ItaliaOggi Sette
9 Aprile 2018 p. II-III

Studi legali, la sfida del terzo millennio è la *digital disruption*

Per gli avvocati, come per molte altre professioni, le nuove tecnologie sono una rivoluzione

Studi legali, la sfida del terzo millennio è la *digital disruption*

Pagine a cura di ANGELO COSTA

Venti valenti avvocati messi a confronto con una macchina legale nell'esame di cinque accordi di riservatezza. È un esperimento i cui esisti sono stati diffusi a fine febbraio scorso negli Usa per iniziativa di tre università e di una società che sviluppa intelligenze artificiali in ambito legale. Risultati univocamente a vantaggio degli algoritmi, sia per l'accuratezza delle valutazioni che per la velocità di esecuzione: 26 secondi per l'algoritmo di contro 1-2 ore per i professionisti.

«Che cosa resterà dell'avvocato tradizionale nel futuro? Tecnologia, innovazione e intelligenza artificiale non provocheranno, come ritengono luoghi comuni, la riduzione del numero di professionisti, ma consentiranno all'essere umano di sveltire procedure routinarie, lasciandogli maggior tempo da dedicare a servizi a valore aggiunto e a consulenze strategiche», dice **Giovanni Lega**, presidente di ***Asla*** (Associazione Studi legali associati). «Esattamente come in una impresa, anche il mondo dei servizi legali deve investire cifre importanti in innovazione e Ricerca & Sviluppo, per rimanere al passo coi tempi e alimentare un ecosistema di diritto digitale: se dai dati 2008 della ricerca sulla giovane avvocatura emergeva che i giovani tra 24 e 35 anni utilizzavano il digitale, solo per il 20%, per gli aspetti professionali, oggi a dieci anni di distanza la percentuale supera l'80%».

«La parola chiave della rivoluzione digitale in corso è "*disruption*"», dice **Giuseppe Coco**, partner di ***Ughi e Nunziante,*** riferendosi alla *digital disruption*, che si potrebbe tradurre con «sconvolgimento digitale». «Le nuove tecnologie sono in grado di rivoluzionare in breve tempo interi settori: sistemi di pagamento, trasporti, ospitalità, entertainment. La sfida per l'avvocatura d'affari è a 360 gradi, a partire dalla capacità di assistere clienti "disruptive", quindi fortemente innovativi, in contesti legislativi mobili e incerti. Al contempo la tecnologia sta rivoluzionando la stessa industria dei servizi legali. Fino a ieri i servizi informatici erano limitati alla conservazione dei dati. Oggi ci muoviamo verso un modello di "transactional information", nel quale i dati vengono aggregati per fornire al professionista un supporto strategico in attività complesse, come le due diligence o le internal investigation, che in passato richiedevano ingenti costi in termini di tempo e di risorse per passare "manualmente" al setaccio grandi quantità di documenti. Di questa "rivoluzione" potranno beneficiare i clienti, in termini di servizi più flessibili ed efficienti, mente gli studi legali saranno chiamati a ripensare se stessi, a partire dalla formazione dei giovani professionisti: a questi sarà richiesto meno lavoro a basso valore aggiunto e una maggiore sensibilità giuridica, senza la quale anche il dato più strutturato rimane pur sempre inerte».

«L'avvocatura, pur recentemente apertasi in qualche misura alla tecnologia per effetto dell'introduzione del processo telematico, resta una professione che nel nostro paese è tuttora molto lontana dallo sfruttare le opportunità che lo sviluppo tecnologico offre in tutti i campi», dice **Carlo Majer**, partner di ***Littler***: «Si pensi a riguardo che a tutt'oggi solo gli studi legali più grandi, o quelli che in ragione della loro ubicazione sono più a contatto con la tecnologia, sono dotati di software gestionali e data base integrati per la conservazione dei dati; mentre, in ancora moltissime realtà la tecnologia si ferma all'utilizzo della mail e dei sistemi di videoscrittura. La cosa non deve peraltro stupire più di tanto, visto che ancora in larga parte del paese non esistono le infrastrutture che consentono connessioni veloci alla rete, con conseguente inaccessibilità di soluzioni tecnologiche, più o meno integrate, che in altri paesi sono realtà da anni. Una per tutte, il cloud, che innalza grandemente la sicurezza dei dati e consente di liberarsi di hardware che in breve tempo diviene obsoleto, ma che molti ancora guardano con diffidenza perché non è qualcosa che possiamo vedere fisicamente».

Cosa resterà dell'avvocato tradizionale?

Riccardo Rossotto, senior partner dello studio ***R&P Legal***, si chiede: «Cosa resterà dell'avvocato tradizionale nel futuro? Mi verrebbe da rispondere: «Il pensiero!». La rivoluzione tecnologica che sta imponendoci delle modifiche comportamentali nuove e innovative, rischia a mio avviso di appiattire ulteriormente il contenuto intellettuale della nostra attività. Di fronte agli straordinari vantaggi in termini di efficienze organizzative, l'innovazione tecnologica, se non facciamo attenzione e non la gestiamo con saggezza e lungimiranza, rischia di ridurre il nostro ruolo di consulenti legali a dei puri esecutori materiali di istruzione dei clienti, con risposte più o meno standardizzate e più o meno gestite da robot figli dell'intelligenza artificiale. Negli ultimi anni, come R&P Legal, ci siamo ovviamente attrezzati per avere un adeguato supporto tecnologico alla nostra attività legale e, con mille difficoltà, anche culturali, ma soprattutto di resistenza al

L'AVVOCATURA 4.0 È GIÀ REALTÀ

Ecco alcuni degli studi dove il futuro è già iniziato

«Secondo me siamo già non più avvocati "tradizionali"», dice **Giulio Coraggio**, head of Technology Sector di ***Dla Piper Italy***, «comunichiamo con i nostri clienti tramite strumenti di comunicazione sempre più veloci e i clienti chiedono già di fornirgli software che consentano, per esempio, di precompilare complessi contratti sulla base di diverse variabili. Come sta avvenendo nel settore medico, il gap tra i sistemi di machine learning e un professionista è ancora dato dall'intuito che va oltre il semplice ragionamento logico. Tuttavia, anche questo gap sarà colmato in futuro da sistemi di intelligenza artificiale come *Google Deep Mind*. Il professionista del terzo millennio dovrà essere anche un fornitore di tecnologia che mette a disposizione dei propri clienti applicazioni che supportano la loro attività e identificano soluzioni che consentano l'utilizzo di tecnologie a beneficio delle aziende senza notevoli limiti. Questo porterà sempre più alla scomparsa dei piccoli studi legali e anche i grandi studi si avvicineranno sempre di più al modello di business delle società di consulenza».

«L'avvocato del presente, che sempre più si affermerà in futuro, è chiamato a conoscere i sistemi e i processi aziendali, a recarsi in azienda per comprendere i software e device utilizzati, a fornire un supporto giuridico e strategico all'impresa», dice **Nadia Martini**, associate partner di ***Rödl & Partner***. «Per il professionista è sempre più indispensabile adottare e conoscere strumenti e software per l'effettuazione di assessment e due diligence. In Rödl & Partner il futuro è già arrivato: ci siamo adattati al mercato e abbiamo cambiato il nostro modello di business, adattando ed evolvendo il nostro approccio al cliente, per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione. Non più solo consulenza dallo studio, ma assistenza presso il cliente di cui diventiamo partner. Inoltre, abbiamo sviluppato un tool proprietario per le attività Privacy per supportare le aziende nell'implementazione del Gdpr. Il software *Datenshuntze* permette di condividere documenti, agende, mail, telefoni e lavorare in contemporanea in modo interattivo; non solo, serve ai fini della redazione ed aggiornamento dei registri, nonché per le valutazioni di rischio ed impatto».

E **Andrea Arnaldi**, founding Partner di ***Slacc*** aggiunge che «l'evoluzione tecnologica e l'impatto dell'intelligenza artificiale (IoT) sta modificando in modo definitivo i contesti oggi lavorativi e sociali: tra vent'anni le intelligenze artificiali e l'automazione potrebbero arrivare a cancellare l'80% dei lavori oggi conosciuti e, quanto meno a modificare anche il mondo il settore della consulenza legale. Si stanno già diffondendo software in grado di leggere in tempo reale un mole rilevante di atti e documenti organizzandoli per estratto in modo intelligente e con notevole risparmio di tempo per il professionista. Noi, insieme ad altri studi, siamo stati tra i primi a sviluppare e testare con successo queste soluzioni informatiche ed implementandone gradualmente l'affidabilità e la capacità di rispondere alle esigenze pratiche ed operative del settore legale».

Secondo **Sven Von Mensenkampff,** partner di ***Pavia e Ansaldo***, «nei prossimi anni in tutti i settori si assisterà a una sempre crescente influenza delle competenze digitali, che diventeranno strumenti indispensabili per svolgere qualunque lavoro e professione. Questo varrà in maniera particolare per servizi di alto livello come quelli della consulenza legale ma anche della strategia o dell'economia. L'effetto sarà una profonda riorganizzazione del modo in cui oggi vengono resi questi servizi. Bisogna costantemente interessarsi e confrontarsi con le novità e valutare se e come possono essere implementati nel proprio lavoro».

«Nella nostra esperienza la tecnologia svolge un ruolo centrale, perché il nostro sistema di gestione, i flussi di lavoro e tutti gli archivi sono completamente digitalizzati da molto tempo», dice **Marco Perini**, managing partner dello ***Studio Ferraro-Giove e Associati***. «Quando si parla di tecnologia nel settore legale, infatti, non bisogna dimenticare che l'informatica da sola non basta per creare un efficace sistema di gestione. Accade invece ancora troppo spesso, che in alcune realtà si esternalizzino all'IT decisioni strategiche e gestionali che dovrebbero essere assolutamente adottate all'interno dello studio, da persone che conoscono bene il nostro lavoro. È proprio per questo che alcuni studi, come il nostro, si sono dotati da tempo di avvocati che hanno competenze, oltre che nelle aree di business, anche in campo gestionale e tecnologico».

Luca Cuomo, partner di ***DWF*** osserva come «nell'ultimo periodo stiamo riscontrando, come in altri settori della consulenza professionale, un progredire dell'utilizzo della tecnologia e dell'informatizzazione dei servizi prestati dagli avvocati ai propri clienti. La forza motrice di tale processo è quella certamente della riduzione della carta stampata, vedi processo civile telematico, ed una maggiore tracciabilità dell'invio e della catalogazione dei documenti. In questo processo si instaurano ulteriori attività informatico-digitali che riscontrano sempre di più l'interesse e il bisogno dei clienti. Uno studio legale del terzo millennio non può non offrire ai propri clienti: un servizio di gestione tramite un cloud della catalogazione e archiviazione della documentazione legale prodotta per il cliente; un sistema informatizzato per lo screening di alcuni documenti in fase di due diligence, basti pensare all'analisi dei contratti prodotti in modo ciclostilato dove l'unico elemento di modifica tra una versione ed un'altra e la soggettività di una parte; software che siano in grado sulla base di modelli precostituiti di predisporre una bozza di contratto inserendo in una "maschera interattiva" le diversità da apportare al modello standard».

ItaliaOggi Sette
9 Aprile 2018 p. II-III

Cambia il modo di esercitare l'attività

cambiamento, abbiamo incominciato a vedere dei miglioramenti importanti dal punto di vista dell'efficientamento della nostra «macchina». Nel contempo stiamo prendendo atto che l'innovazione tecnologica, con riferimento particolare ai nuovi software che le aziende specializzate stanno realizzando e diffondendo sul mercato, ci obbligherà a rivedere il nostro modello organizzativo, abolendo probabilmente dei ruoli e delle mansioni, oggi svolte da umanoidi, e sostituendole con delle macchine «più o meno intelligenti».

Secondo **Ivan Rotunno**, senior associate di ***Orrick***, «le tecnologie con un impatto potenzialmente disruptive per la professione forense così come tradizionalmente concepita sono numerose. Quella che ritengo sia la più interessante è l'introduzione sempre più massiva che avrà l'intelligenza artificiale applicata all'attività dell'avvocato tradizionale. I software come *Kira* o *Luminance*, per citarne alcuni, sono ormai stati sufficientemente testati sul campo e il loro impatto in termini di efficienza e riduzione dei costi costringerà a ripensare il modo di svolgere la professione soprattutto perché agevoleranno lo svolgimento di prestazioni di contenuto legale anche di realtà (per esempio, società di consulenza) diverse dallo studio legale. In America stanno ormai diventando sempre più numerose le società che svolgono con il supporto dell'intelligenza artificiale le attività di due diligence, di analisi della contrattualistica su larga scala, la redazione di atti processuali, la gestione gli aspetti di compliance e anche l'esternalizzazione della funzione legale e questo nuovo scenario diventerà un elemento sempre più rilevante in termini di concorrenza».

Gianni Forlani, partner di ***De Berti Jacchia Franchini Forlani*** osserva che «l'ingresso in studio dei cosiddetti "avvocati robot" avrà importanti effetti non solo per l'organizzazione degli studi medesimi ma anche per altri aspetti di importante rilievo per quanto concerne deontologia, etica, privacy e responsabilità. Per quanto concerne la deontologia, l'avvocato rischia di essere pesantemente condizionato dalle macchine, in quanto stanno raggiungendo una capacità gestionale propria od almeno di avere la capacità di imporre all'avvocato di assumere una determinata gestione di molti problemi specifici con gravi responsabilità a carico dell'avvocato. Delicati aspetti etici si aprono nei rapporti tra l'avvocato ed il cliente in quanto quest'ultimo può ragionevolmente considerare discutibile la delega di determinate funzioni "gestionali" a quella che non può che essere qualificata soltanto come una macchina. In questo quadro è interessante rilevare come l'autorevolezza e la forza contrattuale del cliente non può che aumentare, in quanto i clienti, intesi nella loro generalità, avranno la possibilità di avvalersi direttamente, almeno in una certa misura, delle "macchine" e avvalersi delle loro capacità».

«Come Cicerone si impegnò, allora, a trovare il corrispondente vocabolo in latino per tutti i termini specifici del linguaggio filosofico greco, l'avvocato oggi non ha alternative alla ricerca di un linguaggio che abbatta la barriera tra lui e il cliente, che ne abiliti la relazione, facendolo diventare un asset aziendale capace di essere integrato nel processo produttivo senza bisogno di intermediazione», dice **Carlo Gagliardi**, partner di ***Deloitte Legal***. «L'inserimento di competenze legali all'inizio e nel corso del processo decisionale dell'azienda rappresenta il vero valore aggiunto che l'odierno mercato richiede: la consapevolezza dei rischi di natura legale e con essi delle eventuali opportunità non solo conduce, con tutta verosimiglianza, a evitare la fase patologica del contenzioso ma contribuisce a creare processi virtuosi nei quali alle dinamiche di business si accompagni la consapevolezza delle regole dell'ordinamento nel quale si opera, adottando scelte consapevoli, corrette, conformi».

Avvocato 4.0

Milena Prisco, associate di ***Cba*** sottolinea che: «L'avvocato 4.0 può trovare uno straordinario beneficio dall'innovazione tecnologica sia nei rapporti con i clienti che nell'organizzazione interna agli studi. Cominciando da quest'ultima l'uso del cloud per archiviare documentazione e eliminare i server fisici da oggi una maggiore sicurezza e affidabilità del sistema, si può arrivare ad avere uno studio paperless digitalizzando tutta la documentazione cartacea. L'archiviazione in cloud può rendere possibile l'accesso dei clienti ai propri file, fornendo in questo modo un servizio ulteriore alla clientela. Inoltre, sempre in termini di efficienza organizzativa, il dinamismo della professione legale (penso alle continue trasferte e al lavorare su più sedi) sarebbe favorito da piattaforme che rendono possibile il lavoro in remoto con accesso al proprio desk da qualsiasi luogo e la condivisione dei documenti su cui lavorare in contemporanea con colleghi fisicamente lontani, queste sono soluzioni già sul mercato ed in uso in molte realtà che garantiscono la massima affidabilità. La speranza è che una maggiore digitalizzazione spinga gli studi a fare investimenti importanti su strutture informatiche (blockchain compresa) che, per esempio, garantiscano la sicurezza della circolazione dei documenti, l'autenticità della firma e penso ad esempio alla sottoscrizione di contratti, al perfezionamento di closing nelle operazioni di corporate, fra parti che sono lontane e magari dall'altra parte del mondo».

E **Alessandro Vasta**, partner di ***Tonucci & Partners*** aggiunge che «la vera grande sfida per l'avvocatura, in questo mondo interessato da un costante sviluppo tecnologico, è quella di sapersi innovare, elevando costantemente l'indice di qualità dei servizi offerti senza perdere di vista il rapporto fiduciario con il cliente. Ma come si ottiene tutto questo? La parola d'ordine è: Investimento. In primo luogo è necessario investire nel know-how dei propri professionisti, asset principale di uno studio legale, curandone il costante aggiornamento professionale nonché favorendo lo sviluppo di competenze trasversali che sappiano unire, alla solidità delle conoscenze acquisite nei settori più tradizionali del diritto, elementi di novità derivanti da materie quali l'Icct il Digital e la Privacy, caratterizzate da una carica espansiva sempre più forte. In questo le nuove generazioni, cresciute e formatesi nel pieno della cosiddetta era digitale, sono certamente avvantaggiate. A ciò si aggiunga l'investimento in innovazione dello studio sia sotto un profilo organizzativo - ponendo il professionista in condizione di lavorare con maggiore mobilità e flessibilità».

Iacopo Destri dello studio legale internazionale ***C-Lex*** dice che «la vera rivoluzione copernicana sarà rappresentata dai sistemi di intelligenza artificiale. Le possibili applicazioni sono molteplici e tutte in divenire: redazione di atti e contratti, ricerche giurisprudenziali "ragionate", analisi di grandi quantità di dati con applicazione nell'ambito di due diligence, e così via. Secondo molti l'IA avrà effetti disastrosi e comporterà la scomparsa dell'avvocatura. Una ricerca condotta da McKinsey stima che il 22% delle attività degli avvocati e il 35% dei paralegal potrebbe essere automatizzato. A mio avviso, si tratta di un percorso ineludibile e che porterà numerosi vantaggi, se gestito razionalmente. L'avvocatura, e le professionalità che gravitano in tale ambito, dovranno però trasformarsi. La professione legale come la conosciamo non esisterà più come d'altronde quella odierna non è affatto paragonabile al modo in cui la stessa veniva intesa solo venti o trent'anni addietro».

«La figura dell'avvocato ha fatto il suo tempo? Direi piuttosto che la figura storica dell'avvocato deve andare definitivamente in pensione. Al di là di facili contrapposizioni fra uomo e macchina, la professione legale necessita, oggi, di una vera rivoluzione copernicana», commenta **Pierluigi Piselli**, founding partner di ***Piselli & Partners***. «Nessuna intelligenza artificiale, almeno fino ad ora, è autonoma rispetto all'intelligenza umana. È ancora necessaria una competenza umana in grado di programmare gli algoritmi, di valutarne e controllarne il comportamento. L'intelligenza artificiale, che già al momento offre formidabile aiuto al professionista, potrà programmare e autoprogrammarsi, ma, esattamente come l'intelligenza umana, potrà basarsi solo su fatti. L'IA non conosce il futuro anche se è in grado di sviluppare sofisticati modelli previsionali», dice Piselli. «E senza dubbio è questo il terreno in cui il nostro avvocato dovrà cimentarsi. Con queste premesse, proviamo a immaginare l'avvocato di domani. Sta per inaugurarsi l'era in cui lo stesso avvocato diventerà il creatore dei suoi aiutanti digitali, abbinando in sé le competenze e sensibilità giuridiche e le nuove tecnologie. Questo passaggio sarà imprescindibile. Il professionista di domani sarà cioè programmatore e utilizzatore dei suoi stessi software, modellandoli sulle esigenze dei suoi specifici ambiti di studio, sulle richieste della clientela e sulle evoluzioni della società e del diritto. Tramite questo atto creativo di puro "diritto tecnologico", l'avvocato di domani non potrà non anticipare problemi che genereranno automaticamente le soluzioni più performanti e innovative. E saranno le stesse soluzioni a generare nuovi problemi e nuove soluzioni».

© Riproduzione riservata

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

NON SOLO PIATTAFORME CLOUD PER LA GESTIONE DEI DATI

Molte le proposte tecnologiche per gli studi

Esperto sul tema è **Cristiano Zanetti**, general manager vertical business di ***TeamSystem*** (soluzioni di digitalizzazione per aziende e professionisti) che osserva come «il cambiamento digitale è in corso e sta già influendo positivamente sul modo di operare degli studi legali, come di tutti i professionisti in generale. Notiamo una crescita costante degli investimenti in soluzioni cloud da parte di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, che stanno toccando con mano la correlazione fra tecnologia e aumento dell'efficienza organizzativa degli studi e quindi della redditività. Si stanno diffondendo sempre più soluzioni gestionali realmente innovative per lo studio legale, che vadano al di là del mero processo civile telematico che ha trainato l'informatizzazione degli stessi a partire dal 2014. Oggi soluzioni cloud per la gestione dell'agenda, time-sheet, fatturazione, controllo di gestione, che consentano accesso da ogni device (pc, smartphone, tablet), sono una realtà in quasi il 50% degli studi legali italiani di tutte le dimensioni, che sono di conseguenza più competitivi e produttivi rispetto al passato. In questa nuova era digitale, la vera sfida dei prossimi anni per gli avvocati sarà legata all'espansione del proprio ruolo e dei propri ambiti di competenza. Gli studi legali sono consapevoli che le tecnologie digitali rappresentano un prezioso alleato nella definizione di strategie e modelli di business innovativi, ma che incidono in modo determinante sull'organizzazione stessa del lavoro». Continua **Claudio Rorato**, direttore dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, School of Management - Politecnico di Milano, che evidenzia come l'innovazione digitale sia «foriera di nuovi ambiti giuridici da esplorare, che si traducono in opportunità di lavoro per la categoria legale. Si pensi, ma solamente a titolo di esempio, agli impatti in termini di diritto e giurisprudenza delle tecnologie digitali che governeranno la guida delle autovetture o l'applicazione dell'intelligenza artificiale. La tecnologia impatterà sempre più in tre ambiti principali: a) organizzazione interna; b) gestione delle relazioni con gli stakeholder; c) contenuti dei servizi offerti al mercato di riferimento. Per ciascuno di questi ambiti possiamo individuare, trascurando per semplicità le normali intersezioni che si possono verificare, le seguenti tecnologie: a) organizzazione interna: cloud, inteso come leva organizzativa in grado di condizionare positivamente le attività di archiviazione documentale, la gestione del lavoro anche in mobilità; intelligenza artificiale (nella prima fase sicuramente impatta sull'interno, negli anni a venire anche sulla produzione di nuovi servizi) prevalentemente nell'area due diligence, proprietà intellettuale, contrattualistica basica; b) relazione con stakeholder: le piattaforme di eCollaboration per la trasmissione di atti "semilavorati e finiti" tra i diversi soggetti, i marketplace per l'incontro tra domanda e offerta e beauty contest; i social per la gestione della comunicazione degli studi; c) servizi: portali per la gestione di consulenza online, che rappresentano una modalità per intercettare alcune fasce di clientela o, comunque, per avere un primo aggancio con alcuni mercati; blockchain (al momento in fase pionieristica ma con una potenza di accelerazione notevole) in grado di definire nuove modalità operative e di servizio attraverso, per esempio, gli smart contract».