



LE FONTI

Marzo - Aprile 2020 |

N°46 -47 | 20 €

Mensile

LEGAL

www.lefonti.legal

LA RIVISTA **N°1** DEGLI AVVOCATI

INDAGINE

Legaltech, le due facce della medaglia

Dalla contrattualistica al contenzioso, dal risk management alla due diligence. Oggi la tecnologia convive con le principali attività legali e ne migliora i processi. Ma nelle relazioni interpersonali vince ancora la componente umana. Ne parlano avvocati e general counsel nell'indagine di *Le Fonti Legal*

di Federica Chiezzi

Efficienza, velocità, condivisione e integrazione. Sono questi i principali punti di forza delle nuove tecnologie applicate alle professioni legali. A sostenerlo sono gli avvocati in un'indagine di *Le Fonti Legal* sugli impatti dell'intelligenza artificiale nella gestione delle law firm e delle direzioni legali interne alle aziende.

Dalle parole degli intervistati è evidente quanto oggi le tecnologie rappresentino dei driver indispensabili per la crescita del business e per avere un vantaggio competitivo nei confronti degli avversari. Grazie soprattutto alla loro capacità di semplificare i processi, ridurre i tempi, facilitare l'interazione e superare le barriere spazio-temporali. Due sono le attività per le quali gli studi e gli uffici legali si avvalgono maggiormente di strumenti sofisticati: la due diligence e il contenzioso. La prima, nel suo significato più ampio, include la revisione e la verifica dei documenti e degli atti e il risk management; il secondo è connesso a tutte le implicazioni del processo civile telematico. Tra i general counsel, inoltre, è diffuso l'uso di piattaforme digitali per la gestione dei legali esterni, in riferimento a costi e mandati. La legaltech, così come la chiamano gli esperti, ha cambiato notevolmente anche il modo di relazionarsi con terze parti, i clienti nel caso degli studi e i consulenti esterni nel caso degli uffici legali, migliorando l'interazione e la comunicazione.

A dispetto di ciò, resta la convinzione che l'innovazione tecnologica non si potrà mai sostituire alla componente umana nelle relazioni interpersonali.

Nuove tecnologie, gli impatti

«Quando parliamo di nuove tecnologie», dice **Luca Picone** country managing partner di Hogan Lovells «il concetto ci riporta ormai all'intelligenza artificiale. Con questo non dobbiamo pensare a un robot che si sostituirà all'avvocato nella fase di negoziazione o valutazione dei rischi e opportunità ma semplicemente a uno strumento in grado di semplificare e velocizzare alcune specifiche fasi del lavoro, rendendo così il nostro servizio più efficiente, con una migliore gestione dei tempi e dei costi». Hogan Lovells, a livello internazionale, sta investendo molto nelle nuove tecnologie: «abbiamo creato un team internazionale che si occupa di valutare e implementare questi strumenti: il legal technology working group guidato da Stephen Allen, head of innovation & digital».

Secondo **Marcello Giustiniani**, partner e consigliere delegato di BonelliErede «l'avvento delle nuove tecnologie ha alimentato, innanzitutto, un processo di "spacchettamento" e "focalizzazione" dei diversi segmenti e delle diverse fasi di questa complessa attività, al fine di identificare le possibili modalità di efficientamento di ciascuna e le relative priorità. Su ognuna di esse, poi, si stanno formando specifiche professionalità: da un lato si affacciano alla porta degli studi legali professionalità diverse, sebbene affini, a quella del legal (ingegneri, manager, professionisti del marketing); dall'altro lato, gli stessi legal si vanno specializzando su specifiche attività e lavorando all'interno di singoli focus team (gruppi di lavoro multidisciplinari specializzati per settori e practice) assumendo ruoli di: avvocati sales; avvocati project manager; avvocati knowledge manager; avvocati/ingegneri; avvocati specialisti nell'approfondimento giuridico; para-legal. In questo modo viene messo in di-

“ Il principale impatto nell'assistenza ai clienti è la possibilità di rendersi disponibili 24/24 e 7/7 ”

CARLO ANDREA BRUNO
GITTI AND PARTNERS



scussione lo stesso modello gerarchico "a piramide" che ha, per anni, caratterizzato gli studi legali».

Carlo Andrea Bruno, founding partner e It partner, e **Rossella Veniglio**, marketing and bd manager, di Gitti and Partners sostengono che le nuove tecnologie hanno prodotto un impatto positivo sulla possibilità di interazione ed integrazione a livello territoriale: «Le più recenti implementazioni delle tecnologie It consentono di condividere in modo fluido e sicuro i database di informazioni tra sedi diverse dello stesso Studio dislocate in più aree del territorio nazionale e, naturalmente, internazionale. Paradossalmente ciò influisce anche sui rapporti umani, per cui i colleghi dislocati in sedi anche molto lontane possono interagire e sentirsi colleghi della "scrivania accanto". Inoltre, anche nel caso di fusioni tra studi e professionisti con realtà e storici differenti, le nuove tecnologie consentono l'immediata integrazione di informazioni e database limitando notevolmente ciò che, una volta, sarebbe stato caratterizzato da voluminosi e gravosi spostamenti di documentazione cartacea. Inutile dire che questo mutamento, così come la possibilità di utilizzare sistemi cloud e server virtuali, strizza l'occhio alla salvaguardia dell'ambiente poiché consente di ridurre gli sprechi. Attendiamo con trepidazione la naturale evoluzione nella fabbricazione di prodotti hardware con caratteristiche ecosostenibili».

Enrico Morello, associate di Lexant, sottolinea come le nuove tecnologie stanno rivoluzionando il lavoro e la gestione di uno studio legale: «L'utilizzo di banche dati connesse ad algoritmi di intelligenza artificiale, ad esempio, consente di minimizzare i tempi delle ricerche dottrinali e giurisprudenziali, riducendo al minimo il numero di risorse necessarie per completare

“ La digital disruption semplifica l'interazione tra legale interno e le altre funzioni aziendali ”

ANTONIO CORDA
VODAFONE ITALIA



quello specifico adempimento. Possiamo dire, pertanto, che le nuove tecnologie permettono di rendere gli studi legali sempre più efficienti in termini di tempo e qualità, permettendo altresì di far concentrare i collaboratori dello studio su aspetti di maggior rilievo professionale».

A detta di **Carlo Majer** e **Edgardo Ratti**, co-managing partners di Littler, «l'impatto delle nuove tecnologie è considerevole nella gestione dello studio soprattutto se si pensa a settori, fondamentali, quali l'amministrazione e la contabilità. Tuttavia i gestionali di studio, per quanto sempre in via di implementazione anche con sofisticate soluzioni tailor-made che Littler continua a perfezionare, sono già da parecchio tempo in uso presso gli studi legali più evoluti e quindi, per quanto ci riguarda, l'impatto è stato abbondantemente metabolizzato dalla nostra struttura già da lungo tempo. Ora però ci sono sfide nuove e tra queste certamente l'intelligenza artificiale che in Italia stiamo implementando proprio ora».

Anche per quanto riguarda gli uffici legali le nuove tecnologie sono un must have e un vantaggio competitivo per chi sa coglierne le opportunità. **Antonio Corda**, direttore affari legali di Vodafone Italia afferma infatti che «i tool digitali e le soluzioni di analytics e cognitive si stanno affermando in aree della nostra attività: in alcuni casi l'impatto comporta una semplificazione dei processi consentendo ai legali di svolgere le proprie attività in minor tempo e in maniera più efficiente; in altri casi svolgendo una parte stessa delle attività tipiche degli uffici legali. Sotto il primo profilo, la digital disruption sta introducendo l'utilizzo di strumenti digitali che mirano a semplificare l'interazione tra il legale interno e le altre funzioni aziendali, soprattutto



“ Credo ci sia ancora molto da fare per ridurre quella distanza del manager verso i legali ”

UGO ETTORE DI STEFANO
GRUPPO MONDADORI

“ La tendenza è quella ad una maggiore standardizzazione del prodotto dell'attività del dipartimento legale ”

CLAUDIO CRISCUOLO
CEMENTIR HOLDING



to per la condivisione, gestione e modifica di documenti: dalle piattaforme di condivisione a quelle di workflow management e di contract lifecycle management. Sotto il secondo profilo, le soluzioni di analytics e cognitive si affiancano ai professionisti dei dipartimenti legali e degli studi legali nell'affrontare una delle sfide attuali più importanti: il proliferare dei dati, la loro gestione e la loro valorizzazione».

Ugo Ettore Di Stefano, general counsel del Gruppo Mondadori e Presidente dell'Unione Giuristi per l'Impresa sottolinea un ampio interesse e dibattito sulle nuove tecnologie, ma ancora una certa resistenza a volte costretta dalla ridotta possibilità di operare investimenti, ad implementare concretamente tutte quelle possibilità che le nuove tecnologie possono offrire. «Tale tendenza», prosegue Di Stefano, «è più accentuata in Italia di quanto avvenga in altri contesti, soprattutto oltreoceano. Sono certo però che l'impatto si manifesterà in maniera molto più accentuata nei prossimi anni anche nelle nostre realtà nazionali ove spesso la direzione legale è meno strutturata che altrove».

Claudio Criscuolo, group general counsel di Cementir Holding parla di «impatto profondo», dal punto di vista contenutistico e di quello di processo: «Sul versante dei contenuti, la tendenza evidente è quella ad una sempre maggiore standardizzazione del prodotto dell'attività del dipartimento legale, anche la più complessa e strutturata, mediante l'elaborazione di esempi precedenti, l'impiego di modelli e formulari sempre più dettagliati, costruiti in anni di pratica professionale e aggiornati in funzione delle esigenze e delle evoluzioni legislative. Sul versante del processo, l'utilizzo massivo di mezzi di comunicazione immediati, associato alla condivisione in tempo reale di documenti, consente di

Le nuove frontiere della consulenza finanziaria

Sul modo in cui è cambiata la consulenza finanziaria con l'avvento della tecnologia, risponde a *Le Fonti Legal* **Germana Martano**, direttore generale di *Anasf*.

Qual è stato l'impatto delle nuove tecnologie nell'attività di consulenza?

L'innovazione tecnologica è un elemento che porta indubbi benefici e così è stato e sarà anche nel mondo della consulenza finanziaria. Si è ormai affermato il concetto di *robo for advice*, ovvero della tecnologia a supporto del consulente fisico, a scapito di quello della *robo-advice*, intendendosi con questo una forma di consulenza dove il fattore umano è sostituito interamente dalla tecnologia. Un modello, quest'ultimo, che non può che essere in contrasto con le specificità del modello di business del consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede, dove la relazione di fiducia e di conoscenza approfondita del cliente risulta essere imprescindibile dalle conoscenze tecniche e capacità professionali. Non è un caso, infatti, che chi si affida a un consulente, oltre a dimostrare elevati



Germana Martano

livelli di soddisfazione per il servizio che riceve, rimane fedele al proprio interlocutore per molti anni, molte volte affidandosi anche nelle fasi di passaggio generazionale della ricchezza nella famiglia. Ciò che la tecnologia sta portando all'attività è maggiore efficienza in alcuni processi, come anche maggiore disponibilità di informazioni.

In che modo le nuove tecnologie hanno impattato nel rapporto tra consulente e cliente?

Oggi il consulente finanziario dispone di tool efficaci che consentono di comunicare al cliente con maggiore immediatezza, favorendo proattività e assistenza puntuale e questo non può che essere un passaggio positivo, che si aggiunge al valore della relazione fiduciaria, anche per quei clienti che sono nativi digitali. Capacità di ascolto, assistenza a 360 gradi, disponibilità costante, conoscenza delle esigenze del cliente e della sua famiglia, ovvero le caratteristiche che contraddistinguono il servizio offerto da un consulente finanziario umano, sono invece elementi che da sempre contraddistinguono il rapporto tra consulente e cliente e che restano indissolubilmente legati alla componente "umana" del rapporto, e pertanto non sostituibili dalla tecnologia.

“Le nuove tecnologie hanno reso la relazione con il cliente molto più costante nel tempo”

MARCELLO GIUSTINIANI
BONELLI REDE



accorciare i tempi di reazione, riducendo costi ed impatti degli spostamenti fisici di persone e carta ed aumentando esponenzialmente le possibilità di coinvolgimento di altre funzioni aziendali, consulenti esterni, esperti». Sebbene preferisca la carta stampata a quella digitale, **Salvatore Lo Giudice**, direttore affari legali e societari di *Inwit*, riconosce quanto la rapida trasformazione tecnologica degli ultimi anni abbia determinato una radicale metamorfosi della geografia e del tessuto organizzativo dei diparti-

menti legali: «Tablet e smartphone, unitamente ai moderni software gestionali, consentono oggi l'agevole e pronta consultazione di una ingente mole di documenti da remoto, per i quali in passato occorre erano corposi archivi e personale che, tra di essi, riuscisse a destreggiarsi velocemente. Allo stesso modo, l'email, la PEC e la firma digitale hanno reso eccezionale la necessità di stampare, sottoscrivere e spedire documenti in cartaceo. L'utilizzo, infine, delle banche dati giuridiche online consente ricerche rapide e mirate, che il ricorso a libri, riviste e manuali non permette. Un contesto sempre più digitale ha, per un verso, permeato l'ambiente fisico di lavoro, dove scaffali e librerie hanno ceduto il posto a prodotti tecnologici ed arredi di design, per altro verso, ridisegnato la fisionomia del professionista "tipo" in forza alla direzione affari legali, sempre più autonomo e specializzato».

La tecnologia al servizio di due diligence e litigation

Majer e Ratti sostengono che è possibile gestire con l'informatica l'agenda giudiziale, la gestione documentale, le anagrafiche, la fatturazione e il processo telematico: «Non solo, Littler ha anche implementato in Usa un innovativo sistema di predictive modeling solution che mappa tutte le decisioni, in una determinata materia, dei tribunali dei diversi stati americani e di ogni singolo giudice così da porre in grado il professionista, e con lui l'azienda assistita, di ipotizzare, su una solida base statistica, il possibile esito del giudizio e quindi adottare la migliore strategia. Littler ha implementato in Usa anche un tool che consente di censire, in modo rapido ed accurato, ogni eventuale distonia in materia di Equal Pay sì da evitare discriminazioni di genere tra i lavoratori della medesima azienda. Per quanto in-

**“ L'impatto è
considerevole nella
gestione di settori quali
l'amministrazione
e la contabilità ”**

**CARLO MAJER E EDGARDO RATTI
LITTLER**



vece più riguarda l'Italia, stiamo implementando l'intelligenza artificiale che consentirà di fornire ai clienti riscontri altamente qualitativi in tempi molto rapidi».

In Hogan Lovells l'AI viene applicata nella revisione di documenti nell'ambito di attività di due diligence e contenziosi: «Abbiamo esaminato come l'IA può velocizzare e migliorare la ricerca di informazioni quando di tratta di esaminare una vasta mole di documenti», spiega Picone, «e stiamo utilizzando dei sistemi di analisi di big data per identificare le aree di potenziale rischio per i nostri clienti».

In Lexant le nuove tecnologie sono utilizzate per lo più per la verifica e la ricerca dei documenti dottrinali e giurisprudenziali. «Tuttavia», specifica Morello «l'intelligenza artificiale, unita ai processi di machine learning, è estremamente utile ed efficace anche nel controllo e nella redazione di contratti e degli atti giudiziari più semplici o ripetitivi. Per il momento è uno strumento di supporto che permette di velocizzare e migliorare il lavoro svolto dagli avvocati ma, sicuramente, il suo sviluppo comporterà una modifica sostanziale del lavoro dell'avvocato. Si pensi alla velocità ed alla precisione con cui si potranno affrontare le fasi di due diligence dei documenti e di legalizzazione delle posizioni negli affidi massivi che vengono effettuati da alcuni clienti, come, ad esempio, chi opera negli Npl».

BonelliErede usa le nuove tecnologie per le attività di supporto all'attività legale in senso stretto: «dai servizi amministrativi, alla gestione delle relazioni, al cosiddetto legal project management. Ma anche per l'assistenza legale "tipica", che si articola sempre in una prima fase di istruttoria ed approfondimento della vicenda fattuale. A questa prima fase, ne segue una di

**“ Il digitale
ha ridisegnato
la fisionomia
del professionista
“tipo” ”**

**SALVATORE LO GIUDICE
INWIT**



approfondimento giuridico. Poi c'è l'attività di organizzazione e sfruttamento del "sapere" accumulato dallo studio e dai suoi professionisti: il cosiddetto knowledge management, e cioè la creazione, la manutenzione e l'utilizzo dell'archivio ragionato dei "precedenti", per rendere più efficiente la redazione dell'output finale di tutto il processo. Infine, ci sono i cosiddetti alternative legal services: mi riferisco per esempio a due diligence, investigation e compliance management», racconta Giustiniani.

Bruno e Veniglio sottolineano una certa dipendenza degli studi alla tecnologia: «La gestione logistica, amministrativa e contabile degli studi legali usufruisce abbondantemente delle tecnologie. Ad esempio l'organizzazione delle trasferte dei professionisti avviene tramite l'utilizzo di piattaforme personalizzate digitali o motori di ricerca online; la fatturazione elettronica è un'altra realtà tecnologica che gli studi legali utilizzano con clienti e fornitori; le agende di studio e personali sono strumenti digitali che agevolano l'interazione tra i professionisti, i clienti e il personale dello studio, nonché l'organizzazione del lavoro e la gestione dei mezzi messi a disposizione per l'utilizzo comune (biciclette, pc di supporto, ecc.). Uno dei principali utilizzi delle nuove tecnologie si applica alla corrispondenza. Non dobbiamo dimenticare, inoltre, che i colleghi che si occupano di contenzioso, con l'avvento del processo civile telematico, utilizzano la firma digitale, nonché la notifica, deposito e consultazione telematica di atti e documenti. La tecnologia è utilizzata anche per l'aggiornamento professionale, infatti alcuni corsi sono organizzati in e-learning. Anche lo studio, consultazione e ricerca della legislazione vigente avviene in modo preponderante tramite supporti tecnologici: banche dati giuridiche online, piattaforme per la produzione di visure online. Da ultimo, ma non per importanza, la tecnologia mobile, le data room e i software per la profilazione, gestione ed archiviazione documentale sono mezzi utilizzati quotidianamente per lo svolgimento dell'attività legale anche grazie alla continua implementazione degli strumenti tecnologici che consentono la protezione e sicurezza degli accessi da remoto e dei dati salvati in cloud».

Anche negli uffici legali l'uso della tecnologia è maggiormente declinato a contenzioso e contrattualistica, ed in generale ai processi di risk

management interni.

«In Vodafone», spiega Corda «le nuove tecnologie ci supportano sia nella gestione del contenzioso sia nella gestione della contrattualistica ed in generale in diversi processi di risk management interni. Ad esempio, nelle attività relative al contenzioso abbiamo ormai da anni una nostra piattaforma proprietaria che ci consente di avere un database che monitora l'avanzamento dei procedimenti in corso anche con riferimento i costi degli avvocati esterni. La piattaforma, inoltre, rende disponibile dati e analytics che mostrano la situazione attuale e potenziale dei procedimenti. In relazione alla contrattualistica aziendale, l'automatizzazione e il controllo del processo di gestione del ciclo di vita di un contratto, attraverso l'utilizzo della tecnologia è ormai consolidato all'interno della nostra organizzazione. Inoltre, le soluzioni cognitive e di AI stanno diventando anche nella nostra direzione uno strumento essenziale nel coordinamento di attività caratterizzate da una certa standardizzazione dei contenuti, quali l'analisi e gestione degli accordi di riservatezza ovvero la fornitura di standard contrattuali e template. Per questa tipologia di attività abbiamo iniziato a servirci di strumenti in grado di identificare, le clausole accettabili, non accettabili e/o problematiche relative all'accettazione di un determinato livello di rischio».

Secondo Lo Giudice il mutamento più radicale indotto dalle nuove tecnologie concernenti le videochiamate e le piattaforme di conference call è la dematerializzazione delle relazioni personali; «L'inevitabile perdita di una certa dose di empatia legata alla mancanza della presenza fisica», precisa Del Giudice «è ampiamente compensata dai vantaggi legati all'ottimizzazione dei tempi e dei costi degli incontri. E così oggi, a distanza, si negoziano accordi, si pianificano strategie, si discutono atti processuali e si ricevono pareri. Sembra poi quasi superfluo rilevare come la digitalizzazione documentale abbia alleggerito attività come le due diligence che, in passato, richiedevano ingenti costi in termini di tempo e di risorse impiegate. Ma credo anche che, a breve, altri e più profondi cambiamenti si innesteranno nel quotidiano agire dell'ufficio legale; e penso alle enormi potenzialità derivanti dalla applicazione della blockchain e dell'intelligenza artificiale alimentata dai big data nel campo della contrattualistica e, con finalità predittive, nel

contenzioso».

All'interno del dipartimento legale del Gruppo Cementir, la tecnologia è usata principalmente nell'ambito della contrattualistica in genere, per quanto attiene all'utilizzo di modelli e formulari, e nei processi di negoziazione o che richiedano il coinvolgimento di più persone, anche in ambiti geografici molto distanti, per quanto attiene all'impiego di strumenti di comunicazione e condivisione in tempo reale di documenti. «Uno sviluppo recente», aggiunge Criscuolo «è quello dell'adozione di una piattaforma integrata per la digitalizzazione completa dei lavori del consiglio di amministrazione di Cementir Holding, che essendo società quotata, richiede un livello di riservatezza e una precisione nella diffusione e accessibilità delle informazioni particolarmente rigorosi».

«Ancorché vi sia stata certamente una profonda evoluzione», dice Di Stefano «rilevo che si ragiona, appunto, per una proliferazione di tipologie di attività ma non ancora abbastanza ci si sofferma a progettare un sistema organico di gestione tecnologica di tutti i principali processi e soprattutto dell'integrazione di essi con i clienti interni e i partner (studi legali)».

Tecnologia e relazioni esterne, un rapporto in evoluzione

Come è naturale che sia, le nuove tecnologie hanno cambiato il modo di relazionarsi con terze parti, siano esse clienti che consulenti esterni. Bruno e Veniglio affermano che il principale impatto nell'assistenza ai clienti è la possibilità, talvolta inconveniente, di rendersi disponibili 24/24 e 7/7 indipendentemente dalla dislocazione geografica dei clienti.

Secondo Giustiniani le nuove tecnologie hanno, innanzitutto, reso la relazione con il cliente mol-

“ Le nuove tecnologie rendono gli studi legali sempre più efficienti in termini di tempo e qualità ”

ENRICO MORELLO
LEXANT



to più costante e continuativa nel tempo, ed in questo modo assai più efficiente.

Secondo Picone la tecnologia è uno strumento in continua evoluzione, a servizio dell'efficienza dell'attività di consulenza legale: «quello che noi definiamo legaltech è quindi uno sviluppo naturale del metodo di lavoro che ci permette di semplificare e velocizzare alcune specifiche fasi del lavoro, rendendo così il nostro servizio più efficiente, con una migliore gestione dei tempi e dei costi. Tutto ciò ovviamente non sostituisce il fattore umano della professione dell'avvocato nel continuo confronto con i clienti».

«Lo scopo di uno studio legale», dice Morello «è quello di assistere i propri clienti in modo rapido e professionale. Entrambi questi aspetti sono migliorati con l'introduzione di queste tecnologie. Avere ricerche più rapide e particolareggiate permette di riscontrare il cliente in modo più repentino e preciso e, pertanto, ha permesso di alzare gli standard qualitativi del servizio offerto ai clienti».

Majer e Ratti considerano l'intelligenza artificiale la nuova sfida: «Noi ci siamo già dentro. È il futuro ma perché possa davvero funzionare in modo qualitativamente ineccepibile richiederà molti investimenti in termini di risorse e tempo. Inutile dire infatti che la qualità dell'output dell'intelligenza artificiale dipende moltissimo dal know-how che lo studio riesce a trasferire nel sistema e dall'aggiornamento di tale know-how. Si tratta quindi di un continuo investimento che deve divenire una vera e propria filosofia di lavoro».

«Comunicazioni più veloci, precise, chiare e immediatamente fruibili. Le tecnologie aiutano gli studi legali a fornire un servizio agli uffici legali e alle aziende più efficiente», afferma Di Stefano; «Credo però ci sia ancora molto da fare

“ La tecnologia non sostituisce il fattore umano nel confronto con i clienti ”

LUCA PICONE
HOGAN LOVELLS



per ridurre quella distanza, e a volte timore, del manager verso i legali (interni od esterni che siano) dimostrando come il supporto di questi professionisti, quantomeno nel medio-lungo termine, si riveli indispensabile per la creazione di valore del business e non solo per la gestione del rischio. A livello associativo, come Ugi, stiamo lavorando anche in questa direzione».

A detta di Corda le nuove tecnologie e in particolare digitalizzazione e intelligenza artificiale stanno producendo una rivoluzione epocale nel mondo delle libere professioni, il cui esito sarà fortemente condizionato dalla diffusione di questi due elementi nei diversi settori e fra le varie comunità professionali. In generale il modo di assistere il cliente è profondamente cambiato, basti pensare a come veniva gestita un'attività di due diligence fino a qualche anno fa e come invece viene gestita oggi, grazie all'utilizzo di data room virtuali che consentono, specie in complicate operazioni cross-border, a professionisti dislocati in diversi paesi di supportare il cliente in tempo reale.

Rispetto ai questi strumenti, quello che stiamo riscontrando fino ad oggi è il basso livello di integrazione tra le piattaforme AI-based utilizzate dagli studi e le necessità dei dipartimenti legali interni. In questo senso, talune piattaforme cognitive e machine learning utilizzate esclusivamente per le attività di due diligence posso essere utilizzate per attività tipiche degli uffici legali interni come la ricerca di clausole da cui derivano responsabilità da tracciare, per la firma e l'archiviazione dei contratti. Non solo gli strumenti ma anche il modo di lavorare con gli studi legali esterni sta cambiando radicalmente se paragonato anche solo ad un decennio fa. Dal nostro punto di osservazione, infatti, il rapporto tra ufficio legale interno e studio legale è sempre più simile a quello dell'azienda - consumatore digitale. Con il web always-connected ci si aspetta risposte comprensive e tempestive sia dall'impresa che offre servizi sia dall'avvocato che supporta l'impresa stessa. In questa prospettiva, con i professionisti che ci supportano abbiamo condiviso alcune delle nostre piattaforme di collaborazione interne al fine di velocizzare e semplificare la comunicazione. Anche il professionista è quindi sempre più esposto alla digital disruption e l'adattabilità ad un contesto interno digitale è un elemento di forte differenziazione per gli studi legali».

“ Uno dei principali utilizzi delle nuove tecnologie si applica alla corrispondenza ”

**ROSSELLA VENIGLIO
GITTI AND PARTNERS**



In Cementir le nuove tecnologie agevolano la struttura interna a gestire il carico ordinario di lavoro del dipartimento legale e quindi rendono ancora più mirata la richiesta di intervento dello studio legale esterno; «essa», specifica Crisculo «viene naturalmente limitata a casi in cui siano richieste competenze specialistiche che esulano sicuramente dalla normale attività interna, dal punto di vista qualitativo (es. un parere altamente specialistico su materia non ordinaria, di natura latamente assicurativa) o anche solo quantitativo (si pensi ad un processo di due diligence per un'operazione straordinaria che richieda un ingente dispiego di risorse). D'altronde, sul versante del processo, il coinvolgimento del legale esterno avviene con modalità tali (email, videoconferenze) che, ad un occhio esterno, è difficile distinguere chi operi quotidianamente all'intero dell'organizzazione, come sua parte integrante, e chi viceversa ne complementa le competenze in casi specifici dall'esterno».

«A fronte degli straordinari vantaggi che l'innovazione tecnologica ha consegnato agli avvocati», dice Lo Giudice «in termini di efficienza organizzativa, si è affermata sul mercato una condivisibile tendenza a non accordare compensi professionali elevati in relazione ad attività ripetitiva e standardizzata, con scarso valore aggiunto. Ritengo che questa tipologia di servizi legali sarà sempre più frequentemente svolta nel prossimo futuro da nuovi fornitori alternativi agli avvocati tradizionali o in modo del tutto automatizzato. Non credo tuttavia che l'avvocato tradizionale sia destinato a scomparire; la penso piuttosto come Susskind: sopravvivrà l'avvocato di fiducia, in grado di risolvere in modo creativo ed efficiente problemi complessi e delicati, perché di persone intelligenti ci sarà sempre bisogno».