

WEBINAR

# FASE 2?

## Per gli studi legali È GIÀ IL PRESENTE

Meno viaggi, più tecnologia, spazi da ripensare: lo smart working cambierà il volto degli studi legali, che sono già pronti a ripensare la loro operatività sia interna che esterna e progettano una fase due, immaginando una crisi a V, ma tenendosi pronti a tutti gli scenari. E soprattutto a rispondere alle mutate esigenze dei clienti

di alessio foderi



**T**Fronteggiare una pandemia come quella da Covid-19 ha sparigliato le carte sui tavoli di tutti i settori, compreso quello legale che si è trovato a coordinare un doppio binario: da un lato la gestione interna degli studi associati, volta a garantire l'efficienza e la continuità lavorativa, dall'altro un cambiamento, e talvolta aumento, della domanda di assistenza da parte dei clienti, presi nella morsa dell'emergenza. Questa almeno la parentesi temporale della cosiddetta fase uno, caratterizzata anche da un rinnovato dialogo fra i maggiori studi italiani, che hanno cercato di condividere esperienze e collaborare attivamente fra loro alla ricerca di un modo per affrontare questa situazione inedita di allarme.

Durante il webinar "Avvocati e Coronavirus, dall'emergenza al riassetto del mercato", organizzato da Legalcommunity e Inhousecommunity, nove avvocati di primo piano hanno discusso apertamente dello stato dell'arte e dei passi futuri, partendo dal funzionamento dello studio legale a distanza fino al cambiamento che ci sarà nell'esercitare la professione domani alla luce dello stravolgimento odierno. Attorno a questo "tavolo" virtuale si sono seduti **Bruno Gattai**, managing partner di Gattai Minoli Agostinelli & Partners, **Rosario Zaccà**, co-managing partner di Gianni Origoni Grippo Cappelli, **Filippo Troisi**, senior partner di Legance, **Andrea Carta Mantiglia**, partner e consigliere delegato di BonelliErede, **Federico Sutti**, managing partner di Dentons, **Gregorio Consoli**, partner di Chiomenti, **Giuseppe Catalano**, presidente di Aigi e segretario del cda di Generali.

## RIVOLUZIONE

Dalla meeting room tutti concordano: lo smart working è sicuramente il cambiamento più significativo di questo momento. Una condizione, in realtà, di lavoro forzosamente da casa, diversa dall'accezione precedente dell'espressione. Si tratta di una virata che gli studi si sono trovati ad affrontare in maniera improvvisa e che si porterà dietro conseguenze anche per il futuro. «È stata una rivoluzione». È netto Andrea Carta Mantiglia. «Il nostro studio non era preparato, lo dico sinceramente. Basti pensare che avevamo lanciato un progetto pilot di smart working solo a gennaio...», continua. Rosario Zaccà spiega invece come il suo di studio abbia fin da subito creato una task force interna volta anche ad attivare le tecnologie necessarie. «Prepararsi a mettere in smart working un numero così elevato di associate richiede preparazione tanto che abbiamo usato il periodo fino all'8 di marzo proprio per implementare quegli investimenti tecnologici che avevamo già in programma».

Sicuramente il lavoro da remoto così improvviso è stata una novità anche per chi era più preparato: «siamo stati un pochino più fortunati perché ci siamo spostati in uno studio nuovo un anno fa e abbiamo investito parecchio in tecnologia», racconta Bruno Gattai. Per questo, «quando è arrivato lo tsunami ci siamo trovati pronti e l'infrastruttura ha retto benissimo». Storia simile anche per Legance: «Avevamo già fatto enormi investimenti tecnologici che hanno pagato pienamente: dal giorno uno siamo passati in remoto senza

colpo ferire», spiega il senior partner Filippo Troisi. «Da quando abbiamo implementato lo smart working l'anno scorso io, forse, sono stato l'unico che non l'ha mai usato», confessa invece Federico Sutti, che sottolinea invece il vantaggio di operare in uno studio di matrice internazionale in questa occasione: «Avendo una presenza significativa in Cina, dove abbiamo 44 uffici e 5.000 avvocati, abbiamo saputo prima degli altri cosa succedeva e come organizzarci».

## DOMANI

Oltre a questa prima risposta, dove si sono attuate soluzioni simili davanti a sfide comuni, il lavoro da remoto pone degli interrogativi per il futuro sia da un punto di vista lavorativo, ovvero da come cambieranno i rapporti e le dinamiche fra avvocati, che da un punto di vista pratico, di organizzazione dello spazio, una volta tornati operativi. Entrambe le questioni sono alla base di quella che potremmo identificare come fase due. «Non dobbiamo dimenticare le lezioni imparate in questa vicenda che ci insegna che si possono fare tante cose senza dover necessariamente viaggiare, ci insegna che si potrà fare due diligence in maniera diversa, ci ha insegnato a impostare il lavoro in maniera molto diversa e questo, secondo me, avrà un impatto nei rapporti fra di noi, con i consulenti e con i clienti» spiega Giuseppe Catalano.

Tuttavia, se nel breve termine affidarsi a rapporti virtuali appare come una grande sfida, non significa che, col tempo, non possa diventare un'opportunità.

WEBINAR



ROSARIO ZACCA



GIUSEPPE CATALANO



GREGORIO CONSOLI



FILIPPO TROISI

«Lo smart working sarà un modo per migliorare la vita delle persone. Dal file sharing agli schermi condivisi in Teams, il breve periodo sarà sicuramente una prova in termini di apprendimento. Ma credo che nel corso del tempo sarà uno strumento di efficienza» è convinto Gregorio Consoli. E in maniera particolare potrebbe migliorare anche l'ambiente lavorativo dello studio, divenendo uno strumento di incentivo per la parità di genere. «Credo sarà di grande aiuto alla carriera delle donne negli studi legali perché molte di loro finora hanno avuto difficoltà a crescere per via di impegni familiari» sottolinea Gattai.

L'altra conseguenza di questa situazione sarà una riduzione dei viaggi di lavoro. In effetti, lavorando da casa e implementando l'uso della tecnologia si amplifica il paradigma della raggiungibilità: tutti sono immediatamente raggiungibili tramite tutti gli strumenti che si hanno a disposizione. «Viaggeremo tutti molto di meno, nessuno di noi andrà a fare una riunione di un'ora a Roma o a Milano spendendo soldi e perdendo tempo», prosegue Consoli. Sulla stessa scia anche Gattai: «abbiamo perfettamente capito che un meeting si può svolgere efficientemente anche in maniera virtuale e non vorremo più per un giorno a Londra». Come loro, tutti gli altri concordano sul punto: essendo costantemente raggiungibili, gli spostamenti non essenzialmente necessari diminuiranno, sconvolgendo modelli finora consolidati.

IN AZIENDA

## FAZIO (ENEL): DALL'ITALIA UNA ROADMAP INTERNAZIONALE

«Normalmente le aziende si preparano a vari rischi, ma quello che stiamo affrontando adesso è un rischio totalmente differente». Così **Giulio Fazio**, general counsel di Enel, è intervenuto durante il webinar *The international legal market in the time of coronavirus* organizzato da LC Publishing Group il 31 marzo 2020. Ha raccontato come il rischio pandemia è, difatti, fra quello meno mappati, seppur comporti valutazioni complesse. La pandemia, infatti, è diversa da guerre o catastrofi naturali. «proprio perché fa sì che in un singolo momento tu possa perdere tutto il tuo capitale umano, il bene chiave da proteggere». Nel caso di Enel, che opera a livello internazionale, questo apre scenari differenti.



Il problema principale, spiega Fazio, è che per garantire i servizi servono proprio le persone che fanno funzionare gli impianti. Questa attività deve poter essere svolta senza che nessuno sia messo in pericolo di vita. L'obiettivo resta così quello di produrre energia evitando il rischio di fermare gli impianti e al contempo distribuirla. Avendo questo in mente, «abbiamo mappato quello che poteva essere fatto da remoto e attuato tutte le misure di sicurezza senza fermarci». La sfida di assicurare la business continuity, racconta, ha avuto però un vantaggio: «Dall'Italia abbiamo avuto la fortuna di trasmettere le procedure negli altri paesi che si preparavano al *lockdown*. Così abbiamo potuto operare in maniera efficiente nel mondo».

Per far questo è stato cruciale comprendere sin da subito l'entità della pandemia e, soprattutto, intravedere le conseguenze nella gestione futura. «Le aziende come Enel devono saper stare nel futuro», prosegue. In altre parole, pensare già alla fase due: «a che punto saremo fra un mese e come lavoreremo in quel momento». A livello internazionale lo scenario, spiega Fazio, sarà differente proprio per le discrasie temporali: infatti, se l'Italia è stata la prima a chiudere, probabilmente sarà la prima a riaprire. «Si dovrà però capire come la produzione potrà confortarsi con paesi chiusi, trovare un modo per lavorare tutti insieme e ripristinare la *business capability* in tutto il mondo».

Ma a cambiare sarà anche lo spazio. Ripensarlo, un imperativo. Lato organizzazione interna, infatti, in una situazione così in evoluzione gli studi devono trovarsi pronti ad affrontare cambiamenti fisici. Senza giri di parole, Troisi sostiene che «il Covid-19 sarà la morte dell'open space», una configurazione, questa, che per Sutti sarà sicuramente «un limite nello scenario che ci troveremo davanti», e quindi «la cosa meno logica da fare» per Gattai. Non ne è del tutto convinto l'avvocato Carta Mantiglia che, però, evidenzia proprio la correlazione fra smart working e spazio: «Se il lavoro può essere effettuato da remoto per gruppi consistenti di lavoratori in maniera efficiente questo significa che gli spazi per gli studi legali sono da ripensare in termini di volumetrie e gestione», puntualizza. Di certo l'ambiente di lavoro avrà un altro aspetto per un bel po' di tempo: «abbiamo già acquistato dei rilevatori di temperatura che saranno posizionati all'ingresso dei nostri uffici» spiega Troisi. «Ci stiamo già adoperando – prosegue – per capire come evitare il contatto diretto nella fase 2».

## RIPARTENZA

Se per molti la soluzione di una turnazione con una parte di avvocati in smart working alternati ad altri presenti negli studi appare al momento una concreta possibilità, l'obiettivo resta comunque quello di assicurare un servizio efficiente come prima in un terreno non più troppo fertile, o meglio un orizzonte in cui

si naviga a vista. Nel pensare agli scenari e a come stare nel futuro quasi tutti gli avvocati concordano sul fatto che la crisi generata dal Covid-19 sarà una crisi a V e non a U, ovvero toccato il fondo si ripartirà molto più rapidamente rispetto, ad esempio, a quanto avvenuto con la crisi del 2008. Fare previsioni è tuttavia difficilissimo e questa prospettiva rimane soltanto un'ipotesi che prende in considerazione una serie di fattori e in cui le variabili in campo – dalla curva dei contagi alle decisioni dell'Europa – sono moltissime.

«Credo che tutti quanti abbiamo motivo credere che lo scenario debba essere a V quindi caduta verticale e ripresa verticale soprattutto se conteniamo la finestra del calo a V in un periodo breve. Come manager di studio dobbiamo però analizzare tutti gli scenari e avere un atteggiamento conservativo e di prudenza» sottolinea Troisi. Infatti, «bisogna valutare anche la possibilità di scenari non positivi e comportarsi di conseguenza» fa eco Consoli. «La prima parte della V la vediamo tutti, della seconda non sappiamo ancora. Rispetto al 2008 è stata sicuramente più veloce», continua Zaccà che sostiene la non prevedibilità e sottolinea anche la necessità di «pensare alle situazioni più complicate».

Nel far questo, poi, oltre a riorganizzare il lavoro, pianificare, analizzare nuovi modelli di rischio, per ripartire bisogna anche adattarsi al nuovo mercato e alle nuove richieste dei clienti in un contesto così delicato e complicato. «Ci sono dei cambiamenti enormi. Mi



ANDREA CARTA MANTIGLIA



FEDERICO SUTTI



BRUNO GATTAI

sembra che sia importante distinguere le industrie dove i nostri clienti stanno operando: alcune stanno aumentando altre diminuendo. Anche le practices area vanno differenziate», sostiene Carta Mantiglia. Insomma, «adattarsi rapidamente alla situazione è cruciale sia per le aree di attività che per la gestione delle persone», conclude Gattai. ■