

# Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Giugno/Luglio 2025  
186

Poste Italiane Spa  
spedizione in abb. postale  
Decreto legge 353/2003  
conv. in Legge 46/2004  
art. 1, comma 1, DCB Milano



## Tempi moderni

Oltre la presenza (c'è di più)  
Prospettive per il lavoro agile  
Il ruolo dei quadri normativi  
e della progettazione organizzativa

Ritrovare il valore dell'accoglienza  
investendo sulle persone  
Il modello HR di Borgo Egnazia  
per innovare il settore dell'ospitalità

Per essere attrattivi...  
ci vuole il fisico (giusto)  
Nuove sfide e opportunità  
nel mondo della Ricerca e Selezione



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

# L'HR è uguale per tutti

## Sfide e opportunità della Direzione Risorse Umane negli studi professionali

**Alessandro Gastaldi**

Intervista a Luca Menci, Chief People & Culture Officer di Legance

**Negli studi legali, la funzione HR sta emergendo come leva strategica per sostenere crescita e sostenibilità organizzativa. La gestione del tempo, l'attrazione di talenti e la condivisione del senso del lavoro diventano priorità, specie in contesti dove l'equilibrio vita lavoro è compromesso da carichi importanti. La Direzione HR ha il compito di introdurre cambiamenti con sensibilità, favorendo una cultura del feedback continuo, percorsi di crescita chiari e trasparenti. In un mercato segnato da una crescente concorrenza, creare ambienti coinvolgenti e flessibili è essenziale per trattenere le persone.**

**I**n molti contesti organizzativi, soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni o legate a settori specifici, la figura dell'HR manager non è ancora una presenza consolidata. Le ragioni possono essere legate alla struttura dell'azienda, alla cultura interna o alla natura del business. Tuttavia, quando intervengono dinamiche interne o spinte esterne, l'esigenza di evolvere in questa direzione diventa sempre più evidente. È il caso, oggi particolarmente attuale, degli studi legali, così come in tutto il settore professionale: realtà in cui la funzione HR sta emergendo come leva strategica per la crescita e la sostenibilità organizzativa.

A raccontare le sfaccettature di questo fenomeno è Luca Menci, il Chief People & Culture Officer di Legance, uno dei più grandi studi legali in Italia: "Dopo una lunga esperienza da HR nel mondo consulenziale e in quello dei servizi legali, sono arrivato in Legance con le idee abbastanza chiare su quelle che avrebbero potuto essere le sfide e le opportunità che avrei trovato. La complessità, in questi casi, non è dovuta alle differenze tecniche o organizzative, quanto più alla necessità di lavorare sulla cultura del contesto nei tempi e nelle modalità più opportune, partendo dall'accreditamento della figura stessa di chi si occupa di Risorse Umane in generale".



### Luca Menci

Professionista con oltre 30 anni di esperienza nelle Risorse Umane, maturata all'interno di società di consulenza internazionali di primaria importanza e attualmente in Legance, studio legale italiano indipendente. Ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità fino a diventare prima HR Director e ora Chief People & Culture Officer in Legance. Durante il suo percorso professionale ha consolidato competenze in ambiti chiave quali Talent acquisition, formazione e sviluppo, Compensation & benefits, relazioni sindacali e Change management.



**È auspicabile che la presenza di un HR Manager negli studi legali sgravi i Soci di attività tecniche legate a processi specifici, come possono essere il Workforce o il Performance management**

Tutti i cambiamenti che si prospettano impattanti sulla vita e sulle abitudini lavorative delle persone, inevitabilmente, devono fare i conti con una naturale resistenza. La sfida, in questo caso, risiede nella capacità di sapersi inserire con competenza e sensibilità, rendendo tangibile il potenziale strategico del proprio ruolo, ma senza dimenticare i valori e la componente identitaria che organizzazioni di questo tipo hanno nel proprio bagaglio. “In Legance, ancora prima di entrare, ho percepito un approccio lungimirante e la sensazione di poter dare un contributo importante, sia nel consolidamento della cultura condivisa, sia nell’attuazione di strategie volte a migliorare il lavoro in Studio. L’HR può avere una determinata visione o prediligere un modello rispetto a un altro, ma deve confrontarsi con gli stakeholder interni – oltre 500 persone, di cui 430 avvocati – per comprendere i perimetri e le prospettive della propria azione”, riflette Menci. In questo caso, secondo il manager, i principali ambiti d’intervento riguardano l’organizzazione del tempo, l’attraction di nuovi talenti e la condivisione dei valori tra organizzazione e collaboratori.

### **Il valore del tempo**

Che gli avvocati lavorino tanto non è di certo una novità. Come racconta Menci, non è inusuale che un legale associato a uno studio dedichi oltre 50 ore settimanali alla professione, spesso determinando una difficile conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Questa tendenza, da sempre diffusa e accettata, oggi rischia di creare scompensi all’interno degli studi professionali, che devono comprendere

come efficientare i propri processi e come rinforzare il legame con i collaboratori: “Nel ripensamento dell’organizzazione del lavoro, evidentemente, l’HR può giocare un ruolo cruciale a supporto dei professionisti, aiutandoli con strumenti e approcci che riescano a conciliare l’esigenza di flessibilità interna al livello di servizio richiesto dai nostri clienti. E’ auspicabile inoltre che la presenza nelle organizzazioni di un manager sgravi i Soci di attività tecniche legate a processi core HR come può essere per esempio il performance management”. Le strategie sulla flessibilità del lavoro e sul work life balance, oggi, hanno un inevitabile riflesso anche sull’attrattività delle imprese sul mercato del lavoro. Lo skill gap e, in generale, le difficoltà nel reperire nuovo personale non hanno risparmiato il mondo degli studi professionali: secondo il *Rapporto sull’avvocatura 2025*, elaborato da Cassa Forense in collaborazione con il Censis, dal 2010 al 2024 le immatricolazioni a Giurisprudenza negli atenei italiani sono diminuite di circa 10mila unità, con





**Le nuove generazioni sono disposte ad accettare ritmi importanti a fronte di un vero coinvolgimento nelle attività che svolgono. I giovani hanno bisogno di comprendere i motivi dei loro 'sforzi', del perché in un determinato momento gli si richiede qualcosa in più, ma una volta compreso sono pronti a farlo**

un calo del 39% in poco più di un decennio. Molti neodiplomati, attratti da percorsi di studio considerati più sicuri in termini di sbocchi professionali, hanno progressivamente abbandonato una disciplina un tempo apprezzata proprio per il prestigio e la futuribilità delle carriere.

A questa tendenza negativa si affianca un numero sempre maggiore di studenti che, sin dal termine degli studi giurisprudenziali o in seguito al praticantato, decidono di proseguire il proprio percorso professionale nei dipartimenti legali interni alle imprese, piuttosto che in uno studio: "Prendendo ancora una volta in considerazione l'elemento temporale, è evidente che il lavoro all'interno di un'impresa di un altro settore permette, presumibilmente, di preservare un maggiore equilibrio vita lavoro. È per questo che gli studi professionali hanno il dovere di mettere al centro della propria agenda il disegno e il consolidamento di una vera e propria cultura del lavoro", sostiene il Chief People & Culture Officer di Legance. In questo contesto, l'HR può contribuire in maniera determinante ad evolvere e plasmare l'organizzazione interna favorendo un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e stimolante.

### **Crescita e dialogo per il coinvolgimento dei professionisti**

Un primo elemento da prendere in considerazione, sicuramente, riguarda la gestione dei collaboratori da parte dei responsabili. In un grande studio legale così come in altre aziende di analoghe dimensioni, una parte delle attività legate alla gestione e allo sviluppo degli avvocati è necessariamente delegata ai responsabili di Dipartimento. Se, da una parte la Direzione Risorse Umane può aiutare a definire le corrette politiche gestionali, dall'altra sono i leader a doverle adottare e farle vivere quotidianamente: "La valutazione delle performance, attualmente, è effettuata annualmente e si basa su una serie di criteri principalmente quantitativi. Se vogliamo incidere sulla qualità del lavoro in studio, bisognerà prendere in maggiore considerazione gli aspetti qualitativi, aumentare la frequenza delle valutazioni stesse e, soprattutto, favorire una cultura del feedback continuo". Oltre a questo, Menci si propone di

perfezionare i percorsi di crescita interna seppur già ben definiti all'interno di Legance.

Queste attività, così come le iniziative di welfare, di flessibilità, di formazione o l'adozione di nuove tecnologie improntate allo snellimento dell'operatività, rientrano nel concetto di Total reward: "Legare le persone al contesto organizzativo attraverso una politica basata sul miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro è, forse, l'unica via d'uscita dalla crisi del personale che molte realtà stanno vivendo. Da questo punto di vista, Legance parte da una posizione molto favorevole. A differenza della maggior parte degli studi legali, infatti, non sono solo i soci a sentire l'ambiente 'proprio', ma questo senso di appartenenza è diffuso all'interno dello studio sia tra i professionisti che tra i dipendenti". Le radici di questa specificità si possono trovare anche nel nome stesso dello studio, che non richiama il nome dei soci o dei fondatori, ma una serie di valori condivisi.

Menci parte da questo elemento per concludere la sua riflessione e lanciare una sfida a tutte le organizzazioni moderne: "Mi trovo in disaccordo con chi ritiene che i giovani abbiano meno voglia di lavorare o meno spirito di sacrificio. Lavorare in un contesto sfidante e motivante come Legance dimostra come le nuove generazioni siano disposte ad accettare ritmi importanti a fronte di un vero coinvolgimento nelle attività che svolgono. Oggi le nuove generazioni hanno bisogno di comprendere i motivi dei loro 'sforzi', del perché in un determinato momento gli si richiede qualcosa in più, ma una volta compreso sono pronti a farlo. Crescita meritocratica, dialogo e valori sono componenti necessarie per attrarre e trattenere le persone nell'attuale mondo del lavoro". Il manager, concludendo, prende come esempio, anche se può sembrare contro intuitivo, l'adozione dello smart working, quando le persone sono coinvolte, motivate e riconoscono del valore nel condividere lo spazio di lavoro con i colleghi, il lavoro da remoto smette di essere un benefit e diventa una semplice opportunità.

FINE

# Da vent'anni ti raccontiamo il futuro del lavoro.



*A'attenzione l'innovazione.* Foto di Grazia Crea, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.

**20**  
anni di

**Persone &  
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante  
**rivista** indipendente  
dedicata alla **gestione**  
**delle risorse umane.**



*Persone&Conoscenze  
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento  
**Cartacee e Digitali**

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale

**ESTE**

Cultura d'impresa