



# The Future Ready Lawyer

## Il futuro del settore legale

- 1 Introduzione
- 4 Tendenze di mercato e preparazione al cambiamento
- 5 Strategia e investimenti in tecnologia
- 8 Piani per l'integrazione delle tecnologie fondamentali
- 10 Piani per la tecnologia trasformativa
- 13 Evoluzione delle aspettative dei clienti
- 15 Organizzazione e preparazione della leadership
- 19 Spunti dagli esperti del settore legale
- 24 Conclusion

### Introduzione

Il settore legale sta affrontando un cambiamento importante che lo colpisce a livello globale. Fattori come la crescente complessità delle informazioni, le richieste dei clienti, la congiuntura economica e demografica, i progressi tecnologici stanno accelerando il processo ed esigono una risposta. Proprio questa velocità e la tecnologia rappresentano le leve del cambiamento e il settore si sta già muovendo: i professionisti legali si rivolgono sempre di più a tecnologie accessibili e impattanti utili a raggiungere gli obiettivi di business ed offrire un valore aggiunto, grazie a strumenti di analisi dei dati, e maggiori efficienza e produttività.

Sono questi alcuni dei punti emersi dalla ricerca *Future Ready Lawyer Survey 2019*, il report indipendente realizzato da Wolters Kluwer Legal & Regulatory su un panel globale di 700 professionisti legali provenienti da law firm, aziende e società di consulenza tra Europa e Stati Uniti. L'indagine ha chiesto agli avvocati di valutare la propria organizzazione attuale, le priorità future e il livello di preparazione, con l'obiettivo di individuare gli elementi essenziali per essere pronti al futuro su tre tematiche fondamentali:

- Strumenti e tecnologia;
- Esigenze e aspettative dei clienti;
- Organizzazione e talenti.

Dal report è chiaramente emerso un tema trasversale a tutti i Paesi e alle diverse tipologie di organizzazione: la tecnologia rappresenta un fattore abilitante decisivo per il futuro.

La ricerca ha rilevato che, affacciandosi alla nuova era del settore legale, alcuni operatori sono già pronti ad affrontare le sfide, mentre altri dovranno recuperare rapidamente per mantenere la propria competitività. Le organizzazioni che sfruttano già oggi la tecnologia (*Technology leading*) rispetto alle altre organizzazioni, beneficiano dei vantaggi di questo approccio innovativo, in tutta l'attività d'impresa, sia in termini di redditività che prontezza ad adattarsi al cambiamento. Sono anche meglio attrezzate per affrontare il mercato legale che si sta delineando, nel quale competono anche imprese legal-tech non tradizionali.

Inoltre, sono disposte ad aumentare gli investimenti nelle nuove tecnologie emergenti per massimizzare i vantaggi. Le organizzazioni che stanno ancora pianificando come sfruttare meglio le tecnologie e (*Technology transitioning*) dovranno invece accelerare la propria trasformazione per mantenere la propria posizione.

The Future Ready Lawyer Survey 2019 in breve:

- Circa un terzo degli avvocati (34%) ritiene che la propria organizzazione sia molto preparata per stare al passo con i cambiamenti nel mercato legale. La percentuale sale al 50% tra le organizzazioni

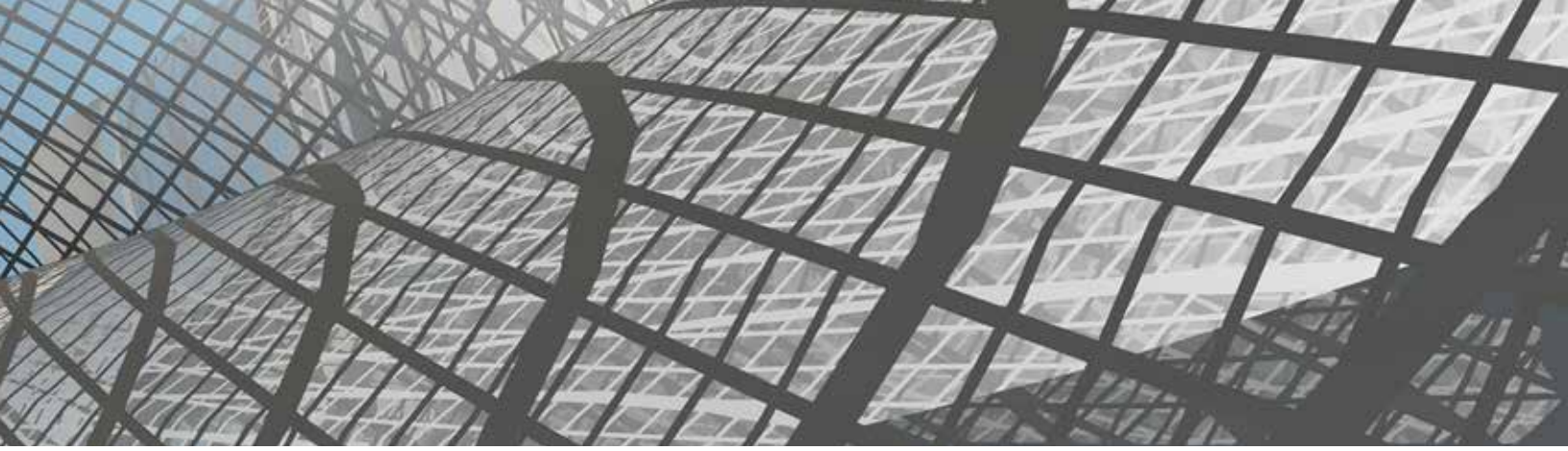
## Adozione delle tecnologie: organizzazioni *Technology leading*, *transitioning* e *trailing*

Il report Future Ready Lawyer Survey 2019 presenta il punto di vista di un panel globale di 700 professionisti legali provenienti da law firm, uffici legali interni e società di consulenza aziendale tra Europa e Stati Uniti, su un vasto spettro di tematiche riguardanti gli strumenti e la tecnologia, le esigenze e le aspettative dei clienti, l'organizzazione e i talenti. Sulla base delle risposte riguardanti la tematica degli strumenti e delle tecnologie, gli intervistati sono stati classificati come organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia (*Technology leading*), in transizione (*Technology transitioning*) o in ritardo (*Technology trailing*). I rilievi emersi dalla ricerca mostrano che le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia, rispetto a quelle in transizione e in ritardo, ottengono risultati migliori in tutte le categorie. Questo rapporto si propone di approfondire tali differenze.

- **All'avanguardia:** l'organizzazione sfrutta la tecnologia in modo efficace già oggi e continuerà a investire in nuove tecnologie in futuro (nei prossimi tre anni).
- **In transizione:** l'organizzazione oggi sfrutta moderatamente la tecnologia, e prevede di investire di più in futuro (nei prossimi tre anni).

- **In ritardo:** l'organizzazione oggi non sfrutta la tecnologia e non ha in previsione di sfruttarla in misura maggiore.

Il rapporto esamina, in particolare, le differenze tra le *Technology leading* e *transitioning*, dove il 49% delle organizzazioni riferisce di sfruttare già oggi in modo efficace la tecnologia, mentre il 47% ammette di poter migliorare la propria dotazione tecnologica e di aver pianificato degli investimenti. La ricerca non esamina approfonditamente i risultati delle *Technology trailing*, visto il numero estremamente limitato di organizzazioni classificate in questa categoria (4%). Come previsto, dal rapporto emerge in generale che le organizzazioni in ritardo giudicano la propria preparazione al futuro significativamente inferiore rispetto alle organizzazioni all'avanguardia e persino a quelle in transizione. Delle tre tipologie di organizzazione esaminate, le società di consulenza aziendale sono quelle che con maggior frequenza si identificano come all'avanguardia nella tecnologia (56%), mentre gli uffici legali interni si attestano al 49% e le law firm al 46%.



*Technology leading*, ma tocca solo il 19% delle *Technology transitioning*.

- Il 53% degli avvocati afferma che gli investimenti in tecnologia della propria organizzazione aumenteranno nei prossimi tre anni: la percentuale di incremento più elevata si rileva nelle *Technology leading*.
- Le imprese leader registrano anche una maggiore redditività.
- La mancanza di conoscenza, comprensione e competenze in ambito tecnologico è fra le principali ragioni di resistenza alle nuove tecnologie (36%).
- Nonostante gli ostacoli, nei prossimi tre anni l'adozione delle nuove tecnologie coinvolgerà la maggior parte degli studi e degli uffici legali. Le organizzazioni *leading* continueranno ad eccellere rispetto alle altre nell'adozione delle tecnologie, in particolare quelle emergenti, segnalando un ROI positivo dagli investimenti attuali, ampliando così il divario rispetto alle altre.
- Oltre 7 avvocati su 10 dichiarano che le esigenze principali sono: "far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni" e "l'attenzione al miglioramento della produttività e dell'efficienza". Anche in questo caso le *Technology leading* risultano di gran lunga le meglio preparate a rispondere.
- Nel settore legale si registra un divario significativo tra gli impatti previsti dal cambiamento e la preparazione ad affrontarli. Ad esempio, il 72% degli intervistati afferma che una tendenza prioritaria sia quella di "far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni". Tuttavia, solo il 31% si dichiara molto preparato a reagire.
- Oltre la metà degli intervistati prevede un qualche impatto dalle tecnologie trasformatrici esistenti, come ad esempio l'intelligenza artificiale, i big data, l'analisi predittiva e il machine learning. Meno del

24% dichiara di capirle.

- Gli avvocati concordano sul fatto che il maggiore ricorso alla tecnologia e la maggiore specializzazione sono le due leve del cambiamento che più influiranno sulle modalità di prestazione del servizio.
- Tra i primi criteri di valutazione degli studi legali in Europa e negli Stati Uniti viene citata la capacità di comprendere le esigenze dei clienti e di collaborare con loro per soddisfarne le esigenze. Un altro aspetto importante è il prezzo.
- Le principali sfide che gli uffici legali delle grandi aziende oggi si trovano ad affrontare sono: ridurre e controllare gli oneri legali esterni; migliorare la gestione delle cause e dei contratti; automatizzare le attività di routine e sfruttare le tecnologie nei processi lavorativi.

L'analisi indica che il futuro del settore legale è realmente globale, evidenziando molti risultati comuni tra le organizzazioni con sede negli Stati Uniti e in Europa oltre che tra le diverse tipologie (Law firm, uffici legali interni o società di consulenza aziendale). Pur con alcune divergenze derivate dalla specificità del territorio e dal tipo di organizzazione, le differenze più significative sono legate all'avanzamento tecnologico già esistente, cioè tra *Technology leading* e quelle *transitioning* o *trailing* (in ritardo), che ancora non sfruttano efficacemente la tecnologia.

*"The best way to be future ready is to not wait until the future to prepare."*

– Bob Ambrogio

## Tendenze di mercato e preparazione al cambiamento

Complessivamente, solo un terzo circa degli avvocati (34%) ritiene che la propria organizzazione sia molto preparata per tenere il passo con i cambiamenti nel mercato legale. Ma il livello di preparazione varia notevolmente tra le organizzazioni che ottimizzano le tecnologie già oggi e quelle che non lo fanno. Le organizzazioni all'avanguardia hanno considerevolmente maggior fiducia nella propria capacità di tenere il passo con il cambiamento. Infatti, il 50% delle organizzazioni all'avanguardia riferisce di essere molto preparata a tenere il passo con i cambiamenti nel settore, rispetto a solo il 19% degli avvocati nelle organizzazioni in transizione (figura 1).

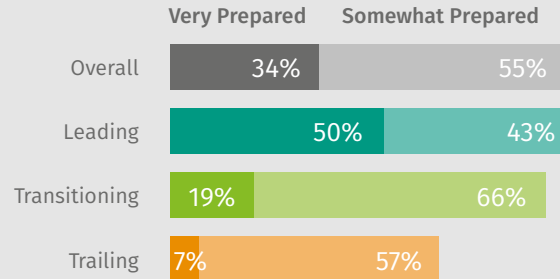
Gli avvocati sono consapevoli degli effetti di diverse tendenze in atto, e prevedono di subirne l'impatto nei prossimi 3 anni. Le cinque tendenze principali che prevedibilmente avranno ripercussioni su almeno due terzi delle organizzazioni, secondo la *Future Ready Lawyer Survey 2019* sono:

- dover far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni;
- maggiore attenzione al miglioramento dell'efficienza e della produttività;
- comprendere le tecnologie di punta per il settore legale;
- soddisfare le aspettative dei clienti e della leadership;
- aspetti economici, tra cui una maggiore concorrenza sul prezzo, strutture di tariffazione nuove e alternative, e contenimento dei costi.

Si registra tuttavia un preoccupante divario tra queste forze a breve termine, così come vengono previste, e il livello di preparazione, in quanto solo un terzo degli avvocati riferisce che la propria organizzazione è molto preparata a far fronte a queste tendenze. Infatti, se "dover far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni" rappresenta una tematica primaria per il 72% degli avvocati, solo il 31% afferma che la propria organizzazione sia molto preparata a reagire. Analogamente, il 71% degli avvocati afferma che una "maggiore attenzione al miglioramento dell'efficienza e della produttività" avrà ripercussioni sulla propria

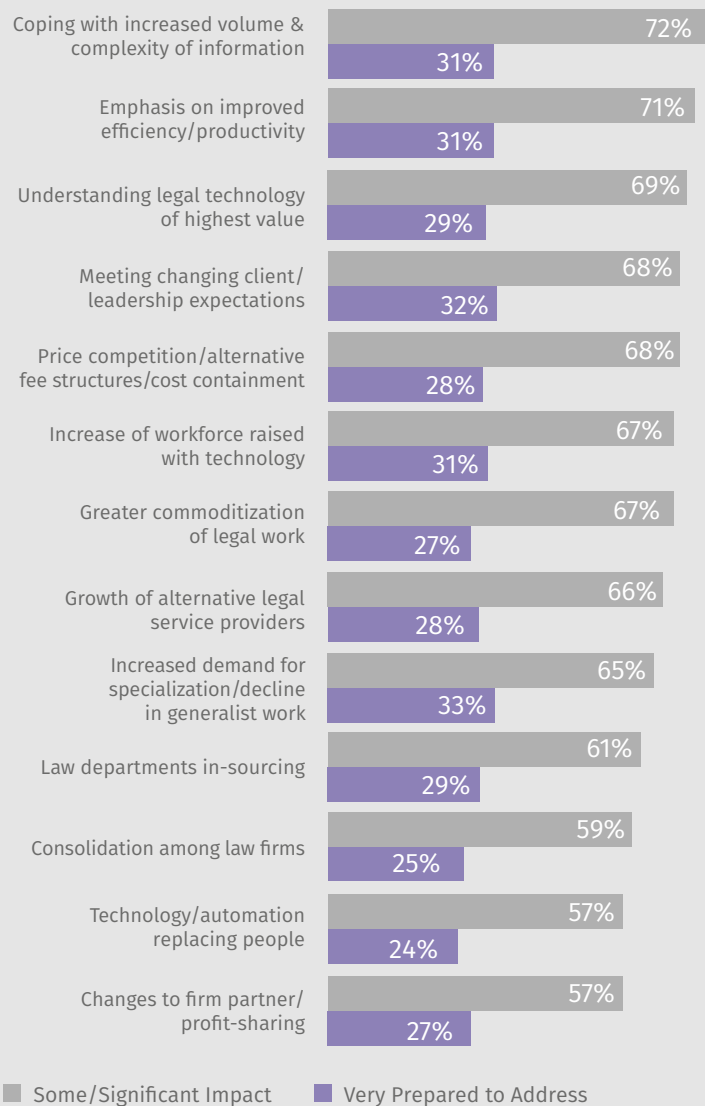
### Figura 1: preparazione al cambiamento nel mercato legale

Le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia dichiarano con frequenza notevolmente superiore che la propria organizzazione è ben preparata per tenere il passo dei cambiamenti nel mercato legale.



### Figura 2: impatto delle tendenze e preparazione ad affrontarle

Oltre la metà degli avvocati afferma che la propria organizzazione sarà interessata da queste tendenze, ma solo un terzo ritiene che sia molto preparata ad affrontarle.





organizzazione, ma solo il 31% dichiara di essere molto preparato per affrontarla. Secondo il 69% delle organizzazioni “Comprendere le tecnologie di punta per il settore legale” produrrà un certo impatto, ma solo il 29% degli avvocati afferma di essere molto preparato per farvi fronte (figura 2).

Sarà essenziale colmare il divario tra l’impatto previsto e la preparazione. In molti casi, la tecnologia avrà un ruolo importante nell’aiutare gli avvocati ad affrontare i crescenti livelli di volume e complessità delle informazioni, migliorare l’efficienza e la produttività e offrire spunti di analisi per soddisfare le mutate esigenze dei clienti. Le organizzazioni che oggi maturano esperienza con questi strumenti avranno un vantaggio unico rispetto a quelle che preferiscono rimandare.

## Strategia e investimenti in tecnologia

La tecnologia diventa sempre più un fattore abilitante essenziale per un’organizzazione legale di successo in tutti gli ambiti della professione: studi e uffici legali, organizzazione del personale e direzione dell’attività, modalità in cui gli avvocati lavorano, prestano consulenza e assistono i propri clienti. In questo contesto, comprendere la tecnologia è fondamentale

## Prospettiva globale sulle tendenze più importanti

Senza apprezzabili differenze geografiche, gli avvocati in Europa e negli Stati Uniti sono generalmente concordi sul fatto che “dover far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni” rappresenta una delle tendenze più importanti per i prossimi tre anni. Anche l’esigenza di una maggiore efficienza e produttività è considerata comunemente una tendenza principale sia in Europa sia negli Stati Uniti. A chiudere il gruppo delle principali tendenze, in Europa si cita l’espansione delle società di consulenza aziendale (comprese le Big 4), unitamente a considerazioni di natura economica, mentre negli Stati Uniti è prioritario comprendere quali tecnologie producono il massimo valore.

Europa	Stati Uniti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dover far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dover far fronte al crescente volume e alla complessità delle informazioni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore attenzione al miglioramento dell’efficienza e della produttività.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere le tecnologie di punta per il settore legale.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescita delle società di consulenza aziendale (comprese le Big 4) nei servizi legali; e considerazioni di natura economica (maggiore concorrenza sul prezzo, strutture di tariffazione alternative, esigenze di contenimento dei costi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore attenzione al miglioramento dell’efficienza e della produttività.</li> </ul>

per stabilire una visione strategica e una roadmap chiare, per prepararsi al cambiamento e per definire l'ordine di priorità degli investimenti.

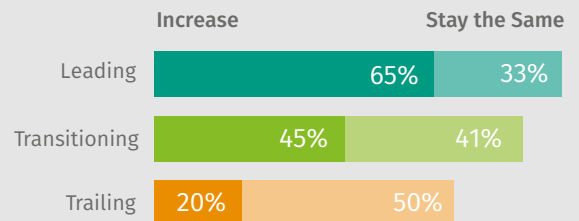
Gli investimenti in tecnologia sono in crescita in tutto il settore legale: si stima che le piattaforme tecnologiche per la professione abbiano raggiunto la cifra record di 1 miliardo di dollari nel 2018. Le organizzazioni legali sono sempre più interessate a sfruttare queste informazioni, cercando di semplificare e automatizzare i processi, gestire in modo più efficiente la propria organizzazione e servire al meglio i loro clienti. Nel complesso, il 53% degli avvocati indica infatti che gli investimenti tecnologici della propria organizzazione aumenteranno nei prossimi tre anni. Questa previsione al rialzo è particolarmente evidente per le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia, dove il 65% afferma che incrementerà i propri investimenti in tecnologie, rispetto al 45% delle organizzazioni in transizione (figura 3).

Le *Technology leading* non solo investono in modo più aggressivo nelle tecnologie, ma realizzano anche una maggiore redditività (figura 4). Secondo la ricerca, il 68% degli studi legali e delle società di consulenza all'avanguardia dichiara un incremento della redditività tra il 2017 e il 2018, rispetto a solo il 52% delle organizzazioni in transizione. Anche il livello di redditività è considerevolmente differente: le *Technology leading* registrano infatti tassi di crescita a doppia cifra con maggior frequenza rispetto alle organizzazioni *transitioning*.

La maggior parte degli intervistati è consapevole dell'importanza della tecnologia e degli investimenti in una strategia tecnologica. Tuttavia, come per altri fattori, le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia tendono a essere più preparate ad

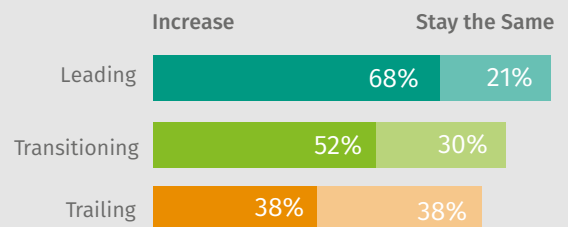
### Figura 3: investimenti in tecnologia

Le organizzazioni all'avanguardia hanno già compiuto passi avanti e programmano di incrementare gli investimenti in tecnologie nei prossimi tre anni.



### Figura 4: redditività delle imprese

Con frequenza significativamente più elevata, gli studi legali e le società di consulenza all'avanguardia nella tecnologia registrano una redditività maggiore nell'ultimo anno rispetto alle organizzazioni in transizione o in ritardo.



agire. Le *Technology leading* hanno una migliore comprensione dei benefici derivanti delle tecnologie, il 76% afferma di essere preparato per effettuare investimenti strategici rispetto a solamente il 58% di quelle in transizione.

Questo dato emerge anche in relazione alle tecnologie "trasformazionali", come l'intelligenza artificiale e il machine learning, che incideranno

*"The transformation we're seeing in law practices and firms today spurred by technology is similar to the technology transformation that happened in financial departments 15 years ago. Legal tech delivery is now growing very fast."*

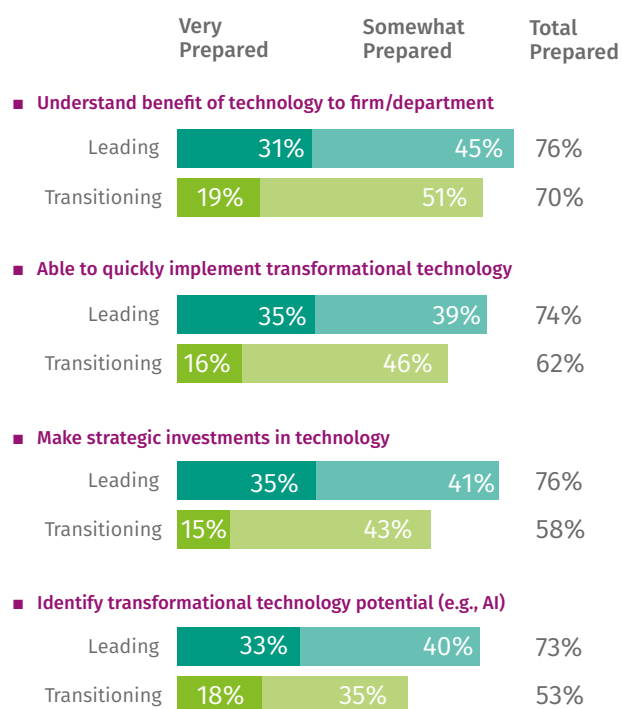
– Jeroen Zweers

profondamente sulle modalità di lavoro. Il 73% delle organizzazioni all'avanguardia dichiara di essere almeno abbastanza preparato per individuare i potenziali benefici derivanti dalle tecnologie trasformativi; mentre la percentuale scende al 53% per le organizzazioni in transizione (figura 5a).

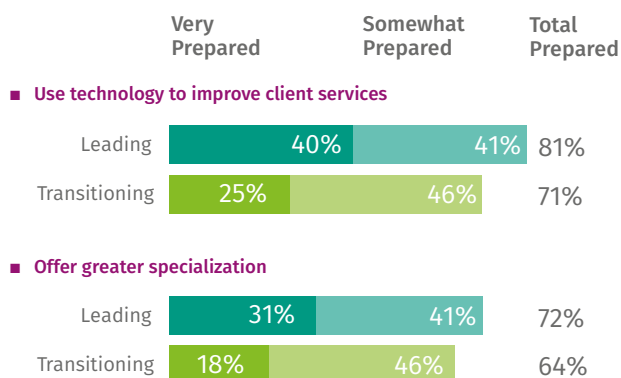
Se la maggior parte degli avvocati comprende appieno i benefici derivanti dalla tecnologia, anche come strumento per migliorare l'attenzione al cliente (figura 5b), gli stessi riconoscono anche l'esistenza di una

### Figura 5a: preparazione - strategia tecnologica

La preparazione tecnologica, dalla strategia alla realizzazione, varia a seconda del tipo di organizzazione.



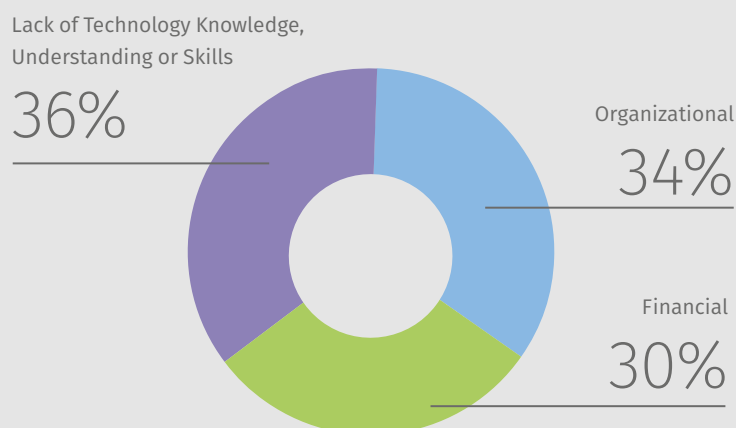
### Figura 5b: preparazione - attenzione al cliente



certa resistenza all'adozione delle nuove tecnologie. I motivi di resistenza legati alla scarsità di conoscenza, comprensione e competenze in materie tecnologiche rappresentano la categoria più importante (36%), seguiti da motivi di tipo organizzativo (34%) come ad esempio problemi culturali, assenza di strategia e di leadership e di gestione del cambiamento. La terza categoria di motivi è rappresentata da aspetti di ordine economico (30%), tra cui il costo e il ROI (figura 6).

### Figura 6: motivi di resistenza alle nuove tecnologie

Gli avvocati hanno indicato numerosi motivi di resistenza alle tecnologie nella propria organizzazione, tra le principali cause c'è la scarsità di conoscenza, comprensione e competenza in ambito tecnologico.



#### Scarsità di conoscenza, comprensione e competenza in ambito tecnologico

- Assenza di personale/competenze informatiche
- Assenza di conoscenze sugli specifici benefici delle tecnologie
- Mancata comprensione degli strumenti disponibili
- Formazione e curva di apprendimento
- Ignoranza dell'esigenza competitiva di adottare nuove tecnologie

#### Organizzativi

- Assenza di una strategia tecnologica complessiva
- Cultura/modello di business che non premia l'innovazione
- Cultura avversa al cambiamento: gestione del cambiamento inadeguata
- Resistenza da parte della leadership
- Cambiamenti nei flussi di lavoro

#### Economici

- Costi
- Incapacità di mostrare un ritorno sull'investimento

## Piani per l'integrazione delle tecnologie fondamentali

Circa metà delle *Technology leading* ha già investito nelle tecnologie più fondamentali e la grande maggioranza prevede di adeguarsi entro il 2022.

Tendenzialmente, le organizzazioni in transizione si stanno affacciando su molte di queste tecnologie, ma prevedono anche di intensificarne significativamente l'utilizzo nel prossimo triennio (figura 7).

In generale, la ricerca ha riscontrato che ogni tecnologia presa in esame vedrà un miglioramento del tasso di adozione nei prossimi tre anni. Tra le tecnologie fondamentali, le organizzazioni all'avanguardia prevedono che la crescita maggiore interesserà i software di terzi per la fatturazione elettronica, mentre secondo la *Technology transitioning* la crescita maggiore riguarderà i portali per i clienti.

L'adozione delle tecnologie di base porta con sé benefici immediati e getta le basi per integrare tecnologie ancora più avanzate in futuro. È essenziale che le organizzazioni valutino il potenziale della tecnologia per supportare i loro obiettivi e che stabiliscano una strategia tecnologica a tale scopo.

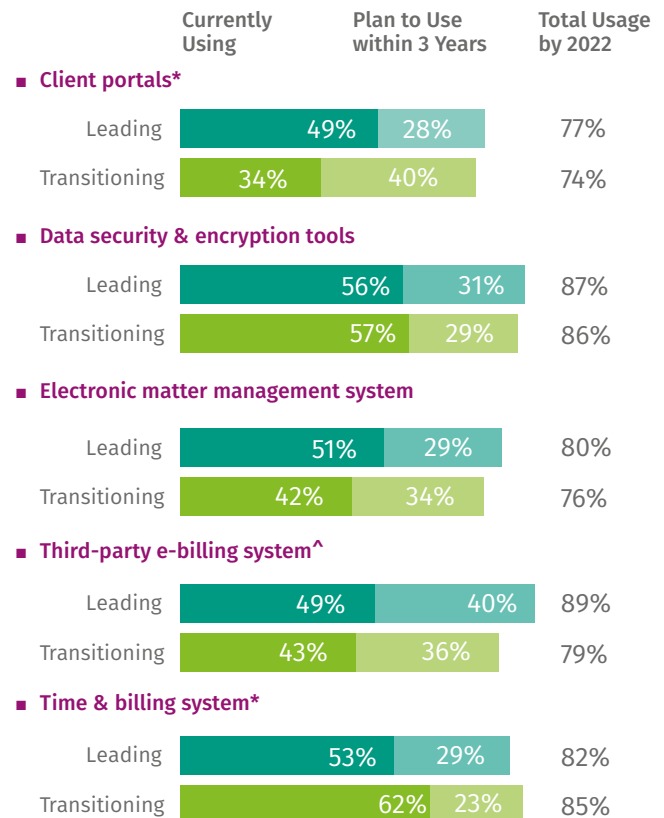
Le tecnologie abilitanti migliorano l'efficienza, la produttività e il prodotto del lavoro. Un numero elevato di organizzazioni all'avanguardia ha già messo in campo le principali tecnologie abilitanti: secondo quanto rilevato dal report, almeno 8/10 prevedono di implementare tutte le tecnologie considerate entro il 2022. Queste tecnologie aiutano le organizzazioni a

collaborare meglio (sia internamente che con i clienti) e a generare maggiore valore. Le organizzazioni in transizione saranno più lente nell'adozione e rischiano di rimanere indietro rispetto alle organizzazioni all'avanguardia per tutto il prossimo triennio (figura 8).

I software per le ricerche legali online e la gestione documentale sono citati sia dalle organizzazioni all'avanguardia sia da quelle in transizione come gli strumenti abilitanti che registreranno la massima diffusione nei prossimi 3 anni. Le *Technology Leading* utilizzeranno anche diverse altre tecnologie abilitanti tra cui software per la gestione dei contratti/analisi dei contratti, gestione dei rapporti con la clientela, delle conoscenze, dell'attività professionale e analisi dei dati.

### Figura 7: tecnologie fondamentali

La maggior parte delle tecnologie fondamentali per il settore legale troverà impiego sostanzialmente in tutte le organizzazioni nei prossimi tre anni. Le organizzazioni all'avanguardia manterranno tassi di implementazione nettamente superiori rispetto alle altre.



\* Asked of law firm and business services firms only

<sup>^</sup> Asked of legal departments only

*“The greatest momentum now is around analytics. Analytics tools have immediate and practical application for lawyers today. ... The implication is that adoption of analytics tools will grow rapidly, to the point where any lawyer not using them will be at a severe disadvantage.”*

– Bob Ambrogi



## Figura 8: tecnologie abilitanti

Anche le tecnologie abilitanti avranno una diffusione sostanzialmente uniforme nelle organizzazioni nei prossimi tre anni. Le organizzazioni all'avanguardia continueranno a guidare l'implementazione anche in questo campo.



\* Asked of law firm and business services firms only

^ Asked of legal departments only



## Piani per la tecnologia trasformativale

Le crescenti prospettive di adozione delle tecnologie fondamentali e abilitanti portano la professione legale a tener anche conto dell'impatto delle tecnologie trasformativale. Inoltre, molti percepiscono l'esigenza di comprendere come sfruttare al meglio queste tecnologie e capacità emergenti.

### Evoluzione tecnologica

Per determinare la posizione dell'organizzazione nel processo di adozione delle tecnologie, sono state considerate tre categorie:

- **Tecnologie fondamentali** - tecnologie di base su cui le organizzazioni fanno affidamento per lo svolgimento della propria attività. Queste comprendono tecnologie come i portali per la clientela, la gestione elettronica della documentazione, gli strumenti di sicurezza dei dati e il software di fatturazione. La maggior parte delle organizzazioni dispone oggi della maggioranza di queste tecnologie (figura 7).
- **Tecnologie abilitanti** - tecnologie che migliorano la produttività, l'efficienza e il prodotto del lavoro e spesso richiedono un certo cambiamento nei processi di lavoro per essere sfruttate appieno. Le tecnologie in questa categoria comprendono il software per la gestione dei contratti/analisi dei contratti, il software per la gestione dei rapporti con la clientela, l'analisi dei dati, e le soluzioni per la gestione delle conoscenze e dell'attività professionale. Molte organizzazioni dispongono già oggi di queste tecnologie oppure prevedono di dotarsene entro i prossimi tre anni (figura 8).
- **Tecnologie trasformativale** - tecnologie che producono risultati aziendali nuovi dimostrabili. Le tecnologie in questa categoria sono ad esempio l'intelligenza artificiale, il machine learning, le analisi predittive e la blockchain. Poche organizzazioni hanno già recepito queste tecnologie ma ritengono che avranno una crescita esponenziale nei prossimi tre anni (figura 11).

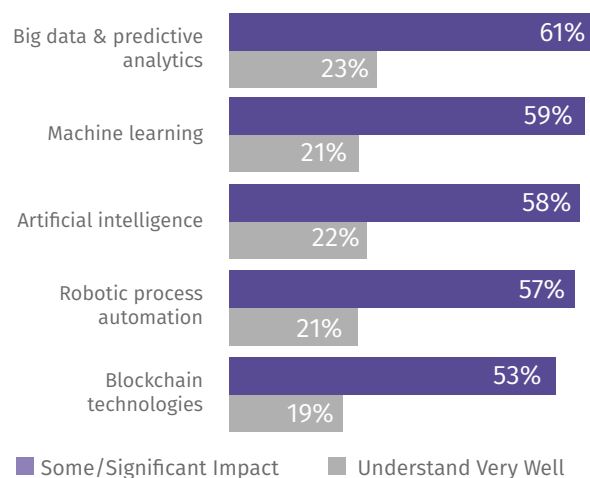
Molti avvocati riconoscono che le tecnologie trasformativale avranno qualche impatto sulla loro organizzazione nei prossimi tre anni, e si sforzano di comprenderle meglio. Complessivamente, oltre il 50% degli avvocati oggetto del sondaggio è consapevole di almeno qualche impatto delle tecnologie trasformativale, ma meno del 24% dichiara di conoscerle e comprenderle a fondo (figura 9).

Si registra una variabilità demografica nell'impatto e nella comprensione delle tecnologie trasformativale:

- Le società di consulenza alle aziende prevedono un impatto maggiore dalle tecnologie trasformativale e hanno compreso appieno come la maggior parte di queste tecnologie troverà applicazione nel proprio lavoro, seguite dagli uffici legali;

### Figura 9: impatto e comprensione delle tecnologie trasformativale

La maggior parte degli avvocati prevede che la propria organizzazione risconterà gli effetti delle tecnologie trasformativale nei prossimi tre anni. Pochi avvocati ritengono però di avere oggi un'ottima comprensione di queste tecnologie.



- In Europa gli avvocati prevedono che le tecnologie trasformazionali avranno un impatto maggiore sulla propria organizzazione nei prossimi tre anni e, in generale, segnalano una migliore comprensione di questo impatto sul loro lavoro rispetto agli avvocati statunitensi;
- Come indicato, si rilevano anche delle differenze generazionali. I millennial dichiarano più frequentemente di avere un'ottima comprensione di queste tecnologie, rispetto alla generazione X o dei Baby boomer (figura 10).

Alla luce delle previsioni di crescita nella diffusione di queste tecnologie, gli avvocati (e le loro organizzazioni) dovranno cogliere ogni opportunità possibile per comprenderle al meglio. Con oltre un terzo delle organizzazioni che identifica il principale motivo di resistenza alle nuove tecnologie nella «scarsità di conoscenza, comprensione e competenza in ambito tecnologico» (figura 6), è chiaro che il gap riguarda numerose organizzazioni.



## Gap generazionale con le tecnologie trasformazionali

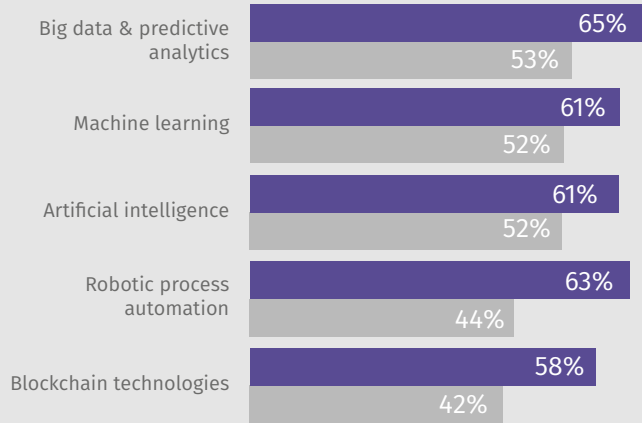
Una forza trainante del cambiamento sarà di tipo generazionale, sia per gli avvocati sia per i clienti, in quanto entro il 2025 il 75% dei professionisti a livello globale sarà rappresentato da millennial. E per loro, la tecnologia è una certezza.

La ricerca ha rilevato che, rispetto alla Generazione X e ai Baby boomer, gli avvocati della generazione millennial sanno percepire meglio l'impatto e l'applicazione che le tecnologie trasformazionali avranno nei prossimi tre anni sul loro lavoro.

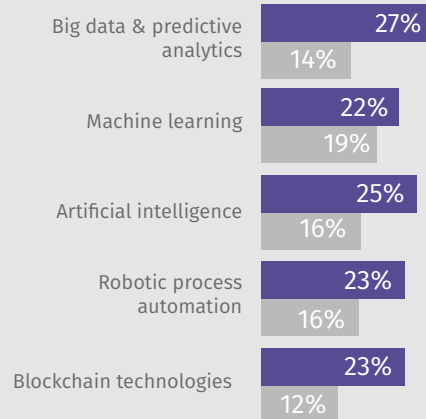
### Figura 10: tecnologie trasformazionali e generazione

La maggior parte degli avvocati prevede che la propria organizzazione risconterà gli effetti delle tecnologie trasformazionali nei prossimi tre anni. Pochi avvocati ritengono però di avere un'ottima comprensione di queste tecnologie oggi.

#### Expect Some/Significant Impact of Technology on Organization



#### Have a Very Good Understanding of How the Technology Impacts Their Work



■ Millennials   ■ Gen X & Baby Boomers

Per quanto riguarda le tecnologie trasformazionali, la diffusione è ancora in fase iniziale. Si prevede comunque una crescita significativa nei prossimi tre anni, con tassi di utilizzo che dovrebbero indicativamente raddoppiare entro il 2022 (figura 11).

Entro il 2022, quasi 8 *Technology Leading* su 10 avranno adottato le principali tecnologie trasformazionali:

- Strumenti di supporto decisionale;
- Analisi predittive;
- Smart contract.

Inoltre, entro tre anni, più di due terzi dei *Technology Leading* utilizzerà:

- Intelligenza artificiale;
- Tecnologia Blockchain;
- Machine learning.

È interessante osservare che, del miliardo di dollari investito in piattaforme legali nel 2018, oltre 360 milioni di dollari sono stati investiti in soluzioni basate sull'intelligenza artificiale: una cifra maggiore rispetto agli investimenti in tutte le tecnologie per il settore del 2017.

L'adozione delle tecnologie trasformazionali tra le organizzazioni in transizione risulterà invece in ritardo, creando una potenziale difficoltà nel tenere il passo del cambiamento nel mercato legale.

Tra gli avvocati che utilizzano o prevedono di utilizzare l'intelligenza artificiale e/o il machine learning, le applicazioni previste comprendono:

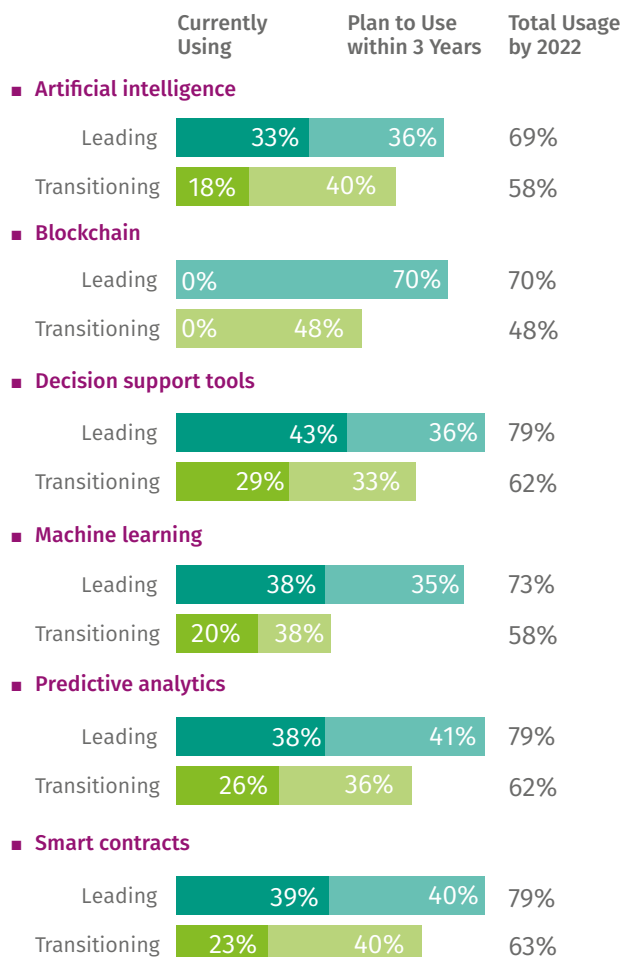
- Capacità predittive, ad esempio per l'analisi della giurisprudenza o la preparazione di una causa (38%);
- Gestione dei contratti (36%);
- Gestione delle attività di compliance (31%);
- E-discovery (27%);
- Soluzioni di supporto decisionale (26%).

Tra gli avvocati che utilizzano la blockchain, le applicazioni previste comprendono:

- Gestione delle attività di compliance (55%);
- Gestione dei contratti (54%).

### Figura 11: utilizzo delle tecnologie trasformazionali

*Gli avvocati prevedono un sostanziale raddoppio del tasso di adozione delle tecnologie trasformazionali da parte delle organizzazioni nei prossimi tre anni. Le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia si distingueranno per tassi di implementazione nettamente superiori.*



*“In the next three years, we’ll see substantial advances in the ability of AI tools to extract the intent and legal meaning of contract language and clauses.”*

– Dean Sonderegger

## Evoluzione delle aspettative dei clienti

Le mutate e crescenti aspettative dei clienti avranno un ruolo determinante nella trasformazione della professione legale. I clienti si aspettano di più a meno, vogliono pagare per il servizio ricevuto piuttosto che per le ore lavorate, ed esigono rapidità e competenza. Più che mai, le imprese preparate al futuro dovranno differenziarsi dalle altre.

Il settore legale è sempre stato incentrato intorno al cliente, oggi invece il servizio deve essere maggiormente orientato ai dati, alle analisi, alla collaborazione, oltre ad essere specializzato e sensibile al prezzo.

In generale, i principali criteri che, a giudizio degli avvocati, i clienti adotteranno per valutare in futuro gli studi legali sono i seguenti:

- Prezzo (il 57% lo inserisce tra i primi 3 elementi);
- Capacità di comprendere le esigenze dei clienti e di collaborare (il 48% lo inserisce tra i primi 3 elementi);
- Specializzazione (il 46% lo inserisce tra i primi 3 elementi).

Anche se in generale gli intervistati hanno messo al primo posto il prezzo, questo aspetto pesa di più per gli avvocati delle organizzazioni in transizione (il 22%

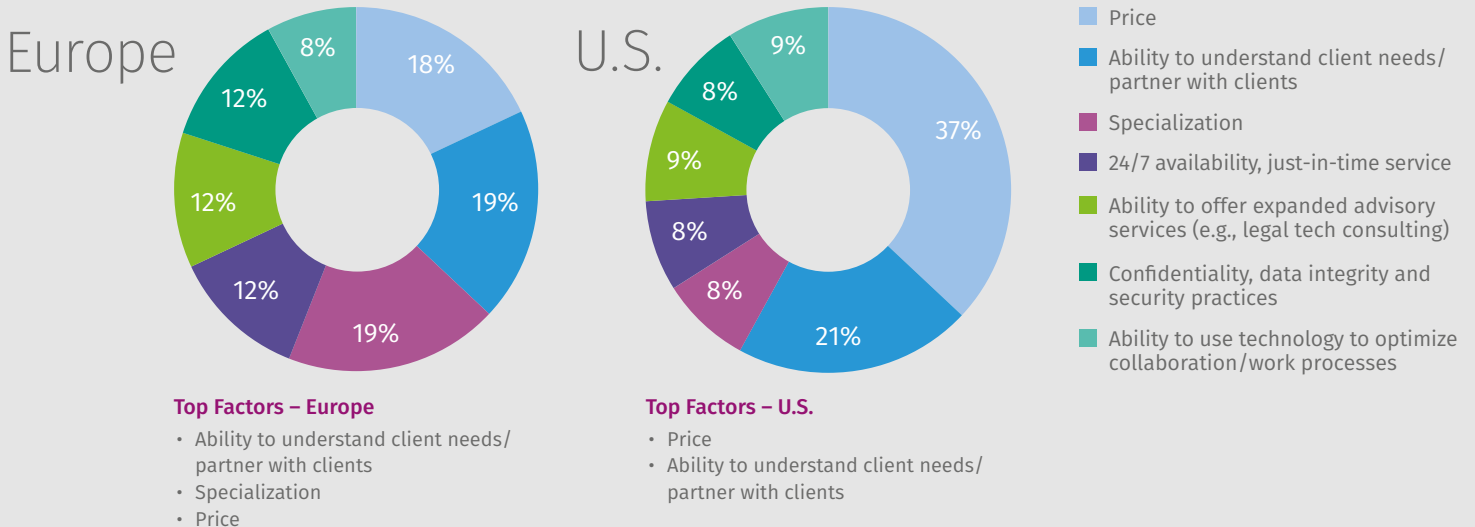
*“Tech adoption will be driven primarily by external forces. ... There is no single reason or trigger in driving legal tech transformation. Mainly, client expectations will be influential, along with pricing pressure and competition.”*

– Markus Hartung

lo inserisce come primo elemento e il 59% tra i primi 3 elementi) rispetto alle organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia (il 18% lo inserisce come primo elemento e il 54% tra i primi 3 elementi). Si tratta dell'area in cui il report ha rivelato le differenze più significative su base geografica, evidenziando come gli avvocati negli Stati Uniti siano più propensi a individuare il prezzo come fattore determinante rispetto agli avvocati in Europa (figura 12). Per tutti, la questione fondamentale sarà la capacità di differenziarsi in un contesto di pressione sui prezzi.

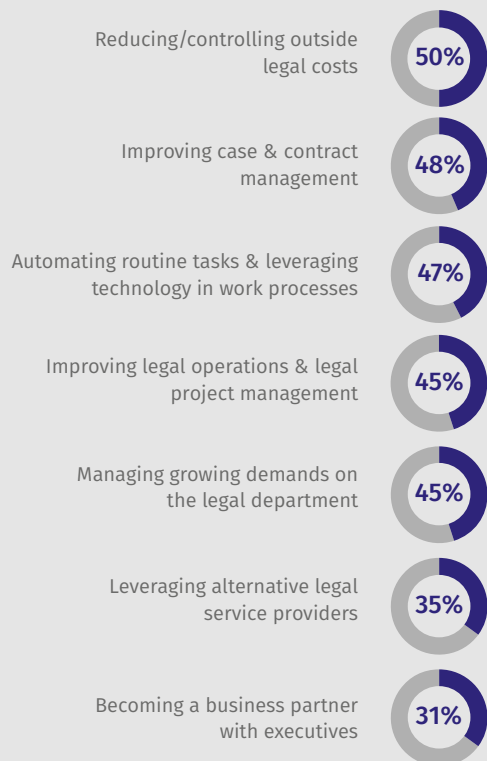
### Figura 12: principali fattori di valutazione degli studi legali - Europa e Stati Uniti

Prezzo, collaborazione con il cliente e specializzazione sono i fattori indicati più spesso come elementi prioritari di valutazione degli studi legali nei prossimi tre anni. In Europa, la collaborazione con i clienti, la specializzazione e il costo rappresentano criteri di valutazione ugualmente importanti, mentre negli Stati Uniti il prezzo è indicato come fattore primario nei prossimi tre anni.



### Figura 13: sfide per gli uffici legali\*

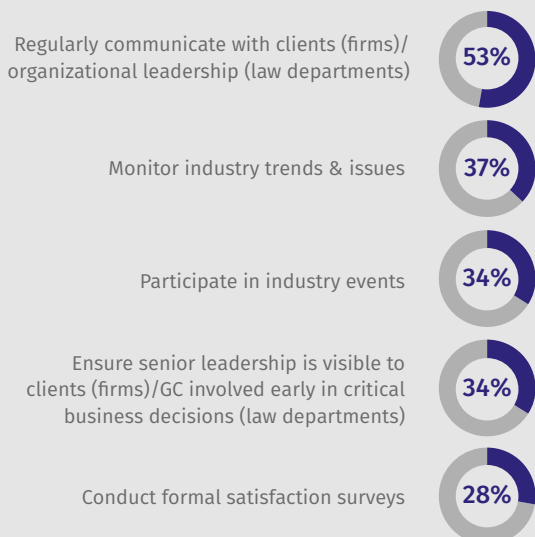
Gli avvocati degli uffici legali hanno indicato con maggior frequenza i costi di gestione, il miglioramento della gestione delle cause e dei contratti, e l'automazione dei processi di routine come principali sfide che i loro uffici dovranno affrontare.



\* Asked only of legal departments

### Figura 14: iniziative intraprese per comprendere meglio i clienti

Gli avvocati citano spesso la comunicazione regolare con i clienti e la leadership aziendale come strumento per comprendere meglio i clienti. Tuttavia, meno della metà sta adottando le altre iniziative indicate.



Per le imprese che vogliono esaudire al meglio le richieste degli uffici legali interni loro clienti, è anche fondamentale comprendere le sfide che questi si trovano ad affrontare e come queste possono influenzare i loro criteri di valutazione.

Ad esempio, poiché il controllo dei costi legali esterni figura tra le sfide più importanti, non sorprende che il prezzo sia un fattore di valutazione cruciale per gli uffici legali interni. Tra le altre sfide importanti vi sono il miglioramento della gestione delle cause e dei contratti, l'automazione delle attività di routine e lo sfruttamento della tecnologia nei processi di lavoro, citati rispettivamente dal 48% e dal 47%(figura 13).

Le imprese che intendono offrire maggiore valore agli avvocati degli uffici legali dovrebbero valutare le modalità che meglio li aiutano ad affrontare queste sfide.

Gli avvocati dovrebbero inoltre considerare le soluzioni per migliorare la comprensione dei clienti. Se la maggior parte dichiara di comunicare regolarmente con i clienti oppure, nel caso degli uffici legali, con la leadership aziendale (il 53% del totale), molti di meno adottano altre misure per comprendere meglio i propri clienti. Ad esempio, monitorare le tendenze e le tematiche di settore (37%) o partecipare agli eventi settoriali (34%) (figura 14).

Come già osservato, la capacità di comprendere i clienti e collaborare con essi per affrontare le loro sfide rappresenta uno dei criteri primari per la valutazione degli studi legali (figura 12). Le organizzazioni che non integrano attivamente questo aspetto nella loro attività professionale rischiano di perdere dei clienti a favore di quelle che invece lo fanno.

Con la crescente digitalizzazione dei dati dei clienti,

*“Client expectations will require firms to speed implementation of legal tech.”*

– Jeroen Zweers

anche le capacità tecnologiche possono rappresentare un fattore di differenziazione, in quanto le imprese in grado di sfruttare l'analisi dei dati per ottenere una visione più approfondita dei propri clienti e delle loro esigenze beneficeranno di un vantaggio competitivo.

Un altro fattore importante per la valutazione degli studi legali è la specializzazione. La maggior parte delle organizzazioni riferisce di essere abbastanza preparata per offrire maggiore specializzazione, ma poche riferiscono di essere molto preparate. Nello specifico, la ricerca ha rilevato che solo il 31% delle organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia e il 18% delle organizzazioni in transizione dichiara di essere molto preparata a offrire maggiore specializzazione (figura 5b).

Altri fattori importanti per valutare gli studi legali, come ad esempio la disponibilità 24/7, l'offerta di consulenza tecnologica in ambito legale e l'utilizzo delle tecnologie per ottimizzare i processi di collaborazione e di lavoro (figura 12), richiedono tutti una maggiore attenzione all'implementazione delle tecnologie. Come mostra la figura 5b, le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia sono meglio preparate a utilizzare la tecnologia per migliorare il servizio al cliente: il 40% dichiara di essere molto preparata, rispetto a solo il 25% delle organizzazioni in transizione.

Analogamente, la maggior parte delle organizzazioni riconosce di poter fare di più in tale ambito per migliorare l'attenzione al cliente. Il gap risulta però più evidente se si confrontano le organizzazioni all'avanguardia con quelle in transizione. Ad esempio, il 37% delle organizzazioni all'avanguardia dichiara di utilizzare efficacemente la tecnologia per estendere i servizi da offrire ai clienti, rispetto al limitato 17% delle organizzazioni in transizione.

## Organizzazione e preparazione della leadership

Gli avvocati prevedono diffusamente un incremento dell'utilizzo delle tecnologie, della specializzazione e della collaborazione, che avranno un impatto significativo sull'organizzazione e sulla direzione degli studi legali e degli uffici legali.

Nello specifico, il report ha rilevato che tutti gli avvocati prevedono dei cambiamenti nelle modalità

di prestazione del servizio nei prossimi tre anni. La portata specifica del cambiamento varia leggermente tra gli studi legali e gli uffici legali interni, tuttavia per entrambe le categorie le tre principali aree di cambiamento previste sono le seguenti:

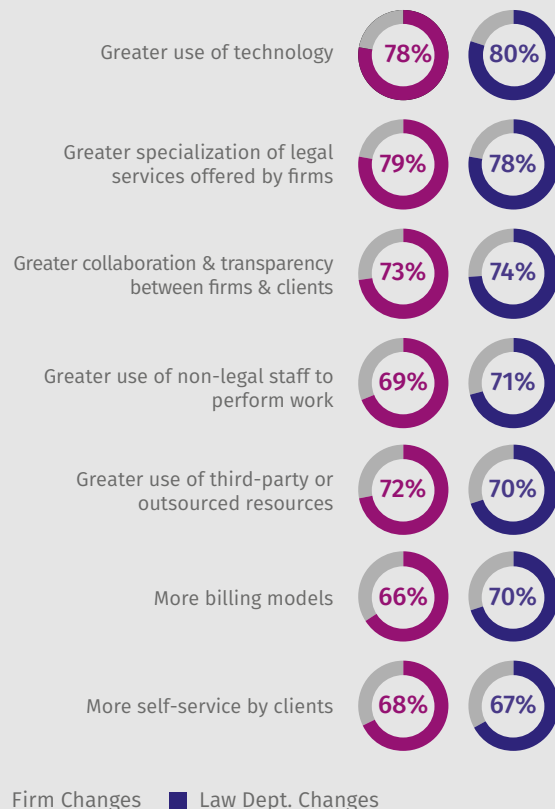
- Diffusione della tecnologia;
- Maggiore specializzazione dei servizi legali offerti dagli studi;
- Maggiore collaborazione e trasparenza tra gli studi legali e i clienti (figura 15).

Gli avvocati riconoscono anche l'esistenza di ostacoli alla realizzazione del cambiamento nella propria organizzazione, tra cui:

- Leadership riluttante al cambiamento e difficoltà di gestione del cambiamento (55%);
- Costi legati al cambiamento (49%);
- Cambiamento non richiesto dai clienti (31%).

### Figura 15: cambiamenti nei servizi degli studi legali e degli uffici legali

*Complessivamente, gli avvocati prevedono dei cambiamenti concernenti gli aspetti essenziali di prestazione del servizio da parte della propria organizzazione.*



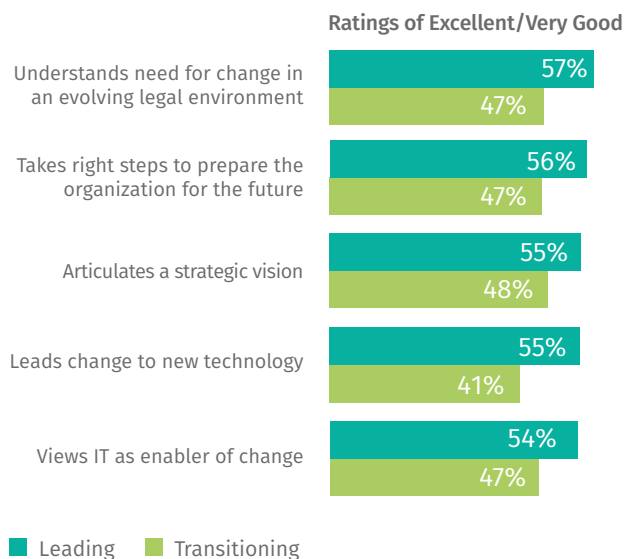
Gli intervistati assegnano, in generale, alla leadership della propria organizzazione dei punteggi appena sufficienti sulla visione e sulla capacità di guidare il cambiamento. Gli avvocati all'interno delle *Technology Leading* sono più propensi a giudicare positivamente i propri leader rispetto a quelli nelle organizzazioni in transizione (figura 16).

Questo vale soprattutto per i leader che:

- Comprendono l'esigenza di cambiamento in un mercato legale in evoluzione: il 57% delle organizzazioni all'avanguardia rispetto al 47% di quelle in transizione dichiara che la leadership sta facendo un lavoro eccellente o molto valido;
- Adottano gli interventi corretti per preparare l'organizzazione al futuro: il 56% delle organizzazioni all'avanguardia rispetto al 47% di quelle in transizione dichiara che la leadership sta facendo un lavoro eccellente o molto valido;
- Guidano il cambiamento verso le nuove tecnologie: il 55% delle organizzazioni all'avanguardia rispetto al 41% di quelle in transizione dichiara che la leadership sta facendo un lavoro eccellente o molto valido.

## Figura 16: leader per il futuro

*Gli avvocati che lavorano presso organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia assegnano un punteggio significativamente più alto alla leadership del proprio studio/ufficio rispetto alle organizzazioni in transizione.*



## Gestire il cambiamento per prepararsi al futuro

Secondo il comico americano Will Rogers: “Anche se sei sulla strada giusta, prima o poi ti schiaceranno se stai fermo troppo a lungo.” Si tratta di un consiglio saggio per i professionisti legali, i quali potrebbero avere successo oggi ma non essere in grado di innovarsi per il futuro.

La grande maggioranza degli avvocati prevede nei prossimi tre anni un grande cambiamento nella propria organizzazione, a testimonianza che il settore si trova a un punto di svolta. La tecnologia è chiaramente un fattore in gioco in questa prospettiva di trasformazione: circa 8 avvocati su 10 citano il maggiore uso della tecnologia come elemento che influenzerà le modalità di prestazione del servizio entro il 2022 (figura 15).

Gli avvocati segnalano però che il cambiamento presenta delle difficoltà. Solo un terzo circa ritiene che la propria organizzazione sia in generale molto preparata per tenere il passo con il cambiamento (figura 1). Tra le organizzazioni all'avanguardia, poco più della metà segnala che la propria leadership si sta impegnando per comprendere la necessità di cambiamento, per adottare le misure opportune per preparare l'organizzazione al futuro oppure per considerare l'IT un elemento abilitante del cambiamento (figura 16).

Infatti, oltre la metà degli intervistati ha descritto la resistenza della leadership verso il cambiamento e la difficoltà di gestire il cambiamento come barriere frapposte alla sua realizzazione nella propria organizzazione.

È chiara però l'esigenza di spostarsi verso tecnologie trasformatrici (tecnologie che modificano realmente il modo di lavorare e generare valore): le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia prevedono nei prossimi tre anni un tasso di adozione intorno al 70-80% per la maggior parte di queste tecnologie, in crescita rispetto al 40% di oggi.

Una rapida crescita dei tassi di diffusione è prevista anche dalle organizzazioni in transizione (figura 11).

Per realizzare le effettive potenzialità di queste tecnologie trasformatrici, è essenziale che la leadership intervenga oggi per valutare in che modo queste richiederanno un cambiamento organizzativo più ampio. Solo così potranno assicurare la corretta gestione del cambiamento, la formazione, le competenze informatiche e la comunicazione necessari per mettere in campo con successo queste nuove tecnologie.



Inoltre, benché gli avvocati prevedano dei cambiamenti nell’offerta futura di servizi, riconoscono anche che la propria organizzazione non è preparata come dovrebbe (figura 17a). Le organizzazioni all’avanguardia tendono a essere più preparate per quanto riguarda i fattori organizzativi rispetto a quelle in transizione. Ad esempio:

- il 32% delle organizzazioni all’avanguardia nella tecnologia è molto preparata a usare la tecnologia in modo più efficiente e produttivo, rispetto al 16% delle organizzazioni in transizione;
- il 38% delle organizzazioni all’avanguardia è molto preparata per promuovere una cultura aperta al cambiamento, rispetto al 15% delle imprese in transizione;
- il 31% delle organizzazioni all’avanguardia è molto preparata ad automatizzare i processi di routine, rispetto al 14% delle organizzazioni in transizione.

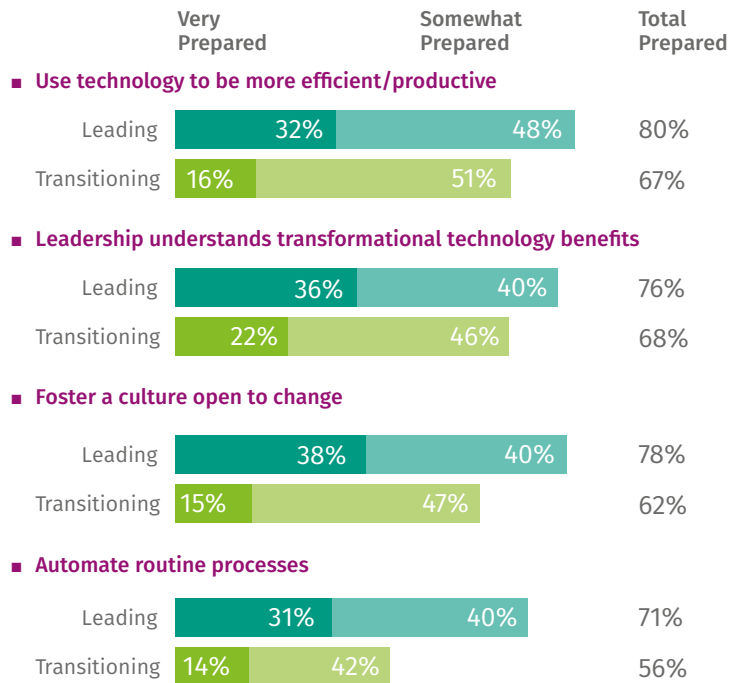
Analogamente, le organizzazioni all’avanguardia sono avvantaggiate nella competizione per accaparrarsi i migliori talenti (figura 17b). Ritengono che la propria organizzazione sia meglio preparata per la gestione del talento e del personale, ad esempio:

- Il 35% delle organizzazioni all’avanguardia è molto preparata in tema di selezione e fidelizzazione del personale IT, rispetto al 19% delle organizzazioni in transizione;
- Il 28% delle organizzazioni all’avanguardia è molto preparata in tema di risorse dedicate per l’implementazione di sistemi, rispetto al 14% delle organizzazioni in transizione.

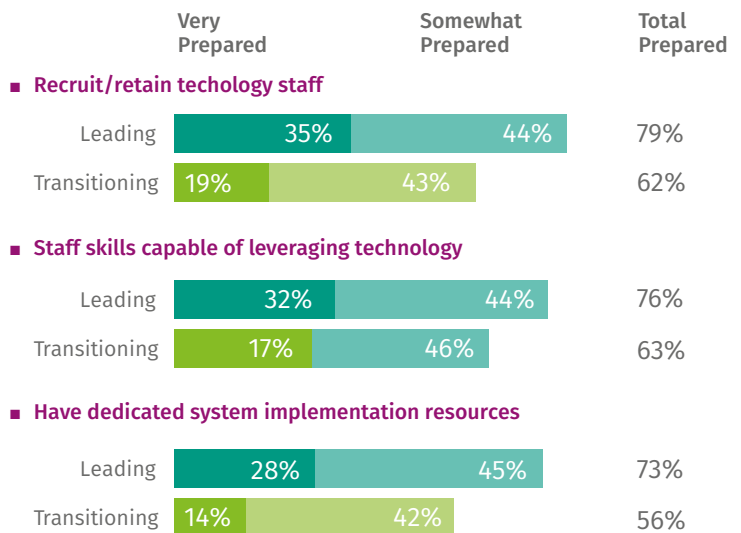
Questi dati lasciano chiaramente emergere che non si tratta meramente di tecnologia, piuttosto dei team e dei processi configurati dalle organizzazioni, e delle modalità attuate per utilizzare la tecnologia a supporto delle persone e delle operazioni.

La maggior parte delle organizzazioni riconosce che la tecnologia può essere di supporto per l’attività e il personale. Il gap è più evidente se si esaminano le

**Figura 17a: preparazione - organizzazione**



**Figura 17b: preparazione - talenti/organico**



*“The most important piece of innovation is defining the problem. ... The future is all about asking the right questions and engaging key stakeholders in defining the problems and collaboratively designing responsive solutions.”*

– Jean P. O’Grady

risposte date dalle *Technology Leading* rispetto alle *Technology Transitioning*. Non vi sono dubbi: le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia sono un passo avanti. Ancora una volta.

Ad esempio, secondo quanto rilevato dalla ricerca:

- il 32% delle organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia dichiara di fare un uso efficace della tecnologia per avere una visione migliore della propria operatività, rispetto al 18% delle organizzazioni in transizione;
- Il 35% delle organizzazioni all'avanguardia utilizza efficacemente la tecnologia per misurare meglio il valore della propria offerta rispetto al 16% delle organizzazioni in transizione.

Benché lo scenario sia incoraggiante, il report mostra che c'è ancora molto da fare.



## Progredire con l'innovazione

Molte organizzazioni dichiarano di aver intrapreso almeno alcuni passi verso un'innovazione d'avanguardia. Gli avvocati degli uffici legali e delle società di servizi aziendali rispondono con percentuali maggiori di averlo già fatto: il 96% delle società di consulenza d'impresa che ha intrapreso almeno una di queste iniziative, rispetto all'88% degli uffici legali e al 68% degli studi legali.

L'intervento singolo più comunemente adottato è l'assunzione di specialisti in ambito tecnologico. Tuttavia, solo il 32% degli intervistati in generale dichiara che la propria organizzazione ha già compiuto questo passo (figura 18). Come già accennato, la ricerca ha rilevato come la «scarsità di conoscenza, comprensione e competenza in ambito tecnologico» sia il primo ordine di motivi di resistenza alle nuove tecnologie (figura 6). Per questo motivo, le organizzazioni che vogliono progredire nelle capacità tecnologiche devono considerare questo aspetto come prioritario.

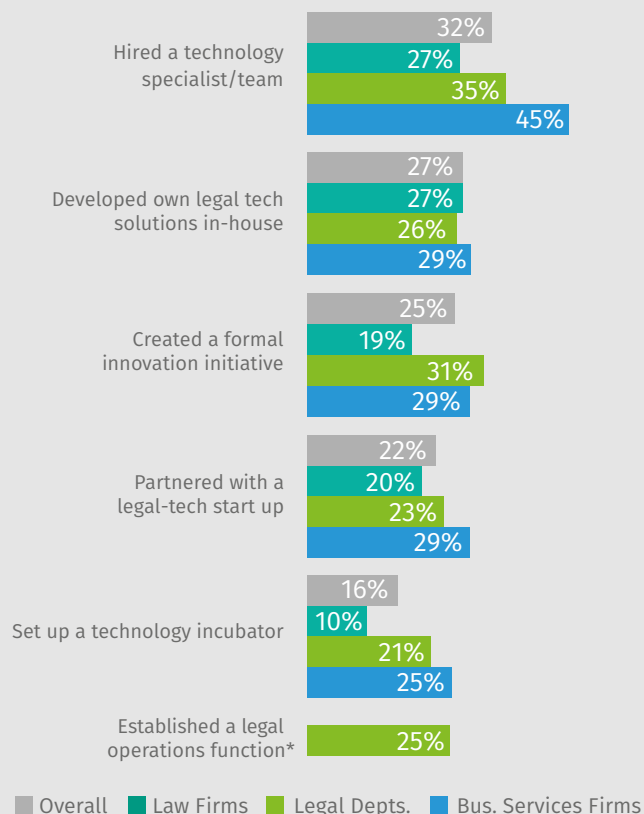
Almeno un avvocato su quattro segnala anche che la propria organizzazione ha:

- Sviluppato soluzioni tecnologiche interne per l'ambito legale (27%);
- Creato un'iniziativa di innovazione formale (25%).

Inoltre, il 25% degli avvocati degli uffici legali dichiara di aver istituito una funzione operativa legale.

### Figura 18: iniziative di progresso tecnologico

Rispetto agli studi legali, una percentuale maggiore di società di servizi aziendali e uffici legali ha già intrapreso almeno una di queste iniziative.



\* Asked only of legal departments

# Spunti dagli esperti del settore legale

Cinque esperti del settore in Europa e negli Stati Uniti presentano la propria analisi sulla tecnologia, l'innovazione e la trasformazione nel settore legale

## Bob Ambrogi

Robert Ambrogi, Massachusetts, è avvocato e giornalista che si occupa di tecnologia per il settore legale e di Internet da oltre vent'anni, principalmente attraverso il suo blog *LawSitesBlog.com* e ora anche attraverso il suo podcast *LawNext.com*.

### Quale sarà il panorama delle tecnologie del settore legale fra tre anni?

- Si diffonderanno gli strumenti basati sull'intelligenza artificiale, principalmente per l'esame dei documenti, la due diligence e la compliance, ma anche per la ricerca legale.
- Si diffonderanno anche gli strumenti analitici, che dall'applicazione per le ricerche nel litigation si estenderanno anche ad una serie di compiti di back office come la fatturazione e l'analisi della produttività.
- Le società legal-tech andranno a riempire una parte significativa del mercato, soprattutto per le attività legali di routine.

### Il settore legale è stato spesso additato per la lentezza nell'adozione delle tecnologie; in quali ambiti vede un'accelerazione adesso? Quali sono le implicazioni?

Si registra un forte impulso verso l'analisi dei dati. Infatti gli strumenti di analisi trovano già un'applicazione immediata e pratica per gli avvocati perché offrono un'insight sulle decisioni di un giudice, sugli esiti delle istanze, sui tassi di successo delle controparti e molto altro. Attraverso gli analytics è possibile, inoltre, ottenere un'analisi critica utile agli avvocati per definire la strategia della causa o persino per vendere i propri servizi. Ne consegue che l'adozione degli strumenti di analisi si diffonderà rapidamente e il suo mancato utilizzo costituirà un grave svantaggio.

### Pensando al breve termine, in quali ambiti gli studi legali o gli uffici legali interni hanno opportunità di adottare la tecnologia per ottenere rapidamente dei progressi?

Dipende dalla natura dell'attività professionale. Gli strumenti analitici offrono un guadagno a breve termine maggiore per gli studi che hanno una forte attività di contenzioso. I guadagni si presentano in due aree:

- nella definizione della linea del contenzioso, l'analisi può offrire un valido contributo esponendo modelli, punti di forza, punti di debolezza e tempistiche probabili;
- nel marketing e nello sviluppo del business, gli strumenti di analisi possono aiutare un'impresa a dimostrare, attraverso i dati, i suoi punti di forza

in specifiche tipologie di cause e specifici ambiti giudiziari, ma anche a confrontarsi con altri studi che si propongono per lo stesso lavoro.

Un'altra area in cui uno studio è in grado di ottenere rapidi vantaggi dalla tecnologia è quello della ricerca legale. Le piattaforme di ricerca legale integrano sia l'intelligenza artificiale, sia strumenti di analisi per ottenere risultati più mirati e pertinenti rispetto al passato e offrire una maggiore profondità analitica rispetto a prima. Inoltre, le società specializzate in ricerca legale stanno ridefinendo le proprie piattaforme per permettere agli utenti di ricavare il tipo di informazioni di cui hanno bisogno, in modo più rapido e intuitivo, sia che si tratti di una visione generale che di cause specifiche.

### Che cosa rende gli studi/uffici legali "pronti al futuro"?

Un'organizzazione preparata al futuro dispone del mix giusto di persone, processi e tecnologie. Essere preparati al futuro non significa solamente avere o utilizzare una tecnologia. Le persone rimangono comunque gli asset più preziosi. La tecnologia mette a disposizione degli strumenti che aiutano le persone a svolgere il proprio lavoro in modo più efficace e più efficiente. I processi semplificano l'utilizzo della tecnologia da parte delle persone e massimizzano la loro efficacia. Ma in definitiva occorre comunque avere la squadra giusta. Le imprese pronte per il futuro preparano i loro professionisti a essere competenti in ambito tecnologico, ma instillano in loro anche un forte senso di responsabilità e collaborazione.

### Quali consigli o interventi raccomanderebbe per un professionista in ambito legale che si voglia preparare per il futuro?

Il miglior modo per essere pronti al futuro è non aspettare il futuro per prepararsi. Consiglio di leggere il più possibile sulle tecnologie emergenti e sulle tendenze in evoluzione nella prestazione dei servizi legali. Parlare con i colleghi e in particolare con i clienti delle loro realtà e di ciò che conta per loro. Partecipare alle conferenze e capire di cosa parlano i partecipanti. Per molti aspetti il futuro è già qui, semplicemente si sta insediando lentamente.

## Markus Hartung

*Markus Hartung, avvocato e mediatore, è direttore del Bucerius Center of the Legal Profession, presso la Bucerius Law School di Amburgo.*

### **Quali forze esterne influiranno maggiormente sulla trasformazione tecnologica della professione legale nel mondo?**

Non esiste un motivo o un evento scatenante unico che alimenta la trasformazione tecnologica del settore legale. In primo luogo saranno rilevanti le aspettative dei clienti, ma anche la pressione sui prezzi e la concorrenza. Una volta che gli avvocati interni alle aziende capiranno come il mondo è cambiato, trasferiranno questa pressione sui loro consulenti.

### **L'adozione tecnologica negli studi legali a livello internazionale sarà trainata principalmente da fattori interni o esterni?**

La diffusione delle tecnologie verrà trainata principalmente da fattori esterni. Gli studi tradizionali sono avversi al rischio e al cambiamento e non adotterebbero queste novità se non fossero obbligati. È possibile che in questi studi vi siano dei giovani coraggiosi, ma non hanno molte chance senza la pressione proveniente dall'esterno.

### **In che contesto a suo giudizio le tecnologie realizzeranno il maggior valore in ambito legale nel mondo?**

- Nel segmento B2C, la tecnologia legale migliora notevolmente l'accesso alla giustizia (A2J). Si tratta di un aspetto tendenzialmente ignorato dalle imprese, ma sussiste il rischio di un incremento del numero di cause intentate dai consumatori nei confronti delle società (e fuori dagli Stati Uniti in particolare).
- Nel segmento B2B, le tecnologie legali producono valore sia per le attività di analisi della documentazione/indagini interne che nel "miglioramento" dell'attività di intelligence grazie all'intelligenza artificiale/big data nelle decisioni in ambito di gestione del rischio.
- La tecnologia apre agli studi legali anche la possibilità di offrire nuove tipologie di prodotti e servizi per entrare in nuovi mercati e conquistare nuovi clienti.

### **Gli studi legali rischiano di perdere talenti emergenti a favore di altri soggetti nel mercato legale che abbracciano invece le tecnologie?**

I candidati privilegiano gli studi legali moderni e di successo, che abbiano un modello di business sostenibile. I nativi digitali si aspettano che il lavoro più ripetitivo venga svolto dalla tecnologia.



## Jean P. O'Grady

*Jean P. O'Grady ha oltre trent'anni di esperienza nello sviluppo di iniziative strategiche nell'ambito dell'informazione per i maggiori studi legali statunitensi (Am Law 100). Fa parte dell'ordine degli avvocati dello Stato di New York ed è stata amministratrice di importanti studi privati oltre che professore aggiunto di biblioteconomia e scienza dell'informazione presso la St. John's University e la Long Island University.*

### **Perché l'innovazione tecnologica è fondamentale per il futuro del vostro studio?**

La tecnologia può essere un elemento utile a molte innovazioni, ma non rappresenta un prerequisito per l'innovazione. Molte importanti innovazioni possono nascere semplicemente dalle domande "in che business opero?" e "quale problema stiamo cercando di risolvere?". Il nostro studio è passato da un'organizzazione fisica delle risorse informative (libri su scaffale) a poter offrire analisi e risposte strategiche. Nell'ultimo decennio il nostro studio ha subito una profondissima trasformazione. Sono particolarmente entusiasta delle promesse derivanti dal machine learning per ottimizzare le iniziative di gestione delle conoscenze.

I research specialists oggi non conservano più biblioteche con registri fisici, al contrario lavorano proattivamente con gruppi di studio e business unit per ottenere insights di elevato valore, tra cui dossier dei clienti, news alert personalizzati, analisi personalizzate per la strategia nel litigation, sviluppo delle risorse per la conoscenza e introduzione di risorse basate sull'intelligenza artificiale all'interno della professione legale per migliorare l'efficienza del lavoro dell'avvocato.

### **Quali esempi di innovazione tecnologica avete già adottato?**

Lo scorso anno abbiamo predisposto l'integrazione di analytics insights nel business e nell'attività dello studio. Abbiamo condotto delle iniziative di formazione sugli strumenti di analisi per avvocati in tutto il paese. Stiamo collegando i dati raccolti dall'esterno con quelli raccolti internamente e la documentazione dello studio per ottenere altri elementi di conoscenza sui clienti.

### **In prospettiva su tre anni, in che ambito la tecnologia**

### **influenzerà significativamente lo svolgimento della pratica professionale da parte degli avvocati degli studi?**

Gli strumenti analitici avranno un ruolo sempre più importante nella pianificazione del business e nella consulenza alla clientela. I progressi degli algoritmi e del machine learning ridurranno in misura sempre maggiore i lavori ripetitivi.

### **Quali consigli può dare a chi intende introdurre l'innovazione nel proprio studio e prepararsi per il futuro?**

L'aspetto più importante dell'innovazione è la definizione del problema. Talvolta la soluzione non richiede alcuna tecnologia. Già lavorare in modo più intelligente con checklist e flussi di lavoro può generare maggiore efficienza. Flussi di lavoro snelli e ottimizzati possono infatti essere automatizzati più facilmente.

Il futuro consiste nel farsi le giuste domande e coinvolgere i principali stakeholder per definire i problemi e delineare insieme le soluzioni. Evitare di farsi abbagliare da ciò che luccica!



## Dean Sonderegger

*Dean Sonderegger è Vice President e General Manager, Legal Markets and Innovations di Wolters Kluwer Legal & Regulatory negli Stati Uniti. Autore, relatore in numerose conferenze e business leader, Dean ha maturato oltre due decenni di esperienza sulle tecnologie di punta nei diversi settori.*

### **L'intelligenza artificiale può intimorire, e molti non si rendono conto che fa già parte della nostra vita. Può fare alcuni esempi nel mercato di consumo?**

Per semplificare, l'intelligenza artificiale è un insieme di tecnologie che consentono a un dispositivo di eseguire un certo tipo di ragionamento di alto livello che altrimenti verrebbe fatto da una persona. Dal punto di vista del consumatore, ci sono diversi esempi:

- L'aspirapolvere Roomba sfrutta la tecnologia dell'intelligenza artificiale per decidere quale percorso seguire, come evitare gli ostacoli, ecc.
- Quando Amazon invia a qualcuno una pubblicità nella casella di posta, un algoritmo di intelligenza artificiale ha esaminato la cronologia delle ricerche di quella persona e i suoi dati demografici per individuare gli articoli che potrebbero interessargli.

### **In che modo viene applicata oggi l'intelligenza artificiale nel settore legale?**

Quando parliamo dell'applicazione dell'intelligenza artificiale in ambito legale, solitamente intendiamo la capacità di una macchina di comprendere oppure estrarre le informazioni chiave dai documenti (ad

esempio testi giurisprudenziali o contratti) che altrimenti dovrebbero essere esaminati a mano, oppure la capacità di individuare dei pattern talmente complessi da risultare di difficile identificazione per un essere umano. Ad esempio:

- nell'ambito della due diligence di un'M&A, è possibile utilizzare l'intelligenza artificiale per identificare i contratti dei fornitori (tra migliaia di contratti) che non possono essere ceduti;
- lavorando su un grande numero di casi giurisprudenziali, l'intelligenza artificiale è in grado di individuare il caso migliore da citare (sulla base degli esiti precedenti) per una data fattispecie e un dato giudice.

### **Può fare un esempio del modo in cui l'intelligenza artificiale si evolverà nel settore legale nei prossimi tre anni?**

Una delle applicazioni più interessanti rimane quella dei contratti. Già oggi le applicazioni di intelligenza artificiale sono in grado di individuare le tipologie e le clausole contrattuali, e sono in grado di estrarre alcuni termini, ad esempio i nomi delle parti, o di comprendere se il contratto è cedibile. Anche se i progressi sono stati notevoli, ai programmi manca ancora la capacità di comprendere (ed estrarre) i concetti sottostanti al testo del contratto. Si tratta di una carenza importante nelle attuali capacità di confronto che fanno affidamento quasi interamente sulla comparazione dei testi.

Nei prossimi tre anni assisteremo a sostanziali progressi nella capacità degli strumenti di intelligenza artificiale di estrarre le intenzioni e il significato giuridico dal testo delle clausole contrattuali. Nel momento in cui riceverà una nuova bozza dalla controparte, un avvocato caricherà il contratto e la macchina sarà in grado di esaminare esattamente cosa è cambiato e, più nello specifico, le implicazioni legali e commerciali.



## Jeroen Zweers

*Jeroen Zweers è Innovation Director di Kennedy Van der Laan | LegalTech, Amsterdam, cofondatore di Dutch Legal Tech, e consigliere della European Legal Technology Association (ELTA). Secondo il Financial Times è tra i primi 10 innovatori europei in ambito legale.*

### **Quali sono i principali ostacoli per l'adozione delle tecnologie negli studi legali e nella professione legale? Perché permangono?**

Alcuni ostacoli sono ad esempio:

- la tecnologia non rientra nel percorso di studi della maggior parte degli avvocati, e questo rappresenta una barriera. La maggior parte delle scuole legali non fornisce agli studenti le competenze tecnologiche di cui avranno bisogno nella loro attività;
- anche la tariffa oraria rappresenta un ostacolo. È ancora molto facile vendere un servizio a tariffa oraria, per questo gli avvocati non sentono (ancora) l'urgenza di innovare;
- in alcuni paesi europei, le regole degli ordini degli avvocati possono rendere molto difficile l'innovazione, ad esempio riguardo alla costituzione di una società separata di consulenza tecnica in ambito legale, che potrebbe non essere consentita dall'ordine degli avvocati di un dato paese.

### **A suo giudizio, in che contesto la tecnologia produrrà il maggior valore in ambito legale, e quali saranno i prossimi sviluppi? Cosa produrrà il massimo valore fra 3-5 anni?**

La trasformazione che vediamo oggi negli studi legali trainata dalla tecnologia è simile alla trasformazione tecnologica che si è verificata negli uffici finanziari 15 anni fa. Le tecnologie applicate al settore legale stanno crescendo molto velocemente. Oggi i professionisti del settore legale utilizzano la tecnologia per ottenere una maggiore efficienza dei processi nell'azienda, ad esempio. In futuro, utilizzeranno in misura maggiore gli strumenti incentrati sull'intelligenza artificiale.

### **L'adozione tecnologica negli studi legali a livello internazionale sarà trainata principalmente da fattori interni o esterni?**

L'innovazione tecnologica in ambito legale sarà trainata da forze esterne. Uno stimato professore di diritto di Chicago

e collega, mi ha rivelato che l'innovazione in ambito legale non verrà dagli studi, bensì dai loro clienti perché saranno loro a esigerla. Questo è esattamente quello a cui stiamo assistendo in questo momento. Le aspettative dei clienti imporranno anche alle imprese di velocizzare l'implementazione delle tecnologie legali.

Anche la concorrenza avrà un ruolo in questa trasformazione. Gli studi dovranno rispondere ai nuovi operatori che si presenteranno sul mercato, ad esempio i fornitori alternativi di servizi legali.

### **Gli studi legali tradizionali rischiano di perdere talenti a favore di altri soggetti nel mercato legale che abbracciano invece le tecnologie?**

Sì, evidentemente è già in atto una guerra per accaparrarsi i talenti in ambito legale, e non è facile trovarli. Si osserva che i nuovi operatori, come ad esempio le start-up tecnologiche in ambito legale e i fornitori alternativi di servizi e anche alcuni team interni, attribuiscono molta importanza all'attirare i talenti, a scapito degli studi legali tradizionali.



## Conclusioni

In tutto il mondo, lo sfruttamento della tecnologia come vantaggio strategico è una caratteristica delle imprese e dei professionisti che si trovano ai vertici del mercato per le performance. Lo stesso vale per il settore legale. La tecnologia è un elemento di differenziazione, e acquisirà ancora maggiore importanza man mano che i professionisti legali riconosceranno e sfrutteranno le conoscenze, capacità ed efficienze senza precedenti messe a disposizione dalla tecnologia. Anche l'ecosistema legale che sta nascendo avrà le medesime esigenze, parallelamente al progressivo ingresso rivoluzionario nel mercato di player tecnologici esterni alla professione legale tradizionale.

Dal sondaggio Future Ready Lawyer Survey 2019 è emersa chiaramente una tematica specifica. Le organizzazioni all'avanguardia nella tecnologia stanno già oggi realizzando un vantaggio competitivo grazie all'adozione della tecnologia nella propria organizzazione, e si preparano a investire e a sfruttarla in misura ancora maggiore per intensificare ulteriormente questo vantaggio. Riconoscono, inoltre, che le proprie competenze e capacità in ambito legale possono ricevere una notevole spinta dall'agilità tecnologica, privilegiando sempre più spesso tecnologie accessibili e incisive che le aiutano ad ottenere risultati migliori e a offrire più valore aggiunto, grazie a strumenti di analisi dei dati e a una maggiore efficienza e produttività.

## Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory, business unit di Wolters Kluwer, leader in tutto il mondo per la fornitura di soluzioni legali e di compliance che consentono ai professionisti di aumentare la produttività e la performance, mitigare il rischio e ottenere risultati migliori. Wolters Kluwer N.V. (AEX:WKL) è leader mondiale nei servizi di informazione e nelle soluzioni per i professionisti del mercato health, fiscale, risk, compliance, finanziario e legale. Wolters Kluwer aiuta ogni giorno i propri clienti a prendere decisioni complesse fornendo soluzioni che combinano conoscenza del settore, tecnologia e servizi. Wolters Kluwer ha registrato nel 2018 un fatturato di 4,3 miliardi di Euro. L'azienda con sede a Alphen aan den Rijn, Paesi Bassi, serve clienti in 180 Paesi, opera in oltre 40 Paesi e impiega circa 19.000 persone in tutto il mondo. Le azioni di Wolters Kluwer sono quotate su Euronext Amsterdam (WKL) e sono incluse negli indici AEX ed Euronext 100. Wolters Kluwer detiene un Level 1 American Depositary Receipt program. Gli ADR sono scambiati nel mercato U.S. (WTKWY).

Per ulteriori informazioni visita [www.wolterskluwer.com](http://www.wolterskluwer.com) o seguici su Twitter, Facebook, LinkedIn e YouTube..

## Informazioni sul sondaggio 2019 Future Ready Lawyer Survey

Il report Future Ready Lawyer Survey 2019 di Wolters Kluwer Legal & Regulatory è stata realizzata tramite intervista quantitativa su 700 avvocati di law firm, uffici legali e società di consulenza aziendale negli Stati Uniti e in 10 Paesi europei - Regno Unito, Germania, Paesi Bassi, Italia, Francia, Spagna, Polonia, Belgio, Ungheria e Repubblica Ceca. La ricerca vuole esaminare in che modo la tecnologia ed altri fattori influenzano il futuro della professione legale nelle aree principali e in che modo le organizzazioni attive in questo settore si stanno preparando per affrontare il cambiamento. Il report è stato condotto online per conto di Wolters Kluwer da una importante società di ricerca internazionale tra il 10 dicembre 2018 e il 13 gennaio 2019..