

Sta diventando sempre più complicato trovare nuovi giovani da avviare alla professione

Recruiting legale, studi a caccia di talenti. Anche con i bonus

PAGINE A CURA
DI FEDERICO UNNIA

Talento, cosa non si fa per te. Anche nel settore legale, i talenti cominciano ad essere merce sempre più rara. La lotta per scovarli ancor prima che si siano laureati, e portarli nel proprio studio, è molto accesa, e la ricerca è un'attività nella quale le law firm sono impegnate tutto l'anno, con un occhio alla concorrenza e alle nuove esigenze di work balance che la pandemia ha consolidato. E c'è chi addirittura riconosce un bonus interno al professionista che segnala un profilo adeguato.

«Nel corso degli ultimi 18 mesi sono entrati, e sono ancora in BonelliErede, 121 professionisti under 30 ed abbiamo attivato 64 stage», dice **Luca Mencì**, HR director di **BonelliErede**. «Selezionati con modalità differenti: oltre a LinkedIn (principale strumento), partecipiamo a tutte le job fair delle principali università italiane ed internazionali (New York e Londra). Stiamo organizzando presso i migliori atenei italiani i *BonelliErede Day* - denominati *University Campaign* - per stabilire un contatto con gli studenti del terzo e quarto anno della facoltà di Giurisprudenza».

Lo studio si è dotato di linee guida ben strutturate sui percorsi di carriera. «La possibilità di conoscere come accedere da una categoria ad un'altra, da un compenso ad un altro e in quanti anni è sempre stata un'attenzione che BonelliErede ha avuto nei confronti dei propri professionisti», spiega Mencì. «Ogni riforma è stata sempre resa nota in riunioni plenarie dedicate. L'ultima riforma risale al 2022, e si concretizza in una strategia gestionale che punta a cogliere le esigenze delle giovani generazioni, non solo professionali ma anche personali. Con specifico riferimento alla crescita, va menzionato l'accorciamento del percorso per accedere alla partnership ed il rafforzamento della formazione sia su competenze tecniche sia su aspetti gestionali/attitudinali. BonelliErede ha messo in atto una vera e propria riforma rivolta al mondo dei professionisti, denominata *bevolution*, che ha determinato in maniera olistica la revisione dei principali aspetti legati alla vita in BonelliErede», aggiunge Mencì: «è stato riconosciuto il grosso impegno dei professionisti durante la pandemia, incrementando i compensi, rendendo

più omogeneo il meccanismo dei bonus, prevedendo nuovi percorsi di formazione e attraverso il programma *livebetter* nuove policy per migliorare il bilanciamento vita professio-

nale/vita personale (smart working, maternity e paternity leave, periodi sabbatici per esigenze familiari e molto altro). A tutti i nuovi praticanti viene assegnato un mentore per la durata di un anno per facilitare l'ingresso in BonelliErede e trasferire la cultura della law firm. È organizzata una giornata di *induction* a cui partecipa il managing partner con il sottoscritto. A questo viene affiancato un programma di lezioni sul metodo di lavoro tenuto a rotazione da diversi soci e collaboratori. Inoltre, BonelliErede supporta la preparazione giuridica attraverso la scuola di formazione *Zincani*».

Attenzione ai talenti anche in **Lipani Catricalà & Partners**. «Negli ultimi 18 mesi abbiamo avviato 3 collaborazioni con professionisti under 30. Un numero inferiore alle nostre effettive esigenze. Questo per effetto di due circostanze convergenti», spiega **Damiano Lipani**, managing partner di Lipani Catricalà & Partners: «la prima riguarda la modalità con cui svolgiamo le selezioni in cui cerchiamo di individuare e verificare le qualità personali del candidato e in particolare le sue caratteristiche e attitudini personali anche attraverso domande tecniche e prove scritte. Cerchiamo di valutare alcuni aspetti che riteniamo fondamentali come la potenzialità del candidato, l'educazione come persona, la competenza come professionista e la compatibilità della persona e del professionista rispetto ai nostri valori, alla nostra organizza-

zione e al nostro stile. La seconda circostanza riguarda l'offerta del mercato. Lo Studio utilizza due fonti di ricerca: head hunter e LinkedIn. Abbiamo riscontrato in entrambi i canali di avvio delle selezioni difficoltà di reperire disponibilità perfettamente rispondenti alle nostre esigenze». Il percorso di crescita dei giovani, spiega Lipani, si basa innanzitutto sulla loro capacità di immedesimazione nei valori dello Studio. «Alla condivisione e alla trasmissione dei valori, che permette di rendere compatibile la persona con la struttura e dunque di crescere con essa, si affianca prima la formazione tecnica, ossia la conoscenza delle materie del diritto, e poi quella più strettamente professionale, ossia del mestiere dell'avvocato. Cerchiamo di verificare l'avanzamento della crescita dei giovani ogni giorno, nei rapporti interni, compresi quelli con lo staff, e nei rapporti con i clienti».

«Per la selezione degli under 30 ci affidiamo al circuito delle università tramite i rispettivi career day e pubblicazioni open role sui portali. La selezione avviene anche tra-

mite open day organizzati al nostro interno con gli studenti per presentare lo studio e tramite passaparola tra gli studenti», dice **Carloandrea Meacci**, managing partner di **Ashurst**. «La ricerca dei profili più senior, parliamo di professionisti con qualche anno di esperienza post laurea, avviene prevalentemente attraverso segnalazione di profili da parte degli avvocati. Lo studio riconosce un bonus al professionista che presenta il candidato. In alcuni casi ci rivolgiamo ad head hunter selezionati con i quali collaboriamo da tempo. Negli ultimi

18-24 mesi abbiamo selezionato 7 associate, 13 trainee (10 entrati come stagisti e poi promossi al ruolo di trainee) e 6 stagisti». «Valorizziamo il contributo delle nostre risorse alla crescita generale dello studio. I successi nell'ultimo anno si sono tradotti in una consistente ondata di aumenti e bonus; con un bonus non previsto a Natale (dove i più junior sono stati i destinatari di molte delle risorse, in valore percentuale). Garantiamo ai nostri collaboratori la massima flessibilità lavorativa. Per venire incontro alle esigenze di quanti lavorano fuori sede - non necessariamente da casa - mettiamo a disposizione un budget per coprire i costi legati all'acquisto di materiali e attrezzature per creare una postazione lavorativa comoda anche a distanza. Organizziamo un retreat annuale; per favorire la conoscenza reciproca dei diversi gruppi di professionisti e fare team anche al di fuori dell'ambiente lavorativo. Sono possibili lezioni di yoga online, parental leave (per entrambi i genitori), e sedute individuali di life coach. Favoriamo iniziative di diversity e inclusion e poniamo la massima attenzione al tema della sustainability, che è particolarmente sentito dai più giovani».

«Il tema dell'attrazione dei talenti e della retention tocca anche noi. I nostri professionisti hanno la possibilità di confrontarsi con i colleghi di tutta Europa e clienti multinazionali. Il work balance è un tema importante», dice **Edgardo Ratti** co-managing partner di **Littler**: «seguire i clienti, soprattutto dopo la pandemia, comporta incontri e riunioni presso le aziende: cerchiamo di gestire con una efficiente organizzazione del

lavoro che assicuri un giusto ritmo di lavoro per i nostri professionisti».

«Negli ultimi 24 mesi si sono uniti allo studio circa 20 professionisti under 30 e una paralegal della stessa fascia di età. I nostri canali di primo contatto sono le candidature spontanee», racconta **Fabri-**

zio Sanna, partner di **Orsinger Ortu**. «Ci avvaliamo di job post su LinkedIn e di annunci sui portali placement delle principali università. In alcuni casi i candidati ci vengono segnalati dai clienti presso cui hanno svolto periodi di internship. La selezione si basa in prima battuta sul curriculum (in termini di studi, conoscenza dell'inglese ed esperienze pregresse) e quindi sull'attitudine e motivazioni del candidato. I neo-laureati (tra i 24 e 26/27 anni) entrano come praticanti e sono confermati dopo circa sei mesi dall'inizio dell'attività. La pratica può includere un periodo di secondment presso l'ufficio legale di clienti. Lo studio sostiene i costi del corso di preparazione all'esame di abilitazione professionale dei praticanti. Superato l'esame, il collaboratore diviene «associate» e aumenta il carico di responsabilità ed esposizione ai problemi. Nella fascia tra i 28 e 30 anni gli associate (che abbiano o meno svolto la pratica professionale nel nostro studio) seguono un percorso di crescita che li porta ad essere il più possibile autonomi nella gestione dei clienti e delle pratiche. «I nostri collaboratori più giovani sono interessati a comprendere quali siano gli spazi e le prospettive di crescita professionale a medio e lungo termine. Anche l'aspetto della remunerazione non è secondario, e cerchiamo di corrispondere nei limiti del possibile alle loro aspettative, alla luce della prassi di mercato e delle situazioni individuali. Poter lavorare in smart è gradito, specie dai più senior. Sotto questo profilo i più giovani si sono dimostrati più maturi nel comprendere senza forzature da parte nostra che lo smart working può essere un plus se utilizzato con parsimonia. La pratica dello studio è essenziale e insostituibile per una buona formazione all'inizio della carriera professionale».

«Negli ultimi 24 mesi sono entrati 12 under 30 a seguito di candidatura spontanea e job posting su siti professionali (LinkedIn) o career center di alcune università con cui abbiamo un rapporto di scambio e collaborazione» dice **Fe-**



La caccia al legale passa da LinkedIn e dal passa parola

derica Greggio, partner ed Esg Champ per l'area Social di **Osborne Clarke**. «La crescita dei professionisti avviene attraverso un percorso che segue specifiche linee guida che vengono condivise fin dal primo giorno di collaborazione in un'ottica di trasparenza. «Nei primi anni vi è una progressione di fascia, e quindi di trattamento economico, sostanzialmente automatica mentre dal 5° anno in poi i passaggi di fascia avvengono secondo criteri meritocratici che mirano a valorizzare non soltanto le performance economiche ma anche le cosiddette soft skills, prima fra tutte la capacità di lavorare in squadra e la disponibilità a supportare i colleghi più giovani. Abbiamo adottato un sistema di feedback basato su questionari anonimi che fa sì che tutti i professionisti ricevano una valutazione dai colleghi con cui collaborano, e, a loro volta, valutino i propri colleghi indipendentemente dalla seniority e dalla posizione. Nell'ultimo biennio abbiamo rivisto al rialzo i compensi per gli under 40 per rimanere attrattivi e allineati con i nostri competitor. Puntiamo a coltivare i talenti, e nel farlo ci avvaliamo anche del supporto di coach professionisti, offrendo la concreta possibilità di percorrere tutti i gradini della carriera fino all'accesso alla partnership».

«Negli ultimi due anni abbiamo inserito più di 20 persone tra staff e collaboratori da remoto e circa 30 persone in stage», dice **Giorgia Vitanzo**, HR manager dello studio **Portolano Cavallo**. «Il processo di selezione è stato svolto interamente da remoto, con colloqui volti a sondare aspetti motivazionali e tecnici, e nel caso degli stagiaires anche con test a scelta multipla on line. Il processo di on boarding e orientamento iniziale è stato spostato tutto on line in questi due anni, a tutti i nuovi collaboratori viene assegnato fin dal primo giorno un buddy al quale possono far riferimento e che li guiderà per facilitare e velocizzare il loro inserimento. All'inizio della pandemia abbiamo lanciato un programma di inserimento e crescita denominato «Disegna il tuo futuro» rivolto a studenti del 2° e 3° anno di Giurisprudenza, ai quali è offerta l'opportunità di tornare in stage in ciascuno degli anni successivi sino alla laurea. Lo stagiaire è inserito in un percorso di crescita pluriennale; coloro che avranno compiuto con successo i tre/quattro anni del percorso avranno accesso preferenziale per l'inserimento stabile nello studio dopo la laurea, con il titolo di «associate». Per supportare la crescita e favorire la frequentazione di master da parte di associati meritevoli, lo studio prevede la possibilità di erogare un contributo economico

considerabile, sia sotto forma di finanziamento che a fondo perduto».

«Il nostro è uno studio boutique e questo agevola il rappor-

to tra i partner e i giovani che sono quotidianamente a stretto contatto con maggiori opportunità di farne emergere e mette a frutto il talento. Le nostre risorse sono selezionate a partire da LinkedIn e bacheche dell'Ordine sulla base delle competenze hard e soft, con rilevanza anche ad aspetti particolari che esulano dagli studi e dalle competenze giuridiche, come lo sport agonistico, volontariato. Attività che mostrano i valori di base e l'impegno» dice **Margherita Grossi Catapano**, fondatrice di **WLex**. «Li accompagniamo nel percorso di crescita professionale con attività di mentorship, seguendo l'attività professionale svolta con feedback continui e cerchiamo di capire quali siano le particolari inclinazioni, ossia se c'è qualcosa per cui sono più portati e gli viene meglio in modo naturale. Le risorse chiedono il coinvolgimento attivo nel lavoro con crescente responsabilità così come orari flessibili e smart working. Soprattutto guardano a progetti di crescita non solo professionale ma anche in ottica di sostenibilità. Proprio in questo periodo abbiamo dato l'avvio ad un progetto dello studio accompagnati da un professionista del settore «*The Thriving Project*» per cercare di portare più «umanità» nel luogo di lavoro, innescando collaborazioni sinergiche e rapporti di fiducia. Convinti che tutto ciò possa portare motivazione, benessere e solidarietà».

«Nel corso degli ultimi 2 anni abbiamo selezionato 5 professionisti under 30, alcuni dei quali collaborano tutt'ora con lo studio. Per la scelta dei profili sfruttiamo le collaborazioni con le università: anche le candidature spontanee vengono prese in considerazione» ricorda **Barbara Mazzi**, partner di **Tavella Studio di Avvocati**. «I collaboratori junior sono sin dall'inizio coinvolti in affiancamento dei professionisti senior dello studio, nella gestione delle pratiche (giudiziali e stragiudiziali) a supporto delle varie attività da svolgere (approfondimenti, impostazione e redazione di pareri e atti). Così possono seguire i fascicoli in tutte le fasi rilevanti, acquisendo al contempo sensibilità anche sotto il profilo relazionale, sia nei confronti dei colleghi, sia rispetto alla gestione del rapporto con i clienti. Per le risorse senior sono previsti percorsi individuali di crescita interna, con incentivi in funzione dell'apporto di clientela e del rendimento individuale nell'arco dell'anno. Sono coinvolte in progetti speciali che hanno lo scopo di stimolare le persone anche sotto il profilo motivazionale. Nell'ultimo anno, ad esempio, abbiamo re-

dato e pubblicato un libro, in materia di comunicazione, marketing e sostenibilità ambientale ed alcuni di loro sono stati coinvolti nelle attività preparatorie».

Negli ultimi 24 mesi sono entrati a fare parte dello **Studio Eptalex - Garzia, Gasperi & Partners** 10 under 30 tra i membri dei diparti-

menti legale e fiscale. «I colleghi under 30 ci hanno contattato per la trasmissione del CV attraverso diversi canali, rispondendo ad annunci su LinkedIn e sui canali ufficiali (Ordine degli avvocati) e mediante candidature spontanee» spiega **Jacopo Gasperi**, founding partner di **Eptalex**. Lo studio garantisce alle nuove giovani risorse (lauree o neolaureate) un percorso formativo che permette di apprendere nuove conoscenze e di raggiungere nel breve tempo un certo grado di autonomia. Attraverso la collaborazione con i colleghi senior e i partner di studio gli under 30 acquisiscono da subito nuove giovani risorse (lauree o neolaureate) un metodo di lavoro tipico dello studio nella ricerca della soluzione pratica da suggerire al cliente.

«Nel corso degli ultimi 2 anni sono entrati in studio 17 tra avvocati e praticanti under 30 che provengono nella maggior parte da segnalazioni ricevute nell'ambito dei rapporti professionali e accademici intrattenuti dai professionisti interni o tramite ricerca diretta su LinkedIn», dice **Dario De Gregorio**, direttore risorse umane di **Studio Previt**. Sia i praticanti che gli avvocati sono inseriti in un percorso di carriera che, anche attraverso momenti di verifica e valutazione annuale di competenze e capacità, li porta ad essere sempre più indipendenti con una correlata gestione in prima persona di incarichi e clienti prevalentemente nell'ambito del Dipartimento di assegnazione ma avendo anche la possibilità di occuparsi di tematiche trasversali. Annualmente il pacchetto retributivo complessivo viene revisionato e modificato in relazione alla potenzialità di crescita ed alla contribuzione del professionista al successo dello studio. «Grande attenzione è data alla condivisione di informazioni sulle attività dello Studio, sui trend del settore e sulle novità in campo legislativo e forense che permettono di avere una formazione continua, rinforzata da specifici momenti di formazione indirizzata a tutti i professionisti dello Studio. Da ultimo, ma non meno importante, la partecipazione, attraverso un sistema di incentivazione specifico, al successo dello Studio costituisce un fattore ulteriore di retention interna. Indipendentemente dai ruoli e dall'anzianità, consideriamo i nostri professionisti un'unica squadra in cui valori come il rispet-

to della persona, il teamwork, la dedizione nei confronti del cliente, la correttezza e l'eticità sono parte fondamentale del nostro agire quotidiano» chiosa.

«Dal gennaio 2021 ad oggi abbiamo selezionato per il Gruppo La Scala 70 professionisti under 30, di questi 22 associate e 48 trainee, 62 per le sedi a Milano», dice **Roberta Colombo** HR manager di **La Scala Società tra Avvocati**. «Sono stati selezionati tramite job posting su diversi canali (LinkedIn), sito internet, canali universitari e master,

Ordine degli avvocati di Milano. Con particolare riguardo al recruiting dei giovani professionisti, abbiamo avviato una stretta collaborazione con le università (anche con la partecipazione ai Career Day dei principali atenei milanesi); proponiamo agli studenti laureandi di effettuare lo stage curriculare pre laurea e il tirocinio per la pratica anticipata presso il nostro studio. Questi tirocini spesso si rivelano un'opportunità per i giovani che al termine dello stage proseguono una collaborazione professionale con lo studio, e costituiscono per noi un nuovo canale di recruiting». Le risorse che riescono ad affermarsi in percorsi di crescita più rilevanti sono quelle che hanno anche attitudine a sviluppare skills manageriali e organizzative necessarie per poter agire in un contesto dinamico. «Ci riferiamo alle capacità di coordinamento di un team di persone, di gestione di un budget, al project management, alla capacità relazionale e all'organizzazione del lavoro. All'esito di un processo di valutazione svolto annualmente insieme a ciascuna risorsa, è strettamente correlato il riconoscimento di una componente variabile del compenso e la pianificazione dei successivi passi del percorso di carriera. Promuoviamo la job rotation tra team-società del gruppo per mantenere viva la motivazione, incentivando il cambiamento così da favorire la retention dei talenti».

«Una decina di under 30 selezionati in base al Cv che ci vengono inviati direttamente, all'organizzazione annuale di un JD Master a livello europeo con collegato stage aperto a studenti delle facoltà di giurisprudenza, alla partecipazione dello studio ad alcune job fair organizzate da università italiane nonché in seguito all'ingresso di nuovi soci», racconta **Luca Ferrari**, Tax Of Counsel di **Jones Day**. «Il percorso di crescita varia a seconda che si tratti di praticanti o di giovani avvocati. I primi seguono la policy dello studio che prevede l'accesso a tutti i dipartimenti dello studio durante il periodo di pratica per permettere una scelta maggiormente consapevole in relazione a quale specializzazione da prendere

una volta ottenuta l'abilitazione. I giovani avvocati entrano invece a far parte di un dipartimento e sono affiancati da professionisti con maggiore seniority e accompagnati ad assumere una sempre maggiore autonomia. A questo si aggiungono l'organizzazione continua di seminari interni su varie tematiche inerenti l'esercizio della professione».

«Coinvolgiamo i collaboratori su più pratiche, con team diversi, composti da tre professionisti (partner, senior associate, junior)», dice **Gabriele Consiglio**, partner di **Talea Tax Legal Advisory**. «Abbiamo cercato di favorire l'interazione con i partners e i colleghi più senior incoraggiando la presenza fisica in studio delle risorse juniores, nel rispetto delle norme co-

vid. Una leva strategica su cui abbiamo molto investito è la formazione con webinar tematici, che non abbiamo mai fermato. Per noi è fondamentale la coesione che cerchiamo di rafforzare anche con eventi e progetti di comunicazione interna». «Negli ultimi 18-24 mesi abbiamo selezionato 6 under 30: un numero elevato per uno studio specializzato come il nostro ma necessario per sostenere la crescita nel medio-termine», spiega **Luca Giove**, founding partner di **GR Legal**. «La maggior parte erano neo-laureati che hanno iniziato un percorso di pratica forense presso lo studio coerentemente con la nostra filosofia di formare le risorse sin dall'inizio secondo il nostro stile di lavoro. Abbiamo inserito dei laureandi in regime di stage con l'obiettivo di continuare il percorso una volta conseguita la laurea. Un passo necessario per assicurarci talenti in un momento storico di scarsità di giovani desiderosi di intraprendere la c

«L'ultimo biennio per il nostro Studio è stato decisamente anomalo in quanto, annoverando tra gli avvocati il 70% di donne, il problema del covid ha inciso moltissimo sulle professioniste con figli piccoli. Essendo molto complesso e limitante per la nostra categoria professionale il cd smart working, abbiamo integrato con una decina il numero degli Avvocati che peraltro sono stati volutamente scelti tra i giovanissimi e tutti in una fascia d'età intorno ai trent'anni. La selezione avviene semplicemente con l'analisi dei tanti CV che quotidianamente arrivano in Studio. Individuati i migliori candidati si procede ad una serie di colloqui per capire meglio le competenze e la personalità» dice **Antonello Martinez** di **Martinez & Novebaci**.



Sono molti gli studi che partecipano a job fair nei principali atenei