



Uno degli effetti dell'emergenza Coronavirus è di aver modificato l'organizzazione lavorativa

Lavoro agile, gli studi accelerano con gli avvocati smart workers

Pagine a cura
DI ANTONIO RANALLI

L'emergenza Covid-19 ha accelerato il decollo in Italia della modalità di studio agile e di smart working nell'avvocatura. Fino a poche settimane fa l'agile working restava una modalità di lavoro eminentemente anglosassone, mentre in Italia si contavano sulle dita di una mano gli studi che avevano già adottato iniziative specifiche. Da tempo, soprattutto in Inghilterra, sono in atto politiche che portano alla riduzione di spazi di lavoro in favore di flessibilità per i professionisti. Londra detiene la percentuale più alta di studi legali che offrono spazi agile (pari al 60%), seguita da Dublino (50%), Edimburgo (25%), Manchester (12,5%) e Bruxelles (12,5%). Tuttavia, secondo il *Law in Emea*, report di Cbre, società leader nella consulenza immobiliare, in tutta l'area geografica euro-



Andrea Marchetti

pea, l'89% degli spazi usati dagli studi legali si basa ancora su postazioni fisse per il personale.

Non c'è dubbio però che l'emergenza sanitaria per l'influenza del Coronavirus ha spinto molto ad accelerare il processo di smart working e di ridefinizione degli spazi di lavoro negli studi. «All'inizio della crisi epidemiologica nel Nord Italia, a fine febbraio, il nostro studio si è attivato immediatamente per tutte le sedi con raccomandazioni di igiene e cautela in linea con le indicazioni dell'Iss», spiega **Andrea Marchetti**, partner di **Tonucci & Partners**, «abbiamo inoltre

Supplemento a cura
di ROBERTO MILLIACCA
rmiliacca@italiaoggi.it
e GIANNI MACHEDA
gmacheda@italiaoggi.it

cancellato eventi pubblici in programma nei giorni a seguire presso le sedi di Milano, Padova e Trieste. Inoltre, abbiamo disposto per tutte le sedi italiane (e estere) di limitare allo stretto necessario gli spostamenti e gli incontri con o presso i clienti, preferendo riunioni via streaming, video e audio conference. A oggi l'attività professionale continua regolarmente, ma abbiamo limitato la presenza dei professionisti presso gli uffici solo a quanto strettamente necessario. Ovviamente ci atteniamo a ogni altra indicazione della pubblica autorità. Siamo co-



Giovanni Battista Martelli

munque sereni grazie agli investimenti in tecnologia degli ultimi anni che consentono, da tempo e soprattutto in fasi di emergenza, a tutti i nostri professionisti e staff di operare senza limitazioni da remoto. Abbiamo quindi la capacità tecnologica per la piena operatività in smart working con accesso ai nostri sistemi tramite qualsiasi device (pc, notebook, tablet, smartphone) e in collegamento da qualsiasi parte del mondo. Non nascondiamo di essere preoccupati per le possibili ricadute negative di questa emergenza, come il rallentamento nelle attività dei nostri clienti.

Tra i primi in Italia ad adottare lo smart working è stato lo **studio Martelli & Partners**. «Lo abbiamo fatto in tempi non sospetti perché questa organizzazione lavorativa si sposa con il nostro modello di business», spiega il Ceo **Giovanni Battista Martelli**. «Eravamo quindi già strutturati per fare fronte a una emergenza di questo tipo e ciò ci ha consentito di portare avanti il nostro lavoro in maniera continuativa e lineare. Visto l'evolversi dell'emergenza sanitaria abbiamo deciso di rafforzare ulteriormente le misure

con l'obiettivo di salvaguardare il nostro business e i professionisti. Crediamo che sia importante cercare di proseguire al meglio nell'attività visto che il caso Covid-19 sta colpendo pesantemente le imprese italiane. Nel nostro piccolo cerchiamo di aiutare l'eco-



Antonio Auricchio

nomia italiana ad andare avanti». Il modello smart adottato dallo Studio è stato reso possibile grazie a una profonda rivoluzione strutturale, a un forte investimento economico in tecnologia d'avanguardia e a una politica di formazione delle risorse. Lo studio inoltre ha scelto di sostenere la Protezione Civile con un contributo che sarà destinato a supportare gli investimenti necessari per affrontare l'emergenza sanitaria.

Orrick invece osserva le policy della firm global che impongono a professionisti e staff delle sedi italiane di lavorare in smart working e grazie alle piattaforme tecnologiche e infrastrutture americane è possibile fornire ai clienti l'assistenza continuativa da remoto. Orrick Italia ha creato una task force trasversale di professionisti (tax, lavoro, privacy, 231, finance) che assiste i clienti e produce newsletter e alert con specifici focus che vengono a loro indirizzati. Inoltre, a livello globale è stata lanciata «Covid-19 Resource Center: Considerations for Businesses & Employers», una pagina dedicata sul sito web dello studio con una sezione di «Commonly asked questions», una di «Business and Legal Resources» e un'ultima «Health information resources» di tutto il mondo. Inoltre è a disposizione sempre con accesso dalla pagina «Covid-19 Resource Center» una repository che viene costantemente aggiornata e che contiene tutte le produzioni di alert e

newsletter delle sedi globali di Orrick.

Lo studio **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners** ha attivato immediatamente due Task Force che consentissero allo Studio per fronteggiare l'emergenza Coronavirus, «con un approccio sia preventivo e precauzionale, sia reattivo», dice **Antonio Auricchio**, co-managing partner dello studio Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners. «Una Task Force, denominata Task Force Covid, ha l'obiettivo di supportare i clienti dello studio su tutte le tematiche riguardanti la gestione del contesto definito dal Covid-19. L'altra Task Force, composta da una parte del Comitato Esecutivo (il principale organo di governance dello studio) e membri dello staff prove-



Anna Romano

nienti principalmente dalle funzioni amministrative e IT, è stata costituita sin dall'insorgere delle prime infezioni virali in Italia (21 febbraio scorso) con il compito di monitorare l'evolvere degli eventi relativi all'emergenza e individuare tutte le misure per assicurare da una parte la sicurezza e il benessere di tutti coloro che lavorano in GOP, dei clienti e dei fornitori; dall'altra la piena operatività di tutto lo studio, senza alcuna soluzione di continuità». «Gran parte delle misure identificate dalla Task Force», spiega Auricchio, «sono già state implementate; in particolare, la quasi totalità di professionisti e staff dello studio presenti in Italia sta attualmente lavorando a distanza, al di là di un piccolo presidio che è rimasto negli uffici per garantire funzioni di base. Lo smart working coinvolge sia lo staff, sia i professionisti, che comunque erano già abituati a lavorare da remoto e possedevano le dotazioni tecnologiche per farlo. Il passaggio da una

modalità di lavoro in ufficio allo smart working è stato rapido, in quanto GOP aveva da tempo avviato l'organizzazione, i processi e le tecnologie necessarie per implementare il lavoro da remoto e consentire anche dall'esterno l'accesso a dati e informazioni necessari per lavorare. L'emergenza ha dato un'ulteriore spinta al progetto di digitalizzazione, innovazione tecnologica e smart working già in atto, con un upgrade molto rapido in termini di tecnologie, procedure, software e hardware, e l'utilizzo di nuove soluzioni di collaborazione da remoto, che consentono di operare in maniera continuativa».

Anche le boutique legali non si sono fatte trovare impreparate. «L'emergenza di questo periodo mi pare estremamente sfidante proprio per la realtà di piccole dimensioni, dove l'andamento dell'attività è largamente affidato all'interazione continua all'interno della struttura», dice **Anna Romano** dello **Studio Satta Romano e Associati**. «Viceversa, le indispensabili misure varate in questi giorni hanno indotto una spinta alla innovazione, costringendoci a pensare l'organizzazione



Mario Franzosi

dell'intero studio in smart working. Questo non era mai accaduto prima. Si tratta di una novità importante, che a mio avviso rappresenta un'opportunità che tutti noi dovremmo cogliere. Non si tratta solo di familiarizzare con gli strumenti offerti dalla tecnologia, che pure sono un aspetto importante; ma di recuperare una dimensione di riflessione e concentrazione che è essenziale in una prospettiva di lungo periodo. La quotidianità dello studio può essere dispersiva mentre l'esigenza di interagire a distanza obbliga ciascuno di noi ad una maggiore efficienza e puntualità, e chi ha la re-

Il processo di cambiamento era comunque avviato

sponsabilità di gestione ad assicurare un coordinamento efficace».

Lo **Studio legale Avvocati Associati Franzosi Dal Negro Setti**, da oltre tre settimane, al fine di preservare la sicurezza dei propri soci, associati, collaboratori e dipendenti, ha optato per la soluzione di «lavoro da remoto» grazie a un sistema che consente collegamenti dal remoto e accesso alle singole pratiche. In questo senso era stata implementata la struttura IT per consentire il «lavoro da remoto» molti mesi prima di questa situazione con un rafforzamento dei server e di sistemi. Tutte le riunioni tra soci avvengono via video conferenze call per un confronto delle decisioni più recenti e delle strategie più opportune da condividere e intraprendere. Le conferenze call via video avvengono



Andrea Guarino

anche tra i soci e i clienti. Tramite tali sistemi, lo Studio sta fornendo ai propri clienti degli aggiornamenti normativi costanti per cercare di affrontare e superare nel miglior modo questa fase delicata.

Per **Andrea Guarino** name partner dello **Studio Guarino e Associati** «già da alcuni anni abbiamo trasferito in forma elettronica sul server tutti gli atti e i documenti dei fascicoli attivi. Questo *data base* (nel rispetto ovviamente della sicurezza e della riservatezza dei dati) è accessibile anche da remoto, dai computer specificamente abilitati di cui sono dotati i professionisti dello studio. Questi inoltre possono accedere, sempre da remoto, alle banche dati della normativa e della giurisprudenza, civile, amministrativa, e tributaria. Infine, le riunioni tra i professionisti dello studio o con i clienti si svolgono in videoconferenza. Lo Studio quindi, anche adottando le modalità *smart working*, continua ad essere pienamente operativo. L'unica cosa che purtroppo viene meno sono gli *small talks* di fronte alla macchinetta per il caffè e sulla terrazza, al sole, durante il *lunch break*.

Prima di tutto sicurezza. «Fin dal principio abbiamo invitato i nostri professionisti

sti a privilegiare la modalità di lavoro in *smart working*, sospendendo eventi, meeting e trasferte di lavoro», spiega **Stefania Radoccia**, managing partner dell'area Tax and Law di **EY Law**, «la salute e la sicurezza delle nostre persone, dei nostri clienti, fornitori e della comunità di cui facciamo parte, sono per noi prioritarie e, grazie agli strumenti di-



Stefania Radoccia

gitali, i device portatili e le piattaforme collaborative di cui siamo dotati, siamo in grado di continuare a garantire le migliori performance lavorative. In EY, ormai da anni, abbiamo una policy che consente ai nostri professionisti di lavorare da remoto senza alcuna limitazione, ma con la dovuta attenzione alla protezione dei dati. La trasformazione digitale sta cambiando radicalmente il modo di lavorare e migliorare l'esperienza di lavoro, garantendo ai professionisti una maggiore flessibilità e quindi anche il miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata, è la chiave per attrarre e trattenere i talenti migliori».

I professionisti soddisfatti e motivati sono la migliore garanzia di un servizio di qualità per i clienti: questa la filosofia di **Dentons**, tra i più grandi studi legali internazionali, che per attirare nuovi talenti e garantire un contesto lavorativo positivo e motivante ha lanciato un programma basato sul «*work-life blending*». **Federico Sutti**, managing partner di **Dentons** in Italia, ha presentato al team di oltre 120 professionisti (tra cui 29 soci) delle due sedi italiane (Milano e Roma), «**New Horizons**», un progetto innovativo nella gestione delle risorse, basato sulla flessibilità degli orari di lavoro e su un piano di *well-being* e *welfare* a 360°. «I nostri professionisti sono la risorsa più importante dello studio, stiamo lavorando sul consolidamento del team e del senso di appartenenza», spiega l'avvocato Sutti. «È importante che chi lavora con noi condivida la visione di **Dentons**, vale a dire essere lo studio del futuro, già oggi. Uno studio che preservi gli



Federico Sutti

elementi positivi della professione intesa in senso tradizionale, ma che allo stesso tempo non abbia paura di innovare il modo di essere avvocati, per rispondere adeguatamente agli stimoli di una società sempre più complessa e alle richieste di clienti sempre più esigenti». Il progetto «**New Horizons**» si articola lungo 4 direttrici: *well-being* (stress management e business coaching); *lifestyle* (*smart working* e *easy dress code*); *mobility* (convenzioni con tutti i mezzi di trasporto, anche alternativi, come il monopattino elettrico), *service* (servizio pick-up/consegna lavanderia in studio). **Alessandro Fosco Fagotto**, il partner di **Dentons** che si sta occupando del progetto insieme al Chief Operating Officer **Ugo Bisacco**, spiega che «considerato che l'esigenza di evitare una contrapposizione tra la vita lavorativa e quella privata è sempre più sentita, diventa fondamentale ai fini dell'equilibrio personale poter godere in studio di sviluppati livelli di flessibilità, nonché di una serie di servizi volti a conciliare il lavoro con la propria sfera privata». Il progetto è rivolto anche alla crescita professionale, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro che non solo sia in sintonia con la sfera privata ma faccia sentire ciascun professionista valorizzato e supportato in percorsi di carriera, che saranno diversificati in base alle aspirazioni e alle capacità individuali.

Quali scenari si prospettano per il futuro? «In un mondo, compreso quello legale, dove, come diceva anche **Calvino** in *Lezioni Americane*, «la velocità è diventata un fattore fondamentale delle molteplici sfide di un mercato che richiama sempre più efficienza», a cui si aggiungono il riposizionamento dei valori e il forte impatto tecnologico, lo *smart working* o *agile working* anche negli studi legali comincia ad aver bisogno di una vera e propria strutturazione», spiega **Giovanni Lega**, fondatore di **LCA Studio Legale** nonché fondatore e presidente di **Asla**, l'Associazione degli studi legali associati.

«Fino a qualche anno fa, si trattava, grazie anche alla crescente informatizzazione dei servizi e quindi alle nuove tecnologie, di assecondare delle problematiche contingenti. Oggi è diventata una faccia del prisma che compone la struttura di uno studio legale. Ormai siamo costantemente connessi, ma magari logicamente molto distanti. Il nostro studio ha diverse sedi che, nel nostro modello di business, permettono comunque il costante collegamento e così è anche grazie



Giovanni Lega

allo *smart working*. È una questione di organizzazione e mentalità, che può e deve portare a benefici nella vita dei professionisti, nell'efficienza del lavoro rispettando le esigenze e gli interessi dei singoli. Non bisogna però dimenticare che in strutture professionali complesse come la nostra, dove il *networking* e la *smart collaboration* giocano un ruolo importante, nessuna tecnologia potrà e dovrà sostituire gli incontri faccia a faccia tra colleghi e con i clienti: il guardarsi negli occhi ha ancora un significato insostituibile. Ciò, peraltro, non è di alcun ostacolo a che vengano provate formule di collaborazione lavorativa che non derogano al principio di cui sopra». Per quanto attiene l'esperienza di **LCA Lega** ricorda come sono ormai molte «le applicazioni dello *smart working* che abbiamo da anni implementato, nei confronti di avvocate mamme che hanno necessità di avere tempo per la famiglia, e nel caso di situazioni in cui la presenza fisica in ufficio costante non è necessaria. Questa flessibilizzazione ha anche apportato motivazione e senso of belonging in coloro che ne hanno usufruito. L'importante, come sopra detto, è un giusto equilibrio e non una totale sostituzione».

L'esperienza degli studi internazionali è stata comunque intrapresa anche da alcuni studi italiani. «Già da alcuni anni abbiamo intrapreso un percorso di velocizzazione del lavoro, flessibilità di tempi e di luoghi, aggiornamento costante delle risorse tecnologiche, valorizzazione degli spazi

all'interno delle diverse sedi e *client-friendliness*», spiega **Francesco Giuliani**, office partner della sede romana dello **Studio Legale Tributario Fantozzi & Associati**. «Del resto, i tempi sono maturi: l'avvento del processo tributario telematico ha fatto saltare anche l'ultimo collo di bottiglia: fascicolazione, notifica e deposito fisici dei ricorsi. Per fare un esempio reale: di recente un nostro atto è stato elaborato da un professionista in sede a Roma, integrato dal collega che si trovava a Londra per incontrare un cliente, corretto dal socio di riferimento a Milano e li firmano con certificato di firma remota e notificato. Fondamentale, però, per raggiungere gli obiettivi di maggiore trasparenza ed efficienza professionale è stata la capacità di cambiare il paradigma dell'organizzazione lavorativa, spostandolo in senso meno verticale e più orizzontale. Questo è avvenuto attraverso la creazione di diversi focus team, in particolare da ultimo sulla giustizia europea, sulle problematiche doganali e sulla consu-



Francesco Giuliani

lenza fiscale in materia di arte e patrimonio culturale. Si tratta di team multidisciplinari, formati da avvocati e dottori commercialisti, le cui competenze si intersecano coprendo i diversi aspetti di un progetto o di una pratica dall'inizio alla fine. I componenti vengono incentivati a comportamenti di collaborazione, inclusività, lavoro di squadra. Un modello positivo che si applica ormai anche ai settori di lavoro più tradizionali (M&A, successioni, operazioni sui mercati finanziari, etc). Importante, nel modello di lavoro più agile, arrivare a un uso davvero condiviso degli spazi comuni - dalla terrazza esterna alle sale riunioni, dalla palestra alla sala relax - anche per eventi e meeting con gruppi di clienti. Lo studio, in collaborazione con la Fondazione per l'Arte, ha avviato un calendario di esibizioni di arte contemporanea per cui giovani autori italiani espongono le loro opere all'interno delle diverse sale».

© Riproduzione riservata