



La diffusione anche tra i professionisti dei valori Esg incide pure sulle strategie di crescita

Gli studi legali più sostenibili attraggono i giovani avvocati

Cresce l'attenzione alle tematiche "green" nelle law firm

PAGINE A CURA
DI ANTONIO RANALLI

Gli studi legali sostenibili sono un fenomeno in crescita in Italia. Il rispetto e la promozione dei valori Esg (*Environmental, Social, Governance*) sono sempre più al centro delle policy e della reputazione di aziende e Studi professionali. Essere sostenibili si rivela uno dei fattori di successo nell'attrarre anche nuovi talenti. Ci sono diversi motivi per cui il trend degli avvocati sostenibili è in aumento. Innanzitutto, la sensibilità ambientale è in crescita tra i consumatori e le imprese. Le persone sono sempre più consapevoli dell'impatto dei loro consumi sull'ambiente e sono disposte a pagare di più per prodotti e servizi sostenibili. Le imprese, dal canto loro, sono sempre più consapevoli dell'importanza della sostenibilità per la loro reputazione e per la loro competitività. «Negli ultimi anni, il settore legale nell'ambito ha subito importanti cambiamenti e ha assistito all'emergere di nuove figure professionali sia in azienda sia negli studi legali. Questi sviluppi sono stati alimentati dalla crescente complessità normativa e dalle dinamiche in evoluzione del mercato energetico», spiega **Aurora Santese**, manager divisione Finance & Legal di **Hunters**, brand di Hunters

Group (società di ricerca e selezione di personale altamente qualificato), «L'attenzione alle tematiche "green" ha acquisito una sempre maggiore importanza anche a livello di scelta di uno studio legale. Come è accaduto in gran parte dei settori, anche gli avvocati hanno iniziato a cercare opportunità di lavoro che avessero, in qualche modo, affinità con i propri valori personali».

Uno studio è sostenibile quando pone al centro della propria visione professionale la «valorizzazione» dei talenti che è oggi l'unico modo per «attrarre i talenti». «Per uno studio legale i giovani professionisti sono primari stakeholders e la loro valorizzazione passa necessariamente per valori di sostenibilità quali il rispetto dell'ambiente e la promozione del capitale umano», dice **Milena Prisco**, of counsel di **Pavia e Ansaldo**, «che non è più basato sulla prevalenza delle hard skills sulle soft skills ma su un loro temperamento che pone quali obiettivi di crescita non solo la profitabilità della risorsa ma la capacità di evolversi umanamente in termini di intelligenza emotiva».

Dobbiamo quindi «estrarre» il valore dei giovani anche con programmi di coaching, di leadership e la continua formazione con un approccio del lungo pe-



riodo e chiari percorsi di carriera. L'attenzione all'ambiente e al sociale di uno studio legale è entrata nel *range* dei requisiti ricercati in fase di selezione dai giovani professionisti. Lo smart working nelle sue diverse declinazioni così come convenzioni di smart mobility sono ormai linguaggio comune per i millennial e la generazione z, così come l'attenzione al sociale attraverso iniziative che connotano l'impegno dello studio su temi, ad esempio, di tutela dei diritti umani. Elemento, infine, fondamentale è una governance inclusiva che con policy D&I, comitati ad hoc (es. shadow board) consentano ai giovani di esprimere e proporre quegli interessi di cui sono portatori primari in quanto stakeholders».

Per **Laura Orlando**, managing partner di **Herbert Smith Freehills** «la sostenibilità è un tema centrale per uno studio legale che voglia attrarre, trattenere e far crescere al proprio interno professionisti di talento. Fra le iniziative che ci hanno distinti in tal senso già da qualche anno, quelle relative alla flessibilità sul lavoro, e il focus su benessere psicologico e mentale. Dal 2020 abbiamo infatti introdotto una policy che prevede due giorni alla settimana di smart working, pari al 40% del tempo lavorativo. Di questa poli-

cy possono beneficiare tutti i professionisti e lo staff su base volontaria, garantendo una maggiore flessibilità supportata dalla consapevolezza che, con l'adeguata tecnologia e infrastruttura informatica, una modalità alternativa di lavoro che non preveda necessariamente la presenza in ufficio è possibile, e in alcuni casi può risultare addirittura più efficien-

te. Sono infatti convinta, ed è opinione condivisa dai colleghi, che ognuno di noi dà il meglio di sé al lavoro, e si sente meglio, se può autodeterminarsi secondo le proprie preferenze ed esigenze. È molto importante saper ascoltare come stanno i propri collaboratori: attraverso un sondaggio periodico globale viene data al management la possibilità di capire come i collaboratori percepiscono l'esperienza lavorativa. Per stimolare le risposte, l'iniziativa è equo-solidale: per ogni risposta viene donata una sterlina ad una charity. Nella stessa direzione va l'istituzione dell'*Emea People Forum*, un gruppo di lavoro misto, selezionato da tutti i Paesi e da tutte le funzioni (legali e staff), ma vietato ai soci, con l'obiettivo di dare voce ai professionisti e ai collaboratori».

Le nuove generazioni sono sempre più attente alla sostenibilità, intesa non più solo come attenzione al «green» ma anche come attenzione al benessere dell'individuo. «Questa maggio-

re consapevolezza si riflette in ogni aspetto della loro vita, inclusa la scelta dell'ambiente lavorativo che dovrà garantire stabilità organizzativa ed emotiva. Parole d'ordine: motivazione, trasparenza e flessibilità», spiega **Afra Casiraghi**, partner di **Bird & Bird**. «Bird & Bird ha oggettivamente un vantaggio competitivo: da sempre siamo attenti alle persone, che sono al centro della nostra organizzazione. Valorizziamo le aspirazioni e passioni di ciascun professionista e collaboratore. Sin dal primo incontro con il candidato teniamo a presentarci come gruppo, a conoscere la persona che abbiamo davanti in quanto tale, e a sottolineare



cosa voglia dire far parte di Bird & Bird: collaborare in un ambiente che vuole riconoscere e riconosce le peculiarità di ciascuno, alimenta le passioni, fornisce stimoli per nutrire la motivazione e l'impegno sul lavoro, promuovendo la collaborazione come valore core. Il nostro spirito di squadra, la curiosità che nutriamo, la fiducia che riponiamo nei nostri collaboratori, il rispetto che diamo e chiediamo ad ognuno e lo spirito innovatore fanno parte del nostro Dna e ci aiuta ad attrarre i migliori talenti. Questo è il nostro purpose. Da anni ascoltiamo e diamo voce alle nostre persone attraverso numerosi progetti, quali «Together®» e «Cosa Significa, Per Noi, Sostenibilità» solo per

citare alcuni, e continueremo in questo percorso di promozione di una cultura inclusiva e sostenibile. Sopra ogni cosa, desideriamo premiare l'impegno più che il talento. Perché solo l'impegno motivato e sentito porta alla creazione di valore sostenibile nel tempo».

I cambiamenti e i progressi tecnologici in corso non possono essere trascurati dagli studi legali. «Si tratta di attività di ampio respiro», dice **Luitgard Spogler**, partner di **Legalitax Studio legale e tributario**, «che racchiudono una moltitudine di aree, necessarie per poter guidare il cliente, con competenza e professionalità, nelle proprie scelte, finalizzate a tale scopo, quali: l'impostazione della governance societaria (modello tradizionale o alternativo; società benefit; sistema delle deleghe e dei poteri, «modello 231»), gestione dei rapporti con i soggetti finanziatori dei piani di investimento (es. quelli necessari per ridurre le emissioni), la sele-

zione e la contrattualizzazione dei fornitori, la protezione dei dati (personali e aziendali), la gestione dei rischi (legali e non solo) associati all'innovazione tecnologica e digitalizzazione (cyber risk; rischi connessi al ricorso a tecnologie basate su DLT, all'intelligenza artificiale, a smart contract, crypto asset), la redazione di un bilancio di sostenibilità. Affrontare una pianificazione strategica in un'ottica «sostenibile», è una necessità improcrastinabile per tutte le imprese, non solo per affrontare le nuove sfide del mercato, ma anche per poter soddisfare le condizioni che le banche e altri soggetti finanziatori dovranno applicare nella valutazione del merito creditizio delle imprese, anche di minori dimensioni, e nella definizione del pricing del finanziamento, in applicazione di nuove normative, europee e nazionali, ancora in via di definizione».

L'avvocatura è consapevole da sempre della necessità di impostare la relazione con i clienti, i collaboratori e le istituzioni secondo criteri ulteriori rispetto a quello del solo profitto; non è un caso che la professione forse si sia sempre dotata di un codice deontologico che già regola, per alcuni aspetti, i rapporti con questi stakeholders. «L'evoluzione della società chiama tuttavia gli avvocati ad uno sforzo nuovo, soprattutto per governare adeguatamente la dimensione organizzativa e il processo di creazione di valore degli studi associati», dice **Marco Petراسي**, partner di **SZA Studio Legale**. «Sono centrali, a tal fine, la gestione delle risorse umane (il capitale umano) per attrarre

e trattenere i talenti, la valorizzazione del know e della cono-



scienza diffusa (il capitale intellettuale), la cura e l'arricchimento dei rapporti con clienti, fornitori e istituzioni (il capitale relazionale). Tutti gli stakeholders pongono inoltre sempre più attenzione all'impegno degli studi per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Con l'arrivo dell'intelligenza artificiale si apre senz'altro un'ulteriore frontiera anche per la sostenibilità. SZA ha convintamente da tempo abbracciato la via della rendicontazione di sostenibilità, arricchendo anno dopo anno le informazioni messe a disposizione del pubblico. Le iniziative di stakeholders engagement che abbiamo avviato confermano l'interesse di tutti gli interlocutori al nostro impegno in materia di sostenibilità. Un passaggio necessario, tuttavia, è quello della definizione formale dei processi interni, per non disperdere il patrimonio di conoscenze organizzative acquisito nel tempo e, possibilmente, migliorarlo».

Per **Carlo Majer** ed **Edgar-do Ratti**, co-managing partner di **Little Italia** «le tematiche Esg sono in cima all'agenda di tutte le aziende e anche molti studi legali hanno ormai inserito programmi a favore della sostenibilità all'interno delle proprie organizzazioni. Little ha investito notevoli risorse in questi anni nella promozione di comportamenti e attitudini green e a favore di un ambiente di lavoro più inclusivo. Per citare alcuni esempi, la dematerializzazione e la possibilità di lavoro da remoto hanno contribuito a ridurre drasticamente il consumo energetico e le emissioni di CO₂, oltre a garantire maggiore flessibilità ai dipendenti.

È importante inoltre l'impegno nella riduzione di rifiuti, attraverso un minor consumo di carta, l'utilizzo di cancelleria riciclata e l'acquisto di forniture ecologiche. Un commitment che è condiviso da tutti i professionisti dello studio che hanno in questo modo la possibilità di essere protagonisti attivi di un cambiamento positivo a favore dell'ambiente. E questo rappresenta un aspetto di valutazione importante - accanto a retribuzione, benefit ed ambiente di lavoro inclusivo - anche per il recruitment delle nuove generazioni di avvocati, sempre più attenti a questi temi laddove si tratta di scegliere lo studio dove intraprendere un percorso di crescita professionale. L'implementazione di programmi green e l'attenzione verso l'inclusione possono davvero rappresentare un'ulteriore leva per attrarre e trattenere i migliori talenti».

Per **Simona Cardillo**, partner di **Lexant SBtA** «il mercato del lavoro sta profondamente cambiando e ridefinendo i propri parametri. Anche il settore legale deve prendere consapevolezza del contesto e ridisegnare i propri servizi, le relazioni umane e professionali e la propria cultura interna, al fine di allin-

nearsi al mondo attuale, per attrarre i talenti, sempre più sensibili rispetto ai temi della sostenibilità ambientale e sociale. Oggi, per attrarre talenti occorre impostare il rapporto di lavoro su nuovi parametri, quali la fiducia, l'etica, la condivisione del purpose ed il senso di appartenenza. Lexant, che a gennaio 2022, ha assunto la forma di Società Benefit tra Avvocati, risponde alle esigenze del nuovo mercato del lavoro investendo nel rapporto con le proprie per-



sone, nel loro benessere e nella generazione del sentimento di orgoglio per il lavoro. I talenti oggi cercano un ambiente di lavoro equo e stimolante con il quale condividere un percorso di vita, oltre che una crescita professionale».

Per **Ilaria Antonella Belluco**, partner di **CBA**, «attrarre e trattenere giovani talenti è cruciale per CBA. Per questa ragione, nel 2019 abbiamo istituito il Comitato Millennial, spazio riservato ai giovani dove esprimere le proprie idee e formulare proposte da condividere con l'assemblea dei Soci. Dopo un rallentamento dovuto alla pandemia, siamo ripartiti con un nuovo modello, di cui sono la socia responsabile, con l'istituzione di un vero e proprio board, eletto dall'assemblea millennial, ora organo consultivo dello studio. Il board, composto da 3 colleghi e 3 colleghe, sta lavorando al momento su 3 macro aree: codice etico, crescita professionale e formazione. Per quanto riguarda il codice etico, stiamo sviluppando un modello di studio in linea con le aspettative dei giovani professionisti e, in ultima analisi, del mercato. Vogliamo promuovere un ambiente di lavoro etico, rispettoso e inclusivo, che rifletta i valori delle nuove generazioni non solo di professionisti ma di clienti. La crescita professionale è un aspetto imprescindibile. Stiamo valutando programmi di mentorship e progetti che consentano di acquisire competenze fondamentali per il futuro dei più giovani avvocati. Non ultima, la formazione: elemento essenziale per prepararli alle sfide del mercato legale. Stiamo cercando di sviluppare programmi formativi innovativi che in-

cludano sia l'acquisizione di competenze tecniche sia lo sviluppo di soft skill».

La sostenibilità è ormai diventata un valore chiave nell'organizzazione del business e del lavoro. «Sostenibilità» non solo sotto il profilo ambientale o economico, ma, soprattutto, quantomeno negli studi legali, in termini di work-life balance», spiega **Andrea Puccio**, founding partner di **Puccio Penalisti Associati**. «Al giorno d'oggi, questo valore diventa di fondamentale importanza soprattutto per gli studi che mirano sì ad attrarre giovani talenti, ma anche a trattenerli, in un'ottica di investimento a medio-lungo termine sulle risorse. Bisogna, infatti, considerare che la professione forense è tipicamente caratterizzata, soprattutto nelle grandi città, da ritmi molto intensi e da un elevato livello di stress. Garantire un ambiente di lavoro professionalmente stimolante e dinamico, ma anche attento al professionista «a 360°», è sicuramente una carta vincente. Complementare al work-life balance è poi il welfare, inteso come approccio più flessibile rispetto ai tempi e agli spazi di lavoro, piani strutturati di benefit per i professionisti e programmi di incentivazione, politiche inclusive e protese alla salvaguardia della parità di genere. Infine, estremamente importante è la sostenibilità relazionale: per lavorare bene si deve essere inseriti in un ambiente di lavoro positivo, composto da persone in grado di «fare squadra», di unire capacità e competenze per un obiettivo comune».

Quando si parla di sostenibilità degli studi legali internazionali, Norton Rose Fulbright ha



molto da dire. «In primo luogo, lo studio ha intrapreso da tempo – e fin da prima della pandemia – la strada della sostenibilità ambientale, con travel policy più consapevoli, drastica riduzione della plastica usa e getta e più in generale con molteplici iniziative in favore dell'ambiente», dice **Attilio Pavone**, head of Italy di **Norton Rose Fulbright**, «tutto ciò senza contare l'incoraggiamento della possibilità di lavorare almeno per parte della settimana da remoto, che oltre ad avere un impatto ambientale può contribuire ad un miglior equilibrio fra vita e lavoro. Inoltre, lo studio adotta, con sempre maggior frequenza ed energia, politiche di inclusione e diversity sotto il profilo, ad esempio, della provenienza geografica e culturale, del genere, e dell'orientamento sessuale. Anche le politiche retributive e di carriera sono oggetto di costan-

te riflessione, con metodi di misurazione della prestazione volti a premiare il merito e, per i soci, a valorizzare in modo bilanciato l'apporto professionale e la capacità di generare business. Sia per il personale legale che per lo staff sono previsti diversi momenti annuali di valutazione e confronto. Credo che l'insieme di tutti questi elementi, insieme ad una generale cultura del rispetto personale, inderogabile anche a fronte di qualsiasi over-performance, possa contribuire a trattenere i talenti e le persone migliori, fronteggiando il noto fenomeno generalmente etichettato come Great Resignation, che poi altro non è che la ricerca costante di un contesto professionale migliore da parte delle nuove generazioni di avvocati, sempre meno propense ad accontentarsi».

Non solo gli studi si adeguano rapidamente alla sostenibilità, ma addirittura alcuni hanno pensato di unire le forze proprio per sostenerla al meglio. È il caso di **Endevo Advisory Firm StPpA**, **Studio Melloni & Partners** e **TZ&A Studio Associato**, che hanno dato avvio a **ITER società benefit**, realtà volta a supportare le imprese nel rispondere efficacemente alle nuove sfide. Tra le priorità della nuova iniziativa, che ha solidissime radici nelle competenze e nelle esperienze maturate dai tre studi nell'advisory a valore aggiunto prestata al triplice portafoglio clienti, ci sono i temi legati alla transizione digitale ed ecologica, all'innovazione tout court e alla responsabilità sociale. «Ognuno di noi ha un suo punto di osservazione privilegiato sul mondo delle imprese del Triveneto, e non solo», commentano **Francesco Melloni**, **Benedetto Tonato** e **Manfredo Turchetti**, fondatori del progetto che vede unite per la prima volta tre insegne storiche dell'advisory nel M&A, nell'accounting, nella governance, nel management e nel tax del territorio, «Ci siamo resi conto che unendo le forze e le competenze avremmo potuto aiutare meglio le imprese a sviluppare quei temi che oggi sono di grandissima - e persino scottante -, attualità per la competitività, senza dimenticare il presidio della sfera racchiusa sotto l'acronimo Edg. Siamo concordi nel dire che oggi i modelli di impresa vincenti sono piattaforme e ITER è esattamente questo, un itinerario, per recuperare il suo etimo, da sviluppare insieme lungo strade magari completamente diverse ma tutte accomunate dai valori fondanti della crescita, dello svi-



luppo sostenibile, del rispetto e dell'ambiente in senso lato. Percorsi virtuosi sempre più fondamentali per le imprese e per l'attrazione di talenti, oltre che di clienti».

Per **Francesca Masotti**, partner di **Masotti Cassella** «moltissime realtà oggi, e sempre più anche nel mondo legale, stanno ormai abbracciando un modello di impresa dove la sostenibilità ha un ruolo importante. C'è un'attenzione crescente del pubblico verso le iniziative green e anche all'interno l'adozione di pratiche virtuose può ripercuotersi sulla soddisfazione dei dipendenti, sulle performance aziendali e rappresentare un'ulteriore leva per attrarre e trattenerne i migliori talenti costruendo un modello di valori durevole e condiviso. L'Italia è pioniera nella normativa sulla società benefit, già adottata dal 2016, e noi come studio abbiamo un'esperienza importante a fianco della storica cantina Avignonesi, dell'imprenditrice belga Virginie Saverys, e di Huawei, che abbiamo accompagnato nei loro nuovi percorsi di sostenibilità».

Per **Alessandro Maria Lerro**, managing partner di **Avvocati.net Studio Legale Associato** «i giovani avvocati che entrano negli studi associati medi e grandi con l'ambizione di seguire operazioni e casi ai quali da soli non arriverebbero, soprattutto all'inizio della carriera, sono attratti principalmente dal compenso economico, anche a causa della politica HR un po' miope che ha caratterizzato per anni il settore, e da uno smart working contrattuale che è poco smart: non migliora realmente le condizioni di lavoro e di vita ma sottrae una fondamentale

esperienza professionale alle giovani leve, compromettendo la loro curva di apprendimento. I giovani più talentuosi, invece, guardano un po' più in là e prendono in considerazione più complessi profili di valutazione dell'offerta di collaborazione. Gli studi legali medi e grandi, dal canto loro, stanno riconoscendo l'importanza di adottare politiche sostenibili per mantenere una posizione di rilievo nel mercato e attrarre talenti qualificati, oltre a qualificarsi nella catena di sostenibilità delle imprese già tenute per legge a rispettare i criteri Esg. La promozione della work-life balance, con orari di lavoro flessibili e politiche che consentono ai professionisti di prendersi cura della propria salute mentale e fisica, è estremamente attraente per i talenti. Poi non possono mancare formazione e ampliamento delle competenze per poter accedere a nuove sfide lavorative».

© Riproduzione riservata

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



Alessandro Maria Lerro



Attilio Pavone



Marco Petrassi



Andra Puccio



Afra Casiraghi



Milena Prisco



Simona Cardillo



Luitgard Spogler



Ilaria Antonella Belluco