

deberti_jacchia

Rassegna Stampa

ItaliaOggi

L'uso dell'Intelligenza Artificiale nelle organizzazioni professionali è sempre più evoluto

Studi legali, ecco quali sono gli assistenti di IA preferiti

Il settore legale ha concluso la fase della sperimentazione

Pagine a cura

DI ANTONIO RANALLI

L'intelligenza artificiale è entrata stabilmente negli studi legali, ma il dibattito non riguarda più soltanto i software da adottare. La vera questione è come questa tecnologia cambierà il lavoro degli avvocati, l'organizzazione delle law firm e perfino il valore economico della consulenza. Secondo una recente analisi presentata da *Swot Legal*, società specializzata nel temporary legal staffing e nelle soluzioni legal tech, il 50% dei responsabili legali aziendali si aspetta che l'uso dell'AI porti a una riduzione delle parcelle degli studi, mentre il 64% ritiene che consentirà alle imprese di svolgere internamente una quota crescente di attività oggi affidate ai consulenti esterni. La ricerca evidenzia inoltre che 6 aziende su 10 si aspettano che i propri consulenti utilizzino strumenti di intelligenza artificiale e che, secondo le stime di Wolters Kluwer, l'adozione dell'IA genera negli studi un risparmio medio pari al 10% delle ore lavorate settimanalmente. Sul fronte opposto, il 53% degli studi legali ritiene che le tariffe resteranno sostanzialmente invariate e un ulteriore 20% prevede addirittura un aumento dei compensi, nella convinzione che la tecnologia ac-

cresca il valore del lavoro professionale umano anziché ridurlo.

Nel frattempo, *Harvey, Legora, Lexroom, Copilot, ChatGPT* e altre piattaforme specializzate sono diventate strumenti di lavoro quotidiano in molte delle principali law firm italiane e internazionali. Dalla *due diligence* alla revisione contrattuale, dalla ricerca giuridica alla gestione della knowledge base, fino ai più recenti sistemi agentici, l'IA sta trasformando processi che fino a pochi anni fa erano esclusivamente manuali. Ma la tecnologia, da sola, non basta. Come osserva l'avvocato **Massimiliano Nicotra** nel volume *«Tecniche di prompt e agenti IA. Guida all'uso dell'intelligenza artificiale per professionisti e imprese»* (Lefebvre Giuffrè) «non esiste un prompt magico che risolva il problema al posto del professionista: esiste un metodo di contesto, verifica e correzione continua. Con gli agenti, poi, un errore può trasformarsi in un'azione: per questo il controllo umano deve accompagnare l'intero processo e la formazione deve essere il punto di partenza». Un richiamo particolarmente attuale in una fase in cui gli studi stanno sperimentando strumenti sempre più autonomi e nella quale, come sottolinea

l'autore, diventa fondamentale capire «dove può essere utile, verificare ciò che produce e stabilire quali decisioni e quali azioni non devono essere delegate».

Se fino a poco tempo fa la domanda era se gli studi legali avrebbero adottato l'intelligenza artificiale, oggi il mercato si trova già oltre quella soglia. Le principali law firm hanno integrato piattaforme IA nei processi quotidiani, investito nella formazione dei professionisti, creato policy interne e avviato programmi di governance dedicati. La questione non è più l'adozione, ma il governo della tecnologia. «Per il nostro Studio, l'adozione dell'intelligenza artificiale non si è mai configurata come la semplice implementazione di uno strumento tecnologico (*Legora*), bensì come un cambiamento profondo nel modo di lavorare. È da questa consapevolezza che è partito il nostro percorso», dice **Pablo Fernando Ambrosy Carrera**, Chief Information Officer di **Portolano Cavallo**. «Il processo di selezione della soluzione è durato quattro mesi e ha coinvolto direttamente circa quindici professionisti, che hanno testato sul campo le principali soluzioni presenti sul mercato. Abbiamo scelto di affidarci a un tool esterno anziché sviluppare una soluzione interna, per poter beneficiare delle evoluzioni continue che i fornitori commerciali dedicano ai propri clienti, in un momento in cui questi strumenti si sviluppano a una velocità mai vista prima nel mondo tecnologico. Nella valutazione non ci siamo limitati agli aspetti funzionali e di utilizzo: abbiamo attribui-

to pari importanza al supporto nel processo di adozione, alla formazione e alla sicurezza dei dati, elemento imprescindibile trattandosi di informazioni riguardanti i nostri clienti. Per noi non si tratta di un rapporto cliente-fornitore, ma di una vera partnership. In parallelo alla scelta tecnologica, abbiamo ritenuto necessario definire una policy AI interna, che stabilisca con chiarezza ruoli e limiti, orientata a un utilizzo responsabile dello strumento. Da settembre 2025 il tool è accessibile a tutta l'organizzazione, con livelli di utilizzo cresciuti rapidamente nel tempo. Con l'aumento della padronanza da parte degli utenti sono emersi use case molteplici e diversificati, adattati alle diverse practice: dalla creazione di workflow per la lettura e l'analisi massiva di documentazione, con conseguente classificazione e taggatura, fino a impieghi più semplici come la redazione di verbali strutturati, la produzione di documenti multilingue o il controllo qualità tramite prompt dedicati a individuare inconsistenze nei materiali. Il beneficio riscontrato è tangibile: i professionisti dedicano meno tempo ad attività ripetitive a basso valore aggiunto, concentrandosi su compiti in cui giudizio, conoscenza ed esperienza restano essenziali e insostituibili. Questi vantaggi non sono però privi di rischi. L'IA non ragiona come un essere umano e spesso non coglie aspetti essenziali per il corretto svolgimento del lavoro: per come è concepita, il risultato sarà sempre formalmente corretto, ma può essere concettualmente errato. Per questo abbiamo attivato un programma di awareness e controlli interni robusti, a ga-

ranza che quanto prodotto con il supporto dell'IA mantenga, se non migliori, gli standard qualitativi dello Studio».

Un'impostazione molto simile si ritrova in **DLA Piper**. «Abbiamo iniziato l'uso dell'intelligenza artificiale prima dell'ondata generativa con *Aiscension*, il servizio AI che individua rischi di cartello che è del 2021. La logica è rimasta quella: si parte da un problema legale, non da uno strumento. Si valuta, si testa in pilot, si misura, poi si estende», spiega **Giulio Coraggio**, partner e responsabile del dipartimento Intellectual Property & Technology, «Così siamo stati tra i primi studi ad adottare *Copilot* e abbiamo investito massivamente in *Harvey* e altri prodotti tailorizzati sull'Italia. In Italia sviluppiamo tool nostri, *Prisca AI Compliance* e *Transfer* sono stati realizzati dai nostri avvocati con il supporto di sviluppatori esterni. Da ultimo abbiamo creato con AltermAIInd il prodotto *ARES* che supporta le aziende nella compliance AI. I criteri adottati sono la riservatezza dei dati dei clienti, la verificabilità dell'output, l'offerta ai clienti di un supporto operativo e la coerenza con ciò che consigliamo ai clienti. Questi prodotti non sostituiscono la nostra offerta di consulenza, la completano». Per quanto riguarda l'uso dell'AI nelle attività professionali «ci sono tre livelli da considerare. Copilot sulla produttività individuale: analisi di email, sintesi, riorganizzazione di materiali. Harvey sul lavoro legale: due diligence, review contrattuale, ricerca, knowledge management. Poi l'AI che diventa un servizio ulteriore dello studio legale con

ARES e *Aiscension*. I benefici sono in termini di velocità di risposta, possibilità di analizzare una quantità elevata di informazioni in poco tempo e di estrarre informazioni utili da lunghi documenti. Bisogna tener conto di un'avvertenza però: parte del tempo risparmiato si sposta sulla verifica. Chi racconta risparmi del 70% sta misurando la prima bozza oppure si sta prendendo dei rischi nel fornire dei pareri la cui affidabilità non può essere verificata. Questa sarebbe la fine della professione legale che per eccellere deve dare sempre più un valore aggiunto ai clienti». Guardando al futuro, secondo Coraggio l'AI cambierà il ruolo dell'organizzazione degli studi legali perché «erode la base della piramide, ma quelle attività ripetitive erano anche il modo in cui si imparava il mestiere: per questo abbiamo costruito percorsi di formazione in cui l'AI fa da avversario e non da assistente. Il valore si sposta sull'aspetto creativo e l'esperienza, sul trovare la "soluzione" alle problematiche del cliente e sulla capacità di plasmare le regole al contesto specifico. Gli studi legali per sopravvivere devo tendere sempre più verso l'eccellenza, mentre il lavoro commodity cambierà. Si verificherà una soluzione naturale che, come in ogni cambiamento epocale, comporterà la scomparsa di alcune competenze con la loro riqualificazione verso altri ruoli. Ad esempio, inizieremo a vedere sempre più data scientist e sviluppatori dentro gli studi. L'AI non sostituirà gli avvocati, ma gli studi che la usano bene sostituiranno gli altri».

Anche **Giuseppe Rigano**, managing partner di **WST**

Law & Tax, vede il settore entrare in una nuova fase. «L'intelligenza artificiale è ormai entrata in una fase più matura. La domanda, infatti, non è più se adottarla ma come integrarla realmente nel modello organizzativo e professionale dei nostri studi», spiega Rignano, «Le più recenti rilevazioni sul mercato italiano mostrano come l'AI sia ormai entrata stabilmente nelle grandi firm professionali, con livelli di adozione superiori al 60%. Il tema, quindi, si sta rapidamente spostando dalla sperimentazione alla capacità di governarne l'utilizzo e trasformarlo in valore. In WST abbiamo iniziato a sperimentarla già due anni fa, collaborando con *Lexroom* alla costruzione del modulo dedicato al diritto tributario. Essere stati individuati come contributori ci ha reso particolarmente orgogliosi e quell'esperienza ci ha fatto comprendere molto presto quanto, nell'AI, la tecnologia debba necessariamente incontrare la qualità della conoscenza professionale

con cui viene sviluppata, testata e valutata. Da questa consapevolezza nasce anche il percorso di oggi poiché abbiamo scelto di non legarci ad un'unica piattaforma o ad un solo prodotto, ma di costruire un ecosistema modulare, nel quale i generalisti *ChatGPT*, *Claude*, *Gemini* ecc. ed i cd. "verticali", come *Legora*, *Harvey* ecc., vengano selezionati in funzione dei processi e delle esigenze delle nostre diverse Business Unit. In questa logica abbiamo istituito una squadra di *AI Champions* che ha un ruolo fondamentale. È composta da professionisti che sperimentano le piattaforme su casi d'uso reali, ne verificano qualità, limiti e applicabilità e trasformano la sperimentazione in conoscenza condivisa. È un modello di adozione diffusa ma governata, accompagnato da *AI literacy* e formazione. Il passo successivo sarà l'evoluzione verso gli *AI agent*, capaci di gestire, sotto la supervisione del

professionista, workflow sempre più articolati. Questa è a mio parere la sfida più interessante perché l'IA non sta semplicemente rendendo più efficienti alcune attività, ma sta iniziando a ridisegnare il modo in cui organizziamo il lavoro, distribuiamo competenze e costruiamo i team. Il vero vantaggio competitivo non sarà possedere l'IA migliore, ma costruire l'organizzazione che saprà lavorare meglio con l'IA».

Il tema della governance ritorna anche in **LEXIA**. «Due strumenti che si controllano a vicenda», spiega **Aurora Agostini**, Partner Data & Technology Innovation di LEXIA. «Due anni fa la domanda era quanto investire in tecnologia; oggi è come governarla. In LEXIA, che destina allo sviluppo tecnologico circa un quarto dei propri investimenti annuali, l'IA non è un esperimento individuale: abbiamo adottato una policy sull'uso dell'intelligenza artificiale generativa e istituito un Comitato AI che approva strumenti e casi d'uso, e sui dati dei clienti si lavora solo con gli strumenti approvati. Tra questi usiamo *Harvey* e *Lexroom.AI*. Non è ridondanza: rispondono a domande diverse e il valore nasce dal confronto. Lexroom è ancorato alle fonti italiane e restituisce riferimenti verificabili sul merito; Harvey rende al meglio sull'analisi documentale e sul drafting. In una *due diligence*, Harvey esegue la ricognizione su centinaia di contratti (clausole di *change of control*, cessione, titolarità IP), mentre la qualificazione giuridica delle criticità passa da Lexroom.AI e dai database tradizionalmente utilizzati per le ricerche giuridiche. Incrociare due output costruiti su basi diverse è il modo più ef-

ficace per far emergere gli errori: quando divergono, sappiamo dove guardare. Sugli strumenti approvati, e in particolare su Harvey, abbiamo costruito istruzioni operative che incorporano le nostre formulazioni contrattuali e i nostri standard redazionali, perché l'output nasca già nel formato identitario dello studio. I criteri di scelta restano tre: tracciabilità delle fonti, esclusione dell'addestramento sui nostri input, configurazione enterprise. E una regola: ogni output è una bozza, mai un documento definitivo. La verifica umana è obbligatoria, la responsabilità professionale non è delegabile, la formazione è tracciata, come impongono l'*AI Act* e la legge n. 132/2025».

«Nel nostro studio l'intelligenza artificiale non è entrata come un unico software, ma con diversi strumenti con funzioni distinte», dice **Michelangelo Cicogna**, partner di **De Berti Jacchia**. «Innanzitutto, una IA come piattaforma legale verticale, per l'analisi e il confronto di contratti, la review documentale nelle due diligence, l'interrogazione di raccolte di atti e la prima stesura di clausole, con integrazione diretta in Word e tracciabilità delle fonti. E poi altre IA, alcune molto specializzate per materia (ad es. arbitrato), altre generaliste, per attività meno strutturate ma cruciali (drafting, traduzioni etc.). Tre i criteri di scelta. La riservatezza: i dati non devono alimentare l'addestramento dei modelli. La verificabilità: lo strumento deve mostrare il documento da cui deriva la risposta. L'integrazione: ciò che obbliga a uscire dal flusso di lavoro non viene usato. Sulle attività ripetiti-

ve i tempi si riducono in misura significativa. È una compressione che un domani imporrà di ripensare la tariffa oraria: se il valore non coincide più con il tempo impiegato, il criterio di remunerazione dovrà adeguarsi. Perché il punto è dove si colloca oggi il valore di un avvocato. Se la conoscenza diventa reperibile in pochi secondi, il valore si sposta su ciò che nessuno strumento produce: il giudizio critico, la capacità di tradurre la complessità in un linguaggio comprensibile, la visione olistica e l'intelligenza emotiva. Da noi vige una regola non negoziabile: l'output è una bozza, mai un parere. Ogni contenuto è verificato da un professionista, che se ne assume la responsabilità. Il rischio non è che l'IA sbagli — sbaglia, e in modo credibile — ma che venga meno la competenza necessaria ad accorgersene. Per questo l'investimento principale non è nella licenza, ma nella formazione».

La fase successiva dell'evoluzione tecnologica punta verso organizzazioni sempre più "AI native". Uno degli esempi più avanzati è quello di **Fazzini Holzmiller & Partners**, che ha integrato stabilmente nel proprio workflow la piattaforma customizzata di intelligenza artificiale *FHPilot*. La piattaforma è messa a disposizione di tutti gli oltre 30 professionisti dello Studio, oltre allo staff amministrativo. L'obiettivo strategico dello Studio è quello di promuovere una «AI Augmented Firm», mantenendo al centro il professionista, con la sua competenza e la sua responsabilità, intorno al quale tutta la piattaforma è progettata. L'investimento permetterà di enfatizzare ulteriormen-

te l'attività *tailormade* e la qualità dei servizi professionali offerti alla clientela. Secondo i founder **Enrico Holzmiller** e **Marco Fazzini** «centralità del giudizio professionale, responsabilità non automatizzabile, riservatezza come vincolo assoluto, qualità prima dell'efficienza e trasparenza verso i clienti non sono dichiarazioni di principio ma criteri e pilastri di costruzione del nuovo ambiente di lavoro, rinnovato negli strumenti e potenziato nei risultati. Nella trasformazione digitale non possiamo permetterci di essere accanto alle aziende nostre clienti senza comprendere fino in fondo le logiche di questa transizione epocale. Il nostro Studio sceglie responsabilmente di (ri)costruirsi come *AI augmented firm*, sotto la responsabilità di ogni professionista». La Policy disegna potenzialità e guardrail. Specifica quali sono gli ambiti di utilizzo consentiti, le limitazioni (solo strumenti validati e autorizzati), fissa il principio della revisione obbligatoria degli output, del controllo delle fonti e della tracciabilità del processo di lavoro. «Vogliamo costruire un nuovo ambiente di lavoro, aumentato dalle nuove tecnologie», concludono Fazzini e Holzmiller, «ma costruito intorno alle competenze e al ragionamento tipici del lavoro professionale, basato sulla conoscenza, la fiducia e la responsabilità nel rapporto con i clienti». La stessa attenzione ai processi emerge nelle parole di **Andrea Tesei**, CEO e co-founder di **Ap-tus.AI**, società che ha sviluppato una piattaforma destinata a funzioni legali e compliance. «Nei settori regolamentati non è sufficiente adottare un mo-

dello di Intelligenza Artificiale evoluto. La vera sfida è costruire una base informativa affidabile, verificabile e costantemente aggiornata sulla quale l'AI possa operare», spiega Tesei, «Per questo crediamo che il vero elemento differenziante non siano i modelli, ma la qualità della conoscenza che li alimenta. Un sistema affidabile non è quello che fornisce sempre una risposta, ma quello che sa fondarla su fonti verificabili e riconoscere quando non dispone degli elementi necessari per farlo. Solo così è possibile delegare all'Intelligenza Artificiale attività reali, mantenendo al professionista la responsabilità dell'interpretazione, della validazione e delle decisioni. È su queste basi che possono nascere organizzazioni realmente AI Native».

Se oggi gran parte degli studi utilizza l'intelligenza artificiale per supportare attività come due diligence, ricerca e drafting, la prossima evoluzione sembra già delineata. L'attenzione si sta infatti spostando dagli assistenti conversazionali ai cosiddetti agenti AI, sistemi in grado di eseguire flussi di lavoro articolati sotto la supervisione umana. Non più soltanto strumenti che rispondono a una domanda, ma piattaforme capaci di organizzare attività, recuperare documenti, analizzare informazioni, formulare prime valutazioni e alimentare processi sempre più complessi. È in questa prospettiva che si inserisce la recente partnership tra **BIP Law & Tax**, e **Legora**, una delle realtà europee più attive nel campo dell'intelligenza artificiale applicata al lavoro legale. Secondo **Stefania Radoccia**, Managing Partner di BIP Law

& Tax «questa partnership con Legora rappresenta molto più di un accordo tecnologico, è la scelta di ridisegnare il modo in cui le imprese vivono i propri processi legali e fiscali, portando l'intelligenza artificiale agentica dove il valore si genera davvero, al di là dei confini della direzione legale. Non ci fermiamo al singolo strumento ma intendiamo ridisegnare l'intero processo, dal legale al procurement, dalla compliance alle risorse umane, accompagnando la trasformazione di più funzioni contemporaneamente, con benefici misurabili su efficienza, qualità e governance».

In questa direzione si muove anche *Lexroom*. Nata come piattaforma specializzata nella ricerca e nell'analisi giuridica, l'azienda ha recentemente accelerato il proprio percorso di espansione europea attraverso l'acquisizione della francese *Query Juriste* e della bulgara *Praven Intelekt*. L'obiettivo dichiarato è costruire un vero e proprio sistema operativo per il lavoro legale nei Paesi di civil law. Come osserva il fondatore e CEO **Paolo Fois** «queste acquisizioni sono una tappa importante della nostra espansione europea, e sono solo l'inizio. Non ha senso reinventare la ruota mercato per mercato. Quando incontriamo founder che hanno già costruito qualcosa di valido, la mossa più intelligente è unire la tecnologia, la scala e il capitale di Lexroom alla competenza e all'energia di chi conosce il territorio. È così che si costruisce la piattaforma di riferimento del *legal AI* in Europa». La strategia si fonda su una convinzione molto diffusa tra gli operatori più avanzati del settore: nel diritto il valore non deriva sol-

tanto dalla qualità del modello linguistico utilizzato, ma soprattutto dalla profondità e dall'affidabilità delle fonti che alimentano il sistema. Per questo Lexroom definisce il proprio approccio "data-first". Come spiega **Etienne Le Guay**, fondatore di *Query Juriste* oggi entrato nel gruppo «abbiamo costruito Query Juriste con la convinzione che l'AI sia utile agli avvocati solo se è costruita sui dati giuridici stessi, e non sopra un modello generalista. Siamo entrati in Lexroom perché è nata sullo stesso principio data-first».

Anche i grandi studi internazionali stanno strutturando approcci sempre più sofisticati. In **Herbert Smith Freehills Kramer** l'adozione dell'IA è descritta come «strutturale, non sperimentale. L'IA è integrata nei processi quotidiani attraverso un ecosistema tecnologico articolato — *Legora, Harvey, Relativity, Wexler.ai, Cicero* — e coordinata da una funzione dedicata, la *Digital Legal Delivery practice*. L'impatto si misura in efficienza, qualità del dato e tempestività del servizio al cliente, ma il valore aggiunto resta il connubio tra tecnologia sofisticata e avvocati altamente formati a utilizzarla». In parallelo stanno emergendo anche soluzioni sviluppate specificamente per professionisti del diritto e dipartimenti corporate.

Tra queste figura *Lidia*, piattaforma progettata da avvocati e pensata per studi legali, commercialisti, notai e direzioni legali aziendali. L'obiettivo di Lidia è quello di applicare tecnologie avanzate al diritto per migliorare la qualità del lavoro legale, ridurre il rischio di errore e supportare il ragiona-

mento professionale. In questo senso, Lidia non si limita ad automatizzare le attività, ma affianca l'utente come un vero e proprio co-thinker nelle azioni più complesse e ad alta responsabilità. Tutto questo è possibile grazie ai servizi cloud di *Amazon Web Services*, che consentono a Lidia di scalare su dati complessi in modo sicuro e affidabile.

L'obiettivo non è semplicemente automatizzare attività ripetitive ma affiancare il professionista nei processi decisionali più complessi come un vero e proprio "co-thinker", supportando analisi, gestione documentale e workflow giuridici su infrastrutture cloud progettate per garantire sicurezza e scalabilità. Da queste esperienze emerge una conclusione condivisa.

Il settore legale sta rapidamente abbandonando la fase della sperimentazione per entrare in quella della strutturazione. La competizione non riguarda più l'accesso a *ChatGPT, Harvey o Legora*. Riguarda la capacità degli studi di costruire processi, competenze, governance, patrimonio informativo e modelli organizzativi in grado di lavorare efficacemente con l'intelligenza artificiale. È il passaggio dall'uso dell'AI alla costruzione di organizzazioni AI-native. Ed è probabilmente qui che si giocherà la prossima partita del mercato legale.

— © Riproduzione riservata — ■

**Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it**
