

Diventa sempre più difficile trovare neo laureati che vogliono intraprendere la professione

Talenti, per crescere gli studi devono investire in formazione

PAGINA A CURA
DI FEDERICO UNNIA

Mentre progressivamente sta diminuendo il numero dei giovani che decidono di intraprendere la carriera legale, sta invece crescendo la ricerca, da parte degli studi legali, di giovani talenti in grado di portare nuove energie e competenze. Un problema che, soprattutto nelle piazze professionali più dinamiche, scatena una «lotta» ad identificare, ingaggiare e, soprattutto, trattenerne i più promettenti.

«A livello nazionale gli studi legali, come molti studi professionali, stanno riscontrando una crescente difficoltà nella ricerca e selezione di profili professionali qualificati, da inserire nelle proprie strutture, sia ai livelli operativi che a quelli decisionali. Dopo diversi tentativi, che magari fanno autonomamente, si rivolgono spesso ai c.d. «cacciatori di teste». Tuttavia, questi ultimi possono avere difficoltà a identificare i profili adatti, in quanto la loro specializzazione è più orientata verso il mondo aziendale che quello professionale», dice **Alessandro Siess**, founding partner della società interprofessionale di consulenza **MpO**. «Per questo motivo, sempre più studi legali si stanno rivolgendo a strutture specializzate che possono supportarli con un'attività di scouting che si differenzia dai cacciatori di teste in quanto prestata da soggetti anch'essi professionisti. Infatti, una selezione specifica difficilmente può prescindere dalla approfondita conoscenza «dall'interno» delle realtà professionali e delle specificità/criticità di ciascuna; conoscenza che solo un professionista dello specifico settore di riferimento spesso è in grado di possedere».

Di questo molti studi legali si sono accorti, tanto che la crescente domanda di scouting ha spinto MpO a strutturare una divisione ad hoc. Per dare un'idea del fenomeno, solo nel 2022, da maggio a dicembre (8 mesi), la società è stata contattata per 15 ricerche mentre quest'anno in circa 20. «Post Covid sono cambiate molte cose anche dal punto di vista psicologico e degli obiettivi di carriera. La problematicità è ancora maggiore tra i giovani che sembrano dare meno importanza alla dedizione alla carriera, favorendo invece il tempo libero e la qualità della vita in generale. Inoltre, risulta evidente una certa riluttanza dei giovani professionisti a



Alessandro Siess



Andrea de' Mozzi



Filippo Danovi



Valentina Pomares



Gabriele Ramponi



Luca Menci

lavorare in studi monodisciplinari. Al contrario, mostrano una notevole propensione a collaborare con realtà più complesse e multidisciplinari, come gli studi aggregati».

Come detto, l'attenzione prestata dagli studi nella ricerca delle nuove leve è molto alta. «I canali principali sono i rapporti di collaborazione con le principali università e con i corsi di specializzazione», dice **Andrea de' Mozzi**, equity partner e membro del Comitato valutazioni di **Pedersoli Studio Legale**. «Alla crescita dei giovani professionisti viene dedicata molta attenzione, con riferimento sia agli aspetti tecnici, sia ai valori etici e comportamentali che sono per noi elementi imprescindibili del patrimonio personale di ogni professionista. È indispensabile un curriculum universitario distintivo. Altrettanto indispensabile la forte dedizione allo studio e lo spirito di sacrificio, con la disponibilità a volersi mettere sempre in discussione, oltre ad attitudini nel relazionarsi positivamente con gli altri e a lavorare in team. Non è più un valore aggiunto, bensì un requisito base, l'ottima conoscenza della lingua inglese».

«Un talento è per definizione un individuo che può assicurare in un determinato campo (così come nella vita stessa) una corretta riuscita nel fu-

tuoro», dice **Filippo Danovi**, partner dello **Studio Legale Danovi & Partners**, studio prossimo al traguardo dei 90 anni dalla fondazione. «Il primo elemento nel quale lo Studio investe è quello della preparazione universitaria, che dimostra quanto l'aspirante avvocato del domani abbia sedimentato ed elaborato i principi dell'ordinamento e le regole del nostro sistema di diritto. Sotto questo profilo, lo Studio tende a selezionare, anche grazie alla mia diretta partecipazione alla vita universitaria e al percorso formativo degli studenti, i giovani maggiormente talentuosi. A fianco del percorso universitario, la conoscenza delle lingue straniere e in particolare dell'inglese è imprescindibile per un mondo ormai strettamente interconnesso e privo di barriere geografiche». Una volta entrato nello Studio, il giovane segue un suo percorso di formazione e di crescita sulle modalità con le quali svolgere la professione, nel rispetto delle norme deontologiche. È centrale l'aspetto della competenza, come quello della capacità relazionale, sia all'interno dei team dello Studio, sia nei rapporti con gli assistiti e con le controparti».

«In Eversheds Sutherland ricerchiamo talenti attraverso diversi canali: il networking tra i colleghi, gli uffici pla-

cement delle università, annunci su LinkedIn e sul sito dello Studio e cacciatori di teste per le figure più Senior» ricorda **Valentina Pomares**, executive partner di **Eversheds Sutherland**. Negli ultimi 2 anni si sono uniti a Eversheds Sutherland 45 professionisti. Lo Studio punta alla formazione dei propri associati anche attraverso *The European Secondment Programme*, opportunità di trascorrere un periodo lavorando da un altro ufficio di Eversheds nel mondo. Si tratta di un programma cui possono aderire Junior, Mid e Senior Associate che consente agli avvocati di poter non solo crescere professionalmente, ma anche di entrare in contatto con i colleghi del network globale vivendo un'esperienza internazionale. «Cerchiamo di conoscere i candidati al meglio per capire a fondo quali possano essere le loro competenze e il loro potenziale. Come studio infatti non ci accontentiamo di 1 o 2 colloqui, ne facciamo almeno 3 o 4. Inoltre il candidato è visto da almeno due partner e soprattutto, al fine di dare una overview del nostro studio, spesso nell'ultima fase del processo di selezione, viene presentato ad alcuni membri del team. Un importante criterio di selezione, se si tratta di una figura junior, sono i voti di laurea (richiediamo infatti lau-

rea a pieni voti, dal 105 in su), ottima conoscenza della lingua inglese (la conoscenza di altre lingue è considerata un plus), importante è anche aver svolto esperienze lavorative in altri studi di primario standing, e un master. Consideriamo anche chi ha svolto sport agonistico e attività di volontariato».

Per le assunzioni, in Gianni & Origoni «ci avvaliamo di vari canali, tra cui head hunter, strumenti digitali (LinkedIn, etc.), partecipazione a eventi universitari e job fair, nonché il classico passaparola», dice **Gabriele Ramponi**, partner e co-responsabile del Recruitment dello **Studio legale Gianni & Origoni**. «Per i più giovani negli ultimi due anni abbiamo avviato delle iniziative di open day in collaborazione con organizzazioni universitarie, dove organizziamo attività nell'arco di una intera giornata, tra cui una sessione di Q&A con nostri giovani professionisti appartenenti alle varie practice. È uno strumento molto utile per creare subito un canale di reciproca conoscenza con studenti e giovani professionisti molto più efficace del classico colloquio. Lo studio investe molto nell'attività di recruiting, sia in termini economici che di risorse dedicate. Trattenerne i talenti in questo momento è assai complesso e sono sempre più rari i casi di chi «nasce e cresce» all'interno dello stesso Studio. Riteniamo che un giusto mix di remunerazione, *worklife balance* e opportunità di crescita professionale sia la direzione da seguire. Proprio quest'anno abbiamo incrementato le fasce di remunerazione di tutti i nostri professionisti: stiamo anche dedicando molte risorse ad aspetti non economici (smart working, parità di genere, iniziative in ambito ESG, etc.) ma che rispecchiano la nostra volontà di curare le nostre persone e la loro crescita, all'interno di un ambiente moderno, flessibile e aperto al cambiamento».

«Il coraggio e la forza di realizzare insieme grandi idee è il nostro purpose, che guida le nostre scelte che perseguiamo quotidianamente in ogni attività. Persone determinate e coraggiose compongono la nostra squadra, che costantemente facciamo crescere con nuovi giovani talenti animati da curiosità, intraprendenza, voglia di imparare e di mettersi in gioco, in un contesto globale e in continua espansione» spiega **Luca Menci**, Hr director dello **studio BonelliErede**. «Lo Studio lavora a

Il rapporto con le università si è fatto sempre più stretto



Patrizia Paolini



Enrico Adriano Raffaelli



Roberto Jacchia



Mario Santa Maria



Marianna Tognoni

stretto contatto con le principali università italiane ed internazionali. Ha lanciato il progetto «University Campaign», che permette di stabilire un contatto diretto con gli studenti della facoltà di Giurisprudenza presso i migliori atenei italiani. «Il tema dell'attraction è vitale all'interno di ogni organizzazione, anche della nostra, motivo per cui mettiamo in campo un team di recruiting composto da 4 persone che hanno l'obiettivo principale di garantire la miglior candidate experience possibile. Ciò significa disporre di un processo di selezione snello e veloce, composto da tre principali step che precedono l'eventuale offerta: screening da parte della funzione HR, colloquio tecnico conoscitivo con il partner responsabile del dipartimento e, infine, test d'inglese. Crediamo che il talento abbia necessità di essere coltivato, motivo per cui offriamo ai nostri professionisti un pacchetto formativo completo e costantemente aggiornato» chiosa.

«Molti studi devono affrontare una sorta di calo vocazionale dei giovani neo-laureati rispetto alla prospettiva di una carriera forense», dice Patrizia Paolini, partner dello Studio GSA (Galbiati Sacchi e Associati). «La nostra attività di recruiting si rivolge, in particolare, a neo-laureati, nella convinzione che la crescita per linee interne rappresenti lo strumento più efficace per perseguire l'obiettivo di un'espansione dello Studio graduale e omogenea. In quest'ottica, partecipiamo attivamente a iniziative universitarie. Non trascuriamo i canali social (LinkedIn in particolare), ormai parte integrante delle modalità di comunicazione anche in ambito legale. La principale caratteristica che ricerchiamo nelle nuove risorse è la passione per il diritto e la disponibilità a imparare, dedicando tempo e cura alla ricerca scientifica e all'attività professionale. Tuttavia, attenzione anche alle caratteristiche personali della risorsa, come l'attitudine a lavorare in team e la predisposizione all'ascolto, caratteristiche che da sempre reputiamo fondamentali per far parte della nostra squadra. Per quanto concerne

il profilo della retention, ci impegniamo ad accompagnare le nuove risorse nel percorso di crescita professionale, riservando loro numerosi spazi di confronto e condivisione del lavoro. La scelta che abbiamo fatto anni addietro di non suddividere lo Studio in dipartimenti consente ai professionisti che operano in GSA di sperimentare una pratica forense trasversale, che spazia dalla consulenza all'assistenza giudiziale, in particolare con riguardo al diritto societario e dei mercati che rappresenta il core business dello Studio».

«Rucellai e Raffaelli è uno studio indipendente, presente sul mercato da 45 anni. Lo studio è caratterizzato da una particolarità: ci siamo formati quasi esclusivamente mediante la crescita e valorizzazione di talenti nati e cresciuti all'interno alla nostra realtà, tanto che tutti gli attuali soci sono cresciuti internamente. In questo contesto, la selezione dei talenti, in particolare dei praticanti avvocati e giovani avvocati, è per noi un aspetto fondamentale del percorso di crescita dello studio, anche e soprattutto in prospettiva. Per questo motivo gestiamo per lo più direttamente ed internamente questo processo di selezione, attraverso i partner responsabili dei diversi dipartimenti e lo seguiamo, via via, con molta attenzione e cura», spiega Enrico Adriano Raffaelli, senior partner dello Studio Legale Rucellai & Raffaelli. «Il processo di selezione parte da un attento esame dei cv (sia quelli inviati spontaneamente sia quelli selezionati attraverso altri canali, come ad esempio le università, o, ancora, quelli ricevuti dagli head hunter) e si articola poi in più colloqui con il team nel quale il candidato si dovrebbe inserire. Così otteniamo la garanzia che i giovani professionisti siano dapprima selezionati e poi formati in modo coerente con l'approccio del nostro studio e che sia garantito un elevato standard di qualità e uniformità nell'assistenza alla clientela. I requisiti richiesti sono un buon voto di laurea e un'ottima conoscenza dell'inglese, base minima per valutare i nuovi ingressi; ma la disponibilità, la flessibilità e l'attitudine a lavorare in team sono aspetti altrettanto fondamentali per noi. Ap-

prezziamo in particolar modo che i candidati abbiano svolto esperienze di studio o lavoro all'estero e abbiano svolto attività lavorative nel contesto universitario, o, ancora, attività di volontariato o nelle associazioni studentesche. Questo denota serietà e una buona attitudine al lavoro. Una volta entrati in studio, gli avvocati seguono un sistema di pianificazione della carriera professionale: per i primi anni con step prestabiliti, a seguire, su base individuale. Non ci sono limiti prestabiliti agli obiettivi che, per merito, possono essere raggiunti nella crescita individuale di un professionista».

«Lo studio accoglie nelle sedi di Milano, Roma e Bruxelles tra 8 e 10 stagisti curricolari all'anno, provenienti dalle maggiori università italiane (Statale, Bocconi, Luiss, Alma Mater, Sapienza e altre) e talora stranieri (Monaco, Madrid, Ankara etc), oltre ad internets post-graduate Erasmus+ stranieri. A questi, si aggiungono le candidature spontanee e quelle segnalate da altre persone e colleghi», dice Roberto Jacchia, Senior partner e co-fondatore di De Berti Jacchia Franchini Forlani Studio Legale. «Per le figure non partner non ricorriamo agli head hunters. Per i collaboratori senior, quelli che hanno superato da qualche anno l'esame di abilitazione e mostrano caratteristiche personali e professionali promettenti, le leve sono principalmente tre: prospettive di specializzazione, di qualità del lavoro e di coinvolgimento nel caso concreto e col cliente; ambiente di lavoro informale e amichevole, e ovviamente remunerazione».

Per policy lo Studio non sceglie mai aste al rialzo per assicurarsi una persona in particolare. È previsto uno schema di bonus percentuale sul fatturato dei nuovi clienti introdotti dal collaboratore di qualsiasi anzianità e rango. Ai collaboratori più validi viene finanziata la partecipazione ad eventi, congressi ed iniziative di networking dei grandi fori internazionali della professione legale (quali IBA, AIIA, INTA, etc) ed a master specialistici. «Per i collaboratori senior abbiamo uno schema di bonus annuale parametrato alla performance individual-

le dell'anno precedente, che può raggiungere importi di un certo rilievo, anche dell'ordine delle decine di migliaia di Euro. Per i praticanti, seguiva una policy generosa di «study leave» remunerata per la preparazione degli esami di abilitazione. La mobilità della professione legale in Italia è in costante aumento, e registriamo nuovi ingressi di praticanti e collaboratori dell'ordine di 6-8 unità all'anno, a fronte di uscite a motivo di diverse scelte dell'ordine di 3-4 unità».

«Il nostro studio è cresciuto rapidamente negli ultimi anni; solo nel 2022 sono entrati quindici nuovi professionisti, soprattutto giovani e quattro persone di staff. Se attrarre talenti è sempre più arduo, perché meno giovani desiderano intraprendere la professione, trattenerli lo è ancora di più: è necessario investire su di loro per non vederli andar via dopo poco tempo», dice Mario Santa Maria, Co-managing partner di Greenberg Traurig Santa Maria. «I giovani chiedono anche un percorso di carriera chiaro, il legame con network internazionali e la possibilità di periodi di secondment all'estero. Sempre più spesso auspicano di trovare uno studio in cui identificarsi, in cui sentirsi parte condividendo valori e obiettivi, che si fondino su una reputazione consolidata». La selezione si fonda, in primis, su una solida base giuridica, e prosegue con una valutazione degli aspetti psico-attitudinali e motivazionali, sulle capacità di problem solving e team working e si concentra su candidati che siano in linea con i valori e la cultura dello studio. La sinergia tra HR e i soci di riferimento è fondamentale per trovare i profili giusti che possano inserirsi al meglio in team già rodati. Il tema della retention è il vero punto centrale di questi anni post-pandemia. Abbiamo introdotto dei percorsi per ciascuna fase di crescita delle risorse. Il processo di fidelizzazione si sta spostando dalla mera soddisfazione dal punto di vista remunerativo, alla ricerca di un migliore work-life balance. Il tutto accompagnato da un percorso di crescita chiaro e trasparente» chiosa.

«Lo Studio pone grande attenzione alla ricerca e selezione

di talenti professionali. Siamo ovviamente consapevoli che il valore delle nostre prestazioni dipende dalla qualità dell'apporto intellettuale, in cui rileva tanto la maturità professionale quanto l'energia e la creatività dei più giovani», dice Marianna Tognoni, partner di Di Tanno Associati, responsabile delle attività di HR. «Considerato l'ampio ambito delle materie in cui opera lo Studio le si rivolgono generalmente sia a laureati in giurisprudenza che a laureati in economia e per lo più a quanti di loro abbiamo condotto studi con un particolare focus sulla fiscalità delle imprese. I canali attraverso i quali alimentiamo le candidature sono diversi e variano a seconda dell'anzianità professionale dei profili ricercati. «Selezioniamo i profili che abbiano innanzitutto compiuto in tempi rapidi e con successo il proprio curriculum universitario (in genere con un voto di laurea non inferiore a 105/110) e che abbiano intrapreso anche un percorso di specializzazione attraverso un master in ambito tributario o in altro settore giuridico di nostro interesse. Le conoscenze informatiche e dell'inglese sono requisiti minimi e costituiscono invece titoli preferenziali esperienze all'estero di studio o lavoro e attività di approfondimento, come la pubblicazione di articoli su riviste di settore o la partecipazione ad iniziative accademiche o degli ordini professionali. Ciò che più conta è l'atteggiamento mentale del candidato e la sua propensione allo studio e la consapevolezza di doversi cimentare con questioni complesse e con una strada difficile, tipica della libera professione. Dal 2021 ad oggi abbiamo avuto 12 nuovi ingressi, di cui la totalità è ancora con noi. Il nostro è un contesto che, sia pur strutturato e molto specialistico, si differenzia dalle grandi organizzazioni consenziali in quanto mira, al di là di compartimenti e procedure, a considerare e valorizzare le caratteristiche personali del singolo in modo integrato».

© Riproduzione riservata

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