

IL MIRAGGIO DEL BEST PLACE TO WORK (QUARTA PUNTATA)

Formazione no limits

Training formativi, seminari, tutorial e secondment
Il sondaggio di TopLegal rivela come tutti gli studi d'affari
siano pronti a mettere in campo ogni risorsa
al fine di coltivare i talenti migliori

di **Maria Buonsanto**

Scegliere i giovani talenti migliori. Formarli come professionisti in grado di muoversi autonomamente nel mercato legale. E trasformarli in leve di business, capaci di attirare nuovi clienti e mandati. È il circolo virtuoso che ogni studio vorrebbe innescare quando arruola tra le sue fila un nuovo praticante.

Il quarto viaggio di TopLegal alla ricerca del best place to work punta i riflettori su un aspetto fon-

damentale della costruzione professionale e personale di un giovane: la formazione. E dal sondaggio emerge che tutti gli studi, chi più chi meno, tanto italiani che esteri, sono pronti a investire in formazione. Considerandola un diritto-dovere in capo allo studio e al professionista, che nasce dall'esigenza di garantire al cliente-consumatore un buon servizio.

Diventano, così, momenti fondamentali della vita in uno studio d'affari la frequenza di corsi, di

training formativi e di seminari interni o esterni. E non soltanto in Italia. Compatibilmente con le esigenze interne di distribuzione dei compiti e del lavoro, infatti, spesso viene favorito lo svolgimento di periodi di "secondment" (permanenza di alcuni mesi all'estero presso sedi dello stesso network o altri studi/clienti amici). Nella speranza di aver puntato sul "cavallo" giusto: quello che si lasci coinvolgere al 100% dalla vita dello studio e faccia del lavoro la passione della vita.



Gli standard richiesti

È utile iniziare da ciò che gli studi d'affari vogliono. Prima di passare a capire ciò che danno. Studio, preparazione, miglioramento e aggiornamento professionale. In altre parole, formazione. È la prima richiesta fatta da uno studio alla nuova leva. Per avere, nelle fila dei propri professionisti, l'eccellenza che il mercato offre. Non è un mistero, infatti, che gli studi d'affari cerchino di accaparrarsi i talenti migliori. Per **Giovanni Verga**, socio preposto a occuparsi dei temi dedicati al "people engagement" di Freshfields, «non ci sono Università di serie A e di serie B come in America, ma certo alcune danno più affidamento. E, comunque, si guarda sempre il voto». Entrando nello specifico, la maggior parte degli studi conferma di aspirare a praticanti con un punteggio non inferiore a 110. L'ideale, certo, è 110 e lode. «D'altronde – commentano in Pavia e Ansaldo – sarebbe strano rispondere che il candidato "ideale" deve avere un voto più basso». Anche in Latham & Watkins si punta senz'altro al massimo. «La facoltà di giurisprudenza non è generalmente troppo selettiva – spiegano – e non è così terribilmente difficile avere il massimo. Anzi, per essere davvero onesti, si deve dire che anche a chi ha avuto il massimo tendiamo a chiedere i voti di laurea nei singoli esami perché c'è 110 e lode e 110 e lode. In alcune facoltà dove danno parecchi punti per la tesi (e non sono poche anche fra le migliori) si può avere 110 e lode anche partendo da una media del 28 e se uno ha la media del ventotto potrebbe avere avuto anche 24 ai 4/5 esami fondamentali avendo così un 110 e lode che è ben diverso da chi in quegli stessi esami abbia avuto invece il massimo».

La verità, però, è che il voto di laurea non basta. Vengono valutate, almeno per quanto possibile, anche personalità e attitudini. E, soprattutto negli studi internazionali, ciò che fa veramente la differenza in sede di colloquio è la conoscenza della lingua inglese. Quasi tutti gli interpellati, infatti, concludono che «anche i più brillanti a volte cadono e non entrano in studio proprio a causa della scarsa conoscenza dell'inglese». I più elastici sulla votazione risultano Toffoletto De Luca Tamajo e Soci e Roedl & Partners. Entrambi richiedono un punteggio superiore a 100, sottolineando che «la personalità e le attitudini, e soprattutto la conoscenza delle lingue e l'aver svolto esperienze all'estero, sono elementi altrettanto rilevanti nella selezione».

La verità, però, è che il voto di laurea non basta. Vengono valutate, almeno per quanto possibile, anche personalità e attitudini. E, soprattutto negli studi internazionali, ciò che fa veramente la differenza in sede di colloquio è la conoscenza della lingua inglese. Quasi tutti gli interpellati, infatti, concludono che «anche i più brillanti a volte cadono e non entrano in studio proprio a causa della scarsa conoscenza dell'inglese». I più elastici sulla votazione risultano Toffoletto De Luca Tamajo e Soci e Roedl & Partners. Entrambi richiedono un punteggio superiore a 100, sottolineando che «la personalità e le attitudini, e soprattutto la conoscenza delle lingue e l'aver svolto esperienze all'estero, sono elementi altrettanto rilevanti nella selezione».

Praticantato

Momento fondamentale nella formazione di un futuro avvocato è il praticantato. Un biennio necessario e preparatorio al conseguimento del titolo di Stato. Secondo

l'Asla (Associazione studi legali associati), lo studio dovrebbe assistere il collaboratore nei rapporti e contatti con potenziali clienti, permettendogli di confrontarsi e relazionarsi costantemente con colleghi senior. E tutti gli studi interpellati assicurano di farlo. «A partire dall'ingresso in studio – fanno sapere, per esempio, da Pavia e Ansaldo – la risorsa giovane viene inserita in un team di lavoro che fa normalmente riferimento a un partner. La crescita professionale è assicurata dalla partecipazione della risorsa più giovane al lavoro del team, assumendo responsabilità via via crescenti a seconda dello sviluppo professionale, ma viene incoraggiata anche la partecipazione a seminari o master al cui costo contribuisce lo studio». Rispetto alle modalità di inserimento della nuova leva all'interno dello studio legale associato, le policy sono diverse. La maggior parte degli studi d'affari tende a inserire il praticante in un unico dipartimento. Anzi, spesso il praticante è scelto proprio sulla base delle esigenze di rafforzamento di un dipartimento. Ma ci sono alcuni studi che fanno eccezione a questa regola. In Linklaters, per esempio, viene praticato un sistema di rotazione di ciascun praticante nei tre dipartimenti (Corporate, Banking, Capital markets) per 3 periodi di 9 mesi ciascuno. Mentre **Carlo Pedersoli**, fondatore di Pedersoli e Associati, sostiene che «per la formazione l'ideale sarebbe mettere tutti i praticanti solo sul contenziioso per anni perché quella è la vera palestra». E aggiunge: «Lo studio dà importanza fondamentale alla formazione, tanto che si privilegia l'ingresso e la presenza di dottorandi proprio perché stu-



IL DO UT DES PER I GIOVANI AVVOCATI

Studio	Voto di laurea richiesto	Assunzione dei costi di formazione post-laurea	Secondment
Allen&Overy	Non inferiore a 110	Si	Si
Baker&McKenzie	Non inferiore a 110	Si	Si
Bonelli Erede Pappalardo	N/A	Si	Si
Carnelutti	Non inferiore a 110	No	Si
Chiomenti	Non inferiore a 110	Si	Si
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	N/A	Si	Si
Clifford Chance	Non inferiore a 105	Si	Si
De Berti Jacchia Franchini Forlani	Non inferiore a 105	Si	Si
Dewey & LeBoeuf	Non inferiore a 110	Si	Si
Dla Piper	Non inferiore a 110	Si	Solo se richiesto dal cliente
D'Urso Gatti e Bianchi	Non inferiore a 105	Si	Si
Freshfields	Non inferiore a 105	Si	Si
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	Non inferiore a 110	Si	Si
Grande Stevens	110/110 e lode	Si	Si
Hogan Lovells	Non inferiore a 105	Si	Si
Latham & Watkins	110/110 e lode	Si	Si
Legance	Non inferiore a 105	Si	Si
Linklaters	Non inferiore a 110	Si	Si
Lombardi Molinari e Associati	Non inferiore a 105	Si	Si
Macchi di Cellere Gangemi	Non inferiore a 105	Si	Solo se richiesto dal cliente
Nctm	Non inferiore a 105	Si	Si
Orrick	Non inferiore a 105	Si	Si
Pavia e Ansaldo	110/110 e lode	Si	Non c'è una policy
Pedersoli & Associati	Non inferiore a 110	Si	Non c'è una policy
Pirola Pennuto Zei & Associati	Non inferiore a 105	Si	Si
Roedl & Partners	Non inferiore a 100	Parzialmente	No
Simmons & Simmons	Non inferiore a 110	Si	Si
Toffoletto De Luca Tamajo	Superiore a 100	Si	Si
Tonucci & Partners	Non inferiore a 110	Si	Si

diano continuamente il diritto». A sottolineare l'importanza di una preparazione accademica anche d'Urso Gatti Bianchi che propone alle sue leve una permanenza ini-

ziale nel centro studi di minimo 6 mesi.

La maggior parte degli studi, inoltre, continua a pagare regolarmente il collaboratore durante tut-

ti i periodi in cui allo stesso è consentito di assentarsi per preparare l'esame scritto e poi quello orale. Tra i più generosi Freshfields che, oltre a remunerare regolarmente il

periodo di assenza, rimborsa anche le spese sostenute per frequentare un corso preparatorio all'esame di Stato per l'ammissione all'Albo. I praticanti che sostengono per la prima volta l'esame hanno diritto al rimborso del 50% anche in caso di mancato superamento della prova scritta. Mentre il rimborso integrale (100%) è riconosciuto al superamento della prova orale.

Formazione continua

Ma la formazione non si esaurisce con la conquista del titolo di avvocato. Mantenere e migliorare la preparazione professionale è obbligo deontologico del professionista. **Leah Dunlop** di Hogan Lovells, citando Churcill, afferma: «Non è la fine. Non è neanche l'inizio della fine. Ma forse la fine dell'inizio». E prosegue: «Quello all'interno di uno studio legale è un percorso continuo in termini di crescita e formazione». Un percorso imposto e regolamentato anche dal Consiglio nazionale forense (Cnf). Novanta crediti formativi ogni tre anni. È quanto prescritto dal Cnf agli avvocati in base al regolamento per la formazione permanente in vigore dal 2007. È uno dei grandi problemi che affligge ogni anno il libero professionista. Come fare ad accumulare crediti? La lettura di libri o riviste non serve a realizzare credito formativo. Occorre la partecipazione effettiva agli eventi indicati, promossi, organizzati, o accreditati anche stabilmente dal Consiglio Nazionale Forense e dai Consigli dell'Ordine e dalla Cassa Nazionale di previdenza forense. E molti studi d'affari hanno ben pensato di attrezzarsi e accreditarsi come "enti" formatori, organizzando corsi per

i loro professionisti e non solo. Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha creato un programma di Continuing Legal Education interno. Programma che viene organizzato ogni anno e si sviluppa attraverso seminari tenuti da avvocati interni e docenti esterni. Ad aver predisposto un programma di formazione integrata, accreditato dal Consiglio Nazionale Forense, è stato Toffoletto e Associati. «Il programma – spiegano dallo studio – è rivolto agli avvocati e prati-

un Partner dello studio responsabile del modulo e da un senior associate che di fatto è il capo progetto. Anche Cleary Gottlieb «organizza seminari di formazione ai quali – comunica lo studio – è possibile partecipare anche per video o tele-conferenza in collegamento con gli uffici stranieri. Ci sono, poi, programmi di formazione specifica sulla base delle esigenze dei propri collaboratori. Per esempio, alcuni gruppi specialistici organizzano una serie di seminari e studi di casi



canti degli studi con un calendario di attività che dura tutto l'anno, avviene in videoconferenza fra Roma, Napoli, o Milano a seconda di chi sia il relatore (spesso Professori Universitari e anche colleghi stranieri su tematiche di diritto internazionale), e può essere di aggiornamento o di approfondimento di tematiche del diritto del lavoro». A questi cicli di lezioni va aggiunto "Nalanda", un programma annuale rivolto ai professionisti dello studio suddiviso in 11 moduli, ognuno su un argomento specifico. E ognuno composto da diverse lezioni gestite sempre da

pratici ideati per i nuovi avvocati». Invece, ad aver addirittura creato un'Academy è Clifford Chance. «La formazione continua - spiega il managing partner **Charles Adams** - è un valore fondante per lo studio, primo studio al mondo a creare un'Academy, un vero e proprio centro di formazione interno che ha sede ad Amsterdam e che collabora con prestigiose Business School internazionali. Coltiviamo i talenti garantendo loro un percorso formativo mirato alla crescita professionale e manageriale». L'approccio alla formazione di Cleary e di Clifford rispecchia la



linea adottata da tutte le law firm internazionali. Roedl & Partner ha creato corsi interni (anche attraverso il proprio programma di E-Learning detto "Campus"), Master e Corsi esterni di aggiornamento e di lingue. Hogan Lovells programma Senior Associates Conferences periodiche dedicate allo sviluppo dei senior associate e delle loro capacità manageriali, di organizzazione e di marketing. Che si svolgono a livello internazionale riunendo i senior delle diverse giurisdizioni. Inoltre, organizza riunioni di aggiornamento generale (diverse delle quali accreditate dal Consiglio dell'ordine per il rilascio dei crediti formativi) con frequenza bisettimanale, alle quali partecipano tutti i collaboratori di Roma e Milano. Dla Piper ha costituito il Professional Development Committee (Pdc) «la cui prerogativa è fare emergere la cultura della meritocrazia nella gestione delle risorse dello studio – illustra uno dei quattro membri del comitato, il partner **Stefano Modenesi** -; tra le competenze del Pdc vi è anche lo sviluppo di percorsi di formazione per i professionisti. Tale sforzo si

concretizza tra l'altro nell'attribuzione, nel corso del retreat annuale, di un premio economico al candidato che ha presentato il migliore progetto formativo. Lo studio sponsorizza inoltre una borsa di studio della Società Italiana di Diritto Internazionale per la migliore tesi di laurea in diritto internazionale privato e processuale. Al vincitore, oltre ai 3mila euro della borsa, è offerto uno stage retribuito di 3 mesi». Ad aver costituito un comitato anche l'insegna italiana Nctm. «Il comitato scientifico preposto alla formazione collabora con docenti universitari che sovrintendono alle iniziative – spiega il socio **Stefano Padovani** -. Abbiamo, inoltre, creato *Servizio novità*, un evento a cadenza mensile in cui sono presentate dagli stessi collaboratori le novità del loro dipartimento. Poi ci sono cicli e conferenze accreditati presso l'Ordine e singoli tutorial: lezioni interne a vantaggio dei collaboratori che vengono registrate e messe nell'Intranet».

Secondment

Passando al capitolo formazione all'estero, ogni studio ha la sua policy a riguardo. C'è chi preferisce investire in master e chi, invece, manda i propri professionisti in secondment presso studi amici o affiliati al proprio network. Macchi di Cellere Gangemi eroga borse di studio presso la South-Western Legal Foundation di Dallas. Baker & McKenzie organizza summer school presso Università americane e programmi di scambio intra-office tra associati di studi Baker & McKenzie nel mondo. Toffoletto sostiene economicamente la partecipazione a convegni nazionali

ed internazionali e il secondment. Così come Carnelutti, che contribuisce al finanziamento di master o esperienze all'estero, «anche se – sottolinea il socio **Luca Arnaboldi** – era più semplice quando eravamo associati con McDermott. Nel 2011, comunque, abbiamo finanziato un master e un secondment in America». Favorevole al secondment anche **Guido Callegari**, socio di De Berti Jacchia Franchini Forlani, perché «soprattutto quando si hanno pratiche aperte all'estero dà valore aggiunto guardarle anche dal lato dello studio estero». A internazionalizzare il percorso formativo dei loro collaboratori anche Pavia e Ansaldo, Pirola Pennuto Zei & Associati, Tonucci & Associati, Legance e Pedersoli.

Alcuni studi, poi, possono contare sulle proprie sedi estere. Come Chiomenti, che effettua scambi per un periodo di minimo 12 mesi in una delle sue sedi (Londra, Bruxelles, Pechino, Shanghai e Hong Kong) o presso uno studio amico. E Nctm, che manda i professionisti in secondment nei suoi uffici di Londra, Bruxelles e Cina, dove soggiornano in locali affittati dallo studio per uso foresteria. A questi italiani, si aggiungono naturalmente gli studi internazionali, tutti dotati di numerose sedi a copertura dei cinque continenti. E tutti favorevoli ai periodi di soggiorno all'estero. Tutti tranne uno. Dla Piper, infatti, al secondment estero preferisce quello nazionale, tra le sedi di Roma e Milano, «per favorire l'integrazione tra i due uffici. All'estero il discorso cambia, – spiega Modenesi -. Perché lo stage abbia realmente senso anche per il professionista che lo fa deve esservi una specifica esigenza dello studio o dei clienti». **TL**