



Italia Oggi Sette

Avvocati

Oggi



Insero speciale
di ItaliaOggi7

IL PRIMO GIORNALE DEI PROFESSIONISTI DELLA GIUSTIZIA

Basta con gli avvocati per ripiego

Basta con gli avvocati che seguono la professione un po' «per ripiego» e un po' perché non sanno che altro fare. Lo ha detto pochi giorni fa il ministro della giustizia, l'avvocato Paola Severino, intervenendo a Roma al convegno organizzato dalla Cassa forense per i 60 anni di vita dell'istituto. «I giovani che intraprendono questa attività», ha sottolineato il guardasigilli, «dovrebbero farlo per una scelta voluta e ponderata non per ripiego o perché magari hanno dovuto o non sono riusciti a fare altro». Ne va della professionalità della categoria, ha ammonito il ministro. Peraltro, ha ricordato ancora il Guardasigilli, la crisi ha messo in ginocchio anche la categoria degli avvocati che «sempre più spesso», soprattutto tra i giovani, non ce la fa a pagare i contributi alla Cassa. Non avevamo sentito ancora la Severino, quando abbiamo deciso di fare l'inchiesta che trovate in queste pagine, su come oggi gli studi legali d'affari reclutano le loro leve. Certo, anche in questo mondo la crisi si sente, e il canale d'accesso diventa spesso lo stage, ma se c'è qualcosa di virtuoso che da anni le law firm in Italia sono state capaci di assicurare è di saper scegliere i migliori, principalmente dal mondo delle università. Sappiamo che il ministro ha allo studio un nuovo percorso di accesso alla professione forense. Ben venga, ma deve essere fatto non solo con un numero chiuso, ma attraverso strumenti realmente selettivi, capaci di non alimentare le speranze dei giovani, come è stato invece fino a oggi.

Roberto Miliacca

Nelle law firm il turnover lavorativo è sempre stato alto, mentre ora con la crisi le selezioni sono state ridotte. Anche se le law firm puntano sempre sui migliori



Enrico Deleva, rettore Università degli studi di Milano

DI DUILIO LUI

Il tema dei talenti sembra essere passato in secondo piano nel dibattito aziendale dominante in tempi di crisi.

Con l'emergenza occupazionale che occupa le cronache, sono sempre di meno gli spazi rimasti per raccontare le iniziative per attirare i giovani con particolari doti, competenze e potenzialità e fidelizzarli nella struttura.

Questo nuovo approccio non sembra però aver contagiato i grandi studi legali d'affari, che assicurano di non aver abbassato la guardia su questo fronte.

Le relazioni con gli atenei (molti avvocati di fama sono docenti universitari o hanno comunque rapporti stretti con quel mondo) restano un canale privilegiato di recruiting, grazie anche alla frequente partecipazione ai career day organizzati nel corso dell'anno nelle principali università pubbliche e private italiane, che al di là di tutto hanno ancora un valore promozionale per il brand.

Atenei e web, ecco come si assume a studio

In realtà, però, il peso dominante nelle selezioni è ormai ricoperto dal Web: molti studi si sono dotati di uno spazio sul proprio sito per l'invio delle candidature e spesso indicano già una serie di requisiti (dalla votazione minima di laurea alla conoscenza delle lingue straniere, alla pregressa esperienza) atte a limitare la cerchia di aspiranti a entrare nel team.

Resta da capire se questo potrà bastare ad affrontare la nuova stagione che si sta aprendo, caratterizzata con ogni probabilità da una lunga fase di bassa crescita, nella quale la competenza delle persone potrà risultare decisiva per fare la differenza.

In questo senso qualche preoccupazione è lecita considerando che solo poche strutture si sono dotate di dipartimenti di risorse umane, mentre molti continuano ad affidare la gestione del personale a partner che possono dedicarsi a questi compiti solo part-time.

Con inevitabili limiti sull'efficacia del lavoro.

CODICI & PANDETTA

«Quali sono, per uno studio professionale, le conseguenze di un'assenza di comunicazione o, comunque, di un'attività di marketing e comunicazione non pianificata e strutturata?». Questa domanda altro non è che la risposta che Claudio Cosetti, partner responsabile dell'area legal di Barabino&Partner, dà ai professionisti quando gli chiedono se «il gioco» di investire in comunicazione, come si dice, «vale la candela». Cosetti ha provato a mettere nero su bianco, in un libro appena edito da Alpha Test, intitolato «Marketing e comunicazione per gli studi professionali», le ragioni ma anche le difficoltà del comunicare in particolare il settore legale. Un settore dove non basta solo riuscire ad apparire bravi (in particolare sulla stampa), ma dove bisogna esserlo realmente, fornendo informazioni corrette e cercando anche di essere il più possibile innovativi. Molti studi in questi anni hanno capito che sul mercato conta saperci stare, sia con le parole che con i fatti, e soprattutto quando la concorrenza si fa dura. Quelli che invece non l'avessero ancora capito, potrebbero trovare in questo libro un buon punto di partenza.

Web e social network per selezionare le nuove risorse. Anche se il canale università resta prioritario

Negli studi legali fa breccia l'e-recruitment. Ma per i migliori

Pagine a cura di **DULIO LUI**

Le possibilità di scelta non sono mai mancate, considerato il fascino che i grandi studi legali hanno sempre esercitato sui neolaureati in Giurisprudenza. La novità introdotta dagli anni della crisi è un rinnovato atteggiamento da parte dei selezionatori, che oggi più che in passato sembrano interessati a giovani talenti da far crescere per valorizzare la struttura professionale. Tanto da sviluppare alcune iniziative innovative in tema di recruiting

La carta dei career day ma anche dei social network

La partecipazione ai career day organizzati dagli atenei è il canale più battuto dagli studi in cerca di giovani da reclutare. Tra gli altri, segue questa strada **Clifford Chance**, che collabora con diversi atenei anche offrendo periodi di stage. «Siamo stati il primo studio al mondo a creare un'Academy, un vero e proprio centro di formazione interno che ha sede ad Amsterdam e collabora con prestigiose business school internazionali», rivendica **Charles Adams**, managing partner di Clifford Chance in Italia, che aggiunge: «Coltiviamo i talenti garantendo loro un percorso formativo mirato alla crescita professionale e manageriale».

«Abbiamo stipulato accordi con diversi atenei, tra cui Bocconi e Cattolica a Milano e Luiss a Roma», racconta **Pietro Fioruzzi**, partner di **Cleary Gottlieb**. «Inoltre, i nostri soci partecipano regolarmente alle job fair organizzate dalle law school delle più prestigiose università statunitensi e inglesi, nonché dal College of Europe di Bruges (Belgio, ndr), con l'intento di selezionare i migliori studenti interessati a intraprendere una carriera presso una delle nostre sedi», aggiunge.

«Possiamo contare su un rapporto privilegiato con le migliori Università di Milano e Roma, città che possono vantare poli accademici d'eccellenza, ma ci avvaliamo anche di rinomate strutture universitarie di altre realtà italiane», gli fa eco **Alessandro De Nicola**, senior partner di **Orrick**. «Una corsia preferenziale nella scelta del collaboratore rimane sempre l'esperienza di un master all'estero o in Italia e l'ottima conoscenza della lingua

inglese». Una volta inseriti, i giovani partecipano ai momenti di formazione interni. Orrick organizza periodicamente corsi che vanno dalle tematiche tecniche all'utilizzo delle tecniche di negoziazione, dall'effective writing and drafting al client relationship management.

Le università costituiscono un punto di riferimento costante anche per **Cba**, che saltuariamente fa anche riferimento a società di recruiting. Il partner **Giuseppe Galeano** spiega che per ogni sede e per ogni practice Tax e Legal dei soci che si occupano sia del recruiting che, altra attività molto importante, del mantenimento



Charles Adams

della struttura, «vale a dire l'attività di risoluzione delle problematiche interne che si dovessero manifestare, nonché dell'attività annuale di counselling volta a valutare la crescita dei propri professionisti e a premiare le eccellenze».

Oltre a partecipare ai career day e proporre periodi di stage, **Latham&Watkins** punta sul social network. «Un canale questo che troverà sempre più applicazione in futuro, in quanto velocità e per certi aspetti semplifica il processo di accesso e verifica delle informazioni relative ai curricula dei professionisti», osserva **Marcello Bragliani**, associate dello studio.

Risposte alle candidature entro tre settimane

Quanto alle candidature spontanee, Fioruzzi spiega che «generalmente vengono esaminate entro tre settimane dal ricevimento. L'esame viene condotto dal partner responsabile della selezione,



Pietro Fioruzzi



Alessandro De Nicola



Giuseppe La Scala

insieme con altri professionisti. I candidati prescelti vengono convocati presso i nostri uffici per sostenere un colloquio con diversi partner, counsel e collaboratori». Per quanto riguarda la formazione, oltre a seminari per l'intero studio su argomenti vari (ai quali è possibile partecipare anche per video o tele-conferenza in collegamento con gli uffici stranieri), ciascuna sede elabora i propri programmi di formazione sulla base delle esigenze dei propri collaboratori e della combinazione di aree di attività che caratterizza quella sede. Per esempio, alcuni gruppi specializzati organizzano una serie di seminari e studi di casi pratici ideati per i nuovi avvocati.

Inoltre Cleary Gottlieb ospita le finali italiane della «Philip C. Jessup International Law Moot Court Competition», competizione universitaria internazionale, giunta alla sua 53esima edizione. Nell'ultima edizione, svoltasi in primavera, le sale riunioni degli uffici milanesi si sono trasformate per due giorni in un'aula di tribunale, con le squadre di quattro università che hanno simulato un contenzioso fra due stati sovrani dinanzi all'International Court of Justice, organo giudiziario delle Nazioni Unite. Proprio come in un vero procedimento, ogni team ha affrontato il caso presentando memorie difensive e accusatorie in forma scritta e ha condotto la discussione orale dinanzi a un collegio giudicante, formato da avvocati e professori universitari di diversi stati europei. A primeggiare, aggiudicandosi così anche una borsa di studio, è stato il team dell'Università degli Studi di Torino.

Preferite le candidature via web

Un tratto comune agli studi più strutturati è l'esistenza di un processo di selezione che va avanti in maniera continuativa. «Il reclutamento di giovani collaboratori vedo lo studio impegnato in una attività di selezione continua», spiega **Giuseppe La Scala**, senior partner dello **Studio Legale**

La Scala. «Da una parte cogliamo occasioni interessanti che si propongono, dall'altra dobbiamo tenere botta a un turnover fisiologico». Quanto alla formazione, lo studio ha un sito specifico dedicato (Iusletter), con tutti i suoi professionisti chiamati a collaborare alla redazione con attività di studio e approfondimento.

Toffoletto De Luca Tamajo e Soci valuta solo i cv inseriti nel proprio sito.

Data la specializzazione giuridica, **Lablaw** punta su giovani che hanno preparato la tesi in diritto del lavoro, con preferenza per coloro che hanno una

buona conoscenza di almeno una lingua straniera: inglese, francese ed eventualmente tedesco. Inoltre lo studio è presente su **LinkedIn** con un proprio profilo e nel sito Internet è stata approntata un'area dedicata alle candidature.

«Chiediamo una votazione superiore a 105, la conoscenza delle lingue ed esperienze all'estero», spiega il presidente di **Toffoletto De Luca Tamajo e Soci**, **Franco Toffoletto**, ricordando che, «attraverso **Ius Laboris**, è possibile trascorrere soggiorni oltreconfine, presso gli studi che partecipano all'alleanza, e avere

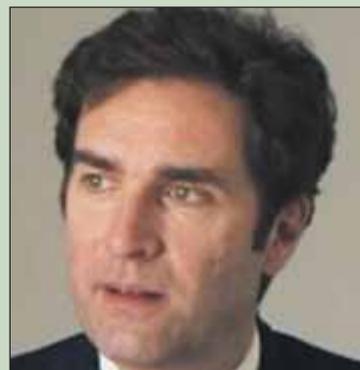
Praticanti, compenso tra i

Ma quanto va a guadagnare un praticante che entra in uno studio legale oggi? Secondo un'indagine condotta da **ItaliaOggi** nel mese di febbraio di quest'anno, in media un neolaureato che entra in uno studio legale d'affari può guadagnare tra i 1.000 e i 1.500 euro al mese.

Il «percorso retributivo» dell'aspirante avvocato d'affari è impostato su scaglioni e gli studi adottano una

serie di parametri che tengono conto dell'anzianità, dei risultati ottenuti e del percorso formativo fatto. Lo stipendio, insomma, cresce sulla base, per esempio, del superamento dello scritto dell'esame di abilitazione alla professione forense, all'aver conseguito un master in Italia o all'estero oppure al fatto di aver già avuto un'esperienza di stage in uno studio legale.

Tra le law firm nostrane, una di quelle che «investono» in misura economicamente maggiore sugli aspiranti professionisti, è **Chiomenti**: un neolaureato guadagna infatti mediamente tra i 18 mila e i 25 mila euro l'anno. Da **Carnelutti studio legale associato**, guidato da **Luca Arnaboldi**, invece, un praticante avvocato guadagna 18 mila euro l'anno. Anche in **Simmons & Simmons** la retribuzione media di un praticante è di 18 mila euro lordi



Luca Arnaboldi

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@class.it



Franco Toffoletto



Damiano Lipani



Guido Callegari

contatto con più di 400 avvocati in tutto il mondo». Per colmare le distanze tra la preparazione universitaria e il tipo di lavoro richiesto oggi, lo studio ha messo a punto un corso per i praticanti neolaureati che entrano a far parte del team. In una prima fase i giovani neolaureati, tramite lezioni ed esercitazioni, si fanno un'idea delle attività, degli strumenti e dell'organizzazione

dello studio. Dopo circa due mesi iniziano a collaborare con gli avvocati ed inizia la formazione giuridica che prosegue per i successivi 18 mesi. Periodicamente vengono verificate le conoscenze acquisite e chiariti eventuali dubbi. Il corso viene continuamente migliorato attraverso le interviste che vengono svolte alla fine di ogni fase ai partecipanti, abbreviare enormemente il tempo necessario per cominciare a lavorare in modo consapevole. Dopo il primo anno la formazione diventa più articolata e ha ad oggetto non solo i principali argomenti di diritto del lavoro, ma anche lezioni su come si redige un atto, come si conduce una trattativa per la negoziazione di una causa, sino a lezioni di deontologia e comportamento con i colleghi e con i giudici.

Il Web è un punto di contatto privilegiato anche per **Boscolo & Partners**, insieme con le segnalazioni che arrivano dalle relazioni tra i professionisti dello studio e alcuni docenti universitari. «Generalmente viene fatto un colloquio con uno o più partner a tutti coloro che, attraverso i vari canali, fanno pervenire il loro curriculum», racconta il partner **Luigi Bittolo Bon**. «I criteri di scelta riguardano il percorso di studio, ossia la scelta di un indirizzo o di esami attinenti alla professione, le votazioni conseguite, la conoscenza delle

ternet dello studio», spiega il fondatore **Damiano Lipani**.

«Quindi è previsto un successivo colloquio alla presenza del partner di riferimento, volto alla maggiore conoscenza del candidato selezionato e alla migliore rappresentazione di come lo studio è organizzato, delle materie trattate, della tipologia di clienti seguiti. Infine possono esservi altri colloqui con partner diversi destinati all'approfondimento della conoscenza reciproca e alla definizione degli aspetti economici della eventuale futura collaborazione. Infine c'è la valutazione di un elaborato scritto (atto giudiziale o parere giuridico) redatto dal candidato, per valutarne le capacità o, quanto meno, le potenzialità (per i giovani aspiranti avvocati), rispetto agli standard di qualità dello studio».

Lo stage è il principale canale di ingresso in maniera strutturata nel team di **De Berti Jacchia Franchini Forlani**. «Quando si è ravvisata la necessità di reclutare praticanti, di norma la preferenza è stata data agli stagiaires reputati più idonei», racconta **Guido Callegari**, partner dello studio. «Non sono, però, stati trascurati altri canali di reclutamento, in particolare il vaglio dei curricula che pervengono allo studio».

LS LexJus Sinacta punta principalmente su giovani che hanno già conseguito l'abilitazione di avvocato e hanno ottenuto un voto di laurea non inferiore a 105, come spiega **Gianluigi Serafini**, managing partner presso gli uffici di Bologna. «I canali sono generalmente il sito dello studio, che prevede uno spazio specifico per l'invio del curriculum, o le segnalazioni dal mondo dell'università. La selezione avviene tramite una serie di colloqui gestiti da un partner e un colloquio finale con un managing partner, i colloqui prevedono anche valutazioni di cultura generale e di conoscenza della lingua inglese, l'inserimento prevede un periodo di sei mesi dedicato alla formazione deontologica, alla conoscenza del codice etico dello studio e a una conoscenza trasversale dei vari dipartimenti, trascorso questo primo periodo vi è una valutazione sul giovane che in caso positivo viene ammesso per un ulteriore semestre a collaborare con il dipartimento cui viene dedicato». Al termine di questo periodo vi è una nuova valutazione che tiene conto oltre che delle capacità professionali e relazionali e, in caso di esito positivo, il giovane si vede proporre un contratto di dodici mesi nel corso del quale inizia ad avere contatti con il cliente e a fare prime esperienze di gestione autonoma di alcuni fascicoli.



Roberto Culicchi

lingue. Riteniamo importante anche il modo di presentarsi dei candidati».

Un approccio simile è stato adottato da **Lipani&Partners**. «L'iter di selezione parte con lo screening dei curricula inviati spontaneamente tramite l'apposito canale aperto sul sito in-

Il processo di selezione

Quali sono i requisiti ricercati nei candidati? «Il nostro obiettivo è individuare profili di eccellenza, ma non prescindiamo mai da una accurata valutazione caratteriale e delle motivazioni di ciascun candidato», risponde **Benedetta Navarra**, senior partner di **Graziadei Studio Legale**. «L'inserimento è sempre un progetto a lungo termine e, in quanto tale, di per se stesso un investimento per il futuro. Così il neolaureato opera da subito in affiancamento ai partner dello studio sulle pratiche, in un percorso professiona-



Gianluigi Serafini

le affine al proprio profilo di studi ed alle specifiche qualità e caratteristiche che ha manifestato».

Anche **Nctm** ha dedicato una sezione del proprio sito Internet all'invio delle candidature: «La laurea a pieni voti è un pre-requisito essenziale», spiega **Gabriel Agliati**, responsabile hr. «Proseguiamo poi con degli incontri *vis-à-vis* con la rosa di giovani professionisti più in linea con le nostre richieste, abbinando anche test scritti: l'obiettivo è di valutare la solidità tecnica, così come la capacità relazionale. Oltre alle conoscenze giuridiche propriamente intese, nel corso dei colloqui si valutano infatti molti altri aspetti: relazionali (come capacità di lavorare in team, collaborazione, scambio e trasferimento conoscenze), attitudini personali (tra gli altri, determinazione e proattività), formazioni culturali, conoscenze linguistiche, motivazioni e modalità decisionali», aggiunge Agliati.

Dal comitato per le selezioni alle strutture hr

«L'invio del curriculum è il canale principale per la selezione dei giovani professionisti: per questo abbiamo istituito una procedura di colloquio a più fasi che coinvolge sia il socio direttamente interessato, sia il Pdc - Professional development committee (un comitato composto da tre partner, oltre al managing partner e dal coo dello studio) che gestisce la banca dati dei cv, supporta i soci nella ricerca dei profili richiesti, prende parte diretta a tutti i colloqui, seleziona le università con cui stabilire accordi per stage e sponsorizzazioni di specifici eventi formativi». **Domenico Gaudiello**, partner di

Dla Piper, spiega così la struttura per la sezione messa in piedi dalla law-firm. «Essersi laureati presto, con un ottimo voto di laurea e una buona conoscenza della lingua inglese sono requisiti fondamentali».

Hogan Lovells si è dotata di un hr manager (**Daniela F. Pistorio**), che si occupa di tutte le fasi del recruitment, dell'inserimento in studio e del relativo percorso di crescita professionale e di formazione in linea con i valori del network internazionale. «La formazione continua è parte integrante della policy del nostro studio», ricorda il socio **Roberto Culicchi**, elencando le iniziative, che vanno «dall'organizzazione di riunioni di aggiornamento con frequenza bimensile alle quali partecipano tutti i collaboratori di Roma e Milano, alle riunioni tecniche sono tenute periodicamente all'interno dell'area di specializzazione, agli incontri periodici con i colleghi internazionali della stessa practice dedicate allo sviluppo tecnico dei trainee e degli associate e al fine di consolidare i rapporti professionali all'interno del network».

Simile l'approccio seguito da **Mercanti-D'Orio**, che ha un general manager responsabile del recruiting, **Chiara Rudella**, la quale spiega: «Effetto le selezioni con i partner dello studio responsabili dell'area di attività in cui è previsto l'inserimento del professionista. Questa gestione centralizzata delle risorse si è rivelata particolarmente efficiente nel reperimento di profili già formati in alcune aree di attività dello studio». Una volta inseriti, i giovani partecipano a seminari interni di aggiornamento



Domenico Gaudiello

ed approfondimento «nella cui preparazione vengono coinvolti direttamente e in prima persona i professionisti». **Watson Farley Williams** ha un dipartimento risorse umane presso la sede centrale di Londra e referenti locali negli uffici di Roma e Milano. Chi entra a far parte del team spesso trascorre periodi di training presso i dipartimenti di corporate e finance a Londra. Infine, **Evershed Bianchini** non ha un dipartimento dedicato al recruitment, ma alcuni soci sono stati delegati alla individuazione e valutazione dei profili più interessanti oltre che del processo di selezione. Una volta inseriti, gli avvocati possono prendere parte a percorsi di secondment con gli studi del network, in modo da sviluppare competenze legali in diverse giurisdizioni.

1000-1500€

annui. In **Calmetta attorneys** lo stipendio è di 1.500 euro. Il compenso dei praticanti di **Baker & McKenzie** va invece da un minimo di 1.200 euro a un massimo di 3 mila euro (applicato a praticanti «esperti» in procinto di sostenere l'esame orale per l'abilitazione). Il compenso di un praticante di **Pavia e Ansaldo** si aggira intorno ai 1.200-1.400 euro mensili.

Il range del compenso di un praticante che entra in **Ashurst** va invece dai 1.000 ai 1.500 euro. In **Delfino e associati-Willkie Farr & Gallagher** lo stipendio è di 1.500 euro al mese. In **Cba studio legale e tributario** il compenso varia tra i 1.000 e i 1.200 euro. «A un neolaureato che entra in **De Berti Jacchia Franchini Forlani** lo studio riconosce un compenso compreso tra gli 800 e i 1.000 euro al mese. Esattamente la stessa somma che viene pagata dallo studio **Lipani&Partners**. Infine, in **Lambertini & associati** al praticante è corrisposto un rimborso di 500 euro il primo mese, fino a stabilizzarsi a 1.500 euro.

© Riproduzione riservata