

Ecco come alcuni dei principali studi legali selezionano gli avvocati del terzo millennio

# Intelligenza artificiale e job fairs per scremare i legali del futuro

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

Nel panorama giuridico contemporaneo, sempre più competitivo e internazionale, ma anche sempre più asfittico, visto lo svuotamento delle facoltà di giurisprudenza, la capacità degli studi legali di attrarre e selezionare i giovani talenti rappresenta un fattore strategico cruciale. Non si tratta più solo di valutare le competenze tecniche, ma di individuare profili ad alto potenziale che possano crescere all'interno dello studio, condividendo valori e visioni. In questo contesto, il processo di selezione si è evoluto, diventando strutturato e focalizzato su diverse fasi chiave.

«Nel selezionare i migliori laureati, il nostro studio punta su eccellenza e motivazione», dice **Massimiliano Maccaione**, partner e co-responsabile del recruiting di **Gianini & Origoni**. «In linea generale, richiediamo un voto minimo di laurea pari a 110, con eventuali eccezioni valutate caso per caso. La perfetta conoscenza dell'inglese è imprescindibile per operare in un contesto internazionale e gestire clienti esigenti. Fondamentale è anche l'attitudine al lavoro di squadra e la disponibilità al sacrificio, qualità che permettono di integrarsi efficacemente in un ambiente collaborativo e sfidante. Cerchiamo, infine, candidati con sana ambizione e reale voglia di emergere, capaci di trasformare talento e determinazione in risultati concreti. Per noi, la combinazione di eccellenza accademica, competenze linguistiche, spirito di squadra e determinazione costituiscono la bussola per identificare chi può crescere insieme allo studio e contribuire al suo successo e a quello dei nostri clienti».

Tra gli studi "storici", **BonelliErede** è uno di quelli che punta sui migliori avvalendosi, tra le altre cose, dello strumento delle borse di studio per selezionare le candidature. Pochi giorni fa lo studio ha lanciato la decima edizione per l'assegnazione di due borse di studio intitolate a **Franco Bonelli**, iniziativa finalizzata a sostenere la crescita e la formazione di giovani talenti del diritto, promuovendo percorsi di studi e di ricerca di eccellenza a livello internazionale. Le borse di studio consentiranno il perfezionamento in uno Stato diverso da quello di provenienza, purché in Europa o negli Stati Uniti

governance, privatizzazioni, diritto del commercio internazionale e disciplina del danno ambientale. Si aggiunge quest'anno come novità la gestione della società per il successo sostenibile. «Queste due borse permettono di costruire basi solide per una carriera di eccellenza e rappresentano un investimento sul futuro della professione legale», hanno detto **Eliana Catalano** e **Massimiliano Danusso**, rispettivamente managing partner e presidente di BonelliErede. «Siamo felici di sostenere la crescita di una nuova generazione di professionisti del diritto, accompagnandoli in un percorso che valorizza merito e competenze».

Sul fronte della selezione, **CMS Italia** ha un team dedicato che comprende sia partners, sia senior associates, sia personale di staff, con il compito di seguire tutto il processo di selezione. «Dai rapporti con i placement office delle principali Università e Master post-laurea a quelli con le principali agenzie di head hunting, dalla pubblicazione di annunci su varie piattaforme per posizioni aperte alla gestione delle candidature spontanee, che fortunatamente ci arrivano in gran numero, a testimonianza dell'attrattiva del nostro Studio per i giovani che vogliono intraprendere la professione legale e tributaria», spiegano i partner responsible for people & talent management, **Paolo Bonolis** e **Mario Martinelli**. «Inoltre, abbiamo avviato collaborazioni con diverse università di eccellenza per dei tirocini formativi pre-laurea che consentono agli studenti di capire le dina-

miche lavorative e allo Studio di testare in anticipo possibili candidati all'inserimento una volta conseguita la laurea. Posto che lo studio ha due anime, appunto quella legale e quella tributaria, ci rivolgiamo, per la prima, tipicamente ai laureati in Giurisprudenza, mentre per la seconda anche ai laureati in discipline economiche. In comune ci sono le caratteristiche di fondo che il candidato deve possedere: una solida preparazione di base, un percorso universitario brillante, preferibilmente un master post laurea in Italia o all'estero e la voglia di imparare e di crescere in un contesto professionale di eccellenza. Imprescindibile, inoltre, è una ottima conoscenza della lingua inglese».

«Nel mercato legale contemporaneo, sempre più competitivo e internazionale, la capacità degli studi di attrarre e selezionare i migliori laureati rappresenta un fattore strategico determinante», spiega la direttrice generale di **PedersoliGattai**, **Maria Ianniel-**

**lo**. «La selezione non è più soltanto una verifica delle competenze tecniche, ma un processo strutturato che mira a individuare profili ad alto potenziale, in grado di crescere insieme allo studio e di condividere valori, cultura e visione. In **PedersoliGattai** il processo di selezione prende avvio da un'attenta analisi dei curricula, condotta dal team HR in collaborazione con i professionisti dei dipartimenti interessati. La valutazione si concentra sul percorso accademico, sulle esperienze professionali e sul livello di preparazione linguistica e informatica. La fase dei colloqui coinvolge direttamente i soci del dipartimento di riferimento e analizza, oltre alla preparazio-

ne tecnica, la capacità di ragionamento, la precisione, l'attitudine al lavoro in team, la motivazione e il potenziale di crescita. Per i profili più junior, lo studio ricerca metodo, curiosità intellettuale e desiderio di apprendere, offrendo percorsi di formazione continua e strumenti avanzati di intelligenza artificiale. Selezionare i migliori laureati, oggi, significa investire in un metodo rigoroso ma inclusivo, capace di coniugare merito, potenziale e valori condivisi, ponendo le basi per uno sviluppo sostenibile e di lungo periodo dello Studio». Per **Duccio Regoli**, partner di **PedersoliGattai** «i processi di selezione si inseriscono in una visione più ampia di responsabilità sociale. Iniziative legate al sostegno dei giovani talenti consentono di ampliare la platea dei candidati, favorendo pari opportunità di accesso alla professione legale e intercettando eccellenze indipendentemente dal contesto di provenienza. In quest'ottica, **PedersoliGattai** promuove e sostiene programmi dedicati allo sviluppo dei giovani, tra cui il progetto **Diritto allo Studio**».

Negli ultimi anni il mondo dei grandi studi legali sta vivendo una profonda trasformazione. «La competizione per attrarre e trattenere i migliori talenti è diventata sempre più intensa e i cambiamenti generazionali stanno ridefinendo modelli organizzativi, aspettative professionali e percorsi di carriera. In questo scenario, parlare di talento non è più una scelta, ma una necessità strategica», sostiene **Francesca Oldani**, HR Manager di **ADVANT Nctm**. «Comprendere cosa significhi davvero 'talento' è il primo passo. Le abilità si costruiscono con lo studio e l'esperienza;

il talento, invece, è una predisposizione naturale che accelera l'apprendimento e amplifica il valore generato. Tuttavia, il talento non emerge da solo. Clima organizzativo, fi-

ducia e qualità della leadership sono elementi decisivi. Saper individuare, valorizzare e far crescere i talenti è una delle sfide centrali della leadership contemporanea. Oggi negli studi convivono più generazioni, con valori e priorità differenti. I professionisti più giovani pongono grande attenzione all'equilibrio tra vita privata e lavoro e alle opportunità di crescita. **ADVANT Nctm** affronta le sfide del mercato con strumenti di welfare, formazione strutturata, piani di crescita trasparenti e integrazione dell'IA. Per chi ha la scintilla per il diritto, **ADVANT Nctm** non è solo un luogo di lavoro, ma un progetto di lungo periodo. Un contesto in cui il talento viene riconosciuto, coltivato e trasformato in futuro».

Sebbene l'invio spontaneo di CV sia ancora un canale di selezione per nuovi collaboratori, la sua rilevanza è minore rispetto al passato. «Oggi i principali canali che utilizziamo per selezionare studenti o neolaureati sono le job fairs a cui partecipiamo, i programmi di collaborazione che abbiamo istituito con certe Università e la selezione di studenti per specifiche iniziative organizzate dalla nostra Firma», afferma **Stefano Crosio**, hiring partner di **Jones Day**. «Le job fairs sono un'ottima risorsa che consente agli studi legali di concentrare l'attività di recruiting in uno o più specifici periodi dell'anno, razionalizzando così l'utilizzo delle risorse e consentendo una migliore pianificazione. D'altronde, le job fairs consentono agli studenti di avere accesso a rappresentanti di diversi studi legali in un medesimo contesto ed effettuare colloqui con più realtà professionali, da un lato per farsi conoscere e dall'altro per formarsi un'opinione preliminare in relazione alle diverse modalità di svolgimento della professione. Abbiamo poi istituito collaborazioni a programmi organizzati da certe Università, quale ad esempio l'In-Company Training Program dell'Università Bocconi, nel contesto del quale ospitiamo una delegazione di studenti del quarto e quinto anno della Facoltà di Giurisprudenza presso il nostro Ufficio di New York per una mezza giornata di presentazioni e scambi di idee relativi a temi professionali. Infine,





# La conoscenza fluente dell'inglese è una precondizione

la Firm organizza iniziative dedicate al legal recruiting quale la Jones Day Masterclass».

«La selezione dei migliori laureati si fonda su un concetto di collaborazione e condivisione: costruire e mantenere legami solidi con il mondo universitario e coltivare un confronto diretto, aperto e costante con gli studenti», dice **Ana Di Giovanni**, Chief operating officer di **A&O Shearman** in Italia. «Collaboriamo stabilmente con le principali università italiane attraverso la partecipazione alle loro job fair e a una serie di sessioni dedicate alla simulazione di colloqui di lavoro. A queste iniziative partecipano attivamente sia il nostro team HR che i professionisti dello studio, per raccontare chi siamo, i nostri valori e per offrire agli studenti una testimonianza autentica del percorso professionale in A&O Shearman e aiutarli a comprendere le dinamiche di recruitment. Nel corso degli anni abbiamo però compreso che, accanto alla partecipazione alle job fair e alle iniziative organizzate dagli atenei, fosse cruciale invitare gli studenti "a casa nostra". Abbiamo quindi aperto le porte dei nostri uffici di Milano e Roma organizzando workshop formativi con focus su specifiche aree di pratica. Sono giornate in cui gli studenti hanno la possibilità di vivere da vicino la quotidianità dei professionisti, confrontarsi con colleghi di ogni seniority - dai praticanti ai soci - e cimentarsi su casi concreti. Queste esperienze ci permettono di azzerare la distanza con il mondo universitario, di rispondere direttamente alle domande degli studenti e di raccontarci non solo a parole, ma facendo toccare con mano la vita in A&O Shearman: le opportunità di crescita, l'ambiente di lavoro e la nostra attenzione a creare un contesto al contempo di eccellenza ma sempre sano e inclusivo, presupposto essenziale per attrarre e valorizzare i migliori talenti».

Non manca anche l'uso dell'intelligenza artificiale nella ricerca dei nuovi talenti. «Il primo passo del processo di talent acquisition si svolge all'interno delle principali Job Fair universitarie e nella interazione costante con i principali head hunter specializzati», spiegano **Massimiliano Biolchini**, Talent management partner, e **Cinzia Bagliani**, Talent manager di **Baker McKenzie**. «In particolare, la partecipazione alle Job Fairs consente di entrare in contatto diretto con studenti e neolaureati, costruendo un ponte tra il mondo universitario e quello professionale. A seguito di un primo contatto l'iter di selezione è articolato in tre colloqui distinti uno dei quali in lingua inglese. Questo percorso permette di valutare non solo le competenze tecniche, ma anche i soft skill

e la capacità di adattamento a un ambiente internazionale. Un elemento centrale nella strategia di Baker McKenzie è la valorizzazione dell'inclu-

sione e della diversità. Diversità, non solo come ricchezza interna, capace di arricchire il contesto lavorativo e stimolare la crescita personale e professionale, ma anche come valore aggiunto per la formazione di team eterogenei e innovativi, in grado di rispondere in modo più efficace alle esigenze dei clienti. Promuovere un ambiente inclusivo permette infatti di integrare prospettive differenti, generando soluzioni più creative e favorendo una cultura professionale aperta e dinamica. A rendere ancora più efficace il processo di recruitment contribuisce anche l'introduzione di una piattaforma globale con l'integrazione dell'intelligenza artificiale. Questo strumento permette di gestire e organizzare tutte le fasi della selezione, dall'analisi dei curricula fino al monitoraggio delle candidature e all'inserimento dei professionisti, semplificando le attività e garantendo una valutazione più accurata dei candidati. Grazie all'AI, la piattaforma è in grado di suggerire i profili più affini alle esigenze, riducendo i tempi di selezione e minimizzando il rischio di errori o pregiudizi involontari».

In **Toffoletto De Luca Tamajo** l'attività di recruitment viene svolta da un Comitato composto da 3 soci e 2 avvocati senior, che opera da Milano per tutte le 12 sedi. «I CV giungono sia in risposta alle offerte pubblicate su LinkedIn sia inviati spontaneamente», spiega **Annarita Ammirati**, partner e responsabile Recruitment dello studio. «Milano è la sede con maggior richiesta e offerta. I principali criteri di selezione sono: convinzione di dedicarsi al diritto del lavoro, solida motivazione a svolgere la libera professione e conoscenza fluente dell'inglese. Il fattore «110 e lode» è stato relativizzato perché si riscontrano ottime preparazioni e brillanti capacità a prescindere dal voto di laurea ed anche dalla università di provenienza. Ogni anno sono circa 50 i candidati che sostengono un primo colloquio e il 15-20% viene introdotto nei diversi Studi soprattutto in un'ottica di sviluppo e potenziamento dell'organico. Il giudizio sui singoli candidati è una espressione collegiale. «Coinvolgiamo i giovani neo-assunti in un percorso di formazione teorica che accompagna almeno i primi sei mesi di attività ed affianca la formazione pratica. L'organizzazione del lavoro, efficiente ed altamente tecnologizzata, e il respiro internazionale dato dalla partecipazione all'alleanza *Ius Laboris*, offre loro un ambiente stimolante e l'opportunità di confrontarsi con tematiche e realtà diverse nell'ambito del diritto del lavoro del

quale ci occupiamo».

In uno studio legale internazionale come **Eversheds Sutherland**, il percorso di selezione dei giovani professionisti parte dall'eccellenza accademica, ma non si ferma lì. «I voti e la qualità del percorso universitario sono importanti, ma da soli non bastano a

raccontare il potenziale di una persona», commenta l'Executive partner, **Marcello Floris**. «Quello che cerchiamo davvero sono laureati curiosi, con una forte capacità di ragionamento e la voglia di mettersi in gioco in contesti complessi. La dimensione internazionale del nostro lavoro rende essenziali una solida conoscenza dell'inglese e l'attitudine a lavorare in team multiculturali, spesso su operazioni che coinvolgono giurisdizioni e competenze diverse. Prestiamo molta attenzione anche alle esperienze maturate durante gli studi: periodi all'estero, stage o altre attività extracurricolari sono spesso indicatori di spirito di iniziativa, flessibilità e capacità di affrontare nuove sfide. Nel processo di selezione, un peso crescente è attribuito alle soft skills. Cerchiamo persone affidabili, capaci di comunicare in modo chiaro, di lavorare in squadra e di comprendere le esigenze del cliente. Il nostro è un mestiere che richiede rigore tecnico, ma anche ascolto e senso di responsabilità. Infine, selezioniamo giovani che abbiano il desiderio di costruire un percorso di crescita nel tempo. Investiamo molto nella formazione e crediamo che il reale valore nasca dalla condivisione di principi come qualità del lavoro, integrità e spirito collaborativo».

«All'interno di una realtà professionale come Andersen Italia, uno degli obiettivi principali del processo di selezione dei neolaureati è identificare profili che, oltre a una base accademica solida e alla capacità di confrontarsi sia in lingua italiana che inglese, mostrino un'attitudine al lavoro in gruppo e curiosità professionale. Il voto di laurea ed il percorso di studi, sebbene molto rilevanti, non sono più gli unici indicatori presi in considerazione nella nostra attività di selezione», spiega **Francesco Inturri**, partner e head of legal per l'Italia di **Andersen Italia**. «Analizziamo anche la capacità di utilizzare strumenti digitali o il potenziale di intelligenza emotiva nel gestire i rapporti con i colleghi. Una lettura attenta delle attività extracurricolari nei CV ci aiuta a conciliare le aspirazioni personali con le necessità dello studio. Ogni processo di selezione è l'inizio di un investimento a lungo termine, per questo trasferiamo ai candidati un quadro dell'ecosistema e le linee guida del percorso di crescita professionale. Tra le nostre iniziative, riscontriamo interesse per le opportunità legate all'Academy, ai se-

condment presso le sedi estere e al tutoraggio per l'esame di abilitazione».

Secondo **Francesco Neboli**, partner di **Studio Bandera** «la selezione dei migliori laureati non si gioca sul voto o sull'ateneo, ma sulla capacità di dimostrare un metodo di lavoro. In fase di valutazione guardiamo come una persona scrive e ragiona: come costruisce un'analisi o argomenta una posizione, come organizza priorità e tempi e reagisce

a scadenze e urgenze. La dimestichezza con strumenti tecnologici è rilevante solo se rafforza la competenza, non se la sostituisce. Un secondo criterio decisivo è l'attitudine alla responsabilità. I profili più solidi comprendono subito che la crescita non è legata all'anzianità, ma alla capacità di assumere responsabilità progressive e misurabili. Valutiamo autonomia, qualità delle relazioni professionali e contributo concreto al lavoro quotidiano, anche in contesti multidisciplinari - come il nostro - che integrano avvocati e commercialisti. Molti elementi emergono già nelle prime settimane di inserimento. Il primo giorno di lavoro è parte integrante della selezione: affiancamento operativo, spiegazione chiara delle attività e verifica della capacità di apprendere e adattarsi al metodo. Il tutoraggio quotidiano consente di osservare rapidamente l'attitudine e gestione del feedback. Anche la formazione è uno strumento selettivo, da non valutare in termini di ore, ma per impatto su qualità del lavoro, gestione del cliente e collaborazione. In questo quadro rientrano strumenti come lo study leave per l'esame di Stato, che permettono di misurare organizzazione, serietà e tenuta nel lungo periodo. L'indicatore più affidabile resta comunque l'evoluzione concreta delle persone, visibile nel lavoro quotidiano di chi entra per imparare e arriva a lavorare in autonomia in un ecosistema che integra figure professionali con background diversi, tra cui competenze fiscali e legali strutturate, attività di compliance e profili a vocazione tecnologica».

«La professione legale sta attraversando una profonda trasformazione. In questo scenario, individuare e formare talenti richiede un approccio strutturato», dice **Daniele Giacomazzi**, partner dello **Studio Righini**. «La tecnologia - inclusa l'Intelligenza Artificiale - supporta il lavoro quotidiano, ma non sostituisce la capacità di interpretare le situazioni, di costruire relazioni di fiducia e di mantenere un metodo rigoroso. Per questo l'apprendimento sul campo resta centrale. In Studio Righini la ricerca dei giovani parte da qui: offrire un contesto che consenta di crescere attraverso la pratica e la costante formazione, con tutor interni che guidano passo dopo pas-

so l'attività quotidiana. La specializzazione professionale è centrale nella selezione e nello sviluppo dei talenti, così come il dialogo tra competenze diverse per favorire una visione interdisciplinare. Lo studio offre una formazione strutturata, percorsi di crescita interni e opportunità di internazionalizzazione. Ogni attività deve essere riconosciuta e adeguatamente retribuita, anche grazie a un programma di welfare aziendale orientato alla salute. La selezione non riguarda solo le competenze tecniche, ma la volontà di crescere con metodo, affrontando la complessità con responsabilità. Valorizzare i giovani talen-



ti significa, in definitiva, prendersi cura dello Studio del futuro».

«La nostra ricerca di neolaureati si rivolge soprattutto a due categorie: laureati in economia e commercio e laureati in giurisprudenza, con un bacino rappresentato in particolare dai neo laureati dell'Università di Bergamo, in linea con la nostra sede principale», dice **Elisabetta Dall'Olio**, partner di **CDR Tax & Legal**. «I canali di contatto sono il sito, LinkedIn e le presentazioni presso le Università, dove periodicamente raccontiamo la nostra realtà. Il processo di selezione prevede diversi step: una prima fase di screening da parte delle Risorse Umane, che valuta età, laurea, votazioni ed eventuali esperienze, seguita da colloqui con i partners delle aree di competenza che necessitano nuovi inserimenti. Proponiamo un percorso di carriera chiaro, con criteri valutativi definiti e una serie di benefit che affiancano la crescita professionale al benessere personale. Il nostro obiettivo è che i neolaureati scelgano il nostro studio per la reputazione del brand e la possibilità di entrare in una realtà dinamica e in continua crescita, tra le prime 50 in Italia per fatturato nel 2025. Offriamo la possibilità di affiancare Partner e professionisti senior in un percorso di crescita, investendo molto sulla qualità di vita, su sistemi di governance chiari e su modelli certificati, come la parità di genere. Abbiamo implementato procedure di valutazione e attivato questionari interni per la profilazione dell'organico e la rilevazione dei bisogni. Siamo consapevoli che lo scenario è molto competitivo e che sia sempre più importante offrire alle nuove risorse non solo opportunità e percorsi di sviluppo, ma anche un ambiente dove poter coniugare vita professionale e personale, raggiungendo i propri obiettivi».

© Riproduzione riservata

*Supplemento a cura  
di Roberto Miliacca  
rmiliacca@italiaoggi.it  
e Gianni Macheda  
gmacheda@italiaoggi.it*



**I grandi studi legali puntano su eccellenza accademica e soft skills per selezionare i migliori laureati**