

Studi legali, la partita dell'AI si gioca sulla governance

Intelligenza artificiale. Abeille (Legora): la macchina si ferma «nel rapporto con il cliente, nel giudizio, nella strategia». Fondamentale la formazione

Marco Gervasi

Secundo il McKinsey Global Institute, «più della metà delle ore di lavoro attuali potrebbe essere automatizzata» con le tecnologie già oggi disponibili. Attilio Abeille, country manager di Legora Italia — piattaforma leader europea di AI legale — spiega cosa sta succedendo nel mondo dei professionisti. L'AI attualmente automatizza «in alcuni casi il 20-30%, in altri anche il 70%, a seconda del compito, ma ci vorrà sempre l'occhio del professionista» dice.

Le aree più adatte a questa tecnologia sono la revisione massiva di documenti, la contrattualistica e la ricerca. Dove invece la macchina si ferma è «nel rapporto con il cliente, nel giudizio, nella strategia. Legora automatizza parti di attività, non un'attività intera». La società continua a crescere: ha appena chiuso un round da 550 milioni di dollari (Serie E) guidata da Atreides, con valutazione di 8,8 miliardi, le Arr vanno oltre 200 milioni con più di metà dell'AmLaw 50 già cliente. Le risorse sosterranno l'espansione in Usa, Euro-

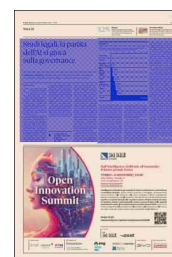
pa e Apac e lo sviluppo di Legora aOS. I numeri raccontano un settore che accelera: in una ricerca commissionata da Legora e svolta dall'analista Ari Kaplan, su 31 studi internazionali, il 94% dichiara di rispondere più in fretta ai clienti e quasi tre quarti di aver ampliato la capacità, permettendo di concentrarsi su attività a maggior valore. La tecnologia non toglie lavoro: ne sposta il baricentro.

Non basta però voler adottare una tecnologia, «per implementarla al meglio è fondamentale il coinvolgimento dei senior, altrimenti lo studio si muove a due velocità», prosegue Abeille. Il caso pratico del valore di una decisione voluta dal-

l'alto è raccontato da Monica Colombera, socia fondatrice e presidente del comitato strategia e innovazione di Legance. Colombera spiega la sfida nell'introdurre l'AI «firm wide»: «Dopo mesi di sperimentazione abbiamo optato per licenze per tutti i professionisti e un consulente esterno che affianca i team scrivania per scrivania». Per lei la parte più sfidante è stata quella culturale: «È stato essenziale condividere con tutti i soci che non si tratta di un prodotto destinato solo ai giovani». A suo parere questo è un approccio al lavoro che si applica dal neolaureato al senior partner. Il caso Legance conferma una regola che si ripete: dove in alto c'è un socio che guida il cambiamento — il cosiddetto «super user» — l'adozione funziona; dove manca, lo studio resta a metà. Questo rovescia un timore diffuso: l'AI non è la scusa per assumere meno praticanti, ma concede il tempo per formarli meglio.

Ma come si mettono allora insieme diverse generazioni quando si implementa una tecnologia così diversa? Con un metodo, spiega Andrea Arosio, ex managing partner di Linklaters e oggi alla guida della so-

 **Per implementare al meglio la tecnologia è cruciale il coinvolgimento dei senior**



Il business

Il fatturato annuale delle startup "AI-native", divise per tipo di attività che il loro prodotto automatizza. *Dati in milioni di dollari*



Fonte: Adreessen Horowitz

cietà di consulenza Irnerius, che aiuta studi e aziende a costruire la propria libreria di prompt e agenti, «quel know-how AI che l'avvocato non ha tempo di costruirsi». Ed è proprio nell'attività di Arosio che si tocca con mano la questione più delicata: se la conoscenza di uno studio viene codificata e "democratizzata" come dice Abeille, che cosa distinguerà allora uno studio dall'altro? Due cose, sostiene Arosio: «La relazione di fiducia con il cliente e quel pezzettino in più di capacità critica e strategica, di leggere l'operazione nel suo insieme». C'è poi un fenomeno sottovalutato: lo "shadow AI". Vietare lo strumento non lo ferma — la maggioranza lo usa comunque, come ai tempi del BlackBerry che teneva in tasca l'iPhone. La domanda

non è allora se adottare l'AI, ma come si forma chi entra e come si organizza il sapere perché resti un patrimonio dello studio, non un'abilità del singolo. È una partita di governance più che di tecnologia che si vince formando le persone e non solo dandogli strumenti.

Ma è proprio sulla formazione che gli intervistati stanno ancora discutendo. Alla domanda «come si preparano i giovani, se sparisce il lavoro ripetitivo che era la loro palestra?» non c'è ancora una risposta chiara. Una voce però, aiuta a capire quali elementi considerare. Francesco Portolano, socio fondatore dello studio Portolano Cavallo, indicato già nel 2012 dal Financial Times come un innovatore in Europa, offre la sua lettura partendo da una pre-

visione: «Arriveremo a un momento in cui il re sarà nudo — molte attività che oggi sembrano esoteriche diventeranno commodity, si potranno svolgere con un motore di ricerca o con l'AI». Ciò che resiste è altrove: «Le nozioni l'intelligenza artificiale le avrà meglio di noi, già oggi è così. L'unica difesa, se ci sarà uno spazio residuo, è il ragionamento, l'interazione umana, l'empatia e la creatività». Per questo, in studio, difende la scrittura come palestra del pensiero: l'AI produce testi a volte anche formalmente ineccepibili ma «privi di autenticità — se li leggi con attenzione, senti che manca qualcosa». Aggiunge dicendo: «Sono convinto che torneremo ai generalisti. Scrivere un contratto di acquisizione di quote sarà sempre più automatizzato; resterà capire il problema, collegare gli elementi, interpretare il contesto». Ai giovani ripete un'immagine che colpisce: «Bisogna conoscere i mattoncini Lego su cui si fonda il diritto; se li sai montare bene, puoi costruire qualcosa di grande valore». Lui giudica «una follia» vietare lo strumento ai praticanti: «Tutti devono imparare a usarlo al meglio».

L'AI quindi non è uno strumento che si usa allo stesso modo da tutti: si applica in modo diverso a seconda di ciò che si fa e del contesto in cui si lavora. Proprio come sta succedendo con gli umanoidi. Dove per uno studio di nicchia è un acceleratore, altrove diventa un sostituto. La domanda giusta non è se l'AI sostituirà l'avvocato, ma quale avvocato, su quale lavoro, in quale contesto. La vera abilità, allora, non sarà usare lo strumento — lo sapranno fare tutti — ma sapere quando non usarlo e custodire il giudizio che lo governa.

Per attraversare questa trasformazione non esiste una risposta valida per tutti. Perché, come ricorda Portolano, «sembra che Mao dicesse che c'è grande confusione sotto il cielo». Ma anche grandi opportunità.

marco.gervasi@theredsynergy.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA