PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00

Non solo fatturati da far crescere o ricerca di nuova clientela: la sfida è quella del wellbeing

Studi legali felici: una nuova strategia per il successo

Lo studio come luogo di relazione, crescita e appartenenza

PAGINE A CURA
DI ANTONIO RANALLI

Per molto tempo il successo di uno studio legale è stato associato quasi esclusivamente alla capacità di produrre risultati: acquisire clienti, chiudere operazioni, aumentare il fatturato, conquistare posizioni nelle classifiche e attrarre i professionisti migliori. Un modello che ha accompagnato la crescita della professione, ma che oggi si confronta con una trasformazione più profonda del mercato e delle aspettative di chi negli studi lavora.

La competizione per i talenti, la necessità di trattenere le professionalità più qualificate e la crescente attenzione all'equilibrio tra vita e lavoro stanno infatti portando anche il mondo legal a interrogarsi su un tema che fino a qualche anno fa sembrava quasi estraneo alla cultura degli studi: il benessere delle persone. Non più soltanto come elemento di welfare o come strumento per migliorare la produttività, ma come componente della stessa strategia organizzativa.

È in questo scenario che prende forma il concetto di «studio legale felice»: un'organizzazione nella quale la ricerca dell'eccellenza professionale non entra in conflitto con la qualità della vita, la crescita individuale e la sostenibilità economica.

Un equilibrio tutt'altro che semplice, soprattutto in una professione caratterizzata da responsabilità elevate, ritmi intensi e una forte pressione sui risultati. La domanda, dunque, non è se uno studio legale debba scegliere tra essere competitivo o essere un luogo nel quale si sta bene. La sfida è capire se le due cose possano, invece, rafforzarsi reciprocamente. E se la felicità possa diventare non soltanto una condizione personale, ma una vera e propria scelta manageriale e organizzativa.

È da questa prospettiva che si sviluppa la riflessione di **Luca Pardo**, avvocato e Co-Managing Partner di **Ontier Italia**, autore di «*La felicità è un'ipotesi. Pensieri su uno studio legale felice*» (Giulio Perrone Editore, 2026). Un libro che parte dall'esperienza concreta di uno studio per interrogarsi sul futuro della professione e sul modo in cui persone, competenze, risultati economici e cultura organizzativa possono convivere. «L'idea è nata proprio perché manca nel mercato legale uno studio di riferimento che abbia come valore la costruzione della felicità», spiega Luca Pardo. «Manca uno studio ispirato ai valori della felicità, intesa non solo come benessere, ma come benessere all'interno

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00

di una professione che è complicata, nobilissima, ma anche faticosa. Una professione che deve tenere insieme l'eccellenza professionale, la sostenibilità economica e la possibilità di crescere bene, anche per poter investire e diventare migliori domani. Questo lo abbiamo fatto vivendolo all'interno dello studio. Mentre lo vivevamo, cercavamo di capire quali potessero essere, in sintesi, i valori sui quali costruire questo modello.

E siamo arrivati alla metafora dei tre motori della barca: la persona e la felicità, l'eccellenza professionale e la sostenibilità economica. L'armonia tra questi tre motori fa sì che la barca vada avanti e possa navigare. Il conflitto tra questi tre elementi, invece, porta la barca alla deriva. Per questo ogni decisione dello studio deve essere affrontata tenendo conto dell'equilibrio tra questi tre motori».

Una visione che parte anche da un presupposto preciso: la felicità non può essere considerata una conseguenza automatica dei risultati economici, né può essere affidata esclusivamente alla dimensione individuale. «Non è vero che la felicità arriva con i numeri», prosegue Pardo. «L'idea era che questo modello diventasse un vero progetto di studio e che ne fossero protagonisti tutti: dai collaboratori ai giovani praticanti, dagli avvocati più esperti fino ai soci. Un progetto che possa appartenere a tutti. Al centro ci sono le persone, ma al centro ci sono anche i clienti, perché noi assistiamo il cliente e dobbiamo assisterlo in questo stesso modo.

Dobbiamo trasmettere una diversa postura dell'avvocato: non come colui che somministra la regola di diritto, ma come colui che prende sulle proprie spalle la preoccupazione e la frustrazione del cliente». Da qui nasce anche il claim «Molto più che avvocati», che sintetizza l'idea di uno studio capace di andare oltre la sola prestazione professionale e di diventare una vera comunità di competenze e relazioni. «Oggi non si può essere soltanto avvocati tecnicamente esperti», spiega il Co-managing partner di Ontier Italia: «si è anche motori di una community di avvocati e clienti, nella quale questi ultimi possano trovare nello studio legale di riferimento qualcuno che li assista dal punto di vista giuridico, ma che possa anche arricchirli sotto il profilo della preparazione complessiva. Per questo riteniamo importanti anche l'arte, la letteratura e altri temi che possono contribuire alla formazione professionale e personale, tanto degli avvocati quanto dei clienti».

Il modello dei tre motori, però, non rimane sul piano teorico. La sua applicazione riguarda concretamente anche l'organizzazione del lavoro, la crescita professionale e i percorsi di carriera. «L'architrave di tutto quanto sono i tre motori della barca. Da questi discendono le modalità di lavoro condiviso e il cross selling, ma anche un piano di carriera ispirato al merito e non all'anzianità», conclude Pardo, «Abbiamo

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00

scelto un percorso individualizzato per ciascuno, evitando di inserire le persone in livelli quasi prestabiliti. Ognuno discute il proprio percorso professionale con i soci di riferimento e da questo confronto nasce un percorso che ha il nome e il cognome di quell'avvocato. È inutile competere con un altro avvocato: ciascuno deve poter costruire il proprio percorso, valorizzando le proprie caratteristiche e aspirazioni. Accanto alla crescita professionale c'è poi quella personale, attraverso un'apertura verso competenze e ambiti che non appartengono esclusivamente al mondo del diritto. C'è anche la formazione personale attraverso ambiti di assistenza diversi da quello legale. Ontier ha partecipazioni in società di consulenza che operano, tra gli altri, nei settori societario ed energetico, dove la guida è affidata a professionisti specializzati. Non è detto che, quando un cliente ha un problema, la prima persona di cui abbia bisogno sia un avvocato: può avere bisogno di un consulente specializzato in un determinato ambito. L'obiettivo è quindi mettere in relazione competenze diverse e costruire intorno al cliente una comunità professionale capace di rispondere alle sue esigenze in modo più ampio. Alla fine, il punto è trovarsi tutti attorno a un progetto che includa tutti».

Negli ultimi anni il concetto di benessere negli studi legali si è ampliato. «Oltre alle condizioni economiche e alla stabilità professionale caratteristiche dell'approccio tradizionale, comprende la qualità dell'ambiente di lavoro, le opportunità di crescita, la flessibilità e la capacità di conciliare le esigenze della professione con la vita personale», dice **Mauro Zuccaro**, HR manager di **Studio Previti.** «I professionisti chiedono percorsi chiari, ascolto e un'organizzazione in grado di riconoscere esigenze individuali differenti. In Studio Previti l'obiettivo è costruire un contesto che unisca responsabilità professionale e attenzione alle persone. Lo smart working e la flessibilità organizzativa, compatibilmente con le esigenze del cliente, sono strumenti concreti di benessere. In questa prospettiva, la funzione HR non si limita al recruiting o alla gestione amministrativa: è un riferimento attivo per i professionisti, capace di intercettare aspettative e segnali di disagio, accompagnare i percorsi professionali e promuovere uno scambio di feedback costruttivo tra colleghi e con l'organizzazione nel suo insieme.

Un ruolo centrale è affidato alla formazione, interna ed esterna. Investire nello sviluppo del know-how, da un lato, e trasmettere all'esterno le proprie competenze, dall'altro, significa offrire prospettive concrete di crescita e rafforzare il senso di appartenenza. La sfida principale resta quella di conciliare performance elevate e sostenibilità del lavoro. Nel settore legale esistono inevitabilmente momenti di forte intensità e bilanciare l'obiettivo della sostenibilità con quello dell'eccellenza nei risultati può essere

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00

complesso: sostenibilità però non significa per forza ridurre l'ambizione, significa organizzare il lavoro affinché l'eccellenza possa essere mantenuta nel tempo.

Nei prossimi anni gli studi dovranno confrontarsi con nuove aspettative generazionali, competenze in evoluzione e crescente mobilità dei professionisti. Per Studio Previti la priorità sarà continuare a investire su ascolto, formazione, percorsi di crescita e qualità dell'organizzazione: il capitale umano resterà certamente una componente essenziale della solidità dello Studio».

Il benessere del professionista costituisce un elemento fondamentale nell'organizzazione della vita dello studio legale. «Esso è influenzato da una molteplicità di fattori, tra cui, in particolare, le dinamiche relazionali tra i dipendenti, che rappresentano un aspetto cruciale delle iniziative e delle politiche di welfare», dice **Bartolomeo Giordano**, founder dello **studio legale Giordano Roma / Milano.** «Il dialogo, infatti, è l'elemento essenziale che deve permeare ogni singolo studio legale, consentendo di armonizzare e umanizzare il rapporto tra i professionisti e i clienti che si rivolgono allo studio. Questo dialogo coinvolge ogni componente dello studio, dal praticante al dominus, fino alla segreteria, che svolge un ruolo di indirizzo e guida per gli avvocati stessi. La pandemia da Covid-19 ha rappresentato un momento di significativa accelerazione verso la riscoperta di una sinergia all'interno degli studi legali. L'esperienza del lavoro da remoto, dovuta alle restrizioni imposte dalla pandemia, ha offerto l'opportunità di riflettere sull'importanza del dialogo e della collaborazione



Il successo di uno studio passa anche da un diverso coinvolgimento dei professionisti agli obiettivi

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

ItaliaOggi
PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00



tra i singoli componenti dello studio legale al fine di creare un ambiente di lavoro più armonioso e produttivo. Uno studio, come nel mio caso specifico nell'indirizzo penalistico, non si limita ai momenti strettamente connessi all'attività lavorativa, ma integra anche dinamiche di vita esterne, grazie ai momenti di pausa che si svolgono all'interno di aree dedicate dello studio, che contribuiscono all'arricchimento dell'organico sia dal punto di vista professionale che umano. Questi momenti di dialogo e confronto, oltre a migliorare le relazioni interpersonali all'interno dello studio legale, contribuiscono significativamente allo sviluppo del pensiero critico e del processo decisionale, elementi essenziali nella professione forense.

Queste interazioni «accelerano» la crescita professionale individuale e rafforzano ulteriormente la capacità dello studio di operare con efficacia e potenzia l'effetto della squadra. Sebbene il progresso tecnologico possa ottimizzare diversi aspetti dell'attività lavorativa, l'elemento che maggiormente contribuisce al benessere professionale rimane il pensiero e il confronto all'interno dello studio (strategia, scelta tecnica, valutazione del caso, ecc). Questo aspetto si collega direttamente al tema dell'intelligenza artificiale, il cui impiego all'interno degli studi legali è in costante crescita. Le banche dati possono oggi integrare sistemi avanzati di IA in grado di correlare normativa, giurisprudenza e dottrina, consentendo una più rapida individuazione delle fonti giuridiche e riducendo significativamente i tempi di ricerca e verifica delle informazioni. Tuttavia, il ruolo dell'avvocato rimane cruciale. L'intelligenza artificiale non deve essere percepita come una scorciatoia che possa sostituire il ragionamento giuridico, in particolare nella formazione dei professionisti più giovani. Esiste il rischio di sviluppare una dipendenza dall'output, con un conseguente indebolimento delle capacità critiche, interpretative e argomentative ed esperienziali. Tali elementi sono fondamentali per l'avvocato penalista, poiché lo sviluppo della tecnica difensiva, a differenza di quella civilistica, avviene in un contesto processuale, davanti al giudice e alle parti in causa, dove l'utilizzo di tali strumenti tecnologici non può sostituire le capacità cognitive, interpretative, valutative che necessariamente deve affrontare. Pertanto, al professionista, e al penalista come nel mio caso in particolare, sono richieste capacità di discernimento e rapidità decisionale che l'intelligenza artificiale non potrà mai colmare o sostituire. Infine, l'IA dovrebbe configurarsi come un interlocutore tecnologico in grado di supportare il professionista nel confronto, nella verifica e nell'elaborazione di prospettive ulteriori, che si trovano già all'interno del suo bagaglio di conoscenze. La tecnologia può accelerare e rendere più efficiente il lavoro dell'avvocato; la responsabilità di assumere decisio-

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00



ni e valutarle deve rimanere necessariamente umana. Inoltre, personalmente ritengo che uno studio legale è composto da equilibri costituiti e rappresentati da tutti gli elementi che sono indispensabili a ricordarci che i fascicoli che quotidianamente noi tocchiamo rappresentano la vita e le sfide umane. I nostri clienti si rivolgono a noi non solo per la risoluzione dei loro problemi, ma anche per un'analisi più profonda che merita l'ascolto. Pertanto, un'altra caratteristica di uno studio legale è l'attenzione e il tempo necessario che va dedicato al cliente al fine di poter entrare in punta di piedi all'interno della propria storia personale, il tutto finalizzato a migliorare la sua situazione per poi rappresentarlo al giudice. Di conseguenza, l'idea del mio studio legale è così come rappresentata, basata sul confronto e sullo sviluppo collettivo degli aspetti critici da confrontare col singolo caso».

Per **Valentina Messana**, associate di **Lexellent** «il tema del benessere sul luogo di lavoro è sempre più oggetto di interesse negli studi legali. Sono diverse le misure di welfare che Lexellent adotta da tempo, per fornire ai propri collaboratori un supporto concreto lungo il percorso professionale. Questo vale a partire dai più giovani, i praticanti, che nel periodo di assenza per la preparazione dell'esame di abilitazione continuano a ricevere il loro compenso. L'attenzione riservata alla formazione e all'aggiornamento continuo di tutti i professionisti è anch'essa uno strumento chiave di sostegno e promozione della crescita. Lo studio offre ai propri collaboratori l'opportunità di partecipare a convegni ed eventi di formazione di respiro nazionale e internazionale che sono occasioni di approfondimento, di scambio con colleghi di altre realtà, ma anche momenti di distrazione dalla routine del lavoro quotidiano. Non meno importanti sono i percorsi di aggiornamento svolti nei nostri uffici sui temi di stretta attualità (da ultimo, l'uso degli strumenti di AI nella nostra professione). Dopo gli anni della pandemia, anche noi abbiamo cominciato a sperimentare il lavoro in remoto, cosa che garantisce maggiore flessibilità nel difficile bilanciamento tra lavoro e vita privata. La possibilità di far ricorso al lavoro in remoto a ridosso dei periodi feriali e delle festività è particolarmente apprezzata da chi deve raggiungere la famiglia di origine fuori regione e può così limitare gli elevati costi degli spostamenti e godere di vacanze più rilassate. *Last but not least*, il tanto atteso retreat che quest'anno, rompendo la tradizione, si terrà al mare e non in montagna! Si tratta di un momento di team building e relax importante per tutto lo studio».

DLA Piper ha sviluppato per i propri legali un interessante progetto che riguarda la lettura. «Immaginate un gruppo di avvocati che dibattono: energia, fervore, passione, tutte le attitudini che entrano in campo per perorare una causa, negoziare un

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00



argomento, sostenere una posizione», dice **Carmen Chierchia**, partner di **DLA Piper** e Head of responsible business in Italia. «Solo che questa volta non parlano di diritto, ma di libri. «*Dove Leggono gli Avvocati*» è il Book Club di DLA Piper, il cui nome richiama volutamente l'acronimo dello studio. Uno spazio di confronto su classici, narrativa contemporanea, gialli e thriller, che ha dato vita nel tempo a una comunità di colleghe e colleghi di dipartimenti diversi che, pur non lavorando quotidianamente insieme, hanno trovato nei libri un terreno comune di incontro, dialogo e crescita. Il Book Club vive attraverso incontri mensili, ma anche grazie a un gruppo WhatsApp e un account Instagram dedicato, dove proseguono scambi di idee e suggerimenti di lettura.

Nel corso dell'anno, alla community interna si sono affiancati incontri con autori e protagonisti del dibattito culturale, tra cui Paolo Giordano, Nicoletta Verna, Michele Serra, Daria Bignardi. Concluso a giugno il primo anno, il Book Club ripartirà a settembre con un nuovo ciclo di appuntamenti. A questa dimensione culturale e relazionale, si affianca l'attenzione alla salute e al benessere delle persone. Il team Health & Wellbeing ha recentemente promosso incontri su nutrizione e osteopatia, affrontando temi come alimentazione consapevole, postura e prevenzione delle tensioni legate alle ore trascorse alla scrivania, con l'obiettivo di offrire strumenti utili nel lavoro e nella vita quotidiana. Esperienze diverse, unite dalla stessa idea: per DLA Piper la qualità della vita professionale si costruisce creando comunità, occasioni di condivisione e strumenti concreti per prendersi cura di sé».

«Quando si parla di benessere nelle organizzazioni o studi professionali, il pensiero corre alle pratiche entrate negli ultimi anni nel nostro linguaggio organizzativo: welfare, flessibilità, smart working, iniziative per la salute e la genitorialità, team building e programmi per un migliore equilibrio tra vita personale e professionale», dice **Elena Eusebio**, HR Director presso **Giovanardi Studio Legale**. «È positivo che gli studi legali abbiano iniziato a interrogarsi sulla qualità della vita delle persone e a introdurre strumenti che sembravano appartenere alle grandi imprese. Ma oggi è necessario fare un passo ulteriore: tutto questo è sufficiente per costruire un'organizzazione nella quale le persone stiano davvero bene? Possiamo offrire il miglior piano di welfare e garantire flessibilità. Ma se una persona non sa quale sarà il proprio percorso professionale, non conosce i criteri con cui viene valutata, non riceve feedback o non vede riconosciuto il proprio contributo, difficilmente sarà «felice» al lavoro. È qui che occorre distinguere tra politiche di benessere e benessere organizzativo. Le prime sono strumenti; il secondo è il risultato di un sistema fatto di organizzazione, leadership, relazioni, chiarezza, equità e crescita.

Onclusive Tutti i diritti riservati https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBBLICAZIONE: Italia Oggi
PAESE: ITA
TIPOLOGIA: Print
AVE: €46410.00
REACH: 100000
AUTORE: ANTONIO RANALLI
PAGINA: 34,35
SUPERFICE: 130.00 %
> 28 settembre 2026 alle ore 0:00



Negli studi legali questo significa rendere più trasparenti i percorsi di carriera, chiarire criteri di valutazione, investire nella formazione, governare i carichi di lavoro e costruire una cultura del feedback. Significa aiutare le persone a comprendere cosa devono fare oggi e dove possono arrivare domani. La qualità della vita professionale dipende anche da come viviamo il nostro posto nell'organizzazione. È questo il passaggio che gli studi professionali sono chiamati a compiere: passare dalle iniziative per il benessere alla progettazione di organizzazioni capaci di generarlo. La funzione HR assume un ruolo strategico: contribuire a costruire senso, riconoscimento e prospettiva nel proprio lavoro».

Diverse le iniziative messe in campo dallo **studio Portolano Cavallo**. «Offriamo un percorso chiaro e condiviso di crescita e sviluppo professionale. Il sistema retributivo è strutturato per classi di seniority basate sull'anno di laurea: nessun gender pay gap, nessun obiettivo o bonus legato al numero di ore», dicono **Giorgia Vitanza**, HR Manager, e **Pablo Ambrosy Carrera**, CIO di Portolano Cavallo. «Per i soci, è previsto un sistema basato sul modello «Lockstep», che favorisce un ambiente collegiale e privo di competizioni. La formazione inizia sin dal primo giorno con un Programma di Orientamento accompagnato da feedback continui e strutturati orientati allo sviluppo e alla progressione di carriera.Crediamo che un ambiente di lavoro sano favorisca produttività e benessere. Ecco come lo mettiamo in pratica. Programma di wellbeing: mettiamo a disposizione di tutti l'accesso gratuito a *YOME* la più grande piattaforma di yoga in Italia, e a *Sygmund*, una piattaforma online per il supporto del benessere mentale e la prevenzione dei rischi psicosociali; Convenzioni: abbiamo una piattaforma di convenzioni aziendali che permette di accedere a sconti esclusivi su migliaia di prodotti e servizi; inoltre abbiamo stipulato accordi con strutture vicine allo studio per facilitare l'accesso a servizi utili, e con applicazioni online come Deliveroo, ItTaxi e Globix; Coperture assicurative: tutti hanno a disposizione un'assicurazione per visite mediche e specialistiche, check-up, una copertura per infortuni, sulla vita e long term care; Lavoro da remoto: Possibilità di lavorare da remoto per tutti, con una presenza in sede raccomandata al 40% del tempo mensile. Strumenti per il lavoro agile forniti dallo studio; Accordo integrativo aziendale: primo e unico per gli studi legali, offre vantaggi e miglioramenti rispetto al contratto collettivo nazionale».

© Riproduzione riservata

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