



Piove innovazione sul mercato dei servizi legali italiano. L'onda del cambiamento si ingrossa. E le declinazioni di questo trend si moltiplicano. Parliamo di innovazione di modello, organizzativa, tecnologica e di processo. Lavorare meglio vuol dire riuscire a creare valore per i clienti. Essere avvocati utili: più efficienti, efficaci e capaci di recuperare economicità.

I cantieri aperti sono molti. E in questo numero di *MAG*, a quasi un anno di distanza dalla pubblicazione di *Lex Machine*, il primo libro che ha raccontato "l'effetto i" (come innovazione) sull'evoluzione del mercato dei servizi legali in Italia, proviamo a fare una panoramica delle iniziative che nel corso del 2020 si sono aggiunte allo scenario preesistente o che hanno avuto sviluppi significativi nonostante i problemi provocati dall'emergenza sanitaria legata alla pandemia di Covid-19.

## STUDI SPA E SERVIZI

### FINANZIARI

L'anno si è aperto con un'importante novità sul fronte della societizzazione degli studi: la nascita di Uniqlegal, progetto che ha coinvolto La Scala, Nctm e Unicredit nella creazione di una società tra avvocati (Sta) in forma di spa destinata a occuparsi della gestione del contenzioso passivo bancario e della consulenza legale ricorrente (si veda il numero [134 di MAG](#)). Il fatto che una delle banche più importanti del Paese decidesse di investire nella costituzione di uno studio legale è stato di per sé eclatante. Ma, guardato con attenzione, ha dato anche un'indicazione chiara di come il rapporto tra avvocati e soci non appartenenti alla categoria (reso possibile dalla prima, e finora unica, legge sulla concorrenza, L. 124/2017) poteva evolvere. Infatti, più che meri soci di capitale, i soggetti che hanno deciso di investire in iniziative simili hanno assunto anzitutto il ruolo di soci industriali essendo soggetti interessati a usufruire direttamente dei servizi che l'organizzazione in cui sono entrati è in grado di fornire. Il mercato finanziario, fino a questo momento, è stato il più ricettivo da questo punto di vista. Prima di Uniqlegal, a giugno 2018, sempre lo studio fondato da **Giuseppe La Scala** e **Marco Pesenti** era stato protagonista di un'altra iniziativa messa in piedi con Cerved (lo studio si chiama appunto La Scala Cerved) e mirata alla gestione e recupero dei crediti di origine bancaria. Ad aprile 2020, invece, abbiamo dato notizia della costituzione di Cherry Legal, società tra avvocati a reddito limitato partecipata da Cherry 106, nuovo progetto messo in piedi da **Giovanni Bossi**, ex numero uno di Banca Ifis, dedicato alla gestione e all'incasso dei crediti-non performing.

Mentre l'iniziativa più recente si chiama Nextlegal. A promuovere questa Sta per azioni sono stati, ancora una volta, lo studio Nctm e Cribis credit management (gruppo Crif). Con base a Bologna, presieduta dal socio di Nctm **Stefano Padovan** e guidata da **Gianluca Massimei**, Nextlegal opera nel recupero dei crediti massivi e del contenzioso seriale derivante dalla gestione dei portafogli di non performing exposure. L'iniziativa rappresenta, come dichiarato da Paolo Montironi, senior partner e socio fondatore di Nctm, la continuazione di «un processo di innovazione e sviluppo di società prodotto avviato da Nctm nel 2016



### SPECIALISTI IN STUDIO

## TEAM DEDICATI E MANAGER PER IL FUTURO

*L'innovazione è materia per specialisti. Non c'è dubbio. Per questo non manca nel panorama legale nazionale chi ha cominciato a investire in figure professionali e team dedicati a questa funzione. Diversi i casi che si possono citare. Il più recente è rappresentato dall'arrivo in R&P Legal di Marco Giacomello, of counsel che si è unito all'innovation team dello studio per occuparsi di legal design.*

*Tra le altre realtà con funzioni dedicate possiamo ricordare Chiomenti, che da settembre 2019 ha nominato **Alejandro Perez (foto)**, innovation manager & legal tech executive. Mentre, in Lca c'è **Marco Imperiale**, che riveste il ruolo di innovation officer dello studio, funzione che in Crclx è ricoperta da **Giulio Messori**. Altre squadre dedicate all'innovazione sono quelle di Toffoletto de Luca Tamajo, che ha un dipartimento di ricerca e sviluppo nella sede di Napoli, La Scala e quella dello studio Gianni Origoni che ha costituito una task force chiamata IntelliGop che fa riferimento ai soci **Pietro Buccarelli**, **Alessandra Ferroni** e **Kathleen Lemmens** e conta su dodici professionisti, inclusi tecnici e informatici. ▣*



## INVESTIMENTI

### CRESCE L'APPEAL DEL LEGAL TECH

*Intanto il legal tech comincia ad attirare capitali. Anche da parte del mondo legale. È di qualche giorno fa la notizia che Lca Venture (società riferibile allo studio legale Lca guidato da **Giovanni Lega** (foto) ha perfezionato un investimento in Iuscpto, assieme a 4Ward e Xenon. A settembre, invece, il progetto Slidinglife dell'avvocato **Massimiliano Arena**, ha registrato l'ingresso nel capitale da parte di Digital Magics. Intanto, **Nicolino Gentile** e **Silvano Lo Russo**, ambassador italiani di Elta (European Legal Tech Association) e soci dello studio Blb stanno portando avanti una Legal tech Academy e a un portale dedicato al settore che funzionerà anche come incubatore per start up legal tech anche grazie alla partnership di Ulixes capital partners e BizPlace.*

*I precedenti, fino a questo momento erano stati assai pochi. Dall'investimento dello studio Previti in Kopjra a quello di Oltre Venture in Chi Odia Paga, passando per Lexdo.it che, nel 2018, ha chiuso una raccolta di 850mila euro messi a disposizione da una serie di business angel oltre al fondo di venture capital Boost Heroes. ▣*

con iLex (oggi Elibra, ndr), Solve Studio Legale e Uniqlegal». Oltre alla novità del modello, a caratterizzare queste iniziative è anche un altro elemento: la tecnologia. Nextlegal che può essere considerata una sorta di evoluzione del progetto Solve, opera anche grazie al software sviluppato dallo studio per la gestione delle pratiche seriali, l'organizzazione del lavoro e l'automatizzazione di alcuni processi legali.

### ALSP: FORNITORI DI SERVIZI ALTERNATIVI

A evolvere in senso societario, in questi mesi, è stato anche il progetto beLab che da business unit dello studio BonelliErede si è trasformato in una società per azioni autonoma tout court (non una sta per azioni) controllata al 100% dallo studio presieduto da **Stefano Simontacchi**. Quest'ultimo è componente del cda di beLab nel quale siedono anche **Marcello Giustiniani**, **Alessandro Musella** (che ne è presidente), l'ad **Gabriele Zucchini**, oltre ad **Andrea Carta Mantiglia**, **Umberto Nicodano** ed **Eliana Catalano**.

Il progetto, nato come fucina per la trasformazione digitale e la sperimentazione nel mercato dei servizi legali (e di cui abbiamo parlato per la prima volta a fine 2017, si veda il numero [92 di MAG](#)), ha importato nel nostro mercato la definizione di alternative legal service provider (Alsp). In concomitanza con la costituzione della società per azioni, beLab ha ampliato il range dei servizi offerti, puntando ulteriormente sulle attività legali "complementari".

Anche in questa iniziativa, la tecnologia ha un ruolo



## PERFORMANCE

### DA LA SCALA LA TECNOLOGIA MIGLIORA I RISULTATI

*Un software per il monitoraggio della produzione dello studio. La Scala ha in cantiere la realizzazione di una piattaforma di "business intelligence". Si tratta di una iniziativa che segue l'introduzione di un sistema di performance management nell'organizzazione della società, che consente il monitoraggio di tutte le prestazioni e le performance di gruppo e individuali.*

*Socio di riferimento del progetto è il managing partner della struttura, **Christian Faggella (foto)**, che ne ha seguito le diverse fasi assieme al project manager **Federico Dossena**. L'obiettivo è potenziare, attraverso un software dedicato (Qlik Sense), la misurazione delle performance, rappresentare i dati in modo chiaro e sintetico e leggere in modo sempre più approfondito il parco di informazioni a disposizione. La nuova piattaforma di business intelligence di La Scala (non ancora ultimata) servirà tra le altre cose a trasformare la reportistica esistente da statica a dinamica; ad agevolare la realizzazione di nuova reportistica; fornire ai responsabili strumenti dinamici per la valutazione dei propri collaboratori e delle commesse in carico; ridurre il tempo tra la rilevazione del dato e la sua rappresentazione grafica/statistica e ovviamente fornire ai propri clienti dati chiari sull'andamento delle attività svolte. ▣*

fondamentale e il suo utilizzo punta ad agevolare il potenziamento, l'efficacia e la modularità dell'attività legale (si veda anche l'approfondimento nell'articolo che segue).

## OFFERTA LEGAL TECH

La creazione di un veicolo destinato a raggruppare e gestire i servizi innovativi dello studio legale è un trend che si sta chiaramente delineando a livello internazionale. E le sedi italiane delle law firm di matrice anglosassone cominciano a veicolare alcuni di questi servizi anche nel nostro Paese.

Tra i casi più recenti possiamo citare quello di Ashurst che ha messo a disposizione dei suoi clienti Esg Ready, strumento di consulenza legale cloud-based, sviluppato dalla divisione Ashurst Advance Digital. Il tool è stato pensato per fornire a fondi, banche e altri soggetti finanziari tutto il supporto in vista dell'entrata in vigore (fissata per il 10 marzo 2021) del nuovo Regolamento UE sull'informativa finanziaria sostenibile.

Dla Piper, invece, con il team del socio **Giulio Coraggio** ha appena fatto sapere di aver sviluppato una metodologia e un tool di legal tech chiamato Transfer per valutare i trasferimenti dei dati personali fuori dallo Spazio Economico Europeo (SEE) dopo la sentenza della Corte di Giustizia denominata "Schrems II". La law firm guidata a livello globale da Simon Levine ha raggruppato tutta una serie di servizi innovativi sotto il marchio Law&. Tra questi anche una delle prime iniziative di third party funding a cui lo studio ha dato vita in collaborazione con Litigation Capital Management e Aldersgate Funding Limited (si veda il numero [148 di MAG](#)).

Altro caso da ricordare è quello di Herbert Smith Freehills, guidato in Italia da **Laura Orlando**, che grazie al lavoro del proprio dipartimento di ricerca e sviluppo ha da poco rilasciato una tecnologia, Hsf Jigsaw, progettata per fornire ai clienti stime sofisticate e puntuali su tempi



e costi necessari per la soluzione dei contenziosi. Linklaters, intanto, in collaborazione con DocuSign, ha sviluppato un servizio di e-signature qualificata messo a disposizione dei clienti italiani, come raccontato da **Andrea Arosio** lo scorso maggio sul numero [141 di MAG](#).

## PENSANDO AI CLIENTI

Non sono solo le law firm internazionali a essere attive e propositive sul fronte legal tech. Legance, con il team del socio **Gabriele Capecchi**, ha sviluppato internamente e messo a disposizione dei clienti il servizio chiamato Quantum Leap, un tool d'intelligenza artificiale per la redazione automatica di documenti seriali. Un servizio simile a quello di contratti digitali messo in piedi da Toffoletto de Luca Tamajo in collaborazione con la legal tech Lexdo.it nel 2018.

Sempre lo studio guidato da **Franco Toffoletto**, quest'anno, ha rilasciato un software per supportare il lavoro delle funzioni Hr delle aziende. Si chiama Futuhro e si tratta di un prodotto messo a punto assieme al team di consulenti del lavoro guidato da

**Roberto Corno** che si è unito allo studio all'inizio del 2020 (si veda il numero [144 di MAG](#)).

Come si nota, buona parte di questi progetti e prodotti guardano ai clienti e alle loro esigenze. Puntano, in un certo senso, a dotare gli stakeholder di strumenti in grado di aiutarli nell'azione di efficientamento delle funzioni che guidano oltre che a fornire servizi che rispondano a una specifica esigenza di assistenza.

Su questo filone si inserisce, per citarne uno, il nuovo progetto presentato da Deloitte Legal lo scorso febbraio. Lo studio guidato da **Carlo Gagliardi** ha deciso di affiancare all'attività di assistenza legale più tradizionale anche il legal management consulting, una consulenza che guida il processo organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, massimizzando le risorse e riducendo le spese. Il servizio prevede una consulenza non esclusivamente legale bensì multidisciplinare, grazie all'integrazione con le altre competenze del gruppo (la consulenza, il risk management, l'it e il fiscale). L'iniziativa è una delle prime che, in Italia, vede uno studio impegnato sul fronte delle legal operation.

## SCENARIO

## L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE? ANCORA ALLA PORTATA DI POCHI

*Trend in crescita per gli investimenti in tecnologia nelle professioni legali: avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro. Ma gli impegni finanziari, ancora piuttosto contenuti salvo nel caso degli studi multidisciplinari (generalmente studi associati in cui operano professionisti appartenenti a diverse categorie), sono indirizzati ancora a dotazioni di base. È quanto emerge dall'ultima edizione dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano. Nel 2019 la spesa ICT di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro ha raggiunto un valore di 1,497 miliardi di euro, in crescita del 18% rispetto all'anno precedente, trainata soprattutto dagli obblighi della fattura elettronica e del registro dei corrispettivi telematici, ma anche dalla crescente diffusione della cultura digitale all'interno degli studi. Nonostante le difficoltà dell'emergenza Covid, le stime per il 2020 indicano un'ulteriore crescita degli investimenti digitali di almeno il 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 investono decisamente meno delle altre categorie professionali: 6.700 euro contro gli 11.500 euro dei commercialisti. Il budget medio per i consulenti del lavoro è di 8.900 euro mentre gli studi multidisciplinari investono in tecnologia circa 22mila euro. Nel 2020 il budget non diminuirà, semmai 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 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).*

*Ancora marginale la diffusione di tecnologie di frontiera come l'intelligenza artificiale (impiegata dal 9% dei legali, dall'8% dei commercialisti, dal 10% dei consulenti del lavoro e dal 14% degli studi multidisciplinari) e della blockchain (presente solo nel 2% degli studi legali e multidisciplinari e nell'1% dei commercialisti). ▢*

## UNA LAW FIRM FONDATA SULL'INNOVAZIONE

Proprio l'attenzione ai clienti e alle loro esigenze è uno dei pilastri su cui si fonda 42LF la Sta fondata dagli avvocati **Marco Tullio Giordano**, **Lucia Maggi**, **Stefano Ricci**, **Giuseppe Vaciago** e **Valerio Vertua** assieme ai "tecnici" **Carlo Carmagnola**, che con competenze di gestione di processi digitali e tramite Fulcri svilupperà le soluzioni software e **Matteo Flora**, che porterà le più innovative dinamiche di trasformazione digitale e di sicurezza insieme a The Fool società leader in ambito di analisi e strategia digitale. La società, che debutta il 26 ottobre sul mercato, incarna una nuova concezione di studio legale con l'obiettivo dichiarato di assistere i clienti grazie a una squadra di professionisti interdisciplinari in grado di colmare (davvero) il divario tra diritto e tecnologia. «Lo studio Legale del futuro deve essere il punto di incontro tra avvocati, sviluppatori e data scientist che lavorano insieme per tutelare gli interessi del cliente. Crediamo nel potere rivoluzionario dell'incontro tra le persone – afferma Vaciago che di 42LF è uno degli ispiratori – perché, venendo da mondi di estrazione differente, guardiamo i problemi da prospettive diverse. Sono convinto che questo ci consentirà di avere uno sguardo inedito sulla realtà, così da creare soluzioni che realmente possano essere innovative e rispondere alle esigenze del cliente». ▢