diffusione del lavoro da remoto, ci consente oggi di valutare anche i profili di professionisti che non intendono trasferirsi a Milano, ma lavorare primariamente da altre città italiane».

«Il nostro attuale obiettivo è di organizzare lo studio con la presenza di risorse dotate di competenze diverse da quelle puramente giuridiche come ad esempio in campo tecnologico», conferma Giulietta Bergamaschi, managing partner dello studio giuslavoristico Lexellent. «Ciò che abbiamo potuto toccare con mano è l'attenzione delle direzioni legali alla gestione in via preventiva del rischio legale, ed è un'attività progettuale che crescerà nei prossimi anni. A prescindere dall'aspetto tecnologico puro, l'innovazione passa attraverso le persone che detengono i saperi. Persone con formazione diversa sono in grado di stimolarsi l'una con l'altra e dare un impulso al team che compongono. Garantirsi team composti da avvocati con competenze diverse, che vadano al di là del solo diritto, è la chiave per capire in anticipo i cambiamenti del mercato e per saper anticipare in modo proattivo le esigenze dei clienti e non limitarsi a rispondere solo alle richieste».

Il cambiamento generazionale e l'avvento della pandemia hanno spinto BonelliErede a rinnovarsi e adottare nuove strategie di attraction. «Siamo consapevoli che i bisogni e gli interessi della GenZ sono molto diversi da quelli delle generazioni passate, e un'altra spinta è giunta dalla consapevolezza maturata durante il periodo di emergenza pandemica che sempre di più è necessario investire nel benessere delle nostre persone», Luca Menci, HR Director, «BonelliErede mira ad attrarre i giovani talenti fin da studenti, entrando nei loro atenei e permettendogli di vivere esperienze formative all'interno della firm. Puntiamo moltissimo sull'uso dei social come mezzo di comunicazione con le nuove generazioni. Tra le iniziative in pista, abbiamo lanciato su Instagram alcuni progetti di employer branding come BonelliErede People, attraverso il quale raccontiamo la vita delle nostre persone. Promuoviamo i valori della sostenibilità anche nei suoi aspetti sociali e di governance e siamo consapevoli che oggi più che mai le nuove generazioni sono attente a politiche di Diversity & Inclusion. Un altro elemento d'attrazione per le nuove generazioni è la transizione digitale e l'uso dell'intelligenza artificiale: lo scorso anno beLab, il nostro alternative legal service provider, ha acquisito una propria autonomia diventando una società per azioni controllata al 100% da BonelliErede, un passo importante per la nostra firm nel campo dell'innovazione del quale siamo fortemente orgogliosi. Infine, per noi è importante non solo attirare i nuovi talenti ma soprattutto trattenerli».

Per Costanza Citrini, HR talent manager di Chiomenti, partire «con il piede giusto all'ingresso è decisivo per ridurre il turn over, per noi un obiettivo importante. Negli ultimi 2 anni ci siamo concentrati molto sul miglioramento del processo di recruiting, per renderlo ancora più efficace nei risultati e anche più efficiente. Il nostro team dedicato al recruiting, creato negli scorsi due anni, si interfaccia coi migliori candidati, delle diverse età, attraverso tutti i canali possibili, da LinkedIn al sito, dai Career Days al passa parola tra collaboratori. LinkedIn è di gran lunga lo strumento che usiamo maggiormente per creare awareness sulle posizioni aperte. Abbiamo rivisto con cura anche la nostra piattaforma legata al sito per renderla più fruibile dagli utenti e più utile per noi nello screening. Inoltre, per l'inserimento dei giovanissimi, l'esperienza dei Career Days in questi anni di pandemia è stata molto positiva, anche grazie alla capacità delle università di adattarsi con prontezza».

«Le nuove generazioni, in particolare la cosiddetta Generation Z, che si affacciano oggi sul mondo del lavoro e nello specifico dell'avvocatura hanno esigenze e aspettative significativamente diverse rispetto a quelle di qualche anno fa», spiega Costanza Clerici, HR manager di Lca Studio Legale, «e il periodo pandemico ha accelerato considerevolmente un processo di trasformazione che era già in atto. Per essere attrattivi oggi, quanto offriamo qualche anno fa non è più sufficiente: oltre agli elementi «canonici», le nuove generazioni scelgono lo Studio con cui collaborare anche sulla base di elementi profondamente diversi da quelli delle generazioni precedenti, che talvolta le generazioni precedenti hanno difficoltà a comprendere appieno. Prima di tutto, i giovani di oggi non cercano semplicemente un posto di lavoro, ma sono alla ricerca di una realtà di cui condividere i valori fondanti. Un altro elemento di rilievo è l'importanza nei confronti dei singoli individui e dello sviluppo delle potenzialità di ognuno. In questo contesto si inseriscono, per esempio, lo sviluppo di percorsi di carriera tailor-made, il supporto nella crescita professionale e personale attraverso percorsi di coaching individuale e l'implementazione di politiche retributive che vadano oltre le classiche e rigide suddivisioni in fasce/scaglioni».

Nel 2021 lo Studio Portolano Cavallo ha lanciato un nuovo progetto, «Disegna il tuo futuro», al fine di selezionare e inserire candidati più giovani da far crescere all'interno dello studio accompagnandoli fino alla laurea, tramite un percorso formativo di stage pre-laurea. «L'iniziativa», spiega Manuela Cavallo, partner dello studio legale, «rivolta a studenti universitari a partire dal secondo anno del corso di laurea in Giurisprudenza, prevede periodi stage di due o più mesi per ogni anno di studi e, in caso di esito positivo, comporta l'accesso preferenziale all'inserimento stabile in studio come associate dopo la laurea. Per permettere l'accesso a studenti di tutti gli atenei d'Italia lo stage si svolgerà in modalità mista, con la possibilità di lavorare da remoto. Lo studio fornirà agli stagiaire tutti gli strumenti necessari per lavorare in questo modo. Gli studenti selezionati lavoreranno affiancando soci, counsel e associati in tutte le aree di attività dello Studio. I partecipanti saranno inseriti in un percorso di sviluppo, con momenti di formazione individuale e collettiva, partecipazione a seminari interni, sempre affiancati da un tutor interno. È previsto un rimborso spese mensile a partire da 500 euro per gli studenti iscritti al secondo anno e crescente per gli anni successivi fino a 1000 euro per i laureandi. Lo stage potrà essere valido per l'anticipazione della pratica forense secondo le regole delle singole Università».

Per Anna Di Giovanni, head of operations Italy di Allen & Overy «da tempo utilizziamo attivamente i canali digitali dello studio, sito web e LinkedIn, mezzi che si rivelano sempre più importante per lo scouting e il recruiting. Collaboriamo inoltre con varie università italiane per la selezione di stagisti e di figure più junior, anche attraverso la partecipazione ad iniziative come i career day che coinvolgono il team HR e i professionisti dello studio al fine di fornire agli studenti una testimonianza diretta sul percorso professionale in Allen & Overy e offrire agli stessi di interfacciarsi su temi più specifici. Anche nei periodi di lockdown abbiamo continuato a partecipare attivamente a questi eventi, seppure in una forma diversa, per non perdere occasioni di confronto con gli studenti. Riteniamo sia molto importante il continuo contatto con i ragazzi per conoscere e capire le loro aspettative rispetto al mondo del lavoro e presentare loro le opportunità offerte da uno studio come il nostro. Investiamo molto nella talent retention offrendo percorsi di crescita personalizzati, training legali e di soft skills e opportunità di secondment in una delle sedi del network».

Lo Studio Toffoletto De Luca Tamajo vanta il 75% di millennials tra i propri avvocati. «Per selezionare i migliori giovani studenti interessati a svolgere la pratica legale incentrata sulla practice giuslavoristica presso una delle sedi del nostro Studio, ricorriamo da anni ad un sistema di selezione a fasi», dice la partner Valeria Morosini. «Partiamo, infatti, dalla valutazione oggettiva dei singoli candidati, attraverso l'analisi dei CV caricati nello spazio dedicato sul nostro sito e che riceviamo da tutte le maggiori università. Poi procediamo con colloqui individuali in italiano e inglese. La prima scrematura avviene quindi in base al voto di laurea, che non può essere inferiore al 100 (ma per lo più è 110) preferibilmente in diritto civile o processuale civile o lavoro, conoscenza dell'inglese certificata a livello C, esperienze all'estero. Terminato l'esame di centinaia di curricula, selezioniamo un numero limitatissimo di profili preferiti, 15 o 20 al massimo. Questi ragazzi sono invitati ad una giornata di assesment presso il nostro Studio. Una volta selezionati i talenti, per farli crescere abbiamo creato un sistema di formazione e valutazione interna».

La pandemia ha costretto molti a mettere alla prova molti degli strumenti tecnologici che avevamo predisposto nel tempo e a sperimentarne di nuovi. «Anche nell'ambito della ricerca di giovani talenti da inserire in studio la tecnologia è stata (ed è) un valido ausilio che ci ha portati a modificare, in parte, sia la fase di selezione di possibili candidati, sia la successiva fase dei colloqui», spiega Lucia Montecamozzo, partner dello Studio legale tributario Fantozzi & Associati. «La selezione, al di là delle numerosissime candidature spontanee, avviene ora soprattutto, non me ne vogliano i cacciatori di teste, per il tramite dei canali social quali ad esempio LinkedIn (i 4 mila follower dello studio sono sempre molto attivi ed è accaduto che qualcuno sia stato notato per i propri commenti ai nostri post). La fase della conoscenza reciproca, che prima della pandemia non era pensabile che potesse non avvenire in presenza, è passata in molti casi a essere a distanza, con l'utilizzo di vari canali, quali Microsoft Teams».

Per Antonio Bana, partner dello Studio legale Bana «la digitalizzazione è sicuramente un argomento dei più trattati al giorno d'oggi anche all'interno degli studi legali. Il valore del digitale è indiscutibile, ciononostante ci sono diversi step che sono in corso e che dovranno essere trattati soprattutto a livello di sistema. La trasformazione digitale dovrebbe a mio parere essere realizzata sul sistema operativo su come uno studio legale dal grande multi practice alla più piccola realtà attraverso un cambiamento di cultura a livello generale. Ad esempio la situazione di emergenza Covid ha portato anche gli studi legali a dover spostare il proprio ambiente di lavoro a casa dei propri dipendenti attraverso lo Smart working, passando senza dubbio ad un ambiente lavorativo sempre più informale anche tra professionisti di diverse aree. La digital transformation sta sempre di più cambiando il mondo del lavoro anche quello legale ed è di fondamentale importanza stare al passo con i tempi con questo cambiamento e muoversi in anticipo per attrarre anche nuovi talenti nel mondo digitale». Secondo Giuseppe Fornari, partner di Fornari e Associati «la pandemia ha senza dubbio posto gli studi legali davanti a sfide del tutto nuove: mi riferisco alla necessità di riorganizzazione delle modalità di lavoro e delle risorse umane. In un simile contesto di innovazione, c'è un ambito in cui ritengo che gli studi legali debbano insistere e che da sempre costituisce un punto centrale della mia visione del lavoro: la valorizzazione di professionisti giovani e preparati, pronti a cimentarsi e specializzarsi soprattutto in quei settori del mondo legale in costante evoluzione. Il diritto penale è chiamato oggi – e lo sarà sempre più nei prossimi anni – all'inevitabile confronto con le nuove tecnologie: basti pensare al ruolo che le valute elettroniche possono svolgere nell'ambito dei crimini economici e finanziari. Non c'è dubbio allora che la specializzazione in queste nuove materie, che saranno sempre più centrali nel prossimo futuro, potrà costituire una carta vincente, sia per i giovani professionisti, sia per gli studi legali che decideranno di scommettere su di loro».

Per Andrea Rescigno, partner dello Studio legale e tributario Legalitax, «la digitalizzazione e l'utilizzo sempre più diffuso dello strumento informatico nell'esercizio della professione legale fa sì che un legale debba necessariamente avere una competenza, quanto meno basilare, dell'IT. L'avvocato che dettava un atto o un contratto all'impiegata o al registrarino, è un'immagine di altri tempi. In quest'ottica, le nostre università dovrebbero impostare, in maniera seria, corsi obbligatori di informatica giuridica. L'ultima riflessione riguarda i «nativi digitali». Il cursus studiorum per conseguire una laurea in giurisprudenza e fare ingresso in uno studio legale fa sì che negli studi non ci siano ancora professionisti che hanno studiato, sin da piccoli, direttamente e soltanto sullo schermo di un tablet o di un pc. Mancano davvero pochi anni perché ciò avvenga e sarà interessante notare l'impatto che avranno sull'organizzazione e sulla gestione degli studi professionali».

Il Covid ha accelerato la scelta da parte di Lexant di inserire nel proprio team talenti con un elevato livello di specializzazione soprattutto nel settore della compliance, un'area in forte crescita dopo la pandemia nelle aziende che stanno accelerando, insieme al processo di digitalizzazione, anche l'adozione di modelli organizzativi per definire e tutelare la governare e gli stakeholders. «Alla competenza richiesta», afferma Andrea Arnaldi di Lexant, «aggiungiamo abilità nel gestire in modo flessibile la propria attività in smartworking: sia all'interno dello studio sia come risorsa in secondment presso i clienti. Oltre alle competenze più tradizionali, la risorsa viene selezionata, oggi più che mai in relazione alla sua capacità e propensione ad adattarsi ai cambiamenti ed a relazionarsi con i propri colleghi ed i clienti a distanza ed ottimizzando al meglio le potenzialità dei sistemi di comunicazione on line».

Secondo Christian Faggella, managing partner di La Scala Società tra Avvocati «la ricerca e l'inserimento di giovani talenti rappresenta sempre un momento delicato per lo studio. Da un lato la fase di scouting risulta complessa perché spesso i più giovani non sembrano avere le idee chiare sulle proprie attitudini e hanno ispirazioni ancora molto vaghe, difficili da focalizzare su obiettivi concreti. La difficoltà di trovare i profili giusti ci ha portato, negli ultimi anni, a coltivare un progetto di selezione-formazione (denominato Youth Program) che prevede la selezione di un numero di circa 20 aspiranti trainees ingaggiati per un modulo di formazione on site presso lo studio, al termine del quale lo Studio si impegna ad assumere i migliori 5-6 candidati che si sono distinti nel corso delle prove sostenute al termine dello stage. Questo processo facilita la selezione e l'inserimento in team».

Con i suoi 60 anni, compiuti proprio nel 2021, Pavia e Ansaldo ha visto passare almeno tre generazioni di avvocati; e l'attenta selezione e formazione dei giovani ha consentito allo Studio di rinnovarsi senza tuttavia perdere la propria identità, con un approccio quasi istituzionale. «Quanto alle caratteristiche che deve avere un giovane professionista per entrare in Pavia e Ansaldo», spiega il partner Marco Giustiniani, «queste possono essere sintetizzate in: preparazione, motivazione, abnegazione, cultura personale e desiderio di distinguersi. Chi entra in Pavia e Ansaldo deve essere consapevole che lo studio investirà su di lui, lo farà crescere professionalmente, affinché lui contribuisca – con il tempo – alla crescita dello studio. La selezione comincia, in primo luogo, tra i banchi dell'Università. Altro 'serbatoio' di talenti sono le case editrici giuridiche, che danno spazio a giovani giuristi per pubblicazioni collettanee e/o monografiche che consentono il completamento della preparazione universitaria e l'affinamento della scrittura giuridica».

Per Luca Ferrari, partner e Head of sports di Withers «individuare i talenti legali di domani può essere complicato e, soprattutto in alcune aree, difficile. Tuttavia, in linea con la propria identità, Withers si caratterizza come polo di attrazione per i migliori talenti da tutti i paesi del mondo, più che di scrematura delle candidature sul mercato. Il branding, quindi, è probabilmente lo strumento che più funziona per attrarre e incontrare i giovani professionisti che potranno avere successo da noi». Per la selezione, come spiega Francesca Nobili, senior associate «utilizziamo tutti i canali a disposizione, anche i più innovativi, nelle diverse geografie. Dai social media alle job fair nelle migliori università, dai corsi di laurea e master dove i nostri professionisti vengono chiamati come docenti agli annunci digitali, dal sito al passaparola unito alle conoscenze personali».

I professionisti degli studi legali rappresentano la vera ricchezza degli studi professionali. Come essere più appetibili, nell'era dei millenials e della pandemia, per i giovani talenti che si avvicinano per la prima volta alla professione? «I giovani professionisti che intendono fare il loro ingresso nel mondo delle professioni legali, oltre a essere normalmente interessati al dato economico e al livello di qualità professionale della struttura, valutano ormai anche la «reputazione» dello studio legale», sostiene Luca Leonardi, partner di Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP Studio Legale, «Complice forse la pandemia, i collaboratori degli studi professionali cercano sempre di più strutture attente a conciliare lavoro e vita privata».

Poiché la qualità e la dedizione al lavoro dei nostri avvocati è un valore fondamentale è necessario che gli studi facciamo uno sforzo ulteriore rispetto al passato e favoriscano una migliore programmazione del carico di lavoro, la flessibilità nell'ambiente di lavoro, la diffusione e lo sviluppo anche al loro interno di una forte cultura della sostenibilità, nella sua accezione più ampia e, non ultimo in ordine di importanza, il welfare, quale strumento volto a migliorare la qualità della professione e di vita».

Per Attilio Pavone, head di Norton Rose Fulbright in Italia «la pandemia ha posto tutti noi di fronte ad una difficile e inattesa sfida, ma non ha bloccato nel nostro studio la ricerca e selezione di nuovi avvocati. L'uso della tecnologia, che per mesi è stato l'unico strumento possibile per selezionare nuove risorse, è oggi una risorsa in più: accanto al tradizionale colloquio conoscitivo 'de visu', sempre più spesso un primo contatto può avvenire mediante videoconferenza. Questo ci consente di velocizzare lo screening ed attingere da un bacino più ampio di candidati. Proprio in piena pandemia il nostro ufficio italiano ha messo a segno due importati lateral hire, con l'arrivo di due nuovi partner: Claudio Di Falco, in Norton Rose Fulbright da aprile 2020, e b, entrata a far parte dello Studio ad aprile 2021 insieme ad un team di altri 3 avvocati».

Il processo di ricerca di giovani professionisti risulta essere drasticamente invertito rispetto a quanto accadeva solamente qualche anno fa. «Oggi il trend, fortunatamente, sembra essere l'opposto», conclude Andrea Ferrandi, partner di Andersen in Italy: «la categoria da qualche anno sta affrontando ormai una crisi di vocazione. Pertanto, anche la ricerca di un giovane professionista costituisce oggi un'attività molto richiesta dagli studi, talvolta affidata a precisi responsabili individuati all'interno di un funzionigramma dello studio stesso».

Al contempo, rivestono particolare valore funzionale gli head-hunter di settore o le agenzie di recruiting generaliste. L'esperienza diretta di questo periodo mi fa ritenere che al di là dei paradigmi del processo di candidatura e ricerca, ciò che sempre più riesce a fare la differenza è la sintonia e la predisposizione mentale del candidato rispetto alla linea strategica dello studio, alla condivisione dei valori e delle finalità».

Concorda Nicoletta Mazzali, partner dello Studio Galbiati Sacchi e Associati «ultimamente gli studi legali registrano una certa difficoltà nel reperire giovani talenti, interessati ad avviare (o proseguire) l'attività forense. La professione di avvocato viene oggi considerata un lavoro che richiede massima disponibilità e importanti sacrifici. Questa percezione è stata estremizzata dalla pandemia Covid-19. Ci sono studi, come il nostro, nei quali il vincolo associativo si fonda sulla condivisione di principi e di uno stile di vita».



Rassegna Stampa