

L'Osservatorio professionisti del PoliMilano registra nel 2020 un'accelerazione legata al Covid

Ict, crescono gli investimenti digitali negli studi legali: +4,8%

Pagine a cura
DI ANTONIO RANALLI

Studi legali sempre più informatizzati. Anche per effetto dell'emergenza Covid. Nel 2019 la spesa per Ict di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro ha raggiunto un valore di 1,497 miliardi di euro, in crescita del 18% rispetto al 2018, trainata soprattutto dagli obblighi della fattura elettronica e del registro dei corrispettivi telematici.

E quanto rivela la ricerca dell'Osservatorio professionisti e innovazione digitale della School of management del Politecnico di Milano. Nonostante le difficoltà dell'emergenza Covid, le stime per il 2020 indicano un'ulteriore crescita degli investimenti digitali del 4,8%, con il 30% degli studi che prevede un incremento del budget Ict, e una spesa complessiva pari a 1,569 miliardi di euro.

Gli avvocati sono i professionisti più presenti online, il 71% ha un sito web e il 60% almeno un canale social. Gli studi multidisciplinari sono quelli che hanno investito di più, in media 22.800 euro, seguiti da commercialisti (11.500 euro), consulenti del lavoro (8.900 euro) e avvocati (6.700 euro). Nel 2020 soltanto il 10% diminuirà il budget Ict, il 60% lo manterrà invariato, il 30% lo aumenterà. Fra gli studi che prevedono un incremento, il 16% destinerà fino a un 20% di risorse in più, il 9% fino al 50% e il 5% le aumenterà di oltre il 50%. Le tecnologie più diffuse sono invece la firma elettronica, utilizzata dal 98% degli studi legali e multidisciplinari e dal 96% di commercialisti e consulenti del lavoro, e la firma digitale remota (78% degli avvocati, 90% dei commercialisti, 79% dei consulenti del lavoro e 93% dei multidisciplinari).

L'Osservatorio ha assegnato il «Premio Professionista Digitale» a quattro studi che si sono distinti per capacità innovativa a livello organizzativo e di business attraverso le tecnologie digitali. In particolare nella categoria «Avvocati» ha vinto lo studio **La Scala Società tra avvocati per azioni** di Milano per un progetto specifico di Business Intelligence che permette di misurare le performance dello studio e interpretare i dati in modo più approfondito. L'Osservatorio ha riconosciuto l'approccio strategico all'innovazione, la rilevanza attribuita al valore del dato e la capacità di personalizzare uno strumento informatico secondo le esigenze dello studio. «La propensione all'innovazione è da sempre una peculiarità e un segno distintivo della nostra realtà professionale», spiega l'amministratore delegato, **Christian Faggella**.

«Nel nostro Gruppo la tecnologia svolge un ruolo fondamentale, sia per gestire in maniera strutturata la conoscenza, che per migliorare la capacità e la nostra offerta di servizi verso la clientela. Un'impresa legale come la nostra, non quindi più uno studio legale tradizionale, deve essere fondata su qualcosa di oggettivo che renda oggettive le nostre valutazioni e soprattutto guidi le nostre scelte. Questa oggettività è rappresentata dai dati. A noi piace infatti dire che siamo guidati dai dati, nel senso di affidarsi pienamente alle informazioni che i dati contengono. Le informazioni sono per noi fondamentali, in quan-



Christian Faggella

to rappresentano lo strumento del monitoraggio che facciamo costantemente sui nostri professionisti, sulle performance dei vari team e sui trend dei processi di gestione. Ci servono inoltre per efficientare la macchina organizzativa e mantenere costante la consapevolezza del percorso che stiamo facendo. Le informazioni contenute nei dati sono infine un elemento primario nel costituire la base delle nostre valutazioni, sia sulle persone che sul business, elemento imprescindibile per la nostra crescita».

Nella categoria «Studi Multidisciplinari», invece, è stato premiato lo studio **Toffoletto De Luca Tamajo e Soci** di Milano, per il progetto «*Futuro*», un software che integra le attività tipiche di due categorie professionali (avvocati e consulenti del lavoro) e sfrutta strumenti di condivisione di dati e conoscenza per rendere le attività di consulenza più efficienti. «Il lockdown ha accelerato enormemente la consapevolezza che l'organizzazione di uno studio legale non possa prescindere da investimenti tecnologici significativi», ha spiegato **Franco Toffoletto**, managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo, «Il primo effetto importante riguarda le video conferenze. Software disponibili da molti anni ma scarsamente utilizzati. Oggi tutti hanno imparato molto rapidamente ad usare diversi software, scoprendone l'efficienza.

E probabilmente non si tornerà più indietro: in futuro le riunioni di persona saranno molto limitate, consentendo agli studi legali di dedicare meno spazi alle sale riunioni. È importante



Franco Toffoletto

però che i sistemi di videoconferenza consentano, oltre ad un alta qualità audio/video, anche un efficiente e completo sistema di condivisione e di redazione collaborativa dei documenti. Il secondo aspetto riguarda il lavorare veramente in remoto. Ciò implica due aspetti rilevanti: il lavorare insieme (senza la necessità di scambiarsi email, telefonate ecc.) e il lavorare senza carta. Un risultato che non si ottiene rapidamente, ma che richiede l'adozione di software complessi e completi e soprattutto l'adozione di procedure dettagliate e precise, conosciute ed adottate da tutto il personale e da tutti i collaboratori dello studio. E non è per nulla facile. Occorre lavorare per «task», inseriti ed ordinati dal sistema, che contengano i documenti in lavorazione, i documenti e la conoscenza pertinenti e necessari per la sua esecuzione. L'efficiamento non riguarda solo la gestione interna ma anche il rapporto con i clienti e il servizio offerto. Per gestire la ripartenza abbiamo creato il prodotto *CovidFase2*, ma nell'anno dell'emergenza sanitaria abbiamo anche lanciato un'innovazione nata dall'integrazione con lo studio di consulenza del lavoro **Roberto Corno** avvenuta a inizio 2020. Si tratta di *Futuro*, l'unione tra consulenza legale e consulenza del lavoro in un unico pacchetto che consenta alle Aziende di avere un solo riferimento attraverso un'applicazione in cloud, sempre operativa. *Futuro* consente sia di gestire l'attività day by day sia di affrontare in modo tempestivo tematiche contrattuali o attuare piani di welfare grazie alla consulenza del professionista con un unico punto di accesso, il software in cloud».

L'emergenza legata al Covid-19 ha senz'altro accelerato il processo di trasformazione in corso all'interno del mercato dei servizi legali. «In primo

luogo, anche le organizzazioni più tradizionali si sono trovate a doversi dotare di strumenti digitali, device portatili e piattaforme collaborative per poter gestire la modalità di lavoro in smart working», spiega **Stefania Radoccia**, managing partner dell'area Tax and law di **EY**, «In secondo luogo, è emersa in maniera ancor più evidente la necessità di accelerare gli investimenti in legal tech. La professione legale e fiscale sta cambiando radicalmente e i clienti richiedono ai professionisti servizi sempre più efficienti e a elevato valore aggiunto, pertanto l'impiego della tecnologia - soprattutto nella gestione di alcune specifiche tipologie d'attività - diventa fondamentale. In EY puntiamo molto su tecnologia e innovazione e nel nostro Competence center di Bari, in



Stefania Radoccia

collaborazione con il Politecnico, sviluppiamo nuove tecnologie sia da utilizzare all'interno di EY sia da offrire ai clienti, per automatizzare alcune funzioni, dalla due diligence al contenzioso seriale alla compliance fiscale, e concentrare quindi le risorse sulle consulenze di alto livello. Complici i nuovi bisogni creati dal Covid-19, ritengo che nel breve-medio termine assisteremo ad una crescita significativa del numero di servizi legali innovativi. In questa fase è fondamentale comprendere e anticipare l'evoluzione delle tecnologie e focalizzarsi sulla centralità del cliente per offrire soluzioni innovative ed efficienti».

Un processo in continua evoluzione. «La nostra struttura è dislocata su diverse sedi», spiega **Michele Bortoluzzi**, equity partner e responsabile del Comitato digitalizzazione di **Andersen**. «Per la completa integrazione e l'armonica collaborazione, per assicurare la continuità operativa e la protezione dei dati trattati, poco più di un anno fa abbiamo dato il via al processo di informatizzazione. Lo tsunami Covid-19 ci ha colti nel mezzo della transizione ma non impreparati. Il nuovo modello organizzativo era già pressoché pronto; la riorganizza-

zione del business model per service line era oramai avviata; le dotazioni informatiche quasi ultimate. La scelta tecnologica di dotare ogni operatore di laptop e di migrare la posta su un server cloud su piattaforma *Microsoft 365*, oltre alla condivisione cloud degli archivi digitali, ci ha consentito di far lavorare la totalità di avvocati e commercialisti da remoto e gran parte dello staff in smart working, prima ancora del confinamento. Per il distanziamento, abbiamo poi introdotto un sistema di rotazione delle presenze, gestito da un software di prenotazione scrivanie e controllo degli accessi. Consci della necessità di garantire la piena sicurezza dei dati informatici, abbiamo introdotto un *C-Soc (Cyber Security Operation Center)* aziendale, nonché nominato un Data protection officer e un Innovation manager. Un percorso da concludersi a gennaio. Uno dei prossimi passi sarà l'introduzione di un sistema di Business Intelligence legato al controllo di gestione interno. Mentre, l'approccio all'Intelligenza Artificiale e l'automazione ci consentiranno di ridurre le mansioni di routine per concentrarci su pratiche a più elevato valore aggiunto,



Michele Bortoluzzi

sempre nel rispetto della morale e dell'etica lavorativa».

Il recente periodo di lockdown ha fatto emergere in maniera concreta l'utilità degli strumenti tecnologici che consentono di svolgere la professione forense anche in luogo diverso dallo Studio, in maniera «remotizzata» e «dematerializzata». «Da un lato, essendo preclusa o sconsigliata la tradizionale riunione fisica in Studio con il cliente, i giuristi hanno concentrato il proprio interesse su quegli applicativi, poco sfruttati in precedenza, come *Teams*, *Zoom*, *Skype for business*, ecc., vista l'indiscussa facilità a partecipare a riunioni da remoto tra gruppi di lavoro, ovvero ad organizzare conferenze, webinar o eventi che consentono di raggiungere il maggior numero di clienti, anche potenziali», prosegue **Diego Meucci** di **Trifirò & Partners**. «Sotto altro profilo, di fondamentale

Quest'anno prevista una spesa complessiva pari a 1,5 mld

importanza si sono rivelati gli investimenti fatti sul processo di creazione di un archivio digitale delle pratiche di studio che



Diego Meucci

ha consentito ai professionisti di avere a disposizione tutti i documenti dei procedimenti trattati. In questo senso abbiamo investito su un software personalizzato («tailor made»), in modalità «cloud», che ha consentito di riunire in un unico applicativo gli aspetti amministrativi del cliente (anagrafica e fatturazione) con quelli della concreta consulenza prestata (atti, pareri, contratti, ecc.), a cui è possibile accedere da remoto e anche via app da smartphone. I riflessi pratici dell'investimento sono stati evidenti: drastica riduzione dei tempi di recupero delle informazioni, rispetto all'archivio cartaceo; operatività immediata, sempre garantita anche da remoto e senza interruzioni, grazie alla conservazione dei dati in «cloud»; possibilità di assecondare tempestivamente le esigenze dei clienti anche quando vengono richiesti specifici documenti, magari riguardanti pratiche già definite. L'utilizzo di un archivio digitale, in parallelo ad un sistema di connessione da remoto protetto da firewall di ultima generazione, si è anche rivelato compliance al tema privacy, perché ha fornito sicurezza negli accessi dall'esterno e possibilità di avere traccia dell'attività sull'archivio digitale che, in base ad un sistema di autorizzazioni preimpostate sul singolo utente, rendeva accessibili i fascicoli ai soli soggetti interessati, con vantaggi anche in tema di riservatezza delle questioni trattate».

Per **Ugo Bisacco**, chief operating officer di **Dentons** in Italia «gli studi legali, per ragioni storiche e culturali, partivano da una situazione meno avvantaggiata rispetto a realtà nativamente digital. Tuttavia, è stato un importante stress test al quale Dentons, da una parte, non si è fatta trovare impreparata avendo già in precedenza adottato soluzioni innovative, dall'altra, ha saputo rispondere mettendo in campo risorse umane e strumenti, sia a livello locale che globale. Venti-quattro ore dopo l'annuncio del lockdown, tutti i professionisti e staff - sono stati messi in grado di lavorare dalla propria abitazione. Ove necessario, lo Studio si è occupato di dotare quanti sprovvisti di connessione internet, piuttosto che di stampanti e

altra strumentazione indispensabile per lavorare in modo efficace ed efficiente. Man mano che gli altri uffici Europei sono entrati in lockdown, anch'essi con altrettanta tempestività hanno garantito la medesima continuità di business, con il risultato che a metà marzo oltre 2.500 persone lavoravano da remoto, garantendo ai Clienti la medesima assistenza come se fossero state in ufficio. Dal punto di vista strettamente tecnologico, la sfida si è giocata su tre fronti: piattaforme, infrastrutture e sicurezza.

Per quanto riguarda le piat-



Ugo Bisacco

taforme: sicuramente quelle di *collaboration* sono state il fattore chiave per consentire continuità nelle comunicazioni e nel coordinamento tra professionisti, staff e clienti. Fra queste: «**Dentons Direct**» (soluzione customizzata per lo studio), oltre a Microsoft Teams e Zoom. Il secondo fronte è quello delle infrastrutture: grazie alla decisione strategica di server consolidation attuata da Dentons alcuni anni fa con la creazione di un unico datacenter europeo, siamo riusciti ad affrontare senza problemi le situazioni di «stress» sulle infrastrutture di rete dovute ai picchi di connessioni, soprattutto nelle prime settimane di lockdown. Terzo fronte, non meno importante, l'attenzione alla sicurezza informatica».

L'epidemia da Covid-19 ha avuto un forte impatto strutturale a lungo termine sul settore legale, portando alla luce la necessità di accelerare i tempi della trasformazione digitale. «Lo Studio già prima della pandemia aveva già dotato i propri collaboratori di strumenti informatici di ultima generazione pensati per lo smart working quali computer portatili e smartphone», spiega **Andrea Giardino**, equity partner di **Gatti Pavesi Bianchi**, «L'accesso alle risorse condivise avviene utilizzando tecnologie all'avanguardia che, oltre a soddisfare i più elevati standard di sicurezza, garantiscono l'integrità e la salvaguardia dei dati attraverso dispositivi che fanno uso di evoluti algoritmi di intelligenza artificiale. Nel periodo di cd. «lockdown» è stato sufficiente potenziare gli strumenti di collaborazione da remoto - ad esempio adottando software di videoconferenze e centralini telefonici - oltre che migliorare le competenze digitali dei professionisti e dello staff al fine di

mantenere la completa operatività dello Studio. Il percorso di innovazione tecnologica - condiviso da tutti i professionisti anche grazie all'importante apporto del Comitato innovazione dello studio - portato avanti negli anni ci ha permesso di essere maggiormente competitivi nel panorama legale. Tecnologia, innovazione e intelligenza artificiale hanno spinto i professionisti ad apportare cambiamenti nella gestione del rapporto con il cliente da remoto e, come ulteriore risultato, hanno migliorato l'organizzazione dello Studio; inoltre sono stati uno stimolo a individuare nuove strategie di sviluppo come, ad esempio, l'organizzazione di grandi eventi digitalizzati su piattaforme multimediali innovative. Oggi siamo pienamente operativi e abbiamo acquisito la consapevolezza di poter offrire ai nostri clienti il medesimo servizio con la medesima qualità sia con la presenza in studio sia da remoto».

Pavia e Ansaldo ha sempre



Andrea Giardino

investito molto nell'informatica, facendo sì che i collaboratori fossero dotati di tutte le tecnologie più attuali, necessarie per esercitare la professione forense in maniera «up to date». «In questo contesto lo studio utilizza, da un lato, una rete intranet con accesso a motori di ricerca interni (documenti condivisi, banche dati, biblioteca), dall'altro, sistemi internet o cloud based come, per esempio, banche dati esterne, riviste ecc.», dice **Sven von Mensenkampff**, partner dello studio. «A tutti i collaboratori (professionisti e dipendenti) vengono messi a disposizione hardware e software in grado di garantire piena connettività ai sistemi informatici dello studio sia dall'interno dei nostri uffici che da remoto. Tramite i nostri sistemi, siamo in grado di comunicare con clienti e colleghi e a scambiare, condividere e elaborare in team tutta la documentazione relativa a complesse operazioni e/o a procedimenti contenziosi. Le difficoltà riscontrate nel contesto della pandemia Covid-19 (lockdown, smart working) hanno dimostrato l'efficacia e la funzionalità dei sistemi già adottati. Lo studio, tramite le tecnologie precedentemente acquisite, è stato in grado di operare, senza interruzioni o frizioni, con tutti i collaboratori da casa. Le videoconferenze hanno sostituito gli incontri dal vivo, mentre la condivisione di

documenti attraverso varie piattaforme telematiche hanno sostituito le drafting sessions. Il lockdown prolungato e lo smart working, che tutt'ora continua, hanno, però, evidenziato anche le lacune del sistema e le aree nelle quali le prestazioni informatiche potevano essere migliorate. Conseguentemente, lo studio sta, da un lato, aggiornando i sistemi informatici esistenti, dall'altro, attivamente valutando l'integrazione dei sistemi esistenti con programmi nuovi e più avanzati, che rendano il lavoro - dall'interno e dall'esterno degli uffici - più agevole e più efficace».



Sven von Mensenkampff

In prima linea c'è anche **BonelliErede**, che negli anni ha intrapreso un ampio percorso di digitalizzazione. Un gruppo di lavoro dedicato, composto da professionisti - tra cui **Marcello Giustiniani**, partner e Consigliere delegato ai temi dell'innovazione - e figure manageriali, si occupa di ricercare e di implementare, secondo una strategia definita, soluzioni tecnologiche volte a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni. «Negli ultimi 18 mesi», spiega il direttore generale **Gabriele Zucchini**, «BonelliErede ha effettuato importanti investimenti in ambito tecnologico, con riferimento particolare all'acquisizione di sistemi e software per lo sviluppo e l'arricchimento degli attuali servizi legali (piattaforme di business intelligence e per il legal project management), la digitalizzazione dei processi (per esempio, la produzione di timesheet, sistemi per la firma elettronica e per la gestione delle risorse umane, incluse le valutazioni degli stessi partner di BE), l'acquisizione di software per la protezione dei dati. Oltre ad essere proseguito in maniera spedita, il percorso verso la digitalizzazione di BonelliErede ha concretizzato alcuni risultati proprio nei mesi, più difficili, del lockdown. Solo per fare due esempi: con l'introduzione massiva del «work from home», tutte le persone di BonelliErede sono state in grado fin dal giorno uno di lavorare da casa senza interruzioni, nella maggior parte dei casi senza necessità di dotazioni tecnologiche aggiuntive, e soprattutto senza che i sistemi informatici della law firm subissero battute d'arresto; inoltre, nel mese di aprile, ha fatto il proprio ingresso in BonelliErede un nuovo professionista con il ruolo di Chief Digital Innovation Officer.

Si occupa, tra i diversi ambiti di attività, di alcuni progetti già identificati come l'innovazione del processo di legal project ma-



Gabriele Zucchini

nagement e quello di produzione del documento legale».

Infine, lo studio **Portolano Cavallo**, tra i primissimi studi legali ad aver adottato **Luminance** nell'ambito delle operazioni di M&A, fa sapere di aver deciso di adottare anche **Luminance Discovery** per supportare i professionisti nella gestione di contenziosi, arbitrati ed indagini interne. L'annuncio di Portolano Cavallo arriva anche in previsione di un aumento dei contenziosi e di indagini di autorità collegati alla pandemia di Covid-19: da azioni legali per la cancellazione di vacanze e chiu-



Yan Pecoraro

sure di attività che riguardano compagnie aeree, catene alberghiere e compagnie di crociera, a controversie commerciali o indagini collegate alla supply chain e controversie di lavoro. «Il settore legale si sta attrezzando con tecnologie avanzate non solo per gestire i documenti nel modo più rapido ed efficace possibile in preparazione di contenziosi o nel contesto di indagini interne, ma anche per lavorare senza soluzione di continuità tra sedi diverse». «Abbiamo importanti aspettative sul contributo che l'intelligenza artificiale potrà dare anche nel processo di revisione preliminare di grandi volumi di documenti in ambito di contenziosi, arbitrati e indagini interne, di cui beneficiano anche e soprattutto i nostri clienti», spiega **Yan Pecoraro**, socio di Portolano Cavallo.

—© Riproduzione riservata—

Supplemento a cura
di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@italiaoggi.it
e **GIANNI MACHEDA**
gmacheda@italiaoggi.it