

TOPLEGAL SUMMIT 2014

# La comprensione che manca

Il divario tra studi e clienti sull'accezione di valore ancora esiste. Eppure è sul valore che si gioca la sfida per la costruzione di partenariati strategici. Un tempo sordi rispetto alle rispettive esigenze, oggi direzioni e studi legali cercano il modo di ottimizzare le efficienze interne senza andare a discapito dell'altro

di **Maria Buonsanto**

**V**ariabilizzare i costi fissi per cercare una maggiore efficienza nella dialettica tra domanda e offerta. È stato questo il tema al centro del terzo appuntamento con il TopLegal Summit. Dal dibattito è emersa con forza una certezza: studi e direzioni legali vanno verso nuovi modelli. Eppure, la ricerca di una strada comu-

ne non è cosa facile da trovare. Nel corso del Summit 2014, advisor e clienti hanno riflettuto su cosa dovrà cambiare e come affinché tra loro possa instaurarsi un rapporto strategico, una soluzione auspicabile anche in funzione del raggiungimento di una maggiore efficienza economica. Nonostante gli obiettivi dei due attori del mercato legale sembrino in parte disallineati

– poiché entrambi sono ancora vincolati all'ottimizzazione delle rispettive efficienze interne – dal Summit è apparsa chiara la necessità di mettere a punto strumenti per valutare la reciproca soddisfazione. Un passo importante, che getta un ponte verso la costruzione di un rapporto in cui nessuna delle due parti si senta defraudata dall'altra. Soprattutto, un passo in cui il fattore costo ri-





© freshidea - Fotolia.com

entra solo marginalmente. Per quanto la tensione sul prezzo negli ultimi anni sia stata individuata come una delle maggiori criticità nell'incontro tra domanda e offerta, il Summit ha sdoganato la questione. Studi e clienti sono d'accordo: abbattere i costi si può e si deve. A riguardo, nessuno dei partecipanti alle due tavole rotonde ha sollevato il minimo dubbio. Ma agire sui costi non

basta: bisogna costruire forme di partenariato strategico.

“Ripensare il modello di studio legale”, è stato questo il focus della prima tavola rotonda, moderata da **Patri-zio Messina**, managing partner di Orrick Herrington & Sutcliffe. Il dibattito ha visto la partecipazione di **Marco Reggiani**, General counsel di Snam; **Brian Sheridan**, General counsel di Sorin; **Angelo**

**Bonissoni**, managing partner di Cba studio legale e tributario; **Francesco Gianni**, name partner di Gianni Origoni Grippio Cappelli & partners; e **Franco Toffoletto**, presidente e managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo e Soci. Utilizzare maggiormente gli strumenti tecnologici, creare forme di outsourcing interno con team preposti alla gestione delle pratiche standar-



dizzate, produrre il servizio evitando sprechi e allocando meglio le risorse. Sono queste alcune delle soluzioni proposte per rendere più efficienti gli studi legali. Tutte soluzioni che certamente comportano anche una migliore allocazione del budget, con ripercussioni significative sul costo del servizio.

Ma non è il costo il punto principale in questione. Almeno non secondo i General counsel. Pur ammettendo tutti che il taglio alle spese legali è innegabile, altrettanto fermamente è stata rimarcata l'importanza della qualità e del valore aggiunto. Due "beni" per cui i clienti sono ancora disposti a pagare. D'altronde, sono i clienti a decidere come allocare le risorse. Così, di pari passo con l'incremento di funzioni e autonomia all'interno delle aziende, le direzioni affari legali devono evolvere: raggiungendo una maggiore responsabilizzazione rispetto agli obiettivi di spesa, si evita di trasferire il problema dei tagli al budget sugli studi.

È, quindi, necessario "Ripensare il modello di direzio-

ne legale": avere come cliente un soggetto sofisticato, organizzato secondo una struttura aggregata e non dispersiva della funzione legale e responsabilizzato rispetto alla gestione del budget aiuta lo studio a essere più efficiente. È questo il messaggio fondamentale emerso dalla seconda tavola rotonda, moderata da **Stefano Simontacchi**, co-managing partner di Bonelli Errede Pappalardo. A partecipare al dibattito: **Stefano Ceccacci**, Head of group tax affairs di Unicredit; **Gloria Dagnini**, Senior vice president corporate legal area di Eni; **Domenico Fanuele**, managing partner di Shearman & Sterling; **Agostino Nuzzolo**, Direttore affari legali e fiscali di Italcementi; e **Galileo Pozzoli**, managing partner di Curtis Mallet-Prévost Colt & Mosle.

Se le direzioni affari legali ragionassero esclusivamente in base alla logica del prezzo, si rischierebbe di confondere servizi fungibili e servizi a valore aggiunto. Ma così non è. I clienti non sono interessati tanto agli sconti, quanto alla ricerca di partenariati strategici, che riguardino sia la par-

te economica sia la parte non economica. Sono state tante le proposte emerse durante il dibattito: un numero di secondment ogni anno; accesso alle risorse di knowledge management da parte del dipartimento legale; corsi e seminari di aggiornamento per gli in-house; sconti progressivi per volume di lavoro; abort fee e lavoro non-billable.

Ma il nocciolo della questione si riduce a una domanda: il mercato italiano offre le condizioni necessarie per istituzionalizzare un rapporto strategico fra domanda e offerta? Dal Summit è risultato chiaro che, innegabilmente, c'è ancora un divario tra quello che cercano le aziende e quello che dicono gli studi su ciò che viene percepito come valore. Tuttavia, è stato lanciato anche un segnale positivo in questa direzione: studi e clienti non sono più sordi di fronte alle esigenze dell'altro e per la prima volta sono tutti concordi nel ritenere fondamentale implementare meccanismi per giungere ad una reciproca soddisfazione. Perché solo così si possono instaurare forme sostenibili di partenariato. **IT**

PATRIZIO MESSINA  
(ORRICK HERRINGTON & SUTCLIFFE)

## L'insourcing per ottimizzare i costi degli studi

**P**er abbattere i costi lo studio può agire sull'organizzazione interna e sulla distribuzione del lavoro. **Patrizio Messina**, managing partner di Orrick Herrington & Sutcliffe, porta l'esempio della stessa law firm americana, pioniera nella costituzione nell'ormai lontano 2002 di un Global Operation Center (Goc) a Wheeling, in West Virginia.



Patrizio Messina

«Quando ho fatto il mio ingresso in Orrick, io stesso ho imparato ad apprezzarne l'estrema utilità», sottolinea Messina. Il Goc è il fulcro da cui viene gestito il lavoro routinario e standardizzato e fornisce supporto a tutte le sedi di Orrick nel mondo. Non solo: Wheeling è casa dei client services team. Team chiave che gestisce tutto il knowledge management dell'insegna dal West Virginia.

Così, i clienti dello studio possono accedere ventiquattr'ore su ventiquattro alla banca dati giuridica, ai sistemi di conformità, alla tecnologia di rilevazione, all'analisi dei dati e alla revisione dei documenti. Efficienza e insourcing che Orrick stima abbia fatto generare un risparmio tra i 10 e i 15 milioni di dollari all'anno, principalmente a causa dei salari e delle spese immobiliari notevolmente più bassi di quelli che si pagherebbero in una grande città metropolitana. Secondo Messina,

**Per Orrick si tratta di fino a 15 milioni di dollari all'anno di risparmi**

«l'esempio di insourcing fatto da Orrick rimane abbastanza unico nel panorama legale internazionale, ma fa capire che raggiungere forme di efficientamento interno certamente si può, a tutto vantaggio del rapporto con i clienti». (m.b.) ■

ANGELO BONISSONI (CBA)

## L'efficienza del servizio passa dalla reciprocità

**A**ndare oltre la questione dei costi e comprendere se c'è mutua soddisfazione. Facile a dirsi, ma non a farsi. L'assenza di comunicazione tra advisor e clienti comporta troppo spesso la mancanza di una reale contezza sui risultati ottenuti dal consulente esterno rispetto alle aspettative attese dalla direzione affari legali. È così che, secondo **Angelo Bonisconi**, managing partner di Cba,

**«Si dovrebbe capire le reali esigenze del mercato attraverso il costante follow up»**

«l'obiettivo che dovrebbe porsi ogni studio è quello di imparare a capire le reali esigenze del mercato e dei clienti attraverso l'utilizzo costante dei follow up». A detta di Bonisconi, infatti, sarebbe utile un sistema di valutazione e misurazione costante della reciproca soddisfazione. Là dove l'elemento chiave risiede proprio nella reciprocità.

Il rapporto tra domanda e offerta, infatti, non può esaurirsi in una mera valutazione dell'operato dello studio. In linea con quanto sottolineato dal General counsel di Snam, Marco Reggiani, anche Bonisconi concorda sulla necessità di una maggiore responsabilizzazione delle direzioni affari legali, che vada di pari passo con l'aumento del ruolo attivo di queste all'interno dell'azienda e la crescita di autonomia rispetto all'advisor esterno. «Solo così – afferma Bonisconi – si può arrivare a un'efficacia ed efficienza del servizio». (m.b.) ■



Angelo Bonisconi



STEFANO CECCACCI (UNICREDIT)

## Qualità: il mercato non può essere preso in giro

**L**a pressione sul prezzo non è ovunque. Fatto che non bisognerebbe mai perdere di vista secondo **Stefano Ceccacci**, Head of Group Tax Affairs di Unicredit, intervenuto al dibattito come portatore di un'esperienza che taglia trasversalmente private practice e azienda, data la sua lunga permanenza nello studio



Stefano Ceccacci

Maisto. Ceccacci distingue nettamente tra lavoro a bassa qualità, da una parte, e lavoro a valore aggiunto dall'altra. Nel primo caso per la selezione dell'advisor sarà sufficiente la funzione procurement e cost management aziendale, là dove effettivamente l'elemento discriminante è dato dal prezzo; nel secondo caso, invece, subentrano i rapporti fiduciari («terreno da gioco per il vero rainmaker»).

Anche se, precisa, «chi sceglie l'advisor esterno dovrebbe poi essere pronto ad assumersi il rischio di uscire dai normali percorsi, avvicinando e lasciandosi avvicinare da consulenti terzi». Sulle pratiche in cui gioca un ruolo fondamentale il valore aggiunto, «il prezzo certo deve essere elastico, ma non è quello il *quid*». L'unica discriminante diventa la qualità ed è proprio la qualità a fare una prima selezione dei possibili interlocutori esterni. «La qualità – conclude Ceccacci – è qualcosa che non si può fingere. Il mercato non può essere preso in giro». (m.b.) ■

**È la qualità a fare una prima selezione dei possibili interlocutori esterni**

GLORIA DAGNINI (ENI)

## Per gli in house più lavoro e meno risorse

**L**a contrazione e il contenimento dei costi c'è, è innegabile. A confermarlo è **Gloria Dagnini**, Senior vice president corporate legal area di Eni. Una contrazione le cui ripercussioni non ricadono soltanto sugli advisor legali esterni ma coinvolgono

**La contrazione e il contenimento dei costi è innegabile**

in prima istanza la stessa direzione affari legali di Eni che comprende circa 300 professionisti tra Italia e sedi estere. «Fino all'anno scorso – spiega Dagnini, confermando un'indagine di TopLegal sulle direzioni legali in Italia – c'era una politica di assunzioni costante. Da quest'anno, nonostante il volume di lavoro sia in aumento, soprattutto nelle tematiche attinenti compliance e penale, la campagna acquisti ha subito una battuta d'arresto». Ne deriva che con le stesse risorse – l'8% delle quali proviene da secondment o altre forme alternative di collaborazione – va gestito più lavoro. Per farlo serve aumentare l'efficienza. La riorganizzazione interna della direzione affari legali affonda le radici nel 2006, e ha portato alla costituzione di quattro direzioni che fanno capo al General counsel **Massimo Mantovani**. La direzione ha agito su un duplice fronte: ha potenziato le competenze interne sulle aree trasversali al business, mentre ha esternalizzato molte attività seriali. Sul fronte esterno, monitora in maniera metodica la consulenza esterna ricevuta attraverso un sistema di feedback. «Solo così la direzione può aumentare le probabilità di allocare in maniera ottimale il budget dedicato agli advisor». (m.b.) ■



Gloria Dagnini

DOMENICO FANUELE  
(SHEARMAN & STERLING)

## Per creare partnership servono clienti sofisticati

**I**l partenariato tra advisor e clienti non deve ridursi alla flessione delle fee. Shearman & Sterling, come rivelato dal managing partner **Domenico Fanuele**, ha un numero significativo di contratti con i suoi maggiori clienti che regolano un ampio spettro di rapporti. La parte non economica prevede: un numero stabilito di secondment ogni anno; accesso alle



Domenico Fanuele

risorse di knowledge management da parte del dipartimento legale; corsi e seminari di aggiornamento in-house. Quella economica, invece, consente il congelamento del costo delle ore billabili per anni; sconti progressivi per volume di lavoro; sconti per operazioni non di successo pre-concordate e lavoro non-billable. Certo, come sottolinea Fanuele, queste soluzioni richiedono avere come cliente «un soggetto

s sofisticato in grado di capire dove ed entro quali limiti può essere chiesta flessibilità agli studi». Significativa, in tal senso, è la strada percorsa da molte grandi multinazionali, che stanno tentando di efficientare gestione e controllo delle parcelle attraverso sistemi di e-billing, «arrivando attraverso l'armonizzazione della reportistica a una maggiore comprensione della parcella stessa». Mentre, sul fronte del controllo dei costi esterni, si sta diffondendo la disaggregazione (*unbundling*) dei servizi legali, affidati a vari studi che per la singola parte possono essere più economici. Un trend che potrebbe portare le law firm di prima fascia a stanziarsi solo sulla parte alta della curva del valore. (m.b.) ■

**Significative  
le scelte di molte  
multinazionali  
per efficientare  
gestione e controllo**

FRANCESCO GIANNI  
(GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS)

## La leva bassa degli studi crea valore

**G**li studi italiani sono stati abituati a produrre con qualche spreco. A sdoganare questo punto cruciale per la ridefinizione del costo del servizio è **Francesco Gianni**, senior partner di Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners. «In Italia – sottolinea – si può raggiungere una maggiore efficienza del costo di produzione semplicemente allocando meglio le risorse».

Quindi, per gli studi diventa fondamentale compiere un'analisi interna che tocchi modello e struttura dell'insegna. È partendo da questo scenario che si possono leggere, secondo Gianni, alcune delle tendenze del mercato legale che hanno caratterizzato gli ultimi anni del suo sviluppo. Come emerso nel corso dell'indagine annuale condotta da TopLegal sui bilanci delle insegne, relativamente alla composizione delle squadre, la leva dal 2008 ha subito una flessione del 32%. Il dato – a detta di Gianni – non va letto come un taglio lineare ai costi, ma come frutto del bisogno, espresso più volte dai clienti, di dialogare con team esterni dotati di una maggiore seniority.

**Per i clienti,  
bisogna dialogare  
con team esterni  
dotati di una  
maggiore seniority**

Quindi, la riduzione della leva risponde a un'esigenza di maggiore efficienza strutturale rispetto alle richieste della domanda, che non è più pronta a sobbarcarsi il costo di una sovrastrutturazione degli studi. E anche questo, secondo Gianni, è uno di quei processi che contribuiscono alla creazione di valore per i clienti. (m.b.) ■



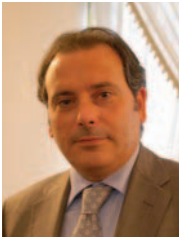
Francesco Gianni



AGOSTINO NUZZOLO (ITALCEMENTI)

## Per un rapporto win-win serve la reciproca conoscenza

**I**l problema budget esiste. Non usa mezzi termini né giri di parole **Agostino Nuzzolo**, Direttore affari legali e fiscali di Italcementi. Ma il problema, ancora una volta, non riguarda soltanto il rapporto con gli studi legali, ma in primis la stessa direzione affari legali interna. «In Italcementi – commenta – dopo la crisi abbiamo iniziato un percorso di riorganizzazione per cercare di rendere le aree legali meno dispersive». Nella direzione legale, infatti, fino a non molto tempo fa, erano presenti funzioni separate per linee di business. Invece, cercare una maggiore efficienza interna e mettere a raccordo tutte le aree è stata, a detta di Nuzzolo, la prima arma a disposizione per ammortizzare anche i problemi legati alla



Agostino Nuzzolo

ristrutturazione dei costi e alle inefficienze interne. Agire internamente, però, da solo non basta. È così che diventa fondamentale scegliere dei consulenti esterni con cui instaurare un rapporto continuativo basato sulla fiducia e sulla comprensione delle reciproche esigenze di business. «Come in ogni rapporto, anche nella dialettica tra advisor e clienti è fondamentale parlare e confrontarsi, perché solo confrontandosi ci si può conoscere», afferma Nuzzolo, aggiungendo che «solo attraverso la circolazione di informazioni ed idee si possono gettare le basi per una collaborazione win-win, in cui nessuna delle due parti si senta defraudata dall'altra». (m.b.) ■

**Con la circolazione di idee si possono gettare le basi per una collaborazione win-win**

GALILEO POZZOLI (CURTIS MALLET-PRÉVOST COLT & MOSLE)

## Il risparmio sui costi a volte porta a scelte non convenienti al business

**L**e direzioni affari legali si stanno sofisticando, secondo **Galileo Pozzoli**, managing partner di Curtis Mallet-Prévost Colt & Mosle. «Anche in soggetti come i fondi sovrani che prima non avevano uffici legali; adesso – commenta – noto la comparsa della funzione legale, strutturata per permettere ai fondi di interfacciarsi meglio con gli studi». Il cambiamento si snoda in tre direzioni: l'efficienza verso gli stakeholder interni; nell'organizzazione interna; e nel rapporto con gli studi. A volte, però, queste tre istanze si pongono in conflitto, soprattutto

**«In ragione di un immediato risparmio di costi a volte vengono operate le scelte sbagliate»**

quando entra in gioco il fattore economico. Infatti, la ricerca dell'efficienza di natura economica, secondo Pozzoli, non sempre consente alle direzioni affari legali di prendere la decisione più conveniente per il business. «In ragione di un immediato risparmio di costi a volte vengono operate le scelte sbagliate». A fornire un esempio lo stesso Pozzoli: «Mi è capitata la situazione in cui, pur di non richiedere un parere preventivo, che avrebbe comportato un costo aggiuntivo rispetto al budget, si sono fatte scelte che poi, in effetti, hanno dato luogo a costi nettamente maggiori derivanti dall'intervento riparatore successivo». Tutto nasce spesso dall'assenza di dialogo e fiducia tra le due parti. Advisor e clienti dovrebbero dialogare di più e, per farlo, potrebbe essere utile l'istituzione di un client relationship manager dedicato, figura presente già da qualche tempo negli studi newyorkesi. (m.b.) ■



Galileo Pozzoli

MARCO REGGIANI (SNAM)

## La gestione del budget non va trasferita agli studi

I costi vanno ridotti, ma deve essere il General counsel a pianificare l'allocazione delle risorse a sua disposizione. Il messaggio è chiaro: ci deve essere una maggiore responsabilizzazione della direzione affari legali, perché a pianificare la gestione del budget è il General counsel e non il legale esterno. Un messaggio positivo per gli studi, quello lanciato da **Marco Reggiani**, General counsel di Snam, che va dritto al nocciolo della



Marco Reggiani

questione. «Il General counsel è in primo luogo colui che gestisce il rischio legale – sottolinea – e, di conseguenza, è il General counsel a doversi fare carico della gestione della propria spesa, senza scaricare sugli studi legali la responsabilità di far quadrare gli obiettivi aziendali che, specie in periodi di crisi, puntano alla riduzione del budget». In altre parole, il General

counsel ha l'arduo compito di raggiungere la sostenibilità dei costi evitando di trasferire "tout court" sullo studio legale esterno gli effetti dei meccanismi dei tagli lineari eventualmente decisi dall'azienda. «E l'unico modo per farlo è regolamentare la scelta dello studio legale esterno, adottando dei criteri

**Serve regolamentare la scelta dello studio legale esterno, adottando dei criteri oggettivi**

oggettivi», sottolinea. È per tale motivo che Snam ha elaborato uno strumento di vendor management che, applicando criteri di valutazione

oggettiva dei risultati conseguiti in precedenza dai legali esterni, è in grado di supportare i legali interni nell'affidamento di nuovi incarichi. (m.b.)

BRIAN SHERIDAN (SORIN)

## Il valore è scollato dal costo

Sono tre i requisiti richiesti agli advisor esterni da Sorin: competenza, rispetto dei tempi e rispetto del budget. «Degli standard abbastanza bassi», li definisce il General counsel del gruppo, **Brian Sheridan**. «Eppure – sottolinea – nove studi su dieci non sono in grado di soddisfare contemporaneamente tutti e tre questi parametri». Come si inserisce in questa dialettica il fattore costo del servizio? Solo marginalmente. Sheridan, infatti, è fermo nel

**Nove studi su dieci non sono in grado di soddisfare i tre requisiti principali dei clienti**

rimarcare che nessun General counsel guarda soltanto ai costi, ma ricerca il valore aggiunto del servizio, tanto che «nessuno dei tre requisiti richiesti ai professionisti esterni da Sorin ha nulla a che vedere con l'abbassamento dei costi». Il punto, allora, è che rispetto al passato, oggi, le direzioni affari legali hanno alzato l'asticella che parametrizza la loro definizione di valore; «ma per quel valore siamo pronti a spendere», aggiunge il General counsel. Un esempio di servizio a valore aggiunto è lo stesso Sheridan a fornirlo, ricordando i problemi avuti da Sorin al proprio stabilimento produttivo situato a Mirandola, a seguito degli eventi sismici del maggio 2012 che hanno colpito il territorio dell'Emilia-Romagna.



Brian Sheridan

«Uno studio legale si offre di curare tutti gli aspetti del ripristino dello stabilimento pro bono. Quello studio ha dimostrato di essere realmente un nostro partner e così si è guadagnato nel futuro prossimo la consulenza al nostro fianco». (m.b.)





STEFANO SIMONTACCHI  
(BONELLI EREDE PAPPALARDO)

## L'accezione di valore deve essere condivisa

**L**a prima fonte di discrasia nella dialettica tra domanda e offerta è la diversa accezione di valore. «Si tratta di un gap di aspettative tra il valore considerato da un lato che, a volte, non si riscontra dall'altro», mette in evidenza **Stefano Simontacchi**, co-managing partner di Bonelli Erede Pappalardo. In quest'ottica, diventa fondamentale la creazione di valore differenziale attraverso l'attenzione ai bisogni dei clienti. È così che sempre più spesso si assiste all'introduzione di team dedicati (*client development team*) volti a raccogliere i feedback dal cliente e a costruire metodologie e standard che facilitino l'interscambio con lo stesso, definendo delle "routine" di lavoro. A questa attenzione verso i bisogni del cliente deve accompagnarsi quella nei confronti della macchina studio, nell'ottica del controllo dei costi e dell'efficienza



Stefano Simontacchi

organizzativa. «Un risultato – evidenzia Simontacchi – che necessita di professionisti e tecnologie a ciò preposti: per gestire con maggiore efficienza le commesse, evitando duplicazioni di attività o attività non rilevanti, basterebbe introdurre la figura del Project manager e utilizzare Gantt (strumento a supporto della progettazione delle attività, ndr) dettagliati». Meno rilevante, a detta di Simontacchi, è l'azione sulla leva, la cui riduzione potrebbe rivelarsi, anzi, controproducente. «Bisognerebbe evitare la "piramide rovesciata" perché non è né funzionale né sostenibile per lo studio». (m.b.) ■

**Occorrono professionisti e tecnologie per costruire metodologie e standard di interscambio**

FRANCO TOFFOLETTO (TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO E SOCI)

## Gli avvocati devono imparare a condividere la conoscenza

**L**avorare bene: condizione necessaria ma non sufficiente per operare con successo nel mercato legale. A quanti sono ancora convinti che il valore aggiunto del consulente esterno risieda solo nella sua competenza, **Franco Toffoletto**, presidente e managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, risponde che così non è. A dimostrarlo, secondo Toffoletto, sono i risultati economici delle boutique e degli studi specialistici. «La specializzazione da sempre è sinonimo di valore aggiunto. Eppure, oggi, non tutti i numeri degli studi specialistici vanno bene». La ragione è presto detta: il cliente chiede di andare oltre la bravura. «In questi anni – continua – i tempi della consulenza sono diventati

**Non è più vero che il valore aggiunto del consulente esterno risieda solo nella sua competenza**

sempre più stretti. Viene chiesto lo stesso servizio ma con risposte sempre più veloci, ed a prezzi più bassi». Secondo Toffoletto, per rendere più efficiente la struttura «occorre una vera e propria contabilità industriale». Un processo non semplice, evidenzia il managing partner. Alla base dell'efficientamento del sistema, infatti, c'è anche la condivisione della conoscenza: «ma gli avvocati sono restii a condividere. È un problema culturale», sottolinea. Allora, affinché gli studi legali diventino più efficienti, diventa indispensabile agire sull'atteggiamento dei professionisti. E conclude: «Serve anzitutto rieducarci secondo un nuovo concetto di professione e fare un uso sempre più importante della tecnologia». (m.b.) ■



Franco Toffoletto