

Studi legali in prima linea sulla formazione degli avvocati

Viaggio di Affari Legali tra le iniziative di aggiornamento professionale svolte dalle law firm

Formazione, gli studi legali puntano su nuove competenze

Molta attenzione è rivolta soprattutto alle nuove tecnologie

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

Studi legali sempre più avanti nella formazione dei propri avvocati. Nella preparazione dei professionisti, accanto ai contenuti tradizionali legati alla sfera legale, entrano infatti anche materie nuove, come il marketing, la sicurezza e la comunicazione digitale. C'è chi organizza internamente la formazione e chi si avvale di professionisti esterni. Qui una piccola panoramica su come si sono organizzate le law firm italiane.

Dla Piper ha fatto della formazione interna un proprio segno distintivo, consapevole della valenza strategica che assume la conoscenza per essere leader del mercato legale. «Per questo nello studio c'è un intero team dedicato esclusivamente al knowledge sotto la direzione scientifica di un professore universitario», spiega **Rossella Cerchia**, of counsel Knowledge di Dla Piper. «Del resto la formazione del professionista contemporaneo è particolarmente complessa, perché pur con saldissime competenze giuridiche ed economiche, deve saper dialogare con saperi diversi, ad esempio quelli delle scienze informatiche, e quale giurista globale, con realtà anche molto distanti dalla propria e inoltre deve perfezionare quelle soft skills che gli consentano tutto questo. Il percorso per plasmare un professionista di questa portata è il fine della formazione dello studio che si svolge sia in presenza sia on-line. A questo scopo è stata creata, a livello internazionale, l'Acade-

my, la piattaforma della «conoscenza» dove, dagli stagisti ai professionisti, tutti possono accedere a piani di apprendimento individuali che consentano di sviluppare competenze tecniche e trasversali, a seconda del ruolo, della *seniority* e delle esigenze personali. Per gli stagisti, fin dal momento di *on-boarding*, è prevista una rete di supporto tramite il sistema di *mentoring*, che consente alle nuove risorse di integrarsi nel network globale, approfondire competenze tecniche e sviluppare quelle soft, ad esempio sul lavoro di squadra, sulla negoziazione e sulla capacità di comunicazione. Tutti i professionisti sono formati anche in termini di management e anche per chi punta alla partnership, sono previste sessioni di *coaching* personalizzate per raffinare le *soft skills* come quelle legate alla leadership».

Aggiornamento e formazione a doppio binario sono da sempre una priorità anche per **Orrick**. «Valorizzare i talenti e la qualità di ciascun professionista e allo stesso tempo contribuire alla loro crescita sia in termini di competenze giuridiche che di soft e hard skills è un punto di orgoglio della nostra firm a livello globale», spiega **Roberta De Matteo**, Bd&communications senior manager di Orrick. «L'offerta di training, tutorial interattivi, professional development, legal education a cui ciascun avvocato della nostra community può accedere è davvero ampia e consultabile tramite il portale dedicato «Learn @Orrick» che offre sessioni on demand e

live tra cui: *strategic pitch, time management, negotiation skills, Esg tools e business coaching*. In Italia, inoltre, nel 2022 abbiamo dato il via alla prima edizione della «Bd Academy». Si tratta del progetto pilota global rivolto agli avvocati e praticanti delle sedi di Milano e Roma in cui viene condiviso, tramite incontri di persona, il know how del team interno di Bd, marketing e comunicazione italiano, con l'obiettivo di affinare le conoscenze di business development dei partecipanti, fornire loro leve differenziali e applicarle fattivamente nel mercato in cui operano oltre che prendere sempre più di dimestichezza degli strumenti che Orrick mette a disposizione. Gli argomenti approfonditi includono, tra gli altri, tecniche e strategie di relazione con i clienti e prospect, analisi ed implementazione del proprio posizionamento professionale ed utilizzo efficace degli strumenti di comunicazione esterna e interna. Competenze fondamentali che completano il percorso di crescita dei professionisti e ormai diventate imprescindibili per potersi differenziare nel mercato».

Per **Anna Di Giovanni**,



chief operating officer di **Allen & Overy** Italia «da sempre siamo molto attenti alla formazione e allo sviluppo dei professionisti che collaborano con noi. Aiutare ciascuno a sviluppare il proprio potenziale e a massimizzare la performance in base al proprio ruolo è fondamentale, non solo per la crescita delle persone, ma anche per il successo dello studio nel suo complesso. Il programma di formazione che viene offerto a livello globale ai professionisti dello studio è focalizzato sullo sviluppo delle competenze tecniche e personali. I corsi hanno contenuti all'avanguardia e sono strutturati per accompagnare i professionisti in ogni fase della loro carriera e del loro percorso di crescita, con il coinvolgimento di coach di livello mondiale e dei nostri partner che affiancano i docenti per condividere la loro esperienza e conoscenza. Le aree di formazione sono tantissime e coprono tutti gli aspetti su cui un professionista di alto livello deve concentrarsi per un valido percorso di crescita: comunicazione, gestione dei clienti, negoziazione, capacità di creare nuove opportunità, ottimizzazione del tempo e delle risorse, resilienza. Abbiamo inoltre rafforzato una parte di formazione focalizzata sul percorso di carriera delle professioniste donne e dei nostri talenti in generale per poter fornire loro un maggiore sostegno e accompagnarli nella loro crescita interna».

Lo **Studio Bana**, che il prossimo anno celebrerà i 100 anni di professione, punta da sempre sulla formazione per consentire a tutti gli avvocati e praticanti che hanno fatto parte dello studio, di raggiungere un eccellente livello di preparazione e professionalità. «Quello che non può mancare è la formazione per un avvocato», spiega **Antonio Bana**, partner dello Studio Bana, «formazione che deve riguardare tanti ambiti diversi, dal sapersi comportare nelle aule dei tribunali, ai rapporti con i cancellieri del Palazzo di giustizia. Essere bravi avvocati vuol dire crescere ogni giorno professionalmente sapendo come comportarsi e come relazionarsi soprattutto rispettando i valori umani e deontologici nei rapporti con i colleghi. L'importanza oggi-giorno di organizzare e partecipare a convegni per la formazione continua, mettersi «in gioco» studiando e approfondendo la propria materia nelle sue varietà multidisciplinari è un

aspetto della professione che non può essere trascurato. La costante collaborazione dei nostri avvocati con il mondo universitario, nel dipartimento di Diritto Penale, presso le Università di Milano e Perugia è di rilevante importanza e fonte di crescita professionale. Infine, la collaborazione con importanti riviste di settore permette un confronto di alto livello che è sempre più irrinunciabile».

Il processo di cambiamento legato allo sviluppo tecnologico e alla progressiva digitalizzazione dell'attività legata al mondo degli studi legali era in corso già da tempo. Tuttavia, l'emergenza sanitaria ha avuto l'effetto di accelerare questo processo. «La digitalizzazione, il mondo della cybersecurity e dello sviluppo delle tematiche legate ai rischi di cybercrimes e, al contempo, le tematiche legate alla sostenibilità, rappresentano alcune delle nuove e principali materie sulle quali gli studi legali stanno organizzando l'attività di formazione dei propri professionisti», dice **Gherardo Cadore**, partner di **Andersen**, «Alla formazione su tali nuove materie deve sempre più essere affiancata anche la formazione relativa al miglioramento e all'accrescimento di quelle che vengono comunemente definite soft skills, ovvero le capacità relazionali e comportamentali dei professionisti. Per affrontare queste nuove sfide, gli studi legali hanno dovuto, in un certo senso, reinventare anche le modalità attraverso le quali viene svolta la formazione. Si è reso necessario unire la formazione in presenza a quella attraverso webinar, rielaborare i classici moduli di formazione integrandoli con le nuove materie e facilitando, attraverso nuovi schemi, una maggiore condivisione tra i professionisti esperti in diversi settori. La formazione sta diventando sempre di più uno strumento flessibile e condiviso, il cui obiettivo è anche quello di aumentare l'interazione tra le persone, consentendo ai partecipanti di sviluppare competenze aggiuntive che li possano aiutare ad essere maggiormente qualificati e, per l'effetto, in grado di affrontare, al meglio, le nuove esigenze che anche il mercato della professione legale richiede. A tal proposito, in Andersen, abbiamo costituito un comitato dedicato alla sicurezza digitale dell'infrastruttura informatica dello studio (e alla relativa formazione) e un comitato dedicato, tra l'altro, alla formazione. Inoltre, ab-

biamo creato programmi di formazione dedicati all'approfondimento delle tematiche di cybercrimes e sostenibilità».

La formazione continua rappresenta uno dei temi più rilevanti (e crescenti, data la sovrapproduzione legislativa nazionale e dell'Unione Europea) per la garanzia qualitativa delle prestazioni, che impone un impegno sia in termini di tempo che di risorse. «In una law firm strutturata, diventa dunque elemento fondante dell'organizzazione della stessa», spiegano **Laura Bellicini** e **Andrea Rescigno**, del Comitato direttivo di **Legalitax**. «Legalitax in tal senso agisce su più piani, sia con risorse interne che grazie al supporto di professionisti esterni. Internamente l'impegno è molto stringente grazie alla nomina, all'interno di ciascun Dipartimento, di professionisti di elevata seniority a «Responsabili della Formazione»: previsti incontri formativi con cadenza mensile, nell'ambito delle riunioni dipartimentali, con la trattazione di tematiche più di settore, volti sia all'aggiornamento (legislativo, giurisprudenziale, regolatorio e di prassi) sia alla formazione per i collaboratori più giovani, con l'approfondimento di tematiche specialistiche più vaste, sulla base di un piano formativo predisposto annualmente. Riteniamo poi fondamentale garantire il rafforzamento e il consolidamento delle competenze dei nostri professionisti attraverso l'organizzazione, con il supporto di consulenti esterni, di programmi di formazione e di aggiornamento su tematiche complementari: utilizzo delle nuove tecnologie, necessarie anche per fornire un'assistenza più adeguata ai propri clienti, interfacciandosi ad esempio con esperti di cybersecurity o di blockchain, o, più recentemente, con professionisti specializzati nei finanziamenti pubblici, in ragione delle crescenti richieste dei clienti sulle tematiche Pnrr».

Sin dalla sua nascita in **Studio Rock** è stato sviluppato un percorso di crescita interna di ogni risorsa in grado di assicurare elevati e costanti standard di formazione e aggiornamento. «Per riuscire a far fronte alle esigenze del mercato è fondamentale anticipare i tempi delle evoluzioni normative e tecnologiche per fornire una consulenza specialistica puntuale ed efficace», afferma **Alfredo Trotta**, equity partner di Studio Rock, «tutti gli avvo-

cati seguono regolarmente corsi di formazione orientati alle specializzazioni di ciascuno di essi. In particolare le materie maggiormente presidiate risultano essere, nell'area commerciale, quelle del diritto societario, del copyright e del diritto della concorrenza; mentre nell'area del diritto penale d'impresa la compliance e la responsabilità amministrativa degli enti. Molti professionisti dello Studio collaborano con importanti riviste di diritto. Investiamo molto sulla formazione tecnico-specialistica delle nostre risorse, tuttavia riteniamo che la prima e più importante forma di apprendimento professionale, soprattutto per i giovani collaboratori, sia data dall'esperienza sul campo e a tal fine forniamo loro - da subito - la possibilità di affrontare problemi complessi e strutturati, sempre sotto la guida attenta di avvocati esperti. In questo modo possono maturare sin da subito abilità professionali in grado di far fronte alle esigenze spesso molto complesse e mutevoli del mercato. Li rendiamo partecipi e li coinvolgiamo a 360 gradi al fine di garantire un'esperienza lavorativa completa e avvincente. Ma il vero valore aggiunto di un avvocato oggi è rappresentato anche dalle competenze non tecniche, le *Non Technical Skills*: abilità comportamentali, cognitive e relazionali che comprendono un insieme di competenze trasversali quali ad esempio la capacità di ascoltare e di comprendere le esigenze e i reali desideri del cliente, nonché di comunicare in modo efficace, il saper lavorare in gruppo».

Fra le iniziative innovative volte alla formazione degli associate si segnala quella di **Herbert Smith Freehills** che ha stretto una partnership con il *NeuroLeadership Institute*, centro di formazione e sviluppo manageriale specializzato nelle neuroscienze, per avviare un percorso di formazione e sviluppo delle competenze dei professionisti con il programma «*Amplify*» rivolto ai Senior Associate dello studio a livello globale. Il corso prevede 20 ore di lezione sulla leadership, che spaziano dalla gestione della relazione con il cliente al business development, con un occhio di riguardo agli aspetti finanziari e di management, il tutto basato sull'osservazione degli aspetti psicologici e cognitivi dell'essere umano e di come si declinano in una serie di situazioni tipiche della professione legale,

per acquisirne padronanza. Si tratta di un'iniziativa che rientra in un piano più ampio di crescita e di welfare che lo Studio internazionale ha pensato per i propri professionisti e che vedrà coinvolti anche gli associate più giovani e i praticanti. Il programma *Amplify* nasce in Hsf sulla base della convinzione che i Senior Associate svolgano un ruolo crescente all'interno delle attività dello studio nella gestione di operazioni, casi e progetti. Costituiscono, inoltre, un modello di leadership e di riferimento essenziale per i più giovani nei team. Due Senior Associate dell'ufficio italiano, **Martina Maffei** e **Spartak Kodrak**, hanno partecipato al progetto pilota. «La crescita professionale richiede la capacità di saper interagire in modo costruttivo con gli altri», hanno spiegato, «soprattutto con le persone più giovani che, in ambito lavorativo, spesso necessitano di essere guidate per poter esprimere al meglio il loro potenziale. Il programma *Amplify* ci ha permesso di sviluppare caratteristiche essenziali per aiutare i colleghi più giovani non solo a tirare fuori il meglio per assistere i clienti, ma anche per farli sentire soddisfatti per il lavoro che svolgono e per il lavoro di team. È importante per la nostra crescita partecipare a training di questo tipo poiché sentiamo che lo studio investe su di noi, cresce la nostra consapevolezza circa le dinamiche cerebrali che si accompagnano al nostro lavoro, e questo ci consente, in ultima analisi, di perseguire anche un maggiore benessere psicologico in tutto lo studio. Infine, il confronto diretto con i coach di *Amplify* e con i colleghi degli altri uffici ci ha permesso di acquisire una maggior consapevolezza delle nostre risorse e delle nuove competenze che ci saranno sicuramente utili nella futura crescita professionale».

Per il fondatore di **Costantino & Partners**, **Giovanni Costantino** oggi ci troviamo di fronte a «una società in cui l'accesso alle informazioni è pressoché illimitato, ma non è facile trovare i criteri su cui fondare una conoscenza affidabile. Il problema, già avvertito in precedenza, è emerso nitidamente durante la pandemia. È questo il motivo per cui abbiamo avviato già nel 2021 un vasto piano di formazione, organizzato in tre cicli annuali. A tema, i principali argomenti di gestione del personale e delle relazioni sindacali, affrontati sotto il pro-

filo sia giuridico, sia operativo, ospitando il parere non solo dell'avvocato Costantino e degli altri giuslavoristi dello Studio, orientati all'assistenza dei datori di lavoro, ma anche di autorevoli esponenti del sindacato. Il percorso è stato ideato per fornire a ogni partecipante gli strumenti, le informazioni e le categorie per gestire al meglio le relazioni con il personale e con le organizzazioni sindacali, in un'ottica di apertura e di dialogo, seppur nel rispetto delle posizioni. A tal fine, oltre a nozioni di carattere normativo, sono stati affrontati anche argomenti trasversali, come le tecniche di negoziazione. Da molto tempo, infatti, è nostra convinzione che il contenzioso, seppur talvolta necessario, costituisca una eccezione, e non la regola nei rapporti di lavoro. Per questo è compito di ogni responsabile del personale conoscere gli strumenti per raggiungere i migliori risultati sul tavolo di contrattazione, utilizzando saggiamente l'arte della mediazione, così da raggiungere il massimo consenso possibile».

Investire in giovani leve, responsabilizzarle e metterle fin da subito nelle condizioni di essere autonomi nella gestione del lavoro: questo l'obiettivo di uno Studio legale che voglia rimanere competitivo e al passo con i tempi, garantendo un concreto contributo per le future generazioni di avvocati. «Gli Studi legali italiani dovrebbero intraprendere un percorso di rinnovamento volto ad abbandonare sovrastrutture culturali, che vedevano l'accentramento di responsabilità e riconoscimenti in capo al dominus a discapito delle giovani risorse», spiega **Andrea Puccio** dello **Studio Puccio Penalisti Associati**. «È a queste ultime che è necessario oggi far spazio. Il nostro Studio è costantemente alla ricerca nuovi talenti che si uniscano al nostro gruppo di lavoro, e per tale motivo siamo operativi su diversi fronti. Da diversi anni, ormai, sono Chapter Leader della Bocconi Alumni Community Brescia, nonché svolgo attività di mentoring per gli alunni dell'Università Bocconi. In tale veste, mi occupo di svolgere un'attività di orientamento rispetto al percorso professionale che gli studenti, futuri giuristi, intenderanno poi intraprendere. Quest'anno, inoltre, si è svolta la terza edizione della *Milano Moot Court Competition* di Diritto Penale: una simulazione processuale a squa-

dre incentrata sull'analisi e risoluzione di un caso di diritto penale, promossa da Elsa Milano in collaborazione con l'associazione Keiron Bocconi, l'Università Bocconi, l'Università Bicocca, l'Università Cattolica e l'Università degli Studi di Milano.

Il nostro Studio è stato scelto da Elsa Milano al fine di accogliere il decretato «Miglior Oratore» per un periodo di stage all'esito di questa competizione. Altrii fondamentale la formazione e l'aggiornamento dei giovani avvocati, le cui skills, considerando le nuove frontiere della professione, devono essere costantemente implementate. Frequentare corsi di aggiornamento professionale, ma anche farsi promotori di webinar, convegni ed altre iniziative formative accresce sicuramente la cultura legale».

Per **Fabrizio Carbonetti**, managing partner **Carbonetti e Associati** «pensare che oggi un avvocato possa esercitare con successo solo con una formazione accademica basata

sulla conoscenza dei concetti giuridici è velleitario. Il professionista ha infatti bisogno di un bagaglio di competenze trasversale, che accanto alle tradizionali scienze giuridiche contempli le principali soft skill oggi necessarie per relazionarsi efficacemente con i clienti, le controparti, i giudici e gli altri consulenti: competenze in campo tecnologico, di compliance e sostenibilità ambientale e sociale. In questo quadro, è fondamentale anche capacità comunicativa, posto che lo studio legale è ormai considerato e trattato alla stregua di una qualsiasi impresa e, come tale, non può mancare di porsi visibilmente sul mercato. Per questo motivo Carbonetti e Associati è da diversi anni sensibile al tema comunicativo e, accanto al supporto di una specifica risorsa interna, ormai da un biennio ha scelto di avvalersi della consulenza dello Studio di comunicazione strategica The Skill: tra gli scopi della collaborazione v'è anche quello di diffondere presso i propri avvo-

ca la cultura del Legal design e della semplificazione dei linguaggi tecnico amministrativi e burocratici, tenendosi a debita distanza da quello che in gergo viene definito «legalese».

Tramite questo tipo di supporto specifico, infatti, lo Studio mira a realizzare un dialogo con i Clienti attuali e potenziali più diretto, concreto, superando gli arcaismi e riducendo le formalità linguistiche ai soli passaggi tecnici essenziali. Grazie a questo approccio smart e innovativo, il messaggio comunicato assume maggiore chiarezza ed incisività e la law firm offre di sé una immagine trasparente e schietta. È, insomma, al tramonto l'idea dell'avvocato chino dietro la scrivania, sommerso da carte polverose ed arroccato dietro i «latinorum» di manzoniana memoria».

© Riproduzione riservata

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



Rossella Cerchia



Roberta De Matteo



Anna Di Giovanni



Antonio Bana



Gherardo Cadore



Alfredo Trotta



Giovanni Costantino



Andrea Puccio



Fabrizio Carbonetti