

## professioni Trend & innovazione

Le frontiere del legaltech

La figura del chief innovation officer («Cino») si è affermata nel mondo negli ultimi 5 anni. Ora inizia a prendere piede anche in Italia - In primo piano la creazione di valore per i clienti

# Il regista dell'innovazione nelle law firm

Chiara Busi

«Cino» si chiama «Cino». Sta per «chief innovation officer» ed è il regista dell'innovazione a tutto tondo negli studi legali. Nella realtà internazionale esiste da circa cinque anni e da un paio sta facendo capolino anche da noi, nelle sedi delle grandi law firm globali o negli studi italiani di grandi (e piccole) dimensioni.

Se i suoi segni particolari sono l'età tendenzialmente giovane e la competenza tecnologica, ciascuno declina questo ruolo in modo diverso a seconda delle esigenze. Con l'obiettivo di migliorare l'offerta per le attività ripetitive (come la due diligence) o per quelle ad alto valore aggiunto alla scoperta della nuova frontiera del «legaltech». Un universo ancora in gran parte inesplorato, ma che è destinato a modificare radicalmente le modalità di lavoro degli studi e i rapporti con i clienti.

Dentons, tra i più importanti studi a livello mondiale, ha creato questa figura nel 2017, affidando l'incarico a John Fernandez. L'anello di congiunzione con l'Italia è il chief operating officer Ugo Bisacco, il quale si scontra ogni giorno con le resistenze culturali tipiche del nostro Paese, dove la lingua e la complessità del sistema giuridico possono rappresentare ostacoli non di poco conto.

«Oltre all'innovazione di mantenimento con un miglioramento costante della tecnologia dei processi operativi - sottolinea Bisacco - puntiamo ad applicare l'intelligenza artificiale nelle attività di due diligence e a creare una piattaforma di collaborazione tra il nostro studio e i clienti per poter monitorare l'andamento delle pratiche e condividere le soluzioni. Sono iniziative già adottate a livello internazionale che stiamo cer-

cando di importare in Italia».

Linklaters ha nominato Maziar Jamnejad innovation manager per l'Italia all'inizio di febbraio. «La strategia che stiamo portando avanti - spiega Andrea Arosio, managing partner per il nostro Paese - ha permesso allo studio di migliorare in modo significativo la qualità dei servizi offerti ai clienti in aree strategiche come il project management».

Orala law firm è impegnata su due fronti complementari, interno ed esterno. Da un lato, si punta a migliorare e a rendere più efficienti i processi grazie alla tecnologia, semplificando la comunicazione e creando le condizioni per un'operatività flessibile, anche da remoto. Dall'altro, si lavora sulle modalità di creazione del valore per i clienti attraverso questi strumenti. «L'utilizzo intelligente della tecnologia - dice Arosio - consente di proporre prodotti di alta qualità in tempi più rapidi e in un formato maggiormente fruibile e integrato con i processi interni del cliente. L'intelligenza artificiale consente la gestione sempre più efficace di ingenti volumi di dati e la proposta di servizi legali innovativi».

Marco Imperiale di Lca è stato il primo chief innovation officer di uno studio italiano a partire dal gennaio 2018. «Dopo aver effettuato una ricognizione delle esperienze a livello internazionale - dice - ho progettato un modello ad hoc che va al di là della tecnologia e punta all'innovazione dei servizi offerti alla clientela». Con il passare del tempo il puzzle si arricchisce di nuovi tasselli: «Quest'anno - aggiunge Imperiale - intendiamo lanciare proposte in ambito di blockchain per i nostri clienti, in particolare per poter monitorare l'andamento delle pratiche e condividere le soluzioni. Sono iniziative già adottate a livello internazionale che stiamo cer-

cando di importare in Italia».

**Chi ricopre questi ruoli ha spesso un'età giovane, formazione tecnologica e visione di ogni area di business**

ESPERIENZE A CONFRONTO



**MARCO IMPERIALE**  
Ha 34 anni ed è chief innovation officer di Lca dal gennaio 2018

“**IL PRIMATO**  
Sono stato il primo in uno studio italiano e ho progettato un modello ad hoc



**GIULIO MESSORI**  
È chief innovation officer per la «boutique» Crc Lex. Ha 27 anni

“**IN CONTINUO DIVENIRE**  
Non solo tecnologia: differenziazione del brand e miglioramento dell'offerta



**UGO BISACCO**  
Chief operating officer di Dentons che fa da anello di congiunzione con il «Cino» globale

“**LE SFIDE**  
Miglioramento tecnologico costante e piattaforma condivisa con i clienti



**WENDY BUTLER CURTIS**  
Chief innovation officer di Orrick a livello globale dal 2018

“**LA PROSSIMA MOSSA**  
Presto al via un Osservatorio con una miniera di dati sulle tecnologie sul mercato



**ANDREA AROSIO**  
Managing partner per l'Italia di Linklaters

“**LA NOMINA**  
Dall'inizio di febbraio la sede italiana ha un innovation manager: Maziar Jamnejad



**FRANCESCO SCIAUDONE**  
Managing partner di Grimaldi. Lo studio si muove sul fronte dell'innovazione

“**PRIMI PASSI**  
Convolgeremo soci, giovani avvocati, esperti e clienti in un Osservatorio

gation funding sul territorio e di un utilizzo massivo di piattaforme di intelligenza artificiale, soprattutto per i servizi a basso, valore aggiunto come la due diligence, che sono diventati una sorta di commodity.

Nella «boutique» Crc Lex la regia dell'innovazione è affidata al ventisettenne Giulio Messori che ha elaborato una strategia a tre punte per le due sedi di Milano e Padova. Lo studio conta 18 professionisti, con competenze che dal diritto civile e familiare si sono estese alla proprietà intellettuale, all'e-commerce e ai fintech. «Il primo obiettivo - afferma Messori - è cercare di differenziare il nostro lavoro da quello dei concorrenti valorizzando il nostro marchio; il secondo è quello di sviluppare la cultura dell'innovazione; il terzo punta a superare le aspettative della clientela che non sono state ancora soddisfatte». Non semplici slogan, ma azioni concrete che richiedono una conoscenza di tutta l'attività dello studio, un dialogo costante con i vertici e la capacità di relazionarsi con la clientela.

Qualcosa si muove anche tra i big italiani. Come Grimaldi. «Stiamo istituendo - spiega il managing partner Francesco Sciaudone - un Osservatorio per l'innovazione, con soci, giovani avvocati, esperti e rappresentanti dei clienti, che deve formulare proposte e suggerimenti anche sulla base di analisi del mercato che sono già state avviate». A spingerli non è solo una questione di innovazione tecnologica, chiarisce: «Il nostro obiettivo è rendere il cliente sempre più consapevole che il nostro servizio è su misura e non industriale. Quindi l'innovazione non serve per ridurre i costi e standardizzare le attività, ma a migliorare proprio questi servizi ad alto valore aggiunto».

**Le strategie riguardano creazione di piattaforme, intelligenza artificiale e offerta di nuovi strumenti**

Il caso Orrick

«Tecnologie e competenze per aprire nuovi spazi»

Nel 2018 è salito per il terzo anno consecutivo sul gradino più alto della classifica del Financial Times degli studi americani più innovativi. A fregiarsi del titolo è Orrick, che sempre lo scorso anno ha deciso di affidare la regia a Wendy Butler Curtis. Che cosa fa il chief innovation officer in un colosso legale presente in 28 sedi tra Usa, Europa, Asia e Africa con oltre 1.100 professionisti? «Guido un team - spiega - che promuove la cultura dell'innovazione attraverso le procedure, la promozione dei talenti, l'integrazione delle tecnologie e lo sviluppo di nuovi prodotti legali».

In questi giorni, dice «stiamo lanciando un osservatorio, un portale che conterrà informazioni sulle tecnologie legali presenti sul mercato, comprese quelle abbiamo già testato. Questa miniera di dati servirà a ipotizzare l'utilizzo a seconda delle esigenze della clientela». Tutti i settori, aggiunge, «hanno un potenziale innovativo, ma questo processo va condiviso con i clienti». Così nei prossimi mesi Orrick organizzerà incontri con i principali fruitori dei suoi servizi.

Oltre all'innovazione del metodo di lavoro l'attenzione è alta sul fronte delle competenze. Accanto alle figure legali tradizionali si fanno strada i *project attorneys*, per ottimizzare dati e tecnologia, i *data scientists* con un focus sull'intelligenza artificiale e gli statistici.

In Italia Orrick è presente a Milano e Roma con oltre 120 professionisti. «Abbiamo istituito in italiano - dice il senior partner Alessandro De Nicola - alcune soluzioni applicative di intelligenza artificiale e machine learning per utilizzare queste tecnologie nelle attività di due diligence e di verifiche di compliance. Stiamo promuovendo incontri a porte chiuse per la definizione dello stato dell'arte nel legaltech, oltre a eventi dedicati alla blockchain e agli smart contract».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

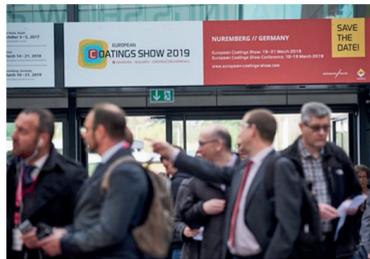
© RIPRODUZIONE RISERVATA

INFORMAZIONE PROMOZIONALE

EUROPEAN COATINGS SHOW 2019 - Fiera di Norimberga 19-21 marzo

## Eccellenze italiane protagoniste alla Fiera n. 1 al mondo del Coating

Dal 19 al 21 marzo a Norimberga si aprono le porte del più importante salone a livello internazionale dedicato alle materie prime per il coating: formulatori di vernici, rivestimenti, collanti, adesivi e sigillanti, produttori di additivi, produttori di prodotti chimici per l'edilizia, trasformatori industriali e rappresentanti della scienza e della ricerca, la chimica per l'edilizia e per le tecnologie di produzione e i laboratori. Aziende leader di tutto il mondo si incontrano per presentare le ultime novità, trasformando nuovamente la *European Coatings Show* nella piattaforma per eccellenza di dialogo internazionale del settore. Chi si affaccia sul mercato da quest'anno avrà uno spazio tutto suo all'interno dell'area Start-Up. Fortissima anche in questa edizione la presenza italiana, a testimonianza che innovazione, ricerca e tecnologia sono i capisaldi del *Made in Italy*, in un settore in costante crescita. Grande spazio sarà dato ai prodotti funzionali e compatibili con l'ambiente e a tutte le formule sostenibili: i «Green Coatings».



### Il Coating sostenibile secondo LAMBERTI

Attraverso la partecipazione a ECS, tra le maggiori vetrine internazionali di settore e in linea con i macro trend di mercato, **Lamberti** conferma la sua crescente presenza nell'industria del *Coating* con un'ampia offerta di prodotti innovativi dalle elevate prestazioni e a ridotto impatto ambientale sia nella fase di processo che di applicazione. Le soluzioni tecnologiche di Lamberti assicurano risultati esteticamente eccellenti e caratteristiche di resistenza meccanica, chimica e agli agenti atmosferici su differenti substrati quali pareti, legno, metallo, cuoio, finta pelle e film plastici:

- **ESACOTE®** resine poliuretaniche a base acqua per *paints&coatings*;
- **ESACOL®** e **CARBOCEL®** modificatori reologici di origine naturale per massimizzare *performance* e resa dei sistemi vernicianti a base acqua;
- **DECOSPHAERA®** agenti opacizzanti polimerici e pigmenti a effetto;
- **VISCOLAM™** modificatori reologici acrilici e poliuretani per *performance coatings* a base acqua.

[www.lamberti.com](http://www.lamberti.com)  
European Coatings Show Pad. 9 Stand 370



**lamberti**  
chemical specialties

### LIMEA-FISMA, soluzioni personalizzate per ogni esigenza di imballaggi metallici

Tecnologie di produzione all'avanguardia, *partnership* con fornitori qualificati, elevata internazionalizzazione e più di 70 anni d'esperienza nel settore degli imballaggi metallici in banda stagnata per uso industriale fanno di **Limea-Fisma** il partner ideale per soddisfare tutte le esigenze del settore *General Line*. Con affidabilità e flessibilità supporta il cliente nella scelta del contenitore più adatto per dimensioni, capacità, tipo di chiusura e protezione interna, nello sviluppo del disegno litografico e nelle fasi di consegna. Forte di un team qualificato e coeso, si impegna a promuovere la sostenibilità ambientale, a potenziare

la gamma di imballaggi omologati per il trasporto merci pericolose e a sviluppare nuove tecnologie per garantire prodotti sempre più performanti.

[www.limeafisma.it](http://www.limeafisma.it)  
European Coatings Show Pad. 5 Stand 220



### IMMEA DOSATRICI, macchine dosatrici ad alta tecnologia per il comparto pitture

Non solo attraverso pitture, vernici e prodotti liquidi d'ogni tipo, ma dosando con consapevolezza le proprie energie, dopo un quarto di secolo **Immea Dosatrici** è un costruttore che sa risolvere qualsiasi problema di dosaggio e confezionamento. Le realizzazioni rispondono alle specifiche necessità del cliente per ogni tipo di contenitore: dal «decimino», al fusto, alla cisternetta, dalla semplice unità dosatrice alla linea completa da pallet a pallet. Risolve inoltre le difficoltà derivanti dalla grande varietà di contenitori e chiusure attraverso macchine automatiche e semiautomatiche. Sicuri e affidabili i macchinari totalmente customizzabili e



conformi alla Direttiva Macchine, superano le severe verifiche metriche e possono essere realizzate in versione ATEX per ambienti pericolosi.

[www.immea.com](http://www.immea.com)  
European Coatings Show Pad. 6 Stand 143

ATENEI SOTTO ESAME

## MENO ALGORITMI E DATABASE INTERNAZIONALI: CAMBIA LA VALUTAZIONE UNIVERSITARIA

di Eugenio Bruno

— Continua da pagina 1

delega, contenuta in uno dei dieci disegni di legge approvati dal Consiglio dei ministri del 28 febbraio, deve ottenere l'ok del Parlamento. Dopodiché ci saranno due anni per il varo dei decreti attuativi. In vista di quella scadenza un primo punto fermo sembra però già esserci. Ed è il fatto che l'Anvur sopravviverà al restyling. Nonostante il Ddl - nella sua versione attuale - affidi all'esecutivo il potere di «razionalizzare, eventualmente anche attraverso fusioni o soppressioni, di enti, agenzie, organismi comunque denominati, ivi compresi quelli preposti alla valutazione di scuola e università, ovvero trasformazione degli stessi in ufficio dello Stato o di altra amministrazione pubblica» l'ipotesi di riportare la valutazione sotto l'egida ministeriale non è prevista. Più probabile invece che prenda vita un unico organismo valutativo, autonomo dal Miur ma diviso in due «anime» dedicate, rispettivamente, alla scuola e all'università.

Nel frattempo si proseguirà con la linea che il ministero ha già avviato su input del capo dipartimento Alta formazione, Giuseppe Valditara, e che passa dalla concertazione con il presidente dell'Anvur, Paolo Miccoli. Interpellati dal Sole 24 ore del Lunedì entrambi confermano la collaborazione in atto. E la comunanza di obiettivi nel rispetto dei rispettivi ruoli. Per Miccoli, «prosegue il costruttivo dialogo fra Anvur e Miur per snellire da un lato i processi valutativi e privilegiare rispetto a questi gli indicatori di risultato, fermo restando che, sia pure nei rispettivi compiti e prerogative, tutti questi mutamenti non possono prescindere dal quadro normativo di riferimento». Valditara rilancia: «Pur garantendo massima autonomia vogliamo richiamare Anvur al rispetto del suo ruolo istituzionale, travalicato in passato per assenza di una politica universitaria. Puntiamo

inoltre a semplificare e a rendere più efficiente il sistema».

**I nuovi corsi di studio**

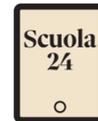
Per passare dalla teoria alla pratica guardiamo alle linee guida sull'accreditamento dei nuovi corsi di studio. La procedura che porta all'istituzione di una nuova laurea vede la scomparsa dei comitati di esperti di valutazione. Al loro posto ci sarà un unico panel di scienziati non più anonimi che, all'interno dell'Agenzia, valuterà le oltre 130 proposte degli atenei per la nuova offerta formativa dell'anno accademico 2019/2020. E lo farà rispondendo a una decina di domande contro le 30 degli anni passati e concentrandosi soprattutto sulla coerenza del progetto formativo proposto e sull'adeguatezza delle strutture disponibili e del corpo docente. Tutto il resto passerà al vaglio dei nuclei di valutazione interni agli atenei. Affinché ciò accada non bastano le

linee guida già varate ma servirà un decreto ministeriale. E lo stesso vale per le nuove regole per l'avvio dei corsi di dottorato. Della riduzione degli algoritmi applicati dall'Anvur si è detto e scritto (si veda il Sole 24 Ore del 29 gennaio). In aggiunta si punta a limitare il numero dei posti senza borsa. Con un'attenzione speciale per i dottorati innovativi. Ad esempio quelli industriali che guardano con interesse al mondo delle imprese. Come? Prevedendo la partecipazione degli imprenditori al collegio, la co-progettazione del dottorato e la co-tutela dei progetti finali, magari con una quota di posti riservata ai dipendenti di aziende a elevata qualificazione.

**L'abilitazione scientifica**

Ma le novità più salienti, viste con gli occhi del mondo universitario, dovrebbero interessare l'abilitazione scientifica nazionale. Vale a dire la procedura da seguire per aspirare a un posto di prof ordinario o associato. Con un obiettivo prioritario: avere una minore discrezionalità e, contemporaneamente, maggiore obiettività nella classificazione delle riviste di area non bibliometrica. La traccia su cui si sta lavorando porta al superamento della vecchia classificazione in riviste internazionali e di fascia "A", attraverso l'abolizione di quest'ultima e la sua sostituzione con una nuova classe di riviste indicizzate in varie banche dati internazionali. E la stessa direttrice verrebbe seguita per la scelta dei commissari. Al posto degli indicatori quantitativi sul numero di pubblicazioni si punterebbe sul possesso di una sufficiente anzianità in ruolo e, se possibile, una documentata e continua attività non solo scientifica ma anche di tipo gestionale e organizzativo. Un antipasto di ciò che potrebbe accadere al prossimo ciclo di valutazione della qualità della ricerca, la cosiddetta Vqr. Ma questa è un'altra storia ed è ancora tutta da scrivere.

QUOTIDIANO DELLA SCUOLA



SCUOLA24

Al via la mobilità per docenti e Ata

Per le domande di mobilità degli insegnanti c'è tempo fino al 5 aprile. Per il personale Ata le istanze potranno essere presentate dall'1 al 26 aprile 2019.

— Amedeo Di Filippo

Il testo integrale dell'articolo su: [scuola24.ilssole24ore.com](http://scuola24.ilssole24ore.com)

© RIPRODUZIONE RISERVATA