

# TRATTATO BREVE DI DIRITTO DELLA RETE

## Le regole di Internet

Diretto da  
Andrea Sirotti Gaudenzi

Prefazione di  
Tito Ballarino

Con i contributi di

F. Brugaletta • L. de Grazia • A. Greco • A. Lisi • P. Menchetti  
C. Micera • D. Minotti • P. Parigi • V. Spataro • M. Tidona  
F. Tommasi • M. Tonello • M. V. Vaglio • G. Vettori • F. Zumerle

  
MAGGIOLI  
EDITORE

**Legale**

**© Copyright 2001 by Maggioli Editore**

**Azienda con sistema qualità certificato in conformità alla normativa ISO 9001**

Sede operativa

*47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8*

*Tel. 0541/626777 • Fax 0541/622020*

Internet: <http://www.maggioli.it/editore>

E-mail: [servizio.clienti@maggioli.it](mailto:servizio.clienti@maggioli.it)

Sede legale

*47900 Rimini • Viale Vespucci, 12/N • Casella postale 290*

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione  
e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i paesi.

Finito di stampare nel mese di luglio 2001  
dalla Litografia Titanlito s.a.  
Dogana (Repubblica di San Marino)

Con i contributi di:

FRANCESCO BRUGALETTA  
LUCA M. DE GRAZIA  
ANGELO GRECO  
ANDREA LISI  
PATRIZIO MENCHETTI  
CHIARA MICERA  
DANIELE MINOTTI  
PAOLA PARIGI  
ANDREA SIROTTI GAUDENZI  
VALENTINO SPATARO  
MAURIZIO TIDONA  
FABIO TOMMASI  
MAURIZIO TONELLOTO  
MARZIO V. VAGLIO  
GIOVANNA VETTORI  
FRANCO ZUMERLE

## I.T. E MANAGEMENT DELLO STUDIO LEGALE

di PAOLA PARIGI (\*)

**SOMMARIO:** 1. Premessa. - 2. L'organizzazione economica. - 3. L'organizzazione tecnica. - 4. L'apporto personale. - 5. I "tecno-avvocati". - 6. Informazioni in entrata nello studio - Incoming information. - 7. La condivisione della conoscenza - Know-how sharing. - 8. Uscita delle informazioni - Outgoing information.

### 1. Premessa

L'approccio sistematico all'organizzazione dello studio legale non è ancora entrato a pieno titolo nella cultura del professionista forense italiano.

La realtà composita degli studi legali italiani, la maggioranza dei quali rientra nella tipologia dello studio mononucleare non particolarmente specializzato, rifugge ancora dall'idea che un simile approccio sia utile ove addirittura possibile.

Questa considerazione preconcepita ha ragioni storico-culturali chiare e in parte condivisibili.

L'avvocato come tutti noi lo conosciamo teme che modificare l'organizzazione dello studio equivalga ad aziendalizzare o spersonalizzare il lavoro; rifugge dall'idea stessa di averne bisogno nel timore di veder scemare valori che permeano da sempre lo spirito della professione liberale: una solida preparazione classica, la fiduciarità del rapporto con il cliente, la propria capacità lavorativa, la trasmissione orale dell'esperienza ai "discendenti" professionali, l'intuizione e, perché no, l'istrionismo.

---

(\*) Avvocato esperta di Internet Law. Information Officer Studio Grimaldi Clifford Chance.

Questi timori, dicevo, non sono del tutto infondati.

Tuttavia il mondo, e soprattutto il mercato di riferimento del professionista forense, sono cambiati e stanno cambiando, non solo per la rapida introduzione nella vita di tutti i giorni di attività sempre più legate alla tecnologia informatica, alla telecomunicazione ed alla globalizzazione delle comunicazioni, ma anche – forse è il caso di dire soprattutto – per il costante cambiamento delle richieste di mercato, per l'introduzione di sistemi transnazionali di regole, per l'erosione progressiva dei settori di specificità dell'attività del legale e per la ormai cronica lentezza ed inaffidabilità del sistema giudiziario italiano e non solo.

Un cliente che opera in un mondo siffatto richiede al proprio consulente legale attività altrettanto rapide, flessibili, che non possono scaturire altro che dalla combinazione, nelle giuste dosi, di una solida formazione giuridica, sempre più transnazionale, aperta alle forme di soluzione alternativa delle controversie e di un'abilità tecnico-pratica nell'utilizzo degli strumenti di comunicazione e di supporto.

L'individuazione delle esigenze dello studio e la conseguente introduzione di una metodologia organizzativa che consenta di sfruttare al meglio le facilitazioni concesse dalle *information technologies* può essere agilmente adattata ad ogni studio, di qualunque dimensione, qualunque sia il suo mercato di riferimento, senza necessariamente avere l'effetto di snaturare i contenuti delle prestazioni fornite.

Le opportunità offerte dalle *information technologies* sono state (e saranno sempre più) recepite dal mondo esterno e introdotte nelle prassi economiche e nella vita comune. Per gli studi legali è pertanto innegabile che perdere l'opportunità di adeguarsi a queste nuove e sempre più dinamiche forme di comunicazione e di trasmissione di dati corrisponde alla perdita di clientela, di opportunità.

Il *modus operandi* andrà personalizzato sulla base delle esigenze e riuscirà più o meno intuitivo a seconda che richieda il gradimento di un solo professionista o di un soggetto collettivo che gestisce il potere decisionale dello studio.

Non potrà essere fornito un metodo univoco di organizzazione, né tanto meno io mi sentirei di offrirne uno specifico, tuttavia attraverso la focalizzazione di quegli aspetti che possono essere definiti come denominatori comuni di ogni tipo di studio legale, indipendente dalla sua composizione e dal tipo di clientela e di lavoro svolto, si potrà individuare una serie di

linee guida che potranno, mi auguro, fornire spunti di riflessione e di eventuale approfondimento.

Individuerei tre punti di vista per l'individuazione dei criteri organizzativi nell'intento di razionalizzare l'attività del professionista (o del gruppo di professionisti) e di ottimizzare il tempo dedicato alla propria attività.

Il primo è puramente *economico*;

Il secondo è di carattere *tecnico*;

il terzo è invece incentrato sulla qualificazione dell'apporto *personale*.

## 2. L'organizzazione economica

È necessario innanzitutto introdurre nella prassi di approccio al nuovo cliente un criterio univoco di controllo di gestione sull'attività del legale e dei suoi collaboratori.

Il costo orario reale di ogni ora lavorativa dovrà essere individuato tenendo conto delle possibilità concrete di parcellazione delle prestazioni, siano esse tariffe orarie di consulenza o di assistenza giudiziale secondo prestazioni.

Naturalmente la scelta di trattenere operazioni antieconomiche in termini di rapporto costo/ora è una scelta tipicamente commerciale, che attiene alla politica dello studio e quindi non è certo oggetto di sindacato esterno, né tanto meno suscettibile di essere valutata con criteri oggettivi.

Queste decisioni potranno essere assunte solo da chi detiene, oltre al potere di determinare la policy dello studio, anche la memoria storica e la "saggezza" strategica, in una parola spettano al libero apprezzamento ed alla guida del *senior partner*.

Lo stesso costo orario del tempo impiegato per effettuare questo controllo andrà computato ai fini della parcellazione. L'organizzazione non deve essere percepita come un peso *tout court* dello studio, ma come una prestazione necessaria ai fini del corretto svolgimento dell'attività professionale.

## 3. L'organizzazione tecnica

L'introduzione di diverse tecnologie, che vanno dall'uso ormai indiscutibile dei *personal computer* per la stesura degli atti agli applicativi specifici per la gestione contabile e lo scadenza-

rio delle pratiche e delle forme di comunicazione mediata dalla rete Internet, costituisce di fatto un diverso modo di lavorare, quindi una modifica delle procedure interne allo studio.

La valutazione anche in questo caso è soggettiva, ma può essere influenzata da un paio di fattori: la incentivazione all'utilizzo di nuove procedure ed il beneficio in termini di risparmio di tempo derivante dalla introduzione di nuove modalità di lavoro.

Il lavoro meglio organizzato fa risparmiare tempo, innalza il livello qualitativo delle prestazioni, standardizza le procedure e consente pertanto di avere più chiare le responsabilità in caso di errore e soprattutto il controllo del percorso da parte del cliente (il che serve ad aumentare la fiducia nel lavoro del legale) e da parte del dirigente (o del gruppo dirigente) dello studio nei confronti dei collaboratori.

Naturalmente una realtà organizzativa di più grandi dimensioni avrà il compito di non fare percepire ai propri membri che l'introduzione di nuove procedure o di procedure semplicemente standardizzate contenga in sé potenzialmente l'obiettivo di imporre controllo, livellamento, mancato riconoscimento delle peculiari capacità di ciascuno.

L'incentivazione all'utilizzo di nuove procedure è lo strumento utile a che ciò non accada; questo punto meriterebbe maggior approfondimento ma richiederebbe un tempo a me non concesso in questa sede.

Mi riferisco al solo aspetto metodologico dell'organizzazione, non al merito delle questioni o delle operazioni trattate dagli avvocati i quali dovranno continuare ad utilizzare il proprio bagaglio culturale ed a seguire il proprio *intuitus*, liberi di adottare anche soluzioni creative, nell'ambito, tuttavia, di metodologie di condivisione del proprio sapere che saranno invece uguali per tutti.

#### **4. L'apporto personale**

Questa è l'unica vera rivoluzione che le *information technologies* e l'apertura dei mercati su scala transnazionale portano con sé.

Diventa inevitabile che lo studio si strutturi secondo gerarchie diverse da quelle che sono state sinora patrimonio comune all'esperienza dell'avvocato.

Il passaggio da praticante ad avvocato e la successiva affermazione come professionista non potranno più essere i soli percorsi possibili. Il laureato, abilitato all'esercizio della professione, dovrà essere reso edotto che esistono, o meglio, si stanno creando, carriere parallele, para-legali, differenziate, che richiedono una formazione leggermente diversa e non trovano sbocco nella tradizionale figura del professionista così come essa è percepita attualmente dalla collettività.

Questo fatto dovrà indurre chi si appropria a questa professione da oggi e per il futuro a pensarsi come un operatore del diritto, magari specializzato, che non vedrà mai un'aula di Tribunale o che non tratterà mai questioni giuridiche con un cliente o non condurrà mai una negoziazione (se non come tappe necessarie della sua stessa formazione).

Esisteranno sempre più ed andranno previsti, proporzionalmente al numero di avvocati "classici" di cui è composto uno studio, dei professionisti la cui formazione e la cui stessa ambizione di carriera si muoveranno su di un piano parallelo a quello di contenuto tradizionale, le cui mansioni, pure se fondate su di un *cursus studi* molto simile, avranno altra natura.

Gli avvocati dovranno imparare a farsi affiancare da altri avvocati deputati alla organizzazione di quelle attività di supporto che le *information technologies* consentiranno di introdurre nella prassi lavorativa e che mi piacerebbe definire "tecno-avvocati".

## 5. I "tecno-avvocati"

Vediamo quindi in che cosa consiste questo complesso di attività.

Il presupposto logico è ancora una volta quello dell'individuazione dei denominatori comuni che appartengono ad ogni tipo di studio legale e nella focalizzazione degli strumenti più efficaci, tra quelli forniti dalle nuove tecnologie informative, a dotare di un supporto che consenta all'attività professionale di raggiungere uno standard di efficienza consono alle richieste della clientela.

Le esigenze comuni ad ogni tipo di studio legale, nei cui confronti sia utile l'introduzione di nuove procedure legate alle I.T., consistono essenzialmente nel trattamento del flusso della "conoscenza".



Non mi addentro in quella che considero per un pubblico di giuristi una definizione linguistica pleonastica dei concetti di conoscenza, informazione e dati.

Mi limito a dire che fonte della conoscenza è l'intera realtà percepibile dall'uomo, non intesa come un giacimento inesauribile, ma come una costante e pressoché infinita occasione di produrre nuova conoscenza **attraverso la elaborazione razionale delle proprie percezioni mediata dalle proprie cultura, capacità ed esperienza, mossa dai propri obiettivi individuali.**

L'uomo attinge alla realtà e sceglie che cosa rappresentare secondo il proprio modello di conoscenza e che cosa trascurare di quanto percepisce.

L'uomo usa la conoscenza accumulata per agire in modo efficace.

Conoscenza quindi è saper fare; ci soccorre la lingua inglese che accomuna i due termini *knowledge* e *know-how*.

La conoscenza più facilmente trasmissibile è quella esplicita, che si esterna attraverso la comunicazione con l'utilizzo di convenzioni semantiche, i "dati", è in una parola "l'informazione".

L'altra conoscenza, quella implicita, nascosta nella mente di ciascun individuo, non sempre conscia, rappresenta invece la forma più importante, quella che distingue il principiante dall'esperto, quella che qualifica il sapere, ma ha la prerogativa di non essere facilmente trasmissibile, è perciò per sua natura "tacita".

Renderla esplicita e disponibile è il compito complesso e di primaria importanza per chi voglia gestire la conoscenza posseduta da uno o più individui all'interno di qualunque organizzazione, tanto più all'interno di una organizzazione che fonda la propria stessa ragione d'essere sulla conoscenza, come lo studio legale.

Per rendere metodico lo sfruttamento della conoscenza in una organizzazione occorre innanzitutto individuarne la localizzazione.

Le "sedi" della conoscenza sono fondamentalmente tre:

- le persone;
- i documenti;
- il *software*.

Il punto è quindi come organizzare il sapere patrimonio dell'organizzazione, nel nostro caso dello studio legale, come ren-

derlo maggiormente disponibile a tutti i membri dello studio nella forma più esplicita possibile e come gestire i "flussi" della conoscenza.

Il movimento delle informazioni segue un ciclo. L'informazione entra nello studio, viene condivisa (o dovrebbe esserlo) ed infine esce dallo studio sotto forma di prodotto dell'attività del legale o sotto forma di attività diretta alle pubbliche relazioni per l'incremento della clientela.

Come possono le *information technologies* aiutare nella gestione di questo flusso?

## **6. Informazioni in entrata nello studio - Incoming information**

Le I.T. consentono di accedere in tempi rapidissimi ad una quantità di informazioni enormemente più grande che in passato. L'organizzazione della ricerca sui più svariati supporti disponibili, siano essi tradizionali (libri, riviste, ecc.) o multimediale (CD-Rom, Internet, ecc.) deve essere organizzata.

Una gestione oculata degli abbonamenti a riviste, della circolazione delle stesse, la loro disponibilità *on-line*, l'aggiornamento e il costante riordino della biblioteca, cartacea e multimediale, possono essere facilmente supportati dalla tecnologia.

Per prima cosa andrebbe creato un archivio dell'esistente, di facile consultazione e condiviso da tutti i membri dello studio. Il suo aggiornamento non dovrà essere sottovalutato, poiché fornisce di fatto la base per il corretto assorbimento delle nuove informazioni provenienti dall'esterno.

Per scendere maggiormente nel dettaglio tecnico, lo studio andrebbe organizzato come una rete di personal computer (al proprio interno) e collegato a studi di collaborazione (anche in forma associata) esterna con la creazione di un network.

In questo secondo caso l'uso dei protocolli I.P. (Internet) consente di ipotizzare una rete interna o Intranet che fornisca l'accesso facilitato ad un insieme di siti di importanza giuridica per la ricerca, che contenga informazioni utili di cui è necessaria la condivisione o la cui ricerca è il più delle volte ripetitiva e pedestre (numeri telefonici, indirizzi di superficie o *e-mail*, codici di avviamento postale, orari di treni e aerei ed anche formulari, *templates*, etc.).

## 7. La condivisione della conoscenza – Know-how sharing

Lo studio legale dovrà sempre più introdurre forme di condivisione delle informazioni e della conoscenza, non solo attinte all'esterno, ma anche e soprattutto prodotte all'interno (e questa esigenza è direttamente proporzionale al numero di persone coinvolte nel lavoro), non potendo oramai, per le ragioni che sopra abbiamo citato, affidare la base della propria conoscenza alla memoria storica di una sola persona (sia esso il *senior* dello studio o il capo del *department* di appartenenza di una grande *law firm*).

Anche qui la tecnologia aiuta. La creazione di un *data base* "critico" e ragionato in cui stoccare i prodotti dello studio consentirà, prima di affrontare ogni nuova operazione, di attingere alla memoria storica complessiva dello studio e verificare il percorso formativo di opinioni, strategie, negoziazioni in casi analoghi evitando un inutile dispendio di energie nella ricerca.

Come amano dire gli inglesi, consentirà di non "*re-invent the wheel*", di non reinventare la ruota.

Il *data base* deve però essere progettato in maniera personalizzata e il più possibile flessibile, con l'ausilio di qualcuno che non abbia mere competenze informatiche, ma che conosca anche il tipo di dati da trattare, un "tecno-avvocato", appunto.

Il *data base* dovrà essere accessibile a tutti attraverso una maschera di ricerca "*user-friendly*" e il suo aggiornamento (e ripulitura) dovrà essere costante, altra mansione del "*tecno-avvocato*".

Inutile dire che il protocollo di telecomunicazione di Internet consente che lo *sharing* avvenga sia come circolazione interna allo studio (singolo o in forma di *network*) che come circolazione esterna da e per lo studio, sotto forma di messaggi *e-mail*.

## 8. Uscita delle informazioni – Outgoing information

Le informazioni portatrici di conoscenza escono dallo studio legale in due modi fondamentali: come prodotto dell'attività (atti, contratti, pareri, etc.) e come presentazioni dello studio per le relazioni con la clientela e per *l'accounting* o il *business development*.

Il "tecno-avvocato" non potrà in questo caso venire meno alle necessarie doti di cultura, dialettica, piana scrittura, almeno bilingue, ed alle qualità di diplomazia che caratterizzano ogni attività di pubblica relazione. Potrà però supportare queste qualità "classiche" facilitandosi enormemente il compito di recupero dei dati importanti attingendo alle basi di dati di cui ho parlato in precedenza, confezionando presentazioni dello studio, specificando i campi di attività, i *curricula* dei professionisti che si intende proporre per le operazioni richieste "tailor-made" per il cliente e magari sotto forma di *slides* animate e/o di materiale stampato come *brochures*, ecc.

Sono necessarie a questo scopo competenze non superficiali di *desk-top publishing*, di composizione in *Power Point*, oltre che l'uso abile ed efficace della ricerca sui supporti I.T. di cui ho parlato in precedenza.

Chioso con una considerazione.

L'organizzazione degli studi legali attraverso l'informatica e la tecnologia informativa è una necessità, una opportunità di miglioramento e di crescita per il professionista singolo od organizzato in forma collettiva e fornisce supporto senza snaturarne i contenuti.

Consente nuove opportunità di impiego e di riconoscimento per professionalità composite, sempre più presenti, rendendo più efficace il lavoro di tutti, snellendo e non appesantendo le procedure interne.

Consente di attribuire il giusto valore alla conoscenza accumulata dallo studio e, rendendola disponibile nella condivisione di tutti i membri, di fatto avrà su di essa un effetto moltiplicatore.

Farà, in una parola, la differenza.