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

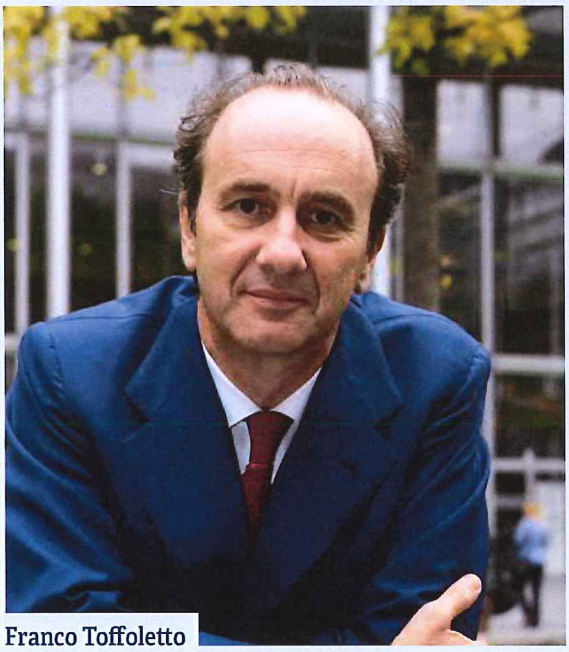
3 CYBERSECURITY

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.

Le innovazioni che cambiano la professione

8 BENESSERE AL LAVORO

Il progetto Magna Carta di Linklaters ha portato all'integrazione nello studio di una psicologa delle organizzazioni per aumentare i livelli di motivazione e benessere.

Lia Campione

l'autocandidatura alla partnership e la possibilità, per chi punta invece al riconoscimento del proprio contributo tecnico qualitativo all'attività dello studio, di essere promosso legal o tax director (per tutti i dettagli si veda il numero 58 di *MAG*).
Punta tutto sulla trasparenza e sullo sviluppo delle attitudini più utili all'eventuale futuro ruolo di partner, la politica adottata da Linklaters su impulso del managing partner italiano, **Andrea Arosio**, per formare le risorse più giovani. Linklaters è stato tra i primi studi in Italia a istituire e utilizzare la figura del managing associate.
Molto interessante, poi, l'approccio alla selezione e all'inserimento di giovani professionisti da parte dello studio Toffoletto De Luca Tamajo che non avvia la ricerca di professionisti solo quando si creano delle necessità, ma lo fa «regolarmente, per cercare eccellenze». A curare la selezione è l'avvocata **Valeria Morosini**, Considerato il rigoroso processo di selezione e l'investimento che lo studio fa nella formazione delle nuove risorse assunte, lo studio sottolinea che «i praticanti

Le innovazioni che cambiano la professione

9 TASK FORCE INNOVAZIONE

Lo studio Toffoletto De Luca Tamajo ha creato un dipartimento di R&D che ospita tutte le funzioni relative al knowledge management e allo sviluppo dei nuovi prodotti dello studio.

Bruno Giuffrè

attentamente selezionati e costantemente valutati nel corso della collaborazione, vengono trattenuti in studio». Oggi il 62% dei professionisti appartiene alla Generation Y (i nati dopo il 1980), mentre l'età media è di 38 anni. L'attenzione ai giovani professionisti si riflette anche in molte iniziative che puntano a coinvolgerli nella gestione o nella strategia. Latham & Watkins è uno degli studi che punta in modo particolare su procedure che vedano gli associate coinvolti in queste attività facendoli partecipare al lavoro dei comitati. Inoltre in Latham, l'*associate committee* prende parte alla procedura di selezione dei professionisti da ammettere alla partnership dello studio.

EQUILIBRIO VITA/LAVORO

Uno degli ambiti in cui si registra il maggior numero di iniziative innovative è quello del cosiddetto work/life balance. Il benessere sul lavoro e la conciliazione degli impegni professionali con la vita privata sono uno dei valori maggiormente

Andrea Arosio

perseguiti dagli studi legali associati in questi anni. L'iniziativa sicuramente più rilevante in questo ambito è quella intrapresa dallo studio La Scala che, in occasione del suo 25esimo anno di attività, ha avviato un piano di welfare aziendale. A essere ammessi a questo piano sono sia lo staff sia gli avvocati dello dello studio, per un totale di 190 persone. Il piano si va ad aggiungere ai bonus di risultato senza sostituirli ed è stato strutturato col supporto della società specializzata in welfare aziendale Eudaimon. Sono previste tre tipologie di benefici: bonus bebè, bonus welfare e bonus scuola. Il primo consiste in un'una tantum erogato al momento della nascita e valido per ogni bambino nato dal primo gennaio 2014 a oggi. Il bonus welfare può essere speso in iniziative legate alla salute, al tempo libero e alla famiglia. Il bonus scuola, invece, è spendibile per rette scolastiche, corsi, vacanze studio e rimborso dei libri scolastici.

Le innovazioni che cambiano la professione

10 COMUNICAZIONE INTEGRATA

L'attività di comunicazione del progetto Africa dello studio BonelliErede ha rappresentato un esempio di best practice per il modo in cui ha coinvolto tutti gli stake holder dell'organizzazione.

Valeria Morosini

In Gitti & Partners l'attenzione al tema work/life balance, invece, si è tradotta in un modello organizzativo che consente il massimo livello di flessibilità nella modulazione dell'orario di lavoro alle colleghe-mamme.
Lo smart working è invece entrato in Lca dove si consente il lavoro da casa per alcuni pomeriggi alla settimana. Sempre in Lca è stato costituito un Comitato Welfare che avrà il compito di implementare iniziative tese a migliorare il rapporto tra vita lavorativa e vita professionale sia dei legali sia dei dipendenti dello studio.
Ancora su questo fronte, va segnalato il progetto Magna Carta avviato da Linklaters che ha visto l'integrazione nello studio di una psicologa delle organizzazioni con l'obiettivo di aumentare i livelli di motivazione e benessere.

LE FRONTIERE DELLA COMUNICAZIONE

Infine, più di una segnalazione ha riguardato iniziative e progetti di comunicazione. Chiomenti ha lanciato un'operazione di branding di grande impatto comunicativo decidendo di eliminare la dicitura studio legale da sempre associata al nome dello studio. Inoltre ha realizzato un logo costituito da una chiave che ha come impugnatura la lettera "C" iniziale dello studio e simbolo dei valori che l'organizzazione vuole incarnare per i propri clienti (si veda il numero 71 di MAG). Sempre sulla costrizione di un logo coerente con l'identità dello studio si è giocato il rebranding di un altro studio: Nctm. Qui l'immagine scelta è una stilizzazione delle quinte del Teatro Continuo di Burri che lo studio ha contribuito a far rinascere nel cuore di Parco Sempione a Milano e che sono diventate il simbolo dell'essenza

di questa associazione professionale che ha fato dell'impegno costante a sostegno della cultura e delle arti il proprio tratto distintivo. In questa ottica, con l'obiettivo di esprimere la nuova identità dello studio, è cambiato anche il lettering del nome che è passato da NCTM a Nctm per segnare il distacco dalle personalità dei fondatori e la capacità di abbracciare e contenere tutti coloro i quali oggi fanno parte dell'organizzazione. Fortemente innovativa poi è stata la campagna di comunicazione del progetto Africa con cui lo studio BonelliErede ha raccontato a tutti i suoi stake holder, (dai clienti ai professionisti) il progetto che ha visto l'organizzazione sbarcare in Egitto e in Etiopia. È stato creato un logo apposito (che compare nelle mail di tutti gli avvocati dello studio), uno slogan (BonelliErede spreads its wings to Africa) e una sezione dedicata del sito web. Anche in questo modo, lo studio è riuscito a far passare il messaggio che l'iniziativa avviata non è assimilabile a nessuno dei progetti d'internazionalizzazione attuati da studi legali italiani che si erano visti sinora.

MASSIMA ATTENZIONE A DIVERSITY E CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Simonetta Candela

Tra i campi in cui la motivazione a realizzare progetti innovativi sembra sempre più alta c'è sicuramente quello della *corporate social responsibility*. Qui le iniziative segnalate sono innumerevoli. Tra queste, per esempio, c'è la creazione di un dipartimento in Lexellent dedicato al problema dell'inclusione in azienda. Hogan Lovells, invece, ha partecipato alla fondazione del 30% Club Italia. In Clifford Chance, la partner **Simonetta Candela**, è stata tra le fautrici del disegno di legge "Misure a sostegno della condivisione della responsabilità genitoriale". Linklaters, oltre ad aver contribuito alla fondazione di Parks-Liberi e Uguali, su iniziativa della socia **Claudia Parzani**, ha anche inventato le *Breakfast@Linklaters*, tra gli appuntamenti che più hanno contribuito in questi anni a cementare l'identità della business community femminile.