



Le law firm realizzano una serie di iniziative per selezione nuove leve per la professione

Studi legali, cercasi talenti per l'avvocatura del domani

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

Sempre meno studenti si iscrivono alle facoltà di giurisprudenza in Italia: in 10 anni, gli iscritti sono passati da 154 mila a 104 mila, registrando una diminuzione del 32%, mentre i laureati sono diminuiti del 4,5%. Eppure, secondo Unioncamere, si prevede che le lauree in indirizzi giuridico e politico-sociale richiederanno dalle 39.400 alle 39.900 unità fino al 2025. In questo scenario con sfide e opportunità per i giovani, per gli studi legali trovare praticanti è diventato un compito sempre più arduo. Come si stanno orientando gli studi legali italiani? E quali iniziative stanno mettendo in atto per attirare i talenti più promettenti?

«La riduzione dell'offerta di laureati in legge spingerà gli studi legali a intensificare la competizione per individuare le risorse più promettenti», spiega **Giorgia Vitanza**, HR Manager dello **studio Portolano Cavallo**, «resta fondamentale valutare le conoscenze tecniche e il percorso accademico dei candidati, d'altro canto nella scelta acquisiscono sempre maggior peso anche altre skills quali la capacità di lavorare in team e di gestire lo stress, la comunicazione efficace, e la resilienza». Uno strumento utile nelle mani dei giovani studenti di giurisprudenza può essere uno stage curriculare sin dai primi anni di università, fondamentale per arricchire il curriculum e avvicinare lo stagiaire alla cultura la-

vorativa dello studio legale ben prima della fine del percorso di studio. «Il nostro studio da sempre punta sui giovani e promuove opportunità di stage per studenti di giurisprudenza», dice **Manuela Cavallo**, partner dello studio Portolano Cavallo, «lo stage è sempre stato per noi una delle principali modalità di ingresso all'interno dello studio: più dell'80% dei nostri associati inseriti negli ultimi cinque anni ha iniziato il suo percorso lavorativo con uno stage pre-laurea. Un'opportunità davvero unica perché ci rivolgiamo agli studenti di tutti gli atenei italiani, puntando anche sul lavoro a distanza per chi è iscritto a università lontane da Roma e Milano». Lo studio legale inoltre da 3 anni ha iniziato un programma «*Disegna il tuo futuro*» rivolto agli studenti di Giurisprudenza al secondo e terzo anno per accompagnarli fino alla laurea attraverso un percorso di crescita e formazione, offrendo periodi di stage annuali retribuiti e la possibilità di inserimento in studio, in base alla valutazione positiva del percorso formativo.

Molti studi dedicano molto tempo al processo di selezione, anche promuovendo o partecipando a iniziative in contesti in linea con le caratteristiche che ricercano nei futuri colleghi. «Individuare giovani che soddisfino i nostri requisiti non è facile e negli ultimi anni è diventato ancora più complesso», dice **Luigi Verga**, partner di **Freshfields**, «an-

che (ma non solo) a causa delle maggiori riserve che i giovani mostrano nei confronti di un percorso di carriera che è senza dubbio appagante dal punto di vista professionale ed economico, ma richiede flessibilità e una certa dose di stamina. Per questo motivo, il nostro processo di selezione è finalizzato a valutare non solo le capacità tecniche, ma anche la motivazione della scelta. I criteri che informano la valutazione dei candidati cambiano a seconda della seniority, ma riteniamo comunque centrale l'aspetto personale, al fine di selezionare professionisti che non solo siano in grado di offrire il tipo di assistenza che i clienti si attendono da una realtà come la nostra, ma anche che si possano integrare al meglio nel team. Valutiamo con attenzione le candidature che ci arrivano spontaneamente, e abbiamo rapporti pluriennali con alcuni professionisti nell'ambito dell'attività di recruitment, che ci segnalano profili in linea con le caratteristiche che cerchiamo. Allo stesso tempo, utilizziamo ricerche mirate o annunci sul nostro sito quando esiste la necessità di aggiungere un collega al nostro team».

Per **Laura Orlando**, managing partner di **Herbert Smith Freehills** «la filosofia alla base del nostro approccio alla selezione e alla formazione dei futuri avvocati è semplice: crediamo che la crescita dei nostri collaboratori sia intrinsecamente legata a quella dello studio. Per questo, il nostro impe-



gno va oltre la semplice formazione legale; miriamo a sviluppare professionisti completi, investendo non solo nelle competenze tecniche, ma anche nel benessere mentale e nello sviluppo personale. In Herbert Smith Freehills, crediamo che l'apprendimento vada di pari passo con l'esperienza sul campo, arricchita da una formazione interna strutturata e calibrata sui diversi livelli di *seniority*, oltre che dalla *mentorship* ad opera di colleghi più esperti. Siamo anche consapevoli dell'importanza di rispecchiare le società in cui operiamo, valorizzando la diversità di prospettive, che vediamo come un asset fondamentale per il nostro lavoro. Fin dall'apertura dell'ufficio italiano, ben prima del periodo Covid, ci siamo distinti per l'adozione di politiche lavorative agili e flessibili, come il lavoro ibrido. Crediamo che questa modalità di lavoro sia essenziale per garantire un equilibrio che favorisca efficienza e soddisfazione, elementi chiave per il successo di un moderno studio legale. In aggiunta, il nostro studio offre ai giovani professionisti vantaggi significativi grazie alla nostra rete globale. Incoraggiamo attivamente l'interazione e la collaborazione con professionisti del network e, recentemente, abbiamo anche introdotto opportunità di *secondment* temporanei presso altri uffici, offrendo ai nostri talenti l'opportunità di arricchire il proprio percorso professionale sviluppando una *vision* internazionale».

A distanza di anni sono cambiati i criteri di selezione dei futuri avvocati. «Quando ho iniziato la professione, a metà degli anni '90, i risultati della formazione (alle superiori e all'università) e il prestigio della facoltà di provenienza erano fra gli elementi fondamentali, spesso insieme alla presentazione di un collega che attestava capacità e serietà del giova-

ne», spiega **Luca Guffanti**, managing partner di **SZA Studio Legale**. «All'epoca nessun candidato avrebbe mai inserito nel curriculum le proprie passioni o gli interessi (per sport o altro). Oggi, i criteri che utilizziamo per cercare collaboratori sono molto cambiati: abbiamo la consapevolezza che il capitale umano è la risorsa più preziosa dello Studio, essenziale per conservare e far crescere la cifra distintiva e il know how che ci caratterizzano. Mi piace dire, sinteticamente, che cerchiamo giovani che abbiano un grande interesse, una passione, per il mondo che li circonda e che abbiano fatto esperienze rilevanti, conseguendo risultati verificabili. Naturalmente, un voto di laurea adeguato e almeno una lingua straniera sono fra i presupposti, ma nell'incontro con il candidato vogliamo comprendere quali siano le esperienze particolari, le capacità di lavorare in team e di approfondire i temi essenziali della professione. L'inserimento dei futuri avvocati in SZA segue poi questo metodo: selezione di giovani talenti e loro formazione mediante la più stretta collaborazione con i partner, da cui scaturisce, per osmosi e contaminazione, un arricchimento reciproco. Di fronte alle impegnative sfide che ci attendono, il giurista deve infatti coniugare una visione di ampio respiro con le competenze specialistiche che la complessità del contesto (in forte evoluzione) rende oggi indispensabili».

Da sempre la selezione è un momento dell'attività di uno Studio legale, di particolare complessità e rilevanza. «Molto tempo fa la selezione, almeno per le organizzazioni di più limitate dimensioni, avveniva con il passa parola, con la presentazione del Collega, con una telefonata di una persona stimata che segnalava un giovane di belle speranze», dice **Paolo de Berardinis**, part-

ner dello studio legale **de Berardinis Mozzi**. «Oggi si devono fare i conti con svariati problemi, primo tra tutti la poca attrattività che la professione legale esercita nei confronti dei giovani laureati, che per questo motivo preferiscono altro, in particolare una assunzione in azienda. Ecco allora che la selezione soffre di un partner limitato e, spesso, si conclude con un nulla di fatto atteso che i pochi candidati risultano non idonei. Per ovviare a questo dato, oggettivo, vi è, a mio giudizio, una sola via d'uscita: la selezione costante. Se i candidati sono in numero ridotto allora va aumentata nel tempo la ricerca, che non è da effettuare solo nel momento della necessità, bensì deve essere programmata come attività continuativa. Avere le c.d. antenne diritte consentirà di ottenere più occasioni di incontro, maggiori contatti (con le Università, con le Scuole di specializzazione con le Organizzazioni professionali). Si deve necessariamente passare a una modalità strutturata. Comprendo che il dispendio di tempo è considerevole ma l'alternativa è la casualità: quante volte si può essere fortunati? Un altro, non secondario aspetto della selezione è la percezione che il candidato deve avere. E infatti davvero importante dare informazioni, oltre che riceverne naturalmente, ci si deve porre nella posizione di apertura verso la persona intervistata, per cui non solo chi siamo, ma anche come operiamo, quale è il percorso che abbiamo programmato, quale il compenso che destineremo alla nuova risorsa, quale la formazione, quali le opportunità di crescita, quanti altri giovani abbiamo "a bordo" e via dicendo».

La Scala Società Tra Avvocati ha di recente annunciato la quinta edizione di *La Scala Youth Programme 2024*, l'iniziativa promossa da La



Scala Formazione che mira ad offrire opportunità concrete ai talenti che per la prima volta si affacciano al mondo della professione legale. Il programma, totalmente gratuito, si rivolge a 20 laureandi o neolaureati in Giurisprudenza interessati ad approfondire, dal punto di vista teorico e pratico, le proprie conoscenze e competenze in materia del Diritto Bancario. Al termine del progetto, La Scala Società Tra Avvocati selezionerà le 4 risorse più meritevoli che potranno accedere a un percorso di pratica forense retribuita all'interno dello Studio. Inoltre, ai vincitori sarà garantita anche la copertura totale dei costi di iscrizione ai corsi di formazione per l'accesso alla professione di avvocato. Nel corso degli anni, grazie allo Youth Programme, lo Studio ha inserito 28 giovani professionisti, sia dal panel dei vincitori che dal panel di quanti hanno partecipato all'iniziativa. Parallelamente, vengono selezionati giovani anche attraverso attività di job posting su diversi canali, come LinkedIn, il sito istituzionale, canali universitari e master, Career Day e l'Ordine degli avvocati di Milano.

«La ricerca di giovani professionisti sta diventando sempre più complessa perché c'è un divario tra la formazione universitaria e le competenze ed i soft skill richiesti per lavorare nell'ambito di studi organizzati», dice **Marianna Ristuccia**, partner dello studio **Ristuccia Tufarelli & Partner**. Mi riferisco in particolare alla capacità di reperire ed analizzare le informazioni utilizzando i moderni motori di ricerca, di presentare e argomentare un elaborato e di utilizzare strumenti informatici quali word processor, fogli elettronici e database. Ristuccia Tufarelli & Partners è una boutique specializzata in diritto amministrativo, diritto delle telecomunicazioni e delle nuove

tecnologie, diritto commerciale e compliance, il nostro obiettivo è quello di supportare le aziende, sia attraverso la consulenza sia nella prevenzione e nella risoluzione di contenziosi, nei loro processi evolutivi. In particolare, i nostri clienti di elezione sono imprese in fase di avvio e/o cambiamento dove la capacità progettuale e l'utilizzo degli strumenti moderni sono indispensabili per garantire al cliente una prestazione professionale di qualità e al giusto prezzo. Nella nostra esperienza, la ricerca e la formazione degli avvocati del futuro richiedono, quindi, da entrambe le parti un mix di competenze legali e digitali avanzate, flessibilità, una mentalità innovativa e un costante sguardo al futuro. Per questo durante il recruitment, valutiamo l'attitudine ad analizzare, la capacità di adattamento a un ambiente dinamico e la predisposizione a comprendere e applicare soluzioni innovative in un contesto legale in continua evoluzione. Non è semplice intuire quali professionisti saranno in grado di crescere e maturare affrontando le sfide che l'evoluzione della normativa, sempre più articolata, pone, coniugandole ad una comprensione del business e delle tecnologie che sono al centro dell'attività dei nostri clienti, che siano aziende private, pmi, banche o pubblica amministrazione».

Per alcuni studi la selezione di nuovi avvocati va di pari passo alla ricerca delle misure da adottare per contenere il fenomeno della «mobilità» (in inglese si direbbe *retention*). «Per la selezione ci affidiamo alle candidature spontanee (ne riceviamo circa una al giorno), alle collaborazioni con università, rese ancor più stabili nel caso di un ateneo, da un sistema di borse di studio che abbiamo varato nel 2008 e che ci ha permesso ad oggi di erogare complessivamente oltre centomila

euro in favore di studenti di valore e necessitanti un aiuto economico», dice **Enrico Castaldi**, partner di **CastaldiPartners**. «Può succedere anche di avere delle segnalazioni da parte d'agenzie per la ricerca del personale con le quali collaboriamo regolarmente. In genere, non ci è difficile individuare candidature per nuovi ingressi, forse perché siamo considerati leader tra gli studi che operano tra Italia e Francia e questo incita le candidature. La mobilità degli avvocati è un fenomeno che tocca anche noi, anche se sicuramente con dimensioni ridotte. Questa nuova tendenza ci preoccupa, perché investiamo molto nella possibilità di crescita professionale delle nuove generazioni in CastaldiPartners. Abbiamo quindi sviluppato la nostra attenzione per il «benessere» dei nostri giovani avvocati. Innanzitutto, tutti i nostri avvocati, anche quelli che lavorano a Milano, sottoscrivono un accordo di collaborazione che consideriamo tra i più favorevoli per il collaboratore in termini di welfare e protezione del contraente «debole». Usciti dal periodo Covid, abbiamo mantenuto una forte caratterizzazione di possibilità di lavoro in smart working. Nel 2023 abbiamo varato una politica sulla trasparenza sulle remunerazioni con equiparazione dei trattamenti economici dei nostri avvocati a Parigi e Milano. Ai nostri giovani avvocati diamo anche una piena visibilità sull'evoluzione delle loro remunerazioni nei primi cinque anni di lavoro con noi».

Secondo **Pietro Montella**, founding partner di **Montella Law** «gli avvocati del presente debbano possedere un insieme di competenze trasversali che vadano oltre la mera conoscenza giuridica. Da un lato, è essenziale che abbiano solide basi e una comprensione aggiornata del diritto, in modo da affrontare le sfide sempre più



complesse. Dall'altro, devono sviluppare una visione innovativa e acquisire una conoscenza approfondita delle tecnologie emergenti, tra cui l'intelligenza artificiale, la blockchain e l'analisi dei big data. Inoltre, è fondamentale possedere competenze in compliance digitale, soprattutto in relazione alle normative sulla protezione dei dati e la sicurezza informatica. Gli avvocati devono coltivare un pensiero analitico e critico, poiché la capacità di analizzare scenari legali e tecnologici complessi è cruciale per il loro successo. Devono dimostrare proattività nell'apprendimento e nella ricerca di soluzioni innovative, tenendo il passo con un mondo in continua evoluzione. Allo stesso tempo, è importante sviluppare forti capacità comunicative per essere in grado di trasmettere in modo chiaro e comprensibile le implicazioni legali di questioni complesse ai loro clienti. La capacità di adattarsi al cambiamento è un requisito fondamentale, considerando il rapido sviluppo delle tecnologie e l'evoluzione delle dinamiche legali. Devono essere orientati all'analisi delle situazioni e alla prevenzione dei problemi, anticipando le sfide che potrebbero emergere. Infine, devono mostrare una propensione al problem-solving, poiché la risoluzione efficace delle questioni legali richiede creatività e flessibilità nel trovare soluzioni pragmatiche. In sintesi, devono essere un connubio di competenze giuridiche solide, visione innovativa e conoscenza tecnologica avanzata, arricchite da un approccio analitico, proattivo e orientato al problem-solving».

Dunque, anche il mercato le-

gale, come tutti i settori della economia, è in continua evoluzione e cambiamento seppure in modo più rapido del passato. «Il mondo dei legali risente ovviamente dei trend dell'economia e delle richieste che arrivano dalla società in generale», spiega **Angelo Bonisconi**, founding partner di **CBA**. «Da una parte la globalizzazione richiede legali che non solo abbiano competenze linguistiche più specifiche ma anche la capacità di comprendere culture e modi di apprezzare l'economia proprie di geografie diverse. A questo processo, che non è iniziato oggi ma già da qualche anno, si sommano la capacità di comprendere i vari modelli economici (e di business) e la loro integrazione con temi quali la sostenibilità da una prospettiva sostanziale. In questo senso anche la conoscenza delle best practices di corporate governance, adeguatamente adattate alle varie dimensioni delle strutture economiche di riferimento, esprime la capacità di gestire cambiamenti che incorporano principi etici e di legalità e rispondono alle richieste che provengono dalla società. Il riferimento ai principi etici deve sicuramente far pensare alla nuova frontiera rappresentata dalla intelligenza artificiale e ai suoi impatti sulla economia, sul diritto e sulla società. Ritengo

che i giovani avvocati debbano sicuramente avere «i piedi» nelle norme e nelle leggi vigenti, ma avere lo sguardo proiettato al futuro e sempre attento alle richieste che arrivano dalla società (e quindi anche dall'economia) che è sempre più globale e interconnessa e quindi anche a norme e orientamenti che arrivano da giurisdizioni diverse».

Infine per **Camilla Menini**, partner dello studio **Consimp** e team leader Esg, è fondamentale «selezionare professionisti Tax & Legal altamente specializzati nel campo Esg. La loro competenza deve spaziare dalla conoscenza approfondita delle normative ambientali, sociali e di governance, fino alla capacità di interpretarle efficacemente in contesti aziendali diversificati. È essenziale che questi professionisti siano non solo aggiornati sulle ultime leggi e regolamenti, ma anche sugli standard e le best practices del settore. Inoltre, nell'ambito Esg l'esperienza integrata gioca un ruolo chiave: i nostri professionisti devono possedere una visione multidisciplinare che abbracci sia gli aspetti legali che quelli fiscali, offrendo così una consulenza completa che consideri tutte le sfaccettature delle questioni Esg. Questo approccio permette di fornire soluzioni innovative che vanno oltre la mera conformità, aiutando le aziende, soprattutto le pmi, a integrare efficacemente le pratiche sostenibili nel loro modello di business. Inoltre, è cruciale che i professionisti selezionati abbiano eccellenti capacità di comunicazione e collaborazione. Devono essere in grado di dialogare efficacemente con tutti i livelli dell'organizzazione e lavorare in sinergia con diverse funzioni aziendali. Questo assicura un approccio collaborativo e trasversale, essenziale per implementare con successo strategie Esg all'interno delle aziende. Un altro aspetto fondamentale è l'etica professionale. I consulenti devono comprendere le questioni etiche legate all'Esg, e agire con integrità e responsabilità».



Ai giovani si richiede flessibilità ma soprattutto competenza



Enrico Castaldi



Pietro Montella



Angelo Bonissoni



Camilla Mennini



Manuela Cavallo



Luigi Verga



Laura Orlando



Luca Guffanti



Paolo de Berardinis



Marianna Ristuccia