

I dipartimenti risorse umane degli studi stanno aggiornando i propri criteri di selezione

# Non solo cv: l'avvocatura del futuro si sceglie con i social

Pagine a cura di ANTONIO RANALLI

Dalle borse di studio e dalla valutazione del curriculum si è passati ai social network e, persino, ai talent. Sono ormai sempre più differenziate e «contemporanee» le modalità con cui gli studi ricercano i nuovi avvocati. Alcune law firm si rivolgono direttamente a strutture specializzate, altre scelgono la collaborazione con le università. Per tutte, comunque, la ricerca di nuovi collaboratori è sempre un momento molto importante, perché si tratta di fare un vero e proprio investimento sul futuro: l'obiettivo è cercare figure in



Nicola Broggi

grado di portare valore aggiunto allo studio, sia per profili junior che per quelli senior.

«In un mercato del lavoro sempre più competitivo e variegato, l'individuazione della persona che rispecchi tutte le caratteristiche di cui uno studio a vocazione internazionale necessita, oggi non è scontata», spiega Nicola Broggi, partner di PwC TLS che ha la responsabilità del settore Hr. «Negli ultimi anni infatti stiamo assistendo a una evoluzione del mondo delle professioni che, oltre a essersi «rivitalizzato», sta anche guardando con un interesse maggiore al tema dell'innovazione. La richiesta è orientata sempre più verso profili che abbiano competenze tecnologiche, divenute oggi fondamentali per fare fronte al nuovo contesto, anche per quanto riguarda il settore legale. Per la ricerca di un neo laureato è fondamentale da parte del team Hr dello studio consolidare rapporti con gli uffici placement delle Università, che attraverso l'organizzazione di eventi favoriscano la conoscenza del brand. Nella selezione di una figura junior risultano imprescindibili un brillante percorso accademico terminato nei tempi previsti, un'ottima conoscenza della lingua inglese, preferibilmente valorizzata da un'esperienza all'estero durante gli studi

e caratteristiche individuali connotate dall'attitudine alla curiosità, all'approfondimento, capacità di lavorare in gruppo e motivazione. Selezionare un avvocato di esperienza richiede un approccio diverso: infatti gli studi cercano professionisti specializzati, la cui individuazione risulta meno immediata».

In Hogan Lovells è presente un team Hr dedicato ai professionisti. «Per studenti e neo-laureati ci avvaliamo della pubblicazione di annunci sulle bacheche universitarie, del contatto diretto con i responsabili dei Career Services e della partecipazione ai Career Days», spiega l'Hr manager Daniela F. Pistorio. «Tra i requisiti che valutiamo nelle risorse più giovani vi sono sicuramente un eccellente percorso accademico e un profilo internazionale, caratterizzato da una o più esperienze all'estero. Per le risorse con esperienza, valutiamo molto la specializzazione maturata nel corso degli anni nel settore di attività prescelto. Ma siamo anche attenti a inserire candidati che condividano i nostri valori: l'ambizione e il desiderio di raggiungere l'eccellenza, ma anche la capacità di pensare fuori dagli schemi, un forte senso di responsabilità e la capacità di lavorare in un team globale, che abbraccia più di ventiquattro paesi».

Differenti sono le soluzioni

per il contatto con i giovani professionisti. «Si va dai canali classici, ossia quelli delle società di ricerca, che però, in base alla nostra esperienza, hanno meno grip sulle giovani professionalità, alla ricerca «in proprio» mediante i canali universitari con sponsorizzazioni e docenze agli eventi formativi, master in primis», spiega Francesco Assegnati, partner di Cba,



Francesco Assegnati

«Ma importanza crescente la stanno assumendo i canali di comunicazione veicolati tramite la rete internet e conseguentemente l'opportunità di far ricorso agli strumenti dedicati; questo consente una presa diretta sull'andamento del mercato di riferimento e ci garantisce una sistematica affluenza di cv di giovani professionisti che desiderano incontrarci e verificare

l'ipotesi di iniziare a collaborare con lo studio. A questo si affianca la scelta di iniziare a collaborare con ragazzi ancora in fase di laurea permettendo loro di iniziare a respirare l'aria dello studio e le sue attività in modo che al momento della scelta, essi possano decidere in modo più consapevole. E questo vale anche con professionalità che provengono dall'estero».

Tra i principali obiettivi c'è la volontà di affermare sul mercato le primarie aree di pratica che rappresentano il core business della law firm. «Per perseguire questo fine è fondamentale lavorare innanzitutto sulla nostra capacità di crescita dall'interno, attraverso la formazione di professionisti che condividano i valori del network internazionale e della cultura associativa», spiega Guido Testa, partner di Orrick. «La selezione e lo sviluppo di talenti rappresenta un'attività centrale e strategica che incide fortemente sulla formazione di team performanti con un alto livello di specializzazione. Orrick attua infatti un processo di selezione che prevede la soglia minima del 105 come voto di laurea, un ottimo livello di inglese e un insieme di qualità caratteriali e personali che, unitamente agli obiettivi professionali espressi dal candidato, designano il profilo ideale di un professionista capace di lavorare in un team multidisciplinare / cross-border».

Le caratteristiche richieste



Guido Testa

dagli studi italiani e internazionali sono ormai comuni. Come spiega la legal head hunter Lorena Urtiti partner di TalentTree Legal «un eccellente percorso di studi è un requisito fondamentale ed è estremamente gradita un'esperienza all'estero, che potrebbe essere rappresentata da un Llm o da uno stage, per rafforzare la conoscenza della lingua inglese. Chi svolge il mio lavoro sa che la parte difficile consiste non tanto nell'individuare una risorsa che su carta rispetti tutti i parametri e i desiderata del cliente, bensì nell'analisi delle soft skills. La vera sfida è dunque matchare le caratteristiche individuali dei candidati con quelle del futuro partner di ri-

## IL CASO: 4CLEGAL ACADEMY

### Un legal talent per selezionare i migliori

Un talent per selezionare i futuri avvocati da fare entrare in studio? Perché no! L'idea l'ha avuta lo studio 4cLegal che ha promosso il primo talent dedicato al mercato legale italiano: 4cLegal Academy (le punte sono disponibili sul sito [www.4clegal.com/academy](http://www.4clegal.com/academy)). Obiettivo: raccontare il percorso di 5 neolaureati d'eccellenza in 4 primarie direzioni legali e altrettanti studi legali particolarmente affermati per svolgere un percorso formativo e valutativo unico che permetterà loro di dimostrare competenze tecniche, soft skills e capacità di visione. Alla fine solo il migliore dei cinque verrà proclamato Legal Talent of the Year. «Un'iniziativa», ha spiegato il fondatore di 4cLegal, Alessandro Renna, «che vuole cogliere la bellezza e le peculiarità di un settore in forte evoluzione. Un format - quello del talent - già noto in ambiti diversi da quello legale, ma che abbiamo voluto interpretare con la doverosa attenzione per quella che è una professione molto tecnica, molto complessa e molto delicata... ma pur sempre una professione che ha bisogno di trovare i suoi talenti».

Diversi gli studi che hanno aderito al progetto. «In un settore dinamico e competitivo come quello legale, il requisito imprescindibile che un professionista deve possedere



I 5 partecipanti al talent 4cLegal e la commissione

re è la capacità di distinguersi attraverso un approccio attento e metodico», spiega Andrea Puccio, founding & managing partner di Puccio Giovannini - Penalisti Associati. «Un'ottima preparazione accademica ed eccellenti conoscenze linguistiche, in quanto prerequisiti indispensabili, non sono, di per sé sufficienti nella selezione di una nuova risorsa, la quale deve, inoltre, dimostrare

di possedere un'ardente passione per la professione legale, nonché una spiccata capacità di analisi e risoluzione dei problemi, nell'ottica di una empatica comprensione delle esigenze e delle necessità del cliente». Importanti risultano essere anche «la passione e il rispetto per la professione», secondo Luca Arnaboldi, managing partner di Carnelutti: «l'elevata competizione impone inoltre il possesso di ulteriori caratteristiche distintive. Si tratta di alcune soft skills che potrebbero risultare decisive: riservatezza, autonomia, adattabilità, capacità di organizzazione, rispetto delle regole, resistenza allo stress, attenzione ai dettagli, gestione delle informazioni, problem solving e team working».

Secondo Carlo Gagliardi, managing partner di Deloitte Legal il talento «nasce da un'attitudine personale coltivata e sviluppata insieme a un mentor o a qualcuno più senior che agevoli il percorso e sia una guida. I nuovi talenti vengono selezionati all'università e come prima caratteristica valutiamo l'impegno nello studio, insieme a un'attitudine positiva, all'entusiasmo e alla passione per un progetto di sviluppo, non solo della propria carriera, ma anche dello studio in generale».

## Borse di studio e career day negli atenei ancora prioritari

ferimento e del team di lavoro». **Mdba** oltre agli head hunter seleziona anche le candidature provenienti dall'Ordine degli avvocati. «Stiamo stipulando specifiche convenzioni di tirocinio con alcune Università, dando la possibilità ai laureandi di poter anticipare sei mesi di pratica forense all'interno del periodo di tirocinio, come previsto dalla recente normativa», spiega **Dante De Benedetti**, managing partner di Mdba, «siamo convinti che l'ingresso nello studio debba essere accompagnato dalla definizione di un percorso professionale chiaro e per questo motivo abbiamo avviato un programma di gestione delle risorse relativo all'avanzamento professionale sulla base di elementi meritocratici e qualitativi sia nell'ambito delle conoscenze tecnico-professionali acquisite che delle capacità personali e relazionali».

**Eversheds Sutherland Italia** invece non ha una risorsa dedicata al recruitment. «Per la ricerca dei trainee collaboriamo con le Università (Bocconi, Cattolica, Luiss) partecipando alle



Dante De Benedetti

loro iniziative dedicate agli sbocchi professionali (Bocconi&Jobs - Cattolica Career Day), mentre per i profili medio alti ci avvaliamo di head hunter specializzati» spiega **Giuseppe Celli**, managing partner di Eversheds Sutherland Italia.

Molto attivo verso i giovani è lo studio **BonelliErede** che, proprio di recente, ha lanciato per il terzo anno consecutivo due borse di studio - in ricordo del fondatore Franco Bonelli - riservate a laureati in giurisprudenza che desiderino perfezionare, in un paese diverso da quello di provenienza, i propri studi negli specifici campi oggetto degli scritti di Bonelli. «In BonelliErede, abbiamo recentemente cercato di rendere maggiormente digitale e innovativo il processo di recruiting attraverso l'utilizzo di alcuni canali e strumenti specifici», spiega **Andrea Carta Mantiglia**, partner e consigliere delegato, «In primis utilizziamo il nostro account LinkedIn, non solo attraverso la pubblicazione sul nostro profilo delle vacancy ma anche facendo scouting attivo dei profili dei professionisti che più sono adatti alle figure che stiamo ricercando. Il nostro team di Hr partecipa regolarmente ai Career Day organizzati dalle più importanti istituzioni universitarie, in Italia e all'estero. Proprio per aumentare la

nostra «efficacia» sia in termini di selezione che di attrattività verso i millennials, da qualche mese abbiamo introdotto un processo specifico focalizzato sulle nuove generazioni».



Andrea Carta Mantiglia

Come avviene il processo di selezione? «Quando apriamo una posizione, se non per ragioni di ordine pratico (es. per la reception), non facciamo mai riferimento ad una sede specifica: per noi è importante trovare il candidato «giusto» in termini di competenze, a prescindere dalla collocazione geografica. Le spese di viaggio per sostenere il colloquio in una delle nostre sedi sono a carico nostro», commenta **Manuela Cavallo**, socia di **Portolano Cavallo**, «Il processo di selezione prevede un primo colloquio conoscitivo con l'Hr manager, una risorsa interna allo studio specializzata in psicologia del lavoro e coaching, e successivi colloqui di taglio sia conoscitivo che tecnico con alcuni soci dello studio. Nella fase finale vengono coinvolti anche i colleghi più giovani, per un feedback a 360 gradi. Il processo, seppur strutturato, è veloce nei tempi; l'obiettivo è conoscere il candidato e di fargli conoscere nel modo più completo e chiaro possibile lo studio, i suoi valori e le aree di attività. Inoltre, abbiamo istituito per l'11° anno consecutivo tre premi di laurea in diritto societario, in diritto della comunicazione e delle tecnologie e in life sciences, per ciascuno dei quali eroghiamo una borsa di studio».

Il tema selezione è talmente importante che, di recente, lo studio **Chiomenti** ha rafforzato la propria struttura Hr, creando il ruolo di Responsabile risorse umane e talent development, e affidandolo a **Costanza Citrini**, manager proveniente da McKinsey, dove ha lavorato per 13 anni, occupandosi di temi organizzativi, risorse umane e learning.

Nelle scelte degli studi iniziano a far sempre più breccia anche i social network e il web. «Negli ultimi anni lo strumento più utilizzato è stato LinkedIn, sia per la sua diffusione capillare, sia per la possibilità di personalizzare efficacemente i dettagli dell'annuncio, sia per una chiara gestione dei costi», spiega **Nicola Traverso di Lexant**. «La costruzione del profilo coinvolge sia i professionisti che gestiranno i colloqui, sia quelli più impegnati nell'area di futuro inserimento. Il tempo

medio di pubblicazione è di 4-5 giorni, sufficiente per ottenere all'incirca 100-120 candidature, che solitamente rappresentano un bacino sufficiente da cui iniziare il lavoro di scrematura dei cv e di scelta della prima rosa da sottoporre a colloquio. Il lavoro di valutazione delle candidature e di sostenimento dei primi colloqui viene fatto in genere dai due senior associate o da uno di questi e da un associate. Prima di tutto vengono scartate le candidature totalmente incongruenti; tra quelle rimaste vengono filtrate quelle più in linea con la job description. Da questa rosa iniziale di circa 15 curricula viene scelta una prima lista di circa 7-8 persone da sottoporre a colloquio ed in seguito a questo definiscono una shortlist di 2-3 profili potenzialmente adatti, da proporre ai partner per un secondo e ultimo colloquio. A conclusione della procedura, c'è solitamente un momento di sintesi tra partner e senior associate, al fine di giungere a una decisione condivisa».

Il web si affianca al lavoro svolto dagli head hunters professionali. «La tecnologia e il mondo digitale permettono oggi di utilizzare nel campo della ricerca di risorse, anche professionali, strumenti innovativi e, soprattutto, facilmente fruibili dagli stessi professionisti, ovvero da chi, come gli office manager degli studi più evoluti, ope-



Carlo Majer

rano a 360° nella gestione dello studio, il tutto con l'innegabile pregio di essere completamente gratuiti», prosegue **Carlo Majer**, co-managing partner di **Littler**, «il riferimento è ovviamente alle piattaforme, delle quali nel campo professionale la parte del leone la fa senza dubbio LinkedIn, ma non solo. Gli stessi siti web dei competitor, per chiunque abbia una conoscenza del mercato adeguata, sono infatti spesso buon terreno di caccia per la ricerca di nuovi professionisti. Non per nulla, più di uno studio omette di inserire sul proprio sito web i nominativi e i dati di tutti quei professionisti che non hanno una visibilità esterna, il tutto con il malcelato scopo di porre al riparo i propri talenti da possibili razzie dei concorrenti».

Nei team Hr dedicati al recruitment collaborano i professionisti dei diversi dipartimenti. «Le ricerche vengono effettuate utilizzando attivamente i canali digitali dello studio, sito web e LinkedIn, un mezzo quest'ul-

timo che si rivela sempre più importante per lo scouting e il recruiting», spiega **Anna Di Giovanni**, head of operations - Italy di **Allen & Overy**. «Per la selezione degli stage e delle figure più junior collaboriamo da tempo con le università italiane più rinomate, prendendo parte anche a iniziative come i career day che coinvolgono,



Anna Di Giovanni

oltre al nostro Hr team, anche professionisti dello studio al fine di offrire agli studenti una testimonianza diretta della loro attività professionale e delle opportunità offerte da uno studio internazionale come il nostro. Per quanto riguarda il recruiting delle figure più senior ci avvaliamo della collaborazione di head hunter specializzati».

Per **Simona Gallo**, partner di **JennyAvvocati** «le attività propedeutiche al recruiting sono diverse. Da anni il nostro sito web contiene una pagina apposita, e i Cv proposti dai candidati (professionisti o staff) vengono vagliati dalla sottoscritta. I profili particolarmente interessanti, per preparazione, esperienza o lingue straniere conosciute, o perché in quel momento abbiamo delle posizioni di ricerca aperte, vengono comunicati al responsabile di riferimento. Utilizziamo anche il passaparola e gli head hunter, alcuni dei quali ci propongono periodicamente figure che potrebbero essere per noi interessanti».

Anche in **Mbx Lex** le candidature vengono raccolte attraverso il sito. «Quando la ricerca parte da noi, ci rivolgiamo alle università per i neolaureati e chiediamo ai nostri collaboratori», spiega **Luca Masotti**, partner di Mbc Lex, «il nostro back office le raccoglie, le indirizza ai partners e le esaminiamo. Cerchiamo di dare una risposta a tutti quelli che ci contattano. Qualora il candidato risulta avere caratteristiche per noi interessanti, lo invitiamo ad un colloquio, alla presenza di due partner o di un partner ed un senior associate, dipendentemente dal livello che stiamo valutando di accogliere».

**Osborne Clarke** ha invece istituito un apposito comitato, composto da tre soci, che si occupa della selezione e dei percorsi di carriera dei giovani professionisti. «Selezioniamo i nuovi collaboratori ricercando i migliori profili tra le numerose candidature spontanee che riceviamo sull'account di posta espressamente dedicato al recruitment», spiega **Federica**

**Greggio**, partner. «Osborne Clarke ha adottato un sistema di valutazione delle risorse che prevede la periodica somministrazione di sondaggi online a cui partecipano, in veste di valutatori, non solo i soci ma anche i collaboratori, ivi inclusi i trainee. Nel caso delle risorse più senior il processo di selezione è, ovviamente, focalizzato sulla valutazione dell'esperienza svolta nelle precedenti realtà professionali o aziendali, delle competenze maturate e del grado di autonomia acquisito».

Tutti i canali di ricerca sono attenzionati anche dallo studio **De Berti Iacchia**. «Gli stage curriculari che abbiamo ospitato si sono rivelati una fonte delle più soddisfacenti per il reclutamento dei collaboratori più giovani», spiega il partner **Guido Callegari**. «Abbiamo con noi collaboratori ormai definiti 'anziani' che hanno iniziato qui mentre ancora erano studenti. Il passaggio da stagiaire a collaboratore avviene con la laurea. Quando siamo alla ricerca di figure con alto grado di



Guido Callegari

specificità o comunque di competenze elevate facciamo anche ricorso, ma non in via esclusiva, a intermediari professionali dell'incontro della domanda e dell'offerta di collaborazioni, valutando all'occorrenza anche i profili dei professionisti più affermati». Competenza, disponibilità, rispetto delle tempistiche e affiancamento costante e quotidiano del cliente sono le caratteristiche richieste da **Amtf Avvocati**. «A oggi, cerchiamo sempre di premiare le nostre migliori risorse garantendo loro la possibilità di migliorare la propria formazione, con disponibilità di tempo e economie da parte dello studio per la partecipazione a corsi o master di studi, e con percorsi di crescita personalizzati», conclude **Alberto Crivelli**, co-founding partner di Amtf, «Continuiamo a pensare che la creazione e il mantenimento di una struttura fondata sulla cooperazione di valide risorse sia l'obiettivo primario del nostro studio, che viene prima di qualsiasi altro aspetto di implementazione della struttura».

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA**  
rmiliacca@class.it  
e **GIANNI MACHEDA**  
gmacheda@class.it