LA PROFESSIONE CHE CAMBIA, IN 10 INNOVAZIONI

Cresce l'impegno di avvocati e studi legali per l'individuazione di modi nuovi di vivere ed esercitare le professioni legali. Dal software per la gestione 4.0 dello studio alla cybersecurity





rganizzazione interna, sicurezza, ma anche attenzione al benessere dei professionisti e valorizzazione dei giovani assieme a una maggiore cura del rapporto con i clienti, della comunicazione e della responsabilità sociale.

In base ai risultati della seconda analisi dedicata da *MAG* al fenomeno, cresce l'impegno degli studi legali attivi in Italia sul fronte dell'innovazione.

Inoltre, rispetto a quanto emerso nella prima edizione di questo lavoro (si veda il numero 49 di *MAG*), il numero di studi che ritiene di aver fatto innovazione nel corso dell'ultimo anno è quasi raddoppiato. Sulle cento le realtà interpellate in merito all'attuazione di progetti con cui stanno cambiando il modo di vivere ed esercitare le professioni legali, quasi il 20% ha risposto indicando più di una iniziativa.

UN COMMITMENT SPECIFICO

Avere una struttura o un budget dedicato all'innovazione non è ancora così comune. Ma non mancano gli esempi, anzitutto tra le law firm internazionali. C'è il caso di Clifford Chance che ha un'area chiamata *Innovation and Business Change* a capo della quale c'è il global head **Bas Boris Vissel**. Questa struttura coordina la strategia mondiale sull'innovazione e le iniziative degli innovation committee nei diversi uffici dalla law firm in giro per il mondo. Va segnalata sicuramente anche l'attivazione da parte di Dla Piper in Italia di un *Innovation Group*: si tratta di un gruppo di lavoro su base volontaria a cui è invitato a partecipare chiunque abbia idee e proposte per cambiare il modo in cui viene svolta l'attività professionale, rendendola più moderna, creativa e al passo con le esigenze dei clienti. Tra gli studi italiani, invece, l'unica realtà ad avere un sevizio centralizzato per le attività di ricerca e sviluppo è lo studio specializzato in diritto del lavoro, Toffoletto De Luca Tamajo, che ha dato vita a un dipartimento di R&D che ospita tutte le funzioni relative al knowledge management e allo sviluppo dei nuovi prodotti dello studio (tra cui app e software). L'unico studio che, però, dichiara di avere un budget dedicato in maniera costante alle spese per l'innovazione è Nctm. Lo studio guidato da **Alberto Toffoletto** investe ogni anno circa il 3% del proprio fatturato in attività e progetti di innovazione con l'obiettivo di «rispondere alle crescenti sfide competitive» poste dal mercato.

Le innovazioni che cambiano la professione



1 PERCORSI DI CARRIERA TRASPARENTI

Dla Piper elabora un nuovo schema che prevede l'autocandidatura alla partnership e la creazione di un sistema che abolisce il "lockstep" degli associate.

Le innovazioni che cambiano la professione



2 GESTIONE 4.0

Toffoletto De Luca Tamajo e Nctm creano il software iLex che gira su un browser internet, integra il knowledge management, permette la contabilità industriale.

SOFTWARE E SICUREZZA

Ma in cosa si traduce l'impegno all'innovazione negli studi legali? Molti progetti, per esempio, hanno un taglio tecnologico.
Sempre Clifford Chance, oltre ad avere avviato una partnership con Kira Systems, società produttrice di software di intelligenza artificiale, ha introdotto per la gestione dell'attività di m&a un sistema di *templare automation* che consente agli avvocati, rispondendo a una serie di domande a scelta multipla, di ottenere in due minuti un documento di base «ideale» per la scrittura di un *purchase agreement* o un'*engagement letter*. Sempre lo studio magic circle ha avviato un progetto pilota chiamato *clause library/ bank* che consiste nella costruzione di un database delle "migliori clausole" utilizzabili in un contratto secondo determinati parametri (seller friendly o buyer friendly, per esempio). L'archivio al momento è composto da clausole in inglese o in italiano e


Bas Boris Vissel

Le innovazioni che cambiano la professione



3 CYBERSECURITY

BonelliErede implementa il progetto Machine Learning che ha dato vita a un sistema in grado di scoprire un attacco alla rete e garantire la massima sicurezza alle informazioni gestite dallo studio.


Alberto Toffoletto

questo perché il progetto pilota sta partendo proprio dall'Italia.
Veri pionieri nella produzione di software gestionali, invece, sono gli studi Toffoletto De Luca Tamajo e Nctm che hanno concentrato nella realizzazione del progetto iLex una serie di soluzioni che hanno migliorato l'organizzazione dello studio, dei professionisti e la gestione dei clienti.
Si tratta di un software che integra e supera le potenzialità di *Easylex* (ideato proprio da **Franco Toffoletto**): si usa con un browser internet e include le funzioni di knowledge management. In più consente di gestire tutte le attività che i professionisti devono organizzare e svolgere: agenda, to-do-list, timesheet, document management, document creation, contabilità industriale, pricing e staffing. Questo software, inoltre, ha delle sezioni dedicate ai clienti per ciascuna pratica, all'interno delle quali essi hanno la possibilità di monitorare direttamente l'evoluzione dell'incarico conferito.
Uno strumento simile è a disposizione dei clienti di Hogan Lovells e viene utilizzato all'interno

di un sistema di *Legal Project Management*.
Sempre tra le innovazioni tecnologiche, va segnalato il progetto *Machine learning* applicato alla sicurezza di rete dello studio BonelliErede guidato da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani**. Nel dettaglio, lo studio si è dotato di un sistema di sonde che ispezionano la rete e che riportano a un server centrale tutti i comportamenti identificabili sull'infrastruttura digitale. Il sistema è in grado di scoprire elementi o movimenti anomali e indicare se è in atto un attacco alla rete, assicurando così la massima sicurezza alle informazioni gestite dallo studio.
Non male considerata la crescente frequenza di episodi di cyberattacchi (si veda il numero 73 di *MAG*) che stanno colpendo il settore.


Franco Toffoletto

GESTIONE E CURA DEL CLIENTE

Molte delle innovazioni tecnologiche descritte tengono in considerazione il cliente e le sue esigenze. Ma sul fronte del cosiddetto client care si registrano

Le innovazioni che cambiano la professione

4 WORK/LIFE BALANCE

Lo studio La Scala ha adottato un sistema di welfare aziendale a beneficio di tutti coloro i quali lavorano nello studio e che prevede un bonus bebè, un bonus welfare e un bonus scuola.



Le innovazioni che cambiano la professione



5 FIDUCIA DEL CLIENTE

Lo studio Lexellent ha introdotto nei rapporti con i propri clienti la "clausola" *no excellence no fee*: se uno non è soddisfatto del lavoro degli avvocati può decidere di non pagarli.

anche numerose best practice operative.
Tra queste, uno degli esperimenti più dirompenti è quello dell'introduzione della clausola *no excellence no fee* da parte dello studio giuslavoristico Lexellent fondato da **Sergio Barozzi**, **Giovanni Benvenuto**, **Giorgio Scherini** e **Giulietta Bergamaschi**.
Questo servizio consente a un cliente che non sia rimasto soddisfatto dalla prestazione ricevuta di non pagare.
La questione delle formule di pagamento ha grande rilevanza quando si parla di gestione del cliente. Decisamente inedita è la politica di *work for equity* adottata dallo studio Lca, guidato da **Giovanni Lega**, nei confronti di quei clienti, in particolari modo start-up, che potrebbero ottenere nel futuro importanti successi aziendali.
L'obiettivo di questa soluzione è quello di non far sentire lo studio come un semplice fornitore di servizi, ma come un vero partner del cliente.
Trasparenza e chiarezza dei rapporti sono invece alla base del sistema di gestione della clientela messo


Stefano Simontacchi

Le innovazioni che cambiano la professione



6 ALTERNATIVE BILLING

Lo studio Lca ha adottato la formula *work for equity* per la remunerazione dei servizi concessi alle start up e per costruire con esse un rapporto di reale partnership.

a punto da CastaldiPartners. Lo studio guidato da **Enrico Castaldi** ha definito un format preciso di *engagement letter* suddivise in tre punti: scope of work molto dettagliato, team di lavoro (inclusa l'indicazione dell'avvocato manager della pratica e del client partner) e proposta economica. Circa due terzi dei mandati sono su basi forfait.
Da segnalare poi anche le molteplici iniziative di informazione e aggiornamento che alcuni studi hanno attivato in favore di clienti attuali e potenziali.
Lo studio tributario Valente Associati GEB Partners ha costituito una Tax policy Unit che, fra le altre cose, monitora e garantisce la conformità delle strutture di business adottate dai clienti ai cambiamenti del quadro normativo nazionale ed europeo.

De Berti Jacchia ha creato una serie di osservatori online per fornire ai clienti aggiornamenti su specifiche materie d'interesse: dai trasporti al food, fino a Brexit. Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher ha costituito una task force legale con l'intento di supportare i clienti


Sergio Barozzi

intenzionati a operare in mercati strategici "non convenzionali". Linklaters, invece, si è strutturato con un team dedicato alle attività di knowledge management, coordinato dall'avvocata **Lia Campione**, per assistere i clienti non solo sulle pratiche ma anche nell'aggiornamento relativo a questioni legislative di loro interesse.


Enrico Castaldi

PERCORSI DI CARRIERA E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Sempre più attenzione viene anche dimostrata nella cura delle risorse professionali degli studi. A partire dai collaboratori. Dla Piper, per esempio, sul fronte delicatissimo della gestione dei percorsi di carriera, in Italia, ha dato vita a una struttura che stravolge le vecchie logiche di organizzazione e promette di affermarsi come best practice. A elaborare il nuovo schema di carriera sono stati i managing partner **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kühne** assieme al direttore generale dello studio **Marco Clausi**. Il percorso prevede, in estrema sintesi,

Le innovazioni che cambiano la professione

7 YES LOGO

Nctm e Chiomenti hanno lavorato al rebanding del nome dello studio ma soprattutto hanno sperimentato l'utilizzo di un logo che ne esprima valori e identità.

