

Crescono gli investimenti in progetti che puntano a migliorare il lavoro dei professionisti

# Innovazione tecnologica, gli studi guardano al domani

Pagine a cura  
di ANTONIO RANALLI

Intelligenza artificiale, internet delle cose, blockchain e 5G. Le nuove tecnologie stanno portando cambiamenti nel mondo del lavoro e anche nelle professioni. Gli studi legali non si stanno facendo trovare impreparati a questa rivoluzione tecnologica. Molti si sono già dotati di un innovation manager e altri stanno investendo in progetti e attività mirate a migliorare il lavoro. Questa settimana *Affari Legali* ha chiesto agli esponenti di alcuni studi legali come si stanno indirizzando nell'ambito dell'innovazione tecnologica.

L'innovazione è uno dei pilastri della strategia di crescita di **BonelliErede**. «L'attenzione è rivolta in primo luogo alle nuove prospettive che big data, intelligenza artificiale e analisi predittive possono dare nella ricostruzione di vicende complesse, tanto nell'ottica della consulenza e della pareristica quanto del contenzioso», afferma **Marcello Giustiniani**, partner e consigliere delegato di BonelliErede. «Analogamente la tecnologia apre nuove frontiere quanto alla possibilità di approfondire gli indirizzi giurisprudenziali e quindi cercare di stimare le

telematica del processo civile e che la estrema delicatezza della materia trattata impone anche una maggiore rigidità nelle forme, è altrettanto vero che si vedono comunque i segnali dei cambiamenti che potrebbero in futuro mutare le regole processuali», spiega **Leonardo Cammarata**, partner dello **Studio legale Arata e Associati**. «Da un punto di vista fisico, sono quasi scomparse dagli studi che si occupano di materia penale quelle interminabili file di faldoni, a volte anche svariate decine per un singolo processo, che era uno dei tratti distintivi del nostro settore. Anche in diversi studi legali che si occupano



Leonardo Cammarata

pano esclusivamente di diritto penale, da qualche anno le spese per l'iscrizione a siti internet dove curare l'aggiornamento online di legislazione e giurisprudenza hanno superato quelle relativi alle tradizionali riviste cartacee, segnando dunque un cambiamento epocale».

L'intelligenza artificiale sta iniziando ad avere un impatto significativo sulla professione legale. «Per fare in modo che le potenzialità dell'AI possano essere pienamente colte dal maggior numero di professionisti occorrono solide competenze tecnologiche e una riflessione approfondita su alcuni capisaldi giuridici che governano il nostro diritto», prosegue **Alessandro De Nicola**, senior partner di **Orrick**. «Nel contesto degli studi legali internazionali, Orrick si posiziona tra le prime realtà in corsa nel campo dell'innovazione. Nel 2018, per il terzo anno consecutivo, lo studio compare al primo posto nella classifica del *Financial Times* degli studi americani più innovativi. Da oltre un anno Orrick supporta la creazione di un team *Innovation* che promuove la cultura dell'innovazione attraverso l'implementazione delle procedure automatizzate, la promozione dei talenti, l'integrazione di nuove tecnologie e lo sviluppo di nuovi ed innovativi prodotti legali. Accanto alle figure legali tradizionali, si fanno strada i *project attorneys* che lavorano all'ottimizzazione dei

dati e della tecnologia e i data scientists, con un focus dedicato all'intelligenza artificiale».

PricewaterhouseCoopers invece sta investendo su diversi



Alessandro De Nicola

progetti legati alla digitalizzazione. «Innanzitutto alcuni dei gruppi di lavoro sono deputati al ruolo di incubatori dell'esperienza digitale con KPIs specifici assegnati», spiega **Alessandro Caridi**, partner responsabile progetti speciali e innovazione **PwC TLS**. «Questi team lavorano su idee, piattaforme e soluzioni proprietarie che ci consentono di offrire nuovi servizi al mercato, anche alla luce delle nuove e sempre più complesse normative. In secondo luogo lo studio ha sviluppato una serie



Alessandro Caridi

di partnership nelle quali agisce nella veste di content driver per asset digitali che sfruttano competenze in materia legale e tributaria. In terzo luogo lo studio sviluppa autonomamente attività di reingegnerizzazione di servizi tradizionali attraverso la tecnologia. Tre le aree di forte interesse: data analytics, process automation e intelligenza artificiale. Sulla prima area stiamo da tempo usando strumenti evoluti di raccolta, analisi e visualizzazione dati/scenari, in particolare su progetti importanti di riorganizzazione e integrazione o su reportistica (es. CbCR). Pensiamo che questo possa diventare un trend più significativo nei prossimi anni, anche alla luce del fatto che alcuni clienti si stanno ora attrezzando per produrre e analizzare dati transazionali

in modo massivo ed in tempo reale. Altra area di grande interesse è l'utilizzo della robotica, che oggi stiamo sperimentando con successo su qualche processo interno a basso valore aggiunto e per qualche cliente alla ricerca dell'efficienza nei propri team».

La dimensione degli investimenti in innovazione tecnologica cambia in maniera considerevole da studio a studio anche a parità di giro d'affari. «A impattare sulla dimensione degli investimenti in «Innovazione» non è tanto la disponibilità di budget, bensì il contesto culturale che caratterizza lo studio stesso», spiega **Oscar Bordin**,



Oscar Bordin

Innovation manager di **Baker McKenzie**. «Il cambiamento culturale è la parte più importante e più difficile da attuare all'interno degli studi legali e si trova a monte del processo di Innovazione Tecnologica. A oggi i maggiori investimenti in IT sono concentrati in soluzioni che, attraverso l'applicazione di *artificial intelligence/machine learning*, hanno il principale obiettivo di efficientare processi e attività ad oggi svolte dagli avvocati, spesso integrate da *dashboard* di analytics. Alcuni esempi tra le tecnologie utilizzate da Baker McKenzie sono *eBrevia*, *Kira* e *Luminance*. In generale, sono ancora contenuti gli investimenti degli studi in quelle soluzioni che sono un punto interrogativo in termini di ritorno dell'investimento. Mi riferisco a soluzioni ad esempio di predictive analysis. In Baker McKenzie stiamo testando e utilizzando varie soluzioni grazie alle opportunità legate al nostro network internazionale, tra queste *Lexpredict*. La funzione dell'Innovation manager che alcuni studi hanno iniziato ad integrare nel proprio organico è una figura chiave all'interno della struttura proprio perché ha il compito di fare da volano allo sviluppo del contesto culturale aperto all'innovazione».

Negli ultimi anni **Herbert Smith Freehills** si è impegnata per creare una «cultura dell'innovazione»: garantire valore per fornire i migliori ri-

sultati, sia per i clienti che per gli stessi dipendenti. «L'innovazione inoltre modifica i processi di funzionamento dello studio», spiega **Laura Orlando**, managing partner di **Herbert Smith**



Laura Orlando

**Freehills**. «Per esempio il servizio *Global Legal Operations* fa confluire, sotto lo stesso ombrello, team che prima erano separati, dedicati rispettivamente alle funzioni di project management, pricing, IT, innovazione e automazione. L'accorpamento dei diversi team in un'unica squadra globale ed integrata, oltre a fornire migliori servizi ai clienti, garantisce maggiore efficienza e comunicazione interna tra tutte le diverse figure professionali di supporto al business già esistenti in studio. Abbiamo inoltre introdotto in Italia due servizi basati su software, uno dedicato all'analisi dei rischi e benefici di decisioni strategiche nell'ambito di controversie sviluppate dal *Decision Analysis* team, composto da avvocati che combinano conoscenze statistiche e matematiche con una vasta esperienza nella gestione di complessi contenziosi e un altro dedicato alla gestione della perdita dei dati personali e alla cyber-security, che consente di assistere i clienti in modo più rapido nell'implementazione del nuovo regolamento Gdpr. Si tratta in entrambi i casi di software che Hsf ha sviluppato internamente negli ultimi anni e che abbiamo adattato alle specificità italiane».

**Lexia Avvocati** si è dotata di una divisione dedicata all'innovazione. Per quanto riguarda la consulenza online, il partner **Alessandro Dagnino** ha sviluppato una piattaforma che consente la generazione automatica di statuti di srl tramite la risposta a un questionario da parte dell'utente. Tale piattaforma costituisce un *one-stop-shop* per la costituzione di una Srl e integra servizi come l'apertura di una partita Iva, l'ottenimento della firma digitale e della Pec, l'apertura di un conto corrente (tramite una partnership con **Revolut**) e la registrazione di un marchio. Per la gestione delle attività inerenti allo studio, Lexia



Marcello Giustiniani

probabilità di successo delle iniziative giudiziarie e/o delle soluzioni proposte al cliente in ambito consulenziale. Prospettive particolarmente promettenti si aprono poi in tema di compliance management e due diligence, come pure di gestione del cosiddetto contenzioso seriale. In diversi di questi campi, ricorriamo già all'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale, mentre per gli altri prevediamo di farlo a breve, non appena il livello di affidabilità degli strumenti ci garantirà la certezza di non trasformare i nostri clienti in cavie».

L'innovazione tecnologica sta assumendo un ruolo preminente anche in un settore conservatore come quello del diritto penale. «Se da un lato è vero che il processo penale non ha conosciuto quella radicale trasformazione

## Le sperimentazioni sono sempre più spinte in vari settori



Alessandro Dagnino

si avvale di un gestionale utile a seguire le pratiche e amministrare time-sheet, posta elettronica, documentale, contabilità e knowledge management».

Con il tempo la tecnologia potrebbe incidere in maniera più profonda su tutta gli aspetti della professione. È il parere di **Stefano Sennhauser**, senior partner di **Allen & Overy** Italia. «Non si tratterà semplicemente di acquistare nuovi software e strumenti, ma anche di cambiare la cultura interna. Da questo punto di vista, come studio siamo all'avanguardia in Europa, dato che da anni investiamo molto nello sviluppo e implementazione di strumenti tecnologici, tanto che siamo l'unico studio ad aver ricevuto per ben sei volte il riconoscimento di *'Most Innovative Law Firm in Europe'* da parte del *Financial Times*, per l'impegno profuso nell'innovazione dei processi e degli strumenti. Già diversi



Stefano Sennhauser

anni fa è stata creata una divisione dedicata all'interno dello studio, *Advanced Delivery*, che si occupa dell'implementazione delle nuove soluzioni di *legal tech* e *reg tech* a servizio dei professionisti e dei nostri clienti. Inoltre, nel 2017 abbiamo fatto un ulteriore e importante investimento aprendo presso la nostra sede di *Londra Fuse*, un vero e proprio incubatore di start up tecnologiche. Si tratta di un progetto estremamente innovativo nel settore legale che ha già portato allo sviluppo di interessanti soluzioni e strumenti tecnologici, tra cui la prima emissione di bond completamente automatizzata e denominata in criptovaluta tramite blockchain».

L'informatizzazione degli studi professionali è ormai giunta al suo primo step evolutivo. «Se sinora ci si era occupati di colmare un indubbio gap rispetto alle aziende focalizzando l'attenzione sugli aspetti di natura in-

frastrutturale come networking e cybersecurity - e ciò anche per via di imposizione di legge - ora gli studi stanno cercando di massimizzare le ore di lavoro e produrre saving attraverso l'adozione di strumenti efficaci di unified collaboration, document management e groupware & workflow management»,



Massimiliano Arlati

spiega **Massimiliano Arlati** dello **studio Arlati Ghislandi**. «L'adozione di applicativi di comunicazione condivisa consente una maggiore velocità organizzativa e un più alto livello di servizio. Il document management consente il migliore sfruttamento dell'archivio di studio anche ad opera di risorse di medio livello. *Groupware & workflow management* consente certamente una maggiore garanzia di risultato nel rilascio degli atti e dei pareri e un maggiore controllo della compliance di Studio. Il tutto garantisce maggiore marginalità e maggiore efficienza. Molteplici le possibilità organizzative ed evolutive che da questi sistemi possono essere tratte: si pensi al cambiamento del layout fisico di uno studio,



Francesco Dialti

alla possibilità di «duplicare» il know how in settori differenti o addirittura all'estero. Si pensi alla possibilità di terziarizzare le attività applicative e alla possibilità di espansione nei servizi collaterali».

Un fenomeno mondiale, «irreversibile», secondo **Francesco Dialti**, partner di **Cba**, che in qualità di vice-chair del Knowledge Management and IT Subcommittee dell'International Bar Association (Iba), affronta quotidianamente queste tematiche con avvocati e specialisti del settore tecnologico di moltissimi Stati. «Tra gli studi all'avanguardia, vi sono certamente quelli americani, inglesi; di Singapore e australiani», spiega Dialti, «Ma ho conosciuto colleghi anche, per

esempio, degli Stati baltici che usano già applicazioni molto avanzate. Personalmente, poi, come il primo settore in cui l'AI svolge un ruolo primario per Cba è, chiaramente, quello dell'automazione dei documenti. Già l'introduzione, poco più di 20 anni fa, dell'uso del computer nella pratica quotidiana degli studi legali aveva svolto un ruolo importantissimo. Ora, le nuove tecnologie ci aiutano quotidianamente nella preparazione di documenti in tempi rapidi, il che va a beneficio del cliente. Come studio legale, stiamo anche iniziando a utilizzare software specifici per operazioni di *due diligence*. Dopo un inizio più lento rispetto a altre giurisdizioni, anche in Italia questi software hanno iniziato a prendere piede».

Proprio di recente **Dentons** ha lanciato un nuovo tool online che consente di confrontare le normative sul Whistleblowing di oltre 30 Paesi al mondo. «Il Whistleblowing costituisce uno



Giangiacomo Olivi

strumento sempre più importante di tutela delle persone e delle aziende. Deve, però, essere gestito in modo adeguato», spiega **Giangiacomo Olivi**, partner di Dentons ed Europe Head del team Data Privacy and Cybersecurity. «L'aggiornamento dei regolamenti e il rispetto dei requisiti per i whistleblower e per i vari soggetti coinvolti sono spesso fonte di preoccupazione per le società che operano a livello globale, in particolare nei mercati emergenti. Il nostro tool e la consulenza dei nostri professionisti forniscono un immediato feedback ai referenti aziendali che si occupano della compliance, consentendo di adottare decisioni più efficaci in merito alle azioni da intraprendere per la corretta gestione dei whistleblower».

Lo **Studio Fantozzi** è da sempre molto attento ai temi dell'innovazione, declinata anzitutto in relazione alla gestione dello studio. «Questo aspetto ci ha visto creare già dagli anni Ottanta un primo database, facendo evolvere un archivio fisico nel quale è confluito ed è stato condiviso tra i professionisti il patrimonio globale di conoscenza dello Studio. In seguito, siamo migrati ai software gestionali e ci siamo dotati di banche dati evolute, e oggi siamo equipaggiati per affrontare l'imminente obbligatorietà del processo telematico», spiegano **Edoardo Belli Contarini** e **Giovanni Mamei** dello Studio Fantozzi, «sebbene restino preoccupa-

zioni per alcune incongruenze tecnico/legislative quali quelle legate all'obbligo di firmare digitalmente anche gli allegati, all'uso esclusivo del formato



Edoardo Belli Contarini

.p7m e soprattutto per la incompleta legittimazione nel Siget del formato di file .eml (unico in grado di consentire la piena prova della corretta notifica Pec). I prossimi step che stiamo pianificando vanno in direzione dell'intelligenza artificiale applicata alla ricerca legale nella nostra knowledge-base interna, facendo dovuta attenzione alle tematiche poste dalla normativa sulla privacy».

**Littler**, con le sue radici nella Silicon Valley, ha da sempre modulato il suo dna, la sua offerta e le relazioni con i propri clienti sulla tecnologia e sull'innovazione investendo ogni anno il 5% in R&D. «Con un leggero ritardo rispetto all'America, dove tutto è digitalizzato da molto tempo, anche in Italia e in Europa ci stiamo adoperando in tal senso:



Carlo Majer

usiamo la tecnologia per operazioni quotidiane come per esempio l'agenda, l'agenda giudiziale, l'intera filiera della gestione documentale, l'anagrafica, la fatturazione e il processo telematico», spiegano **Carlo Majer** ed **Edgardo Ratti**, co-managing partners di Littler in Italia. «Ma soprattutto stiamo lavorando a un tool rivoluzionario per l'*assessment* in materia di *equal pay*: è alla soluzione di questi gap che orientiamo la nostra spinta verso l'innovazione».

Nell'era della digitalizzazione parlare di informatizzazione delle metodologie di lavoro non è questione di forma, ma di contenuti. Lo **Studio Trevisan & Cuonzo** è uno dei principali studi italiani nel campo del diritto commerciale e della proprietà intellettuale. Tra i suoi clienti molte tra le società più innovative e tecnologicamente avanzate del mondo. Quindi,

metodologie, sicurezza delle proprie piattaforme, protocolli di archiviazione di dati sensibili, non possono che esser all'altezza dei propri committenti. Sul segmento tecnologia «abbiamo sempre investito una quota sostanziale del nostro fatturato in tecnologia e oggi siamo in prima fila nel processo di innovazione che sta cambiando profondamente il mercato degli studi legali in tutto il mondo», afferma a il fondatore e managing partner dello Studio, **Gabriele Cuonzo**.

L'integrazione della tecnologia nella gestione è oggi tendenzial-



Gabriele Cuonzo

mente orientata alla ricerca di un miglioramento dell'efficienza sia nella gestione ordinaria, sia nei rapporti di collaborazione professionale. «Pensiamo agli strumenti di archiviazione o alle piattaforme di eCollaboration», conclude **Andrea Conso** dello **studio Annunziata & Conso**. «Esistono però già le soluzioni per fare un passo oltre introducendo l'intelligenza artificiale per supportare il professionista in attività più complesse, come le due diligence, la standardizzazione della casistica, l'analisi delle sentenze e il controllo dell'agenda legale. La trasformazione digitale è la prima voce



Andrea Conso

di spesa del budget 2019-2020. Gli effetti della digitalizzazione potrebbero essere molto positivi, come del resto è già accaduto in altri ambiti della produzione di beni e servizi. La digitalizzazione potrebbe determinare un generale miglioramento nell'efficienza della gestione, e costituire la premessa per prestare consulenza di più alto livello».

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA**  
[rmiliacca@class.it](mailto:rmiliacca@class.it)  
 e **GIANNI MACHEDA**  
[gmacheda@class.it](mailto:gmacheda@class.it)