

È uno degli effetti prodotti dalla gestione dell'emergenza Covid. Ma il processo proseguirà

Innovazione tecnologica, studi sempre più proiettati sull'IA

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

La pandemia globale ha accelerato la trasformazione digitale anche nella professione legale, segnando un passo importante per alcune tecnologie nella gestione del business e nel contenimento dei costi. Resta però ampio il gap nella capacità di sfruttarle al meglio. E quanto emerge dalla ricerca «2021 Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey: Moving Beyond the Pandemic» realizzata da Wolters Kluwer Legal & Regulatory su un panel di oltre 700 professionisti del mondo legale tra studi e corporate legal department di Stati Uniti ed Europa. L'80% del panel ha evidenziato un incremento nella necessità di soluzioni tecnologiche in funzione della pandemia. «Dalla ricerca emerge come le soluzioni tecnologiche si siano rivelate essenziali per la resilienza del business nell'ultimo anno», sottolinea **Martin O'Malley**, executive vice president e managing director di Wolters Kluwer Legal & Regulatory. «I professionisti vedono nella digital transformation e nella tecnologia due driver di cambiamento sui quali continueranno ad investire per migliorare prestazioni, efficienza e produttività». Confermato il trend generale degli ultimi tre anni in merito agli investimenti in tecnologia, che aumenteranno per il 61% degli intervistati (51% nel 2019, 60% nel 2020). Per il 77%, l'impatto maggiore nei prossimi tre anni sul settore legale sarà generato proprio dalla crescente importanza della tecnologia oltre che dalla capacità di gestire una maggiore quantità di informazioni complesse.

Gli studi legali sono impegnati a rispondere alle richieste sempre più pressanti da parte delle aziende, investendo e innovando per incrementare l'efficienza e il valore della propria consulenza. Tra questi, **BonelliErede** che è stato uno dei primi ad aver accelerato un percorso di trasformazione digitale avviato due anni fa, cui sovrintende un Comitato di innovazione digitale e It. «Il primo cantiere a essere aperto è stato quello relativo al legal project management», spiega il partner responsabile **Marcello Giustiniani**, «e cioè alla trasformazione digitale di tutto il processo di gestione della pratica, dalla predisposizione dell'offerta al cliente alla composizione del team di legali dedicato, al monitoraggio dell'efficienza, tempo per tempo, nello svolgimento del lavoro, alla reportistica al cliente, alla parcellazione, alla misura-



Marcello Giustiniani



Mauro Eccetto



Marco Imperiale



Katja Besseghini



Stewart Crane



Pietro Montella

zione dei risultati. Il secondo cantiere riguarda invece il modo stesso di fare l'avvocato. Da una parte **BonelliErede** utilizza, e progressivamente cerca di sviluppare insieme a partner di settore, le tecnologie più avanzate, per consentire ai professionisti di lavorare in team nella massima efficienza anche da remoto. Dall'altra, sempre in partnership con player del settore, si sta progressivamente digitalizzando, anche attraverso l'intelligenza artificiale, l'attività stessa dell'avvocato, dalla fase di approfondimento della vicenda, spesso assai complessa, che richiede il suo intervento, a quella di studio della normativa e soprattutto dei precedenti, che possono consentire utili analisi predittive, a quella di redazione vera e propria del documento legale, basata sull'utilizzo evolutivo del sapere accumulato».

Il processo di trasformazione digitale degli studi legali, acuitosi durante la pandemia, ha portato i professionisti a utilizzare diversi tipi di app. «Personalmente, classificherei le varie app secondo sei macrocategorie», afferma **Marco Imperiale**, Innovation officer di **Lca Studio Legal**: «App riconducibili al pacchetto Office: ormai è frequente per gli avvocati lavorare su Word, ma anche su Powerpoint o Excel dal telefonino o da tablet; App di videochiamata: che si tratti di Teams, Zoom,

Hangout. Gli studi più tecnologici hanno anche riconfigurato le sale riunioni per permettere una gestione ibrida delle call; App correlate alla gestione degli spazi: come **Lca**, abbiamo fornito questa soluzione a tutti i membri dello studio in un'ottica generale di riconfigurazione delle postazioni; App relative alla gestione delle pratiche: in questo caso figurano app di gestionali (come **Elibra**, **Kleos**, **iManage**); App legate allo svolgimento dell'attività professionale: dalle riviste giuridiche ai codici, passando per le piattaforme che forniscono la più recente giurisprudenza e dottrina, è frequente utilizzare il telefonino e il tablet per aggiornamenti o ricerche di natura professionale; App Legal Tech: in questo campo figurano app legal tech e quindi software di automazione documentale, ma anche strumenti di intelligenza artificiale per processi di ricerca file, analisi documentale o predittiva».

Anche lo studio **Orrick, Herington & Sutcliffe**, che ha radici nella Silicon Valley, è impegnato in un grande processo di cambiamento tecnologico, tanto da essersi dotata della figura del Chief innovation officer. Una prima interessante novità lanciata da **Orrick** è **The Observatory**: la nuova Silicon Valley dei legali. Un progetto realizzato e gestito dallo Studio con l'obiettivo di raccogliere in

un'unica piattaforma tutte le soluzioni di legal tech proposte dal mercato. Si tratta di una piattaforma interattiva che permette di analizzare le oltre 600 tecnologie dedicate al mondo legale presenti oggi sul mercato. In particolare **Orrick** ha sviluppato alcuni servizi basati sulla tecnologia, primi nel loro genere, tra cui **Data Protection Officer Center**, **Easy2Check** e **MrO-whistle**.

La sfida immediata che lo smart working ha messo in evidenza è stata la necessità di collaborare in modo efficace ed efficiente, in modalità diffusa e condivisa per colleghi e clienti. «Le applicazioni *Software as a Service (SaaS)* come **Zoom** e **Microsoft Teams** sono fondamentali per soddisfare queste necessità e, conseguentemente, sono state rapidamente implementate e adottate», spiega **Stewart Crane**, It director di **WithersWorldwide**. «Queste sono state sicuramente le tecnologie principe di questo periodo, ma sicuramente non le uniche: gli avvocati hanno dovuto utilizzare una vasta gamma di altre applicazioni, tra cui **Webex**, **BlueJeans**, **GoToMeeting**. Anche la gestione dei documenti ha richiesto una accelerazione tecnologica verso la digitalizzazione e l'automazione dei processi. I processi di gestione documentale sono stati riprogettati end-to-end, la carta è stata limitata al minimo grazie all'utiliz-

zo di *mailroom* digitali. Le applicazioni hanno ottimizzato la condivisione dei documenti, i flussi di lavoro automatizzati e il co-authoring dei contenuti. Tutte le innovazioni sono state, naturalmente, progettate tenendo in alta considerazione sicurezza e controlli e utilizzando piattaforme di gestione dei documenti legali come **iManage**».

«Investiamo molto nel settore Ict con un nostro staff di dodici persone guidato da **Gerardo Valeriano** che risponde direttamente al cda nella persona di **Fabio D'Angelo**», dice il presidente dello **Studio Torta**, **Mauro Eccetto**. «Accanto a software gestionali commerciali come il **Crm**, **Erp** e gestionale **Hr** abbiamo sviluppato nel tempo centinaia di programmi per la gestione dei nostri processi interni. Molti programmi sono realizzati completamente dal nostro staff di programmatori mentre altri sono scritti per adattare e integrare software commerciali alle nostre esigenze. Si tratta di un processo di miglioramento continuo. Nel giro di poco tempo ci siamo trovati con 200 persone in smart working e senza dossier cartacei. Tutto questo ha richiesto ulteriori investimenti in hardware (PC portatili, schermi, cuffie) e software di comunicazione come **Teams**, **Zoom**, **Webex**, telefonia Voip senza dimenticare gli aspetti legati alla sicurezza. Gli investimenti annui in software e hardware nel 2020 sono stati pari al 2% dal fatturato contro l'1,6% del 2019».

Un sistema integrato on cloud caratterizza l'attività dello studio **Leexè**. «Questo ci consente di gestire su un'unica piattaforma i flussi di lavoro, l'archiviazione documentale, la condivisione sicura e la trasmissione dei documenti e una parte preponderante dell'informazione giuridica e fiscale, ivi incluse le banche dati e gran parte della biblioteca, consultabile online», spiega **Katja Besseghini**, partner di **Leexè**. «Ovviamente lavoriamo al 100% paperless. L'emergenza pandemica ha certamente accelerato la spinta verso la digitalizzazione pressoché totale dello studio, per fare fronte alle necessità del lavoro costante fuori sede abbiamo investito soprattutto negli strumenti digitali, anche in una parziale automazione di alcune attività che resterà tuttavia limitata ai compiti a basso valore aggiunto».

La pandemia da Coronavirus ha impresso una notevole accelerata alla rivoluzione tecnologica negli studi legali. «Anche se da remoto l'attività è proseguita, a ritmi persino più sostenuti rispetto al passato»,

La digital transformation guiderà il cambiamento dei legali

spiega **Pietro Montella**, founder di **Montella Law**. «È mia opinione che questi strumenti ai quali abbiamo fatto ricorso in fase emergenziale non vadano in soffitta ma diventino di ausilio quotidiano per le law firm. A questo proposito, abbiamo creato un'apposita area sul sito web destinata ai clienti per prenotare consulenze in modalità a distanza. Tramite un calendario visibile a tutti gli utenti, è possibile selezionare data e orario della consulenza con un professionista dello studio, che saprà indirizzare verso l'iter legale più idoneo al caso specifico. Un servizio che offre un duplice vantaggio: da un lato, velocizza il rapporto con il cliente, dall'altro consente una migliore organizzazione del team».

Per **Edgardo Ratti**, Partner di **Littler** «lavorando quotidianamente in rete con i colleghi di tutto il mondo, gestendo clienti internazionali presenti in tutte le aree geografiche e disponendo dell'intelligenza artificiale, siamo da anni già abituati a lavorare da remoto ed a essere sempre accessibili. Non abbiamo però abbandonato del tutto la presenza in studio, così da rinsaldare il team e dare anche un segnale di «normalità» alle tante aziende nostre clienti in un momento così particolare e difficile».

FgaLex Società tra Avvocati è nativa in cloud e paperless e dunque, durante il periodo di pandemia, non ha dovuto modificare le abitudini lavorative dei propri professionisti e componenti dello staff amministrativo. «L'occasione è stata utilizzata per potenziare ulteriormente la piattaforma hardware e software», spiega il partner e componente del board **Giuseppe Di Rienzo**. «Il sistema cloud è stato sviluppato con il partner tecnologico FC Workgroup e poggia su un programma denominato Oswa dal quale, tramite credenziali soggette ad aggiornamento periodico, è possibile accedere a tutti i programmi, data base e documenti dello Studio, tramite i comuni browser o tramite un programma dedicato che opera su Vpn. Il sistema prevede altresì degli strumenti specifici quali Web mail, Archiver e Intranet. Tra i programmi gestionali utilizzati dallo studio vi è il noto programma *Easylex*».

Novità anche per **Portolano Cavallo**. «In aggiunta a strumenti tecnologici ormai in uso da molti anni, negli ultimi 10 anni abbiamo valutato, e in alcuni casi anche acquistato, numerose soluzioni tecnologiche a supporto della nostra attività professionale», spiegano **Yan Pecoraro**, partner, e **Stefano Ceolin**, Chief innovation and digital officer. «Tra le soluzioni tecnologiche più innovative utilizzate dallo studio annoveriamo una piattaforma (Luminance) che con l'impiego dell'intelligenza artificiale facilita l'analisi di documenti consentendone per esempio la catalogazione per tipologia di documento, clausole contrattuali e diritto



Yan Pecoraro



Andrea Ganelli



Andrea di Castri

applicabile. Utilizziamo questa piattaforma principalmente a supporto di progetti di due diligence legale, indagini interne e stiamo studiando ulteriori ambiti di applicazione come per esempio progetti di compliance. Il passaggio al lavoro da remoto ha solo in parte accelerato alcuni dei processi di digitalizzazione già in corso, per esempio a marzo 2020 abbiamo attivato un sistema di tracciamento tempi dinamico che permette ai nostri professionisti di registrare in maniera più accurata il tempo dedicato alle pratiche dei clienti dello studio».

Molto attiva è anche **La Scala Società tra Avvocati**. «Sono molti gli strumenti che supportano il nostro lavoro», afferma il senior partner **Giuseppe La Scala**, «ma fra i tanti, *IusLetter*, il nostro canale di informazione giuridica, ha sicuramente un ruolo primario. Dotato di un portale open-source, di una app, di un sito e un alert che ogni giorno raggiunge via e-mail quasi 5 mila contatti, ha per noi una doppia valenza: da un lato tenere i nostri clienti e i nostri lettori costantemente aggiornati sulle novità giuridico-normative, dall'altro facilitare la condivisione della conoscenza interna e fungere da vero e proprio strumento di formazione per i nostri collaboratori, in particolar modo i più giovani. Una redazione di oltre 100 professionisti di La Scala è infatti impegnata quotidianamente nella stesura di contributi originali e nell'attività di ricerca e approfondimento di tematiche giuridiche: un lavoro che ha un duplice obiettivo formativo. Tutti gli articoli, i podcast, gli approfondimenti e le infografiche di *IusLetter* sono utilizzati come un vero e proprio database dal quale attingere per svolgere le proprie attività quotidiane in maniera più performante ed efficace, oltre che come strumento di formazione continua per accrescere le proprie competenze specialistiche. Non è un caso se proprio quest'anno il progetto di *IusLetter* ci ha permesso, per i suoi risvolti sia interni che esterni, di essere tra i vincitori del Premio Professionista Digitale dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione digitale del Politecnico di Milano».

Leading Law - Notai e Avvocati è invece il primo studio legale in Europa con un sito internet accessibile anche alle

persone diversamente abili, grazie alla soluzione automatica sviluppata dalla start up piemontese **AccessiWay**. **Leading Law** ha deciso di compiere un passo in avanti nell'inclusione e, in netto anticipo con gli obblighi di legge che devono essere recepiti entro il 2025, rende fin da ora pienamente fruibili i contenuti del proprio sito anche alle persone con disabilità motorie, visive, neurologiche e cognitive. Il software sviluppato da **AccessiWay**, nata da una joint-venture con l'israeliana **accessiBe**, rende il sito accessibile agli utenti con disabilità, che utilizzano tecnologie ausiliarie attraverso l'Intelligenza Artificiale e un'interfaccia utente personalizzabile. «Precorre i tempi è una nostra caratteristica, per questo abbiamo deciso di anticipare le scadenze delle direttive europee e rendere il nostro sito accessibile anche ai nostri clienti con disabilità», ha dichiarato **Andrea Ganelli**, founding partner di **Leading Law**. «Siamo stati il primo network ad unire notai e avvocati in un'unica struttura, e oggi siamo particolarmente orgogliosi di essere i primi nel nostro settore a dare l'esempio e a sensibilizzare altri studi professionali e anche, perché no, le aziende, sul tema dell'accessibilità web».

Per il salary partner di **Lexant**, **Enrico Morello** «abbiamo optato per una soluzione cloud accessibile da ovunque sia per i documenti personali di ciascun professionista che per i documenti condivisi dai vari team e dall'intera struttura. Attraverso piattaforme di controllo remoto è stato configurato l'accesso a singoli server, da parte di utenti autorizzati, aventi lo scopo di veicolare le informazioni e smistare le comunicazioni interne. Onde consentire, poi, a tutti i professionisti di poter lavorare da remoto è stata attivata una piattaforma di webmeeting che consente, fra le altre cose, di collaborare in tempo reale su singoli documenti o di gestire, all'occorrenza, conference-call con numerosi partecipanti. Fondamentale è stato quindi individuare quali fossero i partner informatici strategici sia dal lato connettività che dal lato software di ufficio, di condivisione e soprattutto gestionale che dal lato di data storage in cloud».

Anche per **Tonucci & Partners** è sempre stato importan-

te cercare di essere ben organizzati sull'information technology. «Abbiamo un server centrale e gli uffici collegati con fibra ottica superveloce dedicata», spiega **Giorgio Altieri**, partner di **Tonucci & Partners**. «Ogni utente ha l'accesso dal proprio device al desktop virtuale. L'utente può essere ovunque nel mondo, se ha un collegamento internet, è come se stesse virtualmente sempre a Studio, con accesso a tutte le pratiche che segue, ai relativi fascicoli elettronici, alle banche dati di giurisprudenza e dottrina». Come sottolineato dal partner **Alessandro Vasta** «l'investimento in termini di digitalizzazione dello Studio è stato accompagnato dall'adozione di misure tecniche e organizzative a protezione, anzitutto, dei dati personali dei clienti e della riservatezza delle relative informazioni: si è proceduto quindi alla individuazione e formale preposizione dei professionisti e del personale incaricato al trattamento dei dati, sono state adottate policy e procedure per assicurarne la corretta operatività e per analizzare ex ante e gestire i rischi connessi alla specifica realtà di uno studio legale, si è provveduto alla nomina di un responsabile della protezione dei dati ai sensi del Gdpr, si sono elevate le misure di sicurezza a tutela della integrità e resilienza dei sistemi, iniziando un percorso che porterà lo Studio all'ottenimento della certificazione ISO 27001».

Anche il modo di comunicare si è dovuto adattare. «Alcuni convenevoli e formalismi, che rischiavano essere poco efficaci in un contesto virtuale, hanno ceduto il passo ad un linguaggio più diretto ed immediato», prosegue **Andrea di Castri**, partner di **Andersen** in Italy. «Le diverse piattaforme utilizzate (principalmente Microsoft Teams e Zoom) hanno decisamente preso il sopravvento su qualsiasi altra forma di comunicazione. Prendendo il posto anche del telefono e dando accesso diretto/video alle persone in qualsiasi momento della giornata, anche per semplici scambi di idee tra colleghi. Anche l'accresciuta presenza nei social network è un testimone di tale cambiamento. L'esigenza di raggiungere clienti che non potevano più essere visitati di persona, ha richiesto che gli avvocati, per coltivare le relazioni, si avvicinassero a realtà che

prima non sempre gli appartenevano. Seguire un'operazione, dal primo incontro conoscitivo al closing finale, senza mai incontrarsi di persona ma parlando diverse volte al giorno in video-conferenze, come ci è capitato più volte in studio negli ultimi mesi, è sicuramente un'esperienza nuova e da cui imparare per il futuro».

Strumento fondamentale per il professionista è l'utilizzo di un ottimo software gestionale, che secondo **Leonardo Ferri de Lazara**, partner di **Legalitax** con delega It, «deve anche permettere al professionista il controllo sia dell'attività svolta dallo Studio che della situazione contabile dello Studio. Alla luce, poi, di quanto sta accadendo con l'avvento del processo telematico, è necessario che il software sia il più possibile flessibile, efficiente e completo al punto tale da facilitare concretamente l'attività dell'avvocato, razionalizzando le procedure attuali e riducendo i costi e i tempi di esecuzione. In ambito di dati processuali vi sono, infine, progetti che mirano a creare sistemi di accesso diretti alle informazioni, ai servizi dell'amministrazione e alla documentazione tramite computer, situati direttamente negli uffici giudiziari, creando dei veri e propri sportelli telematici informativi. In particolare, per quanto riguarda **Legalitax**, abbiamo sviluppato un sistema che fosse in grado di garantire la maggior funzionalità possibile per l'utente tramite la gestione di tutti gli applicativi direttamente in cloud».

Nexta, società tra avvocati e commercialisti ha fatto costruire un gestionale per la comunicazione interna e la condivisione dei progetti. «La necessità della costruzione di una piattaforma di networking interno è scaturita dalla natura stessa del Gruppo Nexta, che si compone di più realtà tra loro interagenti», conclude **Mauro Puppo**, ad di Nexta. «La piattaforma è diventata per noi un asset fondamentale in quanto permette il confronto e lo scambio costante di opportunità, spunti e materiali. All'interno del sito è possibile proporre nuove opportunità lavorative da trattare in maniera congiunta, coordinarsi direttamente per il loro svolgimento in appositi gruppi di lavoro, ma anche condividere documenti con i membri di Nexta e promuovere iniziative che si ritengono potenzialmente d'interesse per gli altri professionisti, come eventi e corsi di formazione. Il Crm funziona anche come un vero e proprio social network interno, che permette ai membri di navigare tra i profili degli altri professionisti, conoscerne le competenze e gli ambiti di lavoro e prendere contatti con loro».

© Riproduzione riservata

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