



Molti avvocati preferiscono rinunciare alla professione per dedicarsi ad altre attività

Great Resignation, la fuga dal lavoro colpisce gli studi

Il fenomeno riguarda principalmente i legali più giovani

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

L'hanno chiamata *Great Resignation*, ovvero la fuga dagli studi e dal lavoro. Un fenomeno mondiale molto complesso che sta interessando anche la professione legale. A livello internazionale, l'86% dei corporate legal office e il 70% degli studi legali ha dichiarato di essere stato colpito lo scorso anno «significativamente» o «in modo alquanto significativo» dalla «Great Resignation». Il 70% dei legali aziendali e il 58% delle law firm ritiene molto probabile o abbastanza probabile lasciare l'attuale posizione entro il prossimo anno. È quanto emerge dalla ricerca globale qualitativa *Future Ready Lawyer 2022* di Wolters Kluwer, che ha analizzato l'utilizzo delle tecnologie e la digitalizzazione di un panel composto da 751 professionisti del mondo legale Usa ed europeo. Per quanto riguarda l'Italia, alcuni dati interessanti vengono offerti dal Rapporto sull'Avvocatura 2022 realizzato da Cassa Forense in collaborazione con il Censis: secondo lo studio, circa un terzo degli avvocati (32,8%) sta prendendo in considerazione l'ipotesi di lasciare l'attività. La motivazione principale è legata prevalentemente dai costi eccessivi che l'attività comporta e dal

ridotto riscontro economico (63,7%). Le altre motivazioni alla base di quella che può essere definita una sorta di *resignation* professionale riguardano il calo della clientela (13,8%), la decisione di cambiare attività (10,7%) o la scelta di andare in pensione (6,1%).

Secondo il Rapporto 2022 *State of Legal Marketing*, pubblicato dal Center on Ethics and the Legal Profession del Georgetown University Law Center e da Thomson Reuters Institute, gli studi legali hanno dimostrato nel complesso una sorprendente agilità durante la pandemia nel passaggio al lavoro a distanza e che i managing partner degli studi concordano sul fatto che una combinazione di lavoro in presenza e a distanza rimarrà probabilmente parte della cultura degli studi legali. «Per soddisfare le esigenze dei loro avvocati, cercando di arrestare la corsa al fenomeno della «Great resignation», gli studi legali dovranno impegnarsi ora nel continuare a mantenere questa agilità e flessibilità», spiega **Roberta De Matteo**, BD & Communications Director di **Orrick Italy**. «Certamente il lavoro a distanza presenta spesso problemi relativi all'assegnazione bilanciata del lavoro, all'attività di *tutoring* e *mentoring*, al-

le valutazioni, all'equo avvanza-





mento di carriera e al mantenimento della cultura dello studio, problematiche che spesso sono alla base del burnout e dell'aumento del rischio di abbandono. Come possono gli studi legali far fronte a questo fenomeno prima che diventi irreversibile? L'avvocato post "Great resignation" apprezza il riconoscimento (non necessariamente solo economico), un corretto *work-life balance* e l'equità e anche se queste componenti possono essere intangibili, rimangono essenziali per prevenire il *burnout*, ridurre al minimo l'abbandono e garantire la *retention* dei talenti. Quindi sarà indispensabile impegnarsi nello sviluppare un pacchetto di benefit che soddisfi le esigenze degli avvocati, creare un ambiente di lavoro collaborativo per ottenere un maggior coinvolgimento, comunicare chiaramente i requisiti e le aspettative della professionalità ed identificare i candidati ideali che si allineano ai valori dello studio, tanto per citare alcune azioni. Senza dubbio l'impatto della "Great resignation" sta fornendo agli studi legali l'occasione ideale per riflettere e valutare come adattarsi e cambiare al fine di trattenere i migliori talenti e attrarre di nuovi e questa trasformazione dovrà anche essere interpretata come una "grande presa di coscienza".

«Abbiamo riscontrato questa

tendenza soprattutto tra i professionisti più giovani che, pur brillanti e tagliati per questo lavoro, hanno preferito seguire altre strade: non quella di andare a lavorare in altri studi o di guadagnare di più, ma di fare scelte di vita radicalmente diverse, ad esempio, andando a lavorare presso pubbliche amministra-

zioni», dice **Roberto Leccese**, managing partner dello studio **Ughi e Nunziante**. «Si tratta a nostro avviso di scelte indicative del diffondersi di «priorità» diverse dal successo professionale nelle nuove generazioni. Da tempo abbiamo preso atto di questa tendenza e cercato di tenerne conto. Ad esempio, abbiamo costituito un comitato «Diversity & Inclusion», che propone momenti di riflessione e dibattito interni per accrescere la consapevolezza tra i professionisti sulle tematiche di genere nonché coinvolgere nel dialogo soprattutto i colleghi e le colleghe più giovani che, comprensibilmente, si pongono domande sulla «sostenibilità» del loro percorso professionale. Abbiamo inoltre adottato una nostra policy in tema di genitorialità che stabilisce regole chiare ma flessibili per fronteggiare al meglio momenti fondamentali della vita come la gravidanza o l'adozione. Abbiamo poi istituzionalizzato modalità di ascolto e di dialogo tra soci e collaboratori, fin dal loro ingresso nello studio, per raccogliere le aspettative,

i timori, i suggerimenti, per promuovere la loro crescita interna e orientarli verso il migliore sviluppo delle potenzialità di ciascuno».

«Il desiderio di intraprendere una professione assieme gratificante e autonoma ha sempre attratto nuovi talenti all'avvocatura», spiega **Uberto Percivalle**, partner di **Andersen**. «Un tempo era agevole anche da soli o con pochi sodali. Il mondo globalizzato ha mostrato quanto le persone, le imprese e persino gli stati, dipendano da fenomeni e forze oltre il loro controllo. Nella professione, per affrontare tale complessità occorrono investi-





menti umani, organizzativi e tecnologici. I talenti sanno che tutto ciò è necessario e quando non lo trovano, provano a cambiare. A volte verso altre realtà professionali, a volte verso il mondo delle imprese, che ha accolto sempre più legali, anche in ambiti nominalmente diversi, ma depositari di competenze giuridiche (ad esempio, la compliance). Non sempre la crescita organizzativa va di pari passo con il salto culturale per far lavorare assieme team di professionisti molto ampi. Rispetto, empatia, trasparenza, sono essenziali perché il «capitale umano» si esprima al meglio. Ma sono ben più rari della convegnistica che ne parla. In questo modo, mi spiego i risultati della ricerca Wolters Kluwer: così come un talento volta le spalle all'or-

ganizzazione che non si tiene all'avanguardia della tecnologia, a maggior ragione si terrà alla larga da un ambiente che abbia solo superficialmente abbracciato parole d'ordine quali diversity e solidarietà ma che, sotto sotto, continui a praticare avidità e sopraffazione».

Per **Eugenio Bettella**, managing partner di **Bergs & More - Legal, tax and business advisory** «ce n'è abbastanza per capire che il mondo legale sta subendo una trasformazione irreversibile: gli studi di medio piccole dimensioni andranno a compimento del ciclo professionale dei loro fondatori per poi far definitivamente spazio ad aggregazioni multidisciplinari e strutturate, più idonee ad affrontare sfide complesse con abbondanza di mezzi e professionisti. Molte sono le strutture dimensionate che stanno già competendo sul mercato e attraendo giovani talenti ma se,

da un lato, queste offrono grandi opportunità, dall'altro non è un mistero che chiedono un grande impegno e costringono partner e associate al rispetto di regole di governance e policy di studio stressanti e spesso insostenibili nel lungo periodo. Se, quindi, pensiamo al mondo della professione, costretto tra nuove sfide e competizione esterna, spinta verso grandi strutture e forti pressioni interne, facile è capire come il fenomeno della *big resignation* sia oggi particolarmente vivo. Difficile è pensare che i grandi studi siano in grado di garantire in modo consistente questo tipo di progettualità sui singoli poiché questo si scontra con le necessità di governance, gestione e controllo che le grandi dimensioni necessariamente richiedono. Certamente essi manterranno grande appeal per i talenti, ma sarà inevitabile il turnover di professionisti e una conseguente instabilità perpetua. Più adeguate alle nuove necessità sono, invece, le strutture di medie dimensioni che hanno intrapreso un percorso virtuoso ragionando come grandi studi quanto a organizzazione interna e approccio al mercato ma che, nel contempo, lasciano maggiore spazio di crescita ai talenti e garantiscono una loro maggiore centralità rispetto alla struttura».

Per **Paolo de Berardinis**, partner di **de Berardinis Mozzi** «si parla sempre più spesso di mancanza di risorse giovani all'interno degli studi legali. Se ne parla come si trattasse di mancanza di vocazioni commettendo, a mio avviso, un evidente errore. Non di vocazioni si deve trattare ma di una scelta, consapevole, che il giovane laureato





in scienze giuridiche è chiamato a compiere. Quando il giovane dottore mette piede nello studio deve avere chiaro ciò che gli si richiede e quanto gli si offre, anche i termini economici. Ma, a fronte di migliaia di studi legali sparsi nel Paese, quanti di essi si presentano al giovane in questo modo? Non si può rispondere in modo puntuale, ma non credo di sbagliare se azzardo una percentuale: non più del 5%. Quindi, quando il giovane del quale si vuole scoprire il talento bussava alla porta dello studio, cosa trova? Molto spesso solo una promessa, che è certamente sincera ma non sufficiente a dare una risposta al suo sacrosanto progetto di vita. Altre realtà, più strutturate ed infinitamente più attrattive, almeno agli esordi della collaborazione, faranno sì che il giovane cerchi altrove il suo futuro».

Si parla da qualche mese di una «fuga» dalla professione sulla base di cancellazioni dall'albo e di avvocati che lasciano gli studi legali. «Per quanto riguarda il primo fenomeno», spiega **Marcello Bana**, partner di **Studio Bana**, «non ritengo che il dato sia preoccupante in quanto l'albo degli avvocati conta un numero elevatissimo di professionisti e probabilmente la cancellazione è stata motivata dall'impossibilità di esercitare la libera professione: in un momento di crisi come quello che stiamo vivendo ritengo fisiologico che non tutti riescano a svolgere un'attività in cui la competizione è arrivata ai massimi livelli e i guadagni non sono più così «facili» come in altri momenti storici. L'uscita di vari professionisti dagli studi legali invece è un tema più delicato che può essere motivato da una

necessità di pausa (nelle culture straniere non è così inusuale che un professionista si prenda un anno sabbatico, magari prima di cambiare studio) o dal cambiamento di prospettive e obiettivi che ognuno di noi ha. La pandemia ha portato noi tutti ad approfondite riflessioni e forse non tutti sono disposti a continuare a vivere come prima ritenendo necessario avere maggiore tempo da dedicare a sé stessi o alla famiglia. Non tutti gli studi legali sono però toccati da questo fenomeno, almeno per quella che è la nostra realtà di studio legale. Nelle boutique come la nostra si è sempre cercato di lasciare spazio ai giovani cercando di venire incontro a quelle che sono le loro esigenze in modo da trovare un equilibrio con quelle che erano le nostre abitudini».

Secondo **Giovanni Costantino**, founding Partner di **Costantino & Partners** «stiamo assistendo a un'inversione di tendenza rispetto a quanto accadeva nei decenni passati, quando alcuni tra i top manager e i talenti più promettenti sceglievano la «libertà» della consulenza, mentre oggi si va a ricercare la «sicurezza» del posto di una grande azienda che generalmente mette in campo risorse difficilmente sostenibili per uno

studio professionale. Se da una parte l'aspettativa di lavorare con una clientela di primo livello e più in generale di collaborare in grandi progetti rimane certamente una delle prime fonti di attrazione per i giovani, specie se appena usciti dall'università, dall'altra questo potrebbe non bastare per mantenere le risorse con continuità. È quindi necessario offrire ai giovani un ambiente di lavoro particolar-





mente dinamico e che si liberi di molte delle motivazioni per le quali si lascia uno studio legale, quale il dover necessariamente lavorare sino a tarda serata o comunque con carichi di lavoro difficilmente sostenibili nel lungo periodo, senza dimenticarsi che una qualità fondamentale del consulente è la capacità di prendere su di sé le ansie del proprio cliente. Inoltre, inutile girarci intorno, è fondamentale (già oggi e sempre di più in futuro) consentire anche a chi ha poca esperienza di sostenersi autonomamente. Allo stesso modo, dedicarsi personalmente e con costanza alla crescita professionale e umana delle nuove risorse, assume un rilievo fondamentale per l'identificazione del singolo individuo nello spirito dello studio, che forse è il fattore aggregativo più importante per ogni organizzazione di successo».

La contromisura attuata da parte degli uffici e studi legali si è sostanzialmente limitata ad un'incentivazione allo smart working che non ha sortito gli effetti sperati. «Questo perché l'eccessivo ricorso a tale modalità (che peraltro ha costituito anche un'occasione per contrarre i costi di sede), se da un lato ha inizialmente offerto ai giovani una percezione di maggiore libertà, dall'altro ne ha però accentuato l'isolamento, spesso accompagnato da un aumento delle ore di lavoro, e ha eliminato quell'effetto «team» che in un ambiente di lavoro sano funge da traino e moltiplicatore di energie e di entusiasmo», dice **Andrea Accardo**, partner di **Slata Studio Legale**, «Colpa della pandemia, sì, ma anche responsabilità degli uffici e studi legali che sino ad oggi non han-

no compreso le ragioni di un fenomeno che il covid-19 ha solo accentuato, ma che secondo il ministero della Pubblica amministrazione (working paper n. 6/2022) è in atto da oltre 10 anni. Le vere ragioni della great resignation vanno dunque ricerca-

te altrove. Da anni si assiste al processo di rivoluzione delle aspirazioni e delle vocazioni dei giovani, che hanno abbandonato la visione lavoro-centrica, nella quale la carriera costituiva il primo strumento di affermazione personale, a favore di una migliore qualità della vita. Si tratta della ricerca del «work-life balance». Nel primo studio legale in cui ho collaborato a lungo, era affisso un motto che recitava «otto ore di lavoro, otto di svago, otto per dormire», riprendendo il famoso slogan coniato dai lavoratori in Australia a metà del 1800. Come a dire, le soluzioni ci sono già, tutto sta a volerle attuare».

«Molti ragazzi prestano maggiore attenzione alla salute ed al benessere soprattutto in relazione a lavori (come quello di avvocato) contraddistinti da picchi di stress e da situazioni di burnout», dice **Francesco Pezone**, founding partner di **PM-Law - Pezone Mittone Studio Legale**. «In aggiunta allo stress e al burnout tipici della professione forense, i praticanti avvocati si trovavano (soprattutto nelle piccole realtà dei tribunali di provincia) con uno «stipendio» che consideravano non adeguato e, a volte, ai limiti della sussistenza. Inoltre, mentre noi avvocati anziani (ora soci o comunque senior associate di grandi studi) abbiamo cominciato questa professione con la consapevolezza che ai primi anni di sacrifici (grande stress, pochi





guadagni) veniva offerto come contrappeso la possibilità di diventare soci dello studio in cui saremmo «cresciuti» professionalmente, negli ultimi quindici anni la partnership è una premialità sempre meno realistica e sempre più difficile da raggiungere. Ecco perché il fenomeno è molto più rilevante nel nostro settore e vede i più bravi che ancora si iscrivono alla Facoltà di Legge seguire due strade distinte tra loro: praticanti in grandi studi legali di città come Milano o Roma in cui gli stipendi sono adeguati ai ritmi di lavoro oppure direttamente «in house» in grandi o piccole aziende. Le grandi aziende, dal canto loro, si creano internamente le competenze di cui hanno più bisogno, con dei veri e propri dipartimenti che, alla fine, fanno concorrenza agli studi legali sulla operatività day-by-day. Gli studi legali vengono interpellati solo per questioni «giudiziali» di grande importanza o per ques-

zioni stragiudiziali straordinarie».

Per **Carlo Majer**, co-managing partner di **Little** «il nostro punto di vista è duplice: da un lato, l'essere parte di un network internazionale, ricco di incentivi per i giovani talenti e di possibilità di confronto sul campo con colleghi di tutto il mondo, rende il nostro team più motivato e coeso anche rispetto alla situazione di altri studi italiani. Dall'altro, ci confrontiamo ogni giorno con problemi o minacce da Great resignation vissuti dai nostri clienti. Il fenomeno è sicuramente esteso, anzi, sembrerebbe essere emersa la sola punta dell'iceberg. Nel contempo, il nostro modo creativo e propositivo di prestare consulenza alle aziende si sta concentrando su

nuove forme di attrazione e retention dei talenti, con leve tradizionali, come bonus e incentivi economici, e altre meno tradizionali, come i piani di welfare e strategie di flessibilizzazione del lavoro, sempre più presenti nella fascia di clienti da noi seguita».

Secondo **Simona Cardillo**, avvocato e Responsabile dell'impatto in **Lexant Società benefit tra avvocati** «il mercato del lavoro sta profondamente cambiando e ridefinendo il proprio paradigma. La Great Resignation è un fenomeno che si pone in tale, mutato, contesto, in cui il lavoro viene valutato sulla base di parametri nuovi, e oggi più che mai deve rispondere alla ricerca del benessere, dell'equilibrio e della realizzazione personale. Questo sta avvenendo in tutti i settori, proprio perché si tratta di un cambiamento culturale, dettato dagli accadimenti del recente passato e dalla sensazione di incertezza verso il futuro. Occorre dunque impostare il rapporto di lavoro su nuovi parametri, quali la fiducia, la condivisione del purpose ed il senso di appartenenza. Lexant, che a gennaio 2022, ha assunto la forma di Società Benefit tra Avvocati, risponde alle esigenze del nuovo mercato del lavoro investendo, oggi più che mai, nel rapporto con le proprie persone, nel loro benessere e nella generazione del senso di orgoglio per il lavoro. In favore dei propri collaboratori, ha sviluppato progetti finalizzati alla formazione, alla crescita professionale ed ha introdotto un piano incentivi economici chiari e condivisi al fine di premiare la meritocrazia ed offrire a tutti opportunità di crescita e di carriera. Ha introdotto la funzione del re-





sponsabile HR, e ha introdotto procedure di flessibilità e conciliazione tra lavoro ed esigenze personali ed ha sviluppato un programma a supporto della genitorialità e procedure a presidio dei valori di equità, inclusività e parità di genere».

Per **Francesco Dagnino**, managing partner di **Lexia Avvocati** «abbiamo implementato una struttura orizzontale di gestione dello studio (in luogo delle tradizionali strutture verticali) e garantito ai professionisti una pressoché totale libertà di gestione del proprio tempo coerentemente con gli stili di vita individuali, un rapporto diretto con il cliente ed una remunerazione variabile legata al raggiungimento di obiettivi quantitativi prefissati. Ciò ha consentito di avere casi di dimissioni pressoché nulli. La great resignation non è necessariamente un fenomeno negativo, quando è legata alla volontà dei giovani di creare nuove aziende e perseguire diversi percorsi professionali più in linea con le proprie caratteristiche ed ambizioni personali. La sfida degli studi è in ogni caso quella di creare le condizioni affinché i professionisti rimangano».

Anche **Lca** si è subito attivata per contrastare questo fenomeno. «Durante il periodo pandemico abbiamo previsto alcune survey, per chiedere al nostro team quali fossero i bisogni, le necessità o anche solo i suggerimenti non solo dai punti di vista pratico o organizzativo-relazionale, ma anche psicologico e di work-life balance, per poi ripetere l'esercizio anche in un momento successivo», conclude **Costanza Clerici** - HR Manager di LCA Studio Legale, «Parallelamente, abbiamo af-

frontato in maniera (auto)critica le uscite dallo Studio, tramite interviste dedicate di approfondimento, senza trovare risposte illuminanti. Al contrario, i trend più rilevanti sono emersi in fase di recruiting: abbiamo infatti notato che le domande poste dai candidati nel corso dei colloqui sono oggi sensibilmente diverse da quelle pre-pandemia. Elementi come la flessibilità, l'attenzione all'individuo o la reputazione dei professionisti dei team di destinazione dei candidati, ma anche il clima interno e il work-life balance, sono passati dall'essere aspetti rilevanti ma comunque marginali a costituire invece alcuni tra i principali driver per la scelta di uno Studio, ancor più dei temi economici e strettamente lavorativi. Su questi punti abbiamo voluto cercare di seguire le sensibilità individuali organizzando occasioni aggregative, condividendo le strategie di sviluppo futuro, in modo da far sentire coinvolta l'intera squadra».

© Riproduzione riservata

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



Roberta De Matteo





Eugenio Bettella



Uberto Percivalle



Francesco Dagnino



Roberto Leccese



Francesco Pezone



Costanza Clerici



Andrea Accardo



Simona Cardillo

