

## **Le classifiche dell'innovazione. Rito internet per gli avvocati**

M.Bellinazzo - Il Sole24 Ore - 11-11-09

*Quando lo tsunami della crisi sarà passato, vincerà chi avrà innovato, prima e meglio. I dati Usa, diffusi da Tom Friedman sul New York Times, provano come questa verità, nota alle imprese, sia cruciale anche nelle professioni. Quadri, funzionari, professionisti, dirigenti, vincono solo innovando con coraggio, a costo di modificare tradizioni nobili e antiche. Quali tecnologie, idee, pratiche, i professionisti devono usare? Qual è la classifica dell'innovazione in ciascun ramo? Il Sole 24 Ore, in esclusiva, lancia un'inchiesta sui leader del futuro nelle professioni. Perché il futuro, per avvocati, medici, ingegneri, esperti di fisco, ogni professione, è oggi: vi sveliamo i segreti dei leader, le loro idee, i loro progetti. Oggi tocca agli avvocati: mandate al nostro sito le vostre esperienze, le pubblicheremo.*

Come si presenta - in quest'autunno 2009 - l'avvocatura italiana, 200mila professionisti impegnati in studi dalle dimensioni ridotte, quando non "unipersonali", specie nel Mezzogiorno, dove un conservatorismo di fondo, i limiti di una legislazione superata e la carenza di risorse sembrano spesso impermeabili a qualsiasi flusso di "innovazione"? In professioni antiche e rispettate, quando lo stile e la tradizione fanno parte del prestigio e della credibilità, il concetto di innovazione può prestarsi a interpretazioni variegate. Solo tra due settimane scatterà, per esempio, l'obbligo per gli iscritti agli Albi di dotarsi di un indirizzo di posta elettronica certificata, con tutte le resistenze culturali di cui «Il Sole 24 Ore» sta dando conto in questi giorni. Per non parlare dei ritardi che sta accumulando la nascita del processo telematico.

Se fino a qualche anno fa le parole d'ordine per tenere al passo con i tempi la consulenza legale erano "internazionalizzazione" e "specializzazione", oggi - anche perché a conti fatti l'Italia è stata talvolta «colonizzata» dalle grandi law firm di radice anglosassone - le strutture più dinamiche del terziario "avanzato" seguono ora altre strade, dalla progressiva "virtualizzazione" dello studio, alla formazione interna e all'alfabetizzazione informatica per valorizzare risorse umane e esperienze acquisite.

Lo studio 2.0, insomma, attraverso i pc di ultima generazione e la banda larga cerca di evolvere "a misura di cliente". Perché le classifiche internazionali, parleremo più avanti di quella del Financial Times e del posto che ha assegnato agli studi del nostro paese, stimano ormai la capacità di innovarsi come banco di prova indispensabile alla leadership. La consulenza legale è destinata a viaggiare sempre più stabilmente su software e piattaforme informatiche e il web è l'autostrada che dovrà collegare gli studi legali con gli uffici pubblici, i tribunali e le cancellerie, le aziende e, perché no, le abitazioni dei clienti.

Il computer accanto al codice: questi gli strumenti per vincere nel futuro della professione legale. Gli avvocati più attenti alla tecnologia hanno iniziato a sviluppare programmi per integrare il know how e il know who dello studio, con software che permettono ai partner di fare ricerche con semplici parole-chiave da sorgenti diverse (contratti, pratiche, atti). Attraverso questa sorta di google interno si può attingere all'esperienza accumulata nei vari campi del diritto e alle best practice dell'ufficio.

Software gestionali evoluti in sistemi di knowledge management per favorire la circolazione delle conoscenze e delle novità legislative e giurisprudenziali. Uno dei più utilizzati è quello sviluppato a metà degli anni Novanta dall'avvocato Franco Toffoletto, giuslavorista a Milano, che consente anche di giungere a un'auto-compilazione dei contratti con clausole alternative che, selezionate a cascata attraverso un unico browser, configurano l'accordo-tipo più adatto alle esigenze del caso.

Si stanno diffondendo sistemi informativi "interattivi", spiega Antonio Donvito, dell'omonimo studio legale di Milano che conta dieci professionisti: «Questi sistemi consentono di entrare nel sito del cliente - in particolare, banche e assicurazioni - e di gestire le pratiche direttamente da lì, identificando i debitori per il recupero dei crediti o comunque per aggiornare lo stato delle pratiche. In alcuni casi il programma, in automatico, è in grado di calcolare e liquidare le parcelle».

C'è chi scommette sulla semplificazione inversa. «Il cliente - chiarisce Alessandro Piergiovanni, associato dello studio Brunello & Piergiovanni, sede a Mirano in provincia di Venezia - potrà accedere in un'area riservata del nostro sito e immettere i suoi dati nel database, in modo che lo studio possa elaborarli ed effettuare il recupero del credito, stampare la lettera di messa in mora, il decreto ingiuntivo, il precetto, calcolare gli interessi eccetera, tutto in automatico. Il cliente potrà, inoltre, collegarsi al sito, in ogni

momento, e verificare lo stato di avanzamento della pratica, le spese e quanto si è incassato fino a quel momento».

I vantaggi di un software "personalizzato"? «Abbiamo molti clienti di Milano e di altre province perché – dice Piergiovanni – possiamo offrire prezzi competitivi. Abbiamo creato noi questo programma su misura per i nostri clienti e si tratta di documentazione legale che, a differenza di analoghi prodotti standard, tiene conto delle prassi dei diversi tribunali. So che ci sono altri colleghi che si stanno muovendo in questa direzione».

Baker & McKenzie (law firm presente in 38 paesi con 3.600 avvocati, 115 da noi) sta spingendo anche nelle sedi italiane sul potenziamento della piattaforma Ict per sostituire i documenti cartacei con quelli elettronici. «Il progetto di ottimizzazione dell'infrastruttura comune a tutti gli uffici nel mondo – illustra Lorenzo de Martinis, componente del management committee italiano – ha portato alla creazione a Manila del più grande shared services center operante nel settore legale a livello mondiale, con 500 specialisti di gestione documenti, servizi tecnologici e finanziari, IP portfolio management e paralegal services. Non si tratta di outsourcing o di offshoring: il centro è direttamente gestito da Baker & McKenzie con proprio personale per mantenere riservatezza, sicurezza dei dati e qualità di servizio».

L'addio alla carta è primario anche per lo studio La Scala, fondato a Milano nel 1991, che conta 19 partner e 45 professionisti. «Anche dove non sono ancora possibili i decreti ingiuntivi telematici – sottolinea Giuseppe La Scala – istruiamo le pratiche elettroniche e le giriamo a una società esterna che stampa i documenti, li fascicola e li gira alla rete degli altri otto uffici e dei corrispondenti o li deposita nelle sedi giudiziarie. In questo modo gestire un decreto ingiuntivo costa 10 euro, contro i 50 che costerebbe con la vecchia organizzazione interna dello studio, fra carta, segreteria e logistica».

Questi modelli organizzativi, sempre più informatizzati, vanno associati a nuovi "prodotti" legali. «Sulla falsariga delle law firm che offrono consulenza alle multinazionali a 360 gradi – sottolinea La Scala – abbiamo pensato a un modello di consulenza "completa", sia pure calibrato sulla fisionomia e le esigenze delle Pmi italiane, dalla gestione dei diritti industriali all'antiriciclaggio, dai rapporti con le banche al diritto del lavoro. La Pmi devono avere un solo consulente legale senza costi proibitivi. Per realizzare un modello di studio così ed economie di gestione, serve grande sinergia tra i diversi dipartimenti».

Assistenza e canali tecnologici sono i capisaldi che hanno ispirato un'esperienza come quella dei "video-avvocati". «View Net Legal» è un network che riunisce dodici studi italiani e due stranieri (a Francoforte e Bruxelles), nato due anni fa. Avere un sistema di videoconferenza professionale «Ip» che viaggia in banda larga è conditio sine qua non. «Il nostro sistema di videoconferenze – spiega il vicepresidente Gaetano Tasca – ha una velocità molto più alta di quelli tradizionali su linee telefoniche ed è molto meno costoso. Attraverso internet immagini, voci e dati viaggiano in tempo reale. Non solo tutte le comunicazioni si svolgono in videoconferenza ma anche le riunioni e gli incontri con i clienti avvengono in video da una delle sedi. E sempre grazie alla videoconferenza si scambiano e commentano documenti, si seguono corsi di formazione e si stipulano contratti». Un nuovo tipo di esercizio collettivo della professione che accorcia le distanze e contestualizza la presenza nello studio multimediale. «Ci sembra – aggiunge Tasca – di superare il modello anglosassone del mega studio verticale con 500-600 professionisti dislocati nello stesso edificio. Il nostro è un modello orizzontale, fondato su uffici autonomi, diffusi sul territorio, ma connessi e capaci di offrire tutte le specializzazioni».

Marketing e comunicazione, nonostante la legge Bersani abbia liberalizzato la pubblicità professionale, stentano ad affermarsi fuori dalle realtà più solide. Soluzione alternativa l'outsourcing. Francesco Bassini, partner di Parigi Bassini Visconti & Partners: «Alcuni studi, affrontano la crisi adottando un approccio innovativo all'organizzazione e, anche per ridurre il costo di personale interno, ci chiedono di gestire per loro le attività di marketing e le relazioni con i media. Come pure la ricerca di nuovi clienti, prima demandata all'intuito e all'acume dei soci, tende ora ad essere sviluppata anche con il supporto di servizi come la business intelligence».

I professionisti devono essere sempre più informati e attenti alle trasformazioni dell'ordinamento, come racconta Giovanni Lega, presidente dell'Asla (Associazione studi legali associati): «La formazione è al centro della nostra attività. A Milano abbiamo organizzato per i praticanti simulazioni del processo che sostituiscono un anno di tirocinio grazie alla partecipazione a 40 udienze rispetto alle 80 da svolgere». L'aggiornamento permanente è fondamentale per competere nel mercato dei servizi legali. Ancora Lega: «Il mercato sta selezionando studi a misura d'uomo per il valore delle prestazioni e il prezzo. Per

ottimizzare queste due componenti dell'attività professionale servono strumenti informatici aggiornati, l'associazionismo che consente economie di scala, oltre naturalmente alla cura delle risorse umane e all'incremento del patrimonio intellettuale».

Lo studio Portolano Colella Cavallo (sei soci e 19 professionisti) è l'unico studio italiano inserito nella classifica dei 50 studi più innovativi stilata dal Financial Times Innovative Lawyers 2009 tra 600 auto-candidature provenienti da Europa e Stati Uniti. Le innovazioni che sono valse il riconoscimento? Un approccio manageriale nell'amministrazione e la piena tracciabilità dei costi. Approccio che permette, da un lato, di tenere sotto controllo i conti della struttura, dall'altro di dare ai clienti un'assoluta trasparenza nelle parcelle. In qualsiasi momento si può sapere quanto si sta spendendo e per quali prestazioni. In sostanza, la mentalità del grande studio coniugata con un'attenzione più tradizionale alla clientela. Ma nella graduatoria del Financial Times ha pesato anche la capacità dello studio di innovare la consulenza legale, offrendo assistenza su fronti meno battuti (media, internet, pubblicità, giochi online) e, soprattutto, idee per lo sviluppo del loro business, per esempio l'attività di ricerca per la protezione del "colore" come marchio.

Nel 2008 non c'erano studi italiani tra quelli più innovativi, almeno questa lacuna è stata colmata. Ma l'avvocatura avrebbe bisogno di una rivoluzione tecnologica e organizzativa che vada oltre le generose iniziative dei singoli. «Certo, se la Tremonti ter incentivasse anche gli investimenti nelle infrastrutture informatiche degli studi, sarebbe tutto molto più facile», è la morale comune.