

## COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

---

### ***Come cambierà il settore legale nel 2026***

di **Mario Alberto Catarozzo** - Coach, Formatore, Consulente – CEO di MYPlace Communications

Master di specializzazione

#### **Negoziazione e comunicazione strategica per avvocati: strumenti pratici per gestire**

Scopri di più

Il settore legale si trova alla vigilia di una trasformazione epocale. Mentre il 2026 si avvicina, avvocati, studi legali e professionisti del diritto si preparano ad affrontare cambiamenti senza precedenti, guidati principalmente dall'intelligenza artificiale, dalla digitalizzazione dei processi e da nuove normative che ridefiniscono i confini della professione. L'adozione dell'intelligenza artificiale nel settore legale non è più una questione di "se", ma di "come". Secondo recenti studi, il 34% degli studi legali utilizza già regolarmente l'AI, mentre un ulteriore 25% la impiega occasionalmente. Nel 2026, questa percentuale è destinata a crescere esponenzialmente, con l'IA che passerà dall'essere un semplice strumento di supporto a diventare un vero e proprio partner strategico nella pratica legale quotidiana.

Le applicazioni dell'intelligenza artificiale generativa stanno rivoluzionando attività che tradizionalmente richiedevano ore di lavoro manuale. L'automazione documentale, già consolidata in molti studi, si evolverà verso sistemi sempre più sofisticati capaci non solo di produrre contratti standard, ma di personalizzarli in base al contesto specifico, analizzando precedenti giurisprudenziali e suggerendo clausole ottimali. Strumenti di predictive analytics trasformeranno dati storici in previsioni concrete sull'esito di controversie legali, permettendo agli avvocati di sviluppare strategie processuali più efficaci e di offrire ai clienti valutazioni dei rischi sempre più accurate.

La ricerca giurisprudenziale, che storicamente consumava una parte significativa del tempo dei professionisti, subirà una metamorfosi completa. Nel 2026, sistemi di AI saranno in grado di scandagliare banche dati sterminati in pochi secondi, identificando precedenti rilevanti, estraendo principi di diritto applicabili e persino suggerendo argomentazioni legali basate su casi analoghi. Questo permetterà agli avvocati di dedicare più tempo all'analisi strategica e al rapporto con il cliente, piuttosto che alla mera ricerca di informazioni.

#### **Il nuovo quadro normativo: l'AI Act e la legge italiana**

L'Europa ha tracciato la strada con l'AI Act, normativa pionieristica che regola l'utilizzo

dell'intelligenza artificiale in tutti i settori, incluso quello legale. L'Italia ha seguito con la Legge 132/2025, che per la prima volta affronta in modo organico e sistematico l'impatto delle tecnologie AI sulle professioni intellettuali, stabilendo principi chiari per l'utilizzo responsabile di questi strumenti.

Il nuovo quadro normativo stabilisce che l'intelligenza artificiale può essere utilizzata come supporto nelle attività legali, ma con alcune condizioni inderogabili. Gli avvocati devono garantire trasparenza verso i clienti circa l'uso di strumenti di AI, mantenere sempre il controllo finale sul lavoro prodotto e assumere piena responsabilità per i contenuti generati con l'ausilio dell'intelligenza artificiale. L'articolo 13 della Legge 132/2025 chiarisce che l'IA è ammessa come strumento di supporto, ma la prevalenza del giudizio umano resta indiscussa.

Questa regolamentazione riflette un approccio equilibrato: da un lato riconosce le enormi opportunità offerte dall'AI per aumentare l'efficienza e la qualità dei servizi legali, dall'altro pone paletti etici e professionali per garantire che la tecnologia non sostituisca il giudizio critico e la responsabilità dell'avvocato. Nel 2026, gli studi legali che sapranno navigare questo nuovo panorama normativo, implementando protocolli interni di governance dell'AI, avranno un vantaggio competitivo significativo.

### **Legal tech e automazione: ridisegnare i flussi di lavoro**

L'ondata di innovazione tecnologica nel settore legale va ben oltre l'intelligenza artificiale. Il concetto di "legal tech" abbraccia un ecosistema variegato di soluzioni digitali che stanno ridisegnando radicalmente i flussi di lavoro degli studi legali. Piattaforme cloud-based permettono la gestione centralizzata dei fascicoli, la collaborazione in tempo reale tra professionisti e l'accesso ai documenti da qualsiasi dispositivo, aumentando la flessibilità operativa. Gli strumenti di data analytics e business intelligence stanno trasformando il modo in cui gli studi legali misurano le proprie performance, analizzano la redditività delle diverse aree di pratica e prendono decisioni strategiche basate su dati concreti piuttosto che su intuizioni. Sistemi di gestione del tempo e della fatturazione integrati con AI possono automatizzare processi amministrativi che tradizionalmente sottraevano tempo prezioso ai professionisti.

L'automazione sta liberando gli avvocati da compiti ripetitivi e a basso valore aggiunto. Attività come la compilazione di moduli standard, la gestione delle scadenze processuali, il monitoraggio delle comunicazioni con i tribunali o la redazione di atti routine possono essere delegate a sistemi automatizzati, permettendo ai professionisti di concentrarsi su aspetti che richiedono competenze specificamente umane: il ragionamento giuridico complesso, la negoziazione, la consulenza strategica e la relazione empatica con il cliente.

### **Blockchain e smart contracts: verso una nuova concezione del diritto contrattuale**

Mentre l'intelligenza artificiale domina il dibattito sulla trasformazione del settore legale, un'altra tecnologia si prepara a fare la sua comparsa definitiva nel 2026: la blockchain.

Secondo previsioni di esperti del settore, l'88% dei professionisti legali ritiene che gli smart contracts basati su blockchain ridurranno i costi di compliance normativa del 30% o più entro il 2027. Gli smart contracts – contratti auto-eseguibili scritti in codice e registrati su blockchain – rappresentano una vera e propria rivoluzione nel modo di concepire gli accordi legali. Questi strumenti permettono l'esecuzione automatica di clausole contrattuali quando determinate condizioni si verificano, eliminando la necessità di intermediari e riducendo drasticamente i tempi e i costi di implementazione. Nel settore finanziario, negli accordi commerciali internazionali e nella gestione della proprietà intellettuale, gli smart contracts stanno già mostrando il loro potenziale dirompente.

Per gli avvocati, questa evoluzione comporta una necessità di acquisire competenze completamente nuove. Non basta più comprendere la logica giuridica tradizionale; occorre familiarizzare con linguaggi di programmazione, comprendere i meccanismi della tecnologia blockchain e saper tradurre clausole legali in codice eseguibile. Gli studi legali più innovativi stanno già formando team interdisciplinari che uniscono competenze legali e tecnologiche, preparandosi a un futuro in cui la consulenza contrattuale includerà necessariamente una componente tecnologica.

### **La rivoluzione delle competenze: formazione continua come imperativo**

Di fronte a questa trasformazione così radicale, emerge con forza la necessità di un profondo rinnovamento delle competenze dei professionisti legali. Le università e le scuole di formazione stanno già adeguando i loro programmi, ma la vera sfida riguarda i professionisti già attivi, che devono integrare nuove competenze digitali nel loro bagaglio di conoscenze consolidate.

In Italia sono nate diverse iniziative dedicate alla formazione in legal tech e intelligenza artificiale applicata al diritto. Master e corsi di specializzazione in Tech Law e Digital Transformation stanno proliferando, rispondendo a una domanda crescente di professionisti che vogliono rimanere competitivi nel nuovo scenario. Le competenze chiave per l'avvocato del 2026 includono non solo la padronanza di strumenti tecnologici specifici, ma anche una comprensione profonda del diritto applicato alle tecnologie emergenti. La capacità di gestire e interpretare grandi quantità di dati, la conoscenza delle normative sulla privacy e la cybersecurity, la familiarità con i principi di design thinking applicato al mondo legale (legal design), diventano elementi distintivi del professionista moderno. Chi non investirà in formazione continua rischia di trovarsi progressivamente ai margini di un mercato sempre più competitivo ed esigente.

### **L'evoluzione del modello di business degli studi legali**

La trasformazione tecnologica non cambia solo il "come" si lavora, ma anche il "quanto" si guadagna e il "come" si strutturano le parcelle. Il modello tradizionale basato sul tariffario orario, già sotto pressione da anni, subirà una accelerazione verso formule alternative di pricing. Con l'automazione che riduce drasticamente il tempo necessario per molte attività, gli

studi legali dovranno ripensare il loro posizionamento sul mercato e il modo in cui valorizzano i propri servizi.

Emergeranno modelli basati su abbonamenti per servizi legali continuativi, tariffe fisse per pacchetti di attività standardizzate, formule di success fee legate ai risultati ottenuti. Gli investimenti in tecnologia, pur costosi inizialmente, permetteranno economie di scala che consentiranno di servire più clienti mantenendo o addirittura migliorando i margini. La differenziazione non avverrà più solo sulla reputazione individuale del professionista, ma sulla capacità dello studio di offrire servizi innovativi, efficienti e tecnologicamente avanzati.

Gli studi legali di medie e grandi dimensioni stanno già investendo cifre consistenti in infrastrutture tecnologiche, creando posizioni dedicate come il Chief Technology Officer o il Legal Innovation Manager. Questa professionalizzazione della gestione dell'innovazione rappresenta un cambio di paradigma culturale: da professione artigianale basata principalmente sul talento individuale a organizzazione aziendale che valorizza l'efficienza dei processi e l'integrazione tecnologica.

### **Il rapporto avvocato-cliente nell'era digitale**

La tecnologia sta trasformando profondamente anche la relazione tra avvocato e cliente. Portali online permettono ai clienti di accedere in tempo reale allo stato dei propri fascicoli, consultare documenti, comunicare con i professionisti attraverso sistemi di messaggistica sicuri. Videoconferenze e strumenti di collaborazione digitale rendono meno necessari gli incontri fisici, ampliando potenzialmente la base geografica dei clienti che uno studio può servire. Tuttavia, questa digitalizzazione pone anche sfide significative. Il rischio di disumanizzazione del servizio legale è reale: molti clienti cercano nell'avvocato non solo competenza tecnica, ma anche capacità di ascolto, empatia, consulenza umana in momenti spesso difficili della loro vita personale o aziendale. Gli studi legali di successo nel 2026 saranno quelli capaci di trovare il giusto equilibrio tra efficienza tecnologica e calore umano, utilizzando la tecnologia per liberare tempo da dedicare all'ascolto e alla relazione, piuttosto che per sostituirla completamente.

La trasparenza diventerà un valore fondamentale. I clienti, sempre più informati e consapevoli, pretenderanno di capire come vengono utilizzati gli strumenti di AI nei loro fascicoli, quali dati vengono trattati e con quali garanzie di sicurezza. Gli studi che sapranno comunicare in modo chiaro e rassicurante il proprio approccio all'innovazione tecnologica costruiranno relazioni di fiducia più solide.

### **Cybersecurity e protezione dei dati: priorità assoluta**

Con la digitalizzazione crescente, la cybersecurity diventa una priorità assoluta per gli studi legali. I dati trattati dai professionisti del diritto sono spesso estremamente sensibili: informazioni commerciali riservate, dati personali, strategie aziendali confidenziali. Un data breach può non solo causare danni economici enormi, ma anche distruggere la reputazione

costruita in decenni di attività. Gli studi legali stanno investendo sempre di più in infrastrutture di sicurezza informatica, implementando protocolli di crittografia end-to-end, sistemi di autenticazione multifattoriale, backup ridondanti e piani di disaster recovery. La formazione del personale sulle minacce informatiche e sulle best practice di cybersecurity diventa parte integrante della cultura organizzativa. Nel 2026, gli studi più avanzati avranno figure dedicate alla sicurezza informatica o si affideranno a consulenti specializzati per garantire la protezione dei dati dei propri clienti.

La normativa europea sulla protezione dei dati (GDPR) e le sue evoluzioni future continueranno a porre vincoli stringenti sul trattamento delle informazioni. Gli studi legali dovranno dimostrare non solo di essere conformi alle norme, ma di adottare un approccio proattivo alla privacy by design, integrando la protezione dei dati in ogni fase dei propri processi operativi.

### **Conclusioni: accogliere il cambiamento con responsabilità**

Il 2026 rappresenta un punto di svolta per il settore legale. La convergenza tra intelligenza artificiale, blockchain, automazione dei processi e nuove normative sta creando un ecosistema radicalmente diverso da quello in cui operavano le generazioni precedenti di avvocati. Questa trasformazione non è priva di rischi: la tentazione di delegare eccessivamente alla tecnologia, la perdita di competenze tradizionali ancora preziose, il pericolo di creare un sistema legale meno accessibile per chi non ha risorse tecnologiche. Tuttavia, le opportunità superano largamente i rischi. L'AI e le tecnologie digitali possono rendere il servizio legale più efficiente, accessibile ed economico. Possono liberare i professionisti da compiti ripetitivi permettendo loro di concentrarsi sugli aspetti più stimolanti e umani del loro lavoro. Possono aumentare la qualità delle prestazioni riducendo errori e omissioni. La chiave del successo sarà l'approccio: non subire passivamente il cambiamento, ma guidarlo consapevolmente. Gli avvocati e gli studi legali che investiranno in formazione continua, che sperimenteranno nuove tecnologie mantenendo sempre al centro i valori etici della professione, che sapranno bilanciare innovazione e tradizione, saranno i protagonisti del settore legale di domani.

Master di specializzazione

**Negoziazione e comunicazione strategica  
per avvocati: strumenti pratici per gestire**

Scopri di più