

# Una professione legale digitale?

## A Digital Legal Profession?

SALVATORE CASERTA \*

**Abstract – Italiano:** Tramite il concetto di capitalismo digitale, questo articolo affronta il tema dell'evoluzione e del cambiamento della professione legale nell'era digitale. In particolare, l'articolo spiega come il crescente impiego di nuove tecnologie nella pratica del diritto stia: I) provocando cambiamenti concettuali e pratici nel lavoro del giurista; II) producendo alterazioni strutturali nell'architettura organizzativa degli studi legali. Per quanto riguarda I), si afferma che l'impiego delle tecnologie digitali, particolarmente le tecnologie generative, abbia la capacità di alterare il ruolo e lavoro del giurista in molti suoi aspetti, anche se al momento le tecnologie disponibili sono ancora rudimentali. Per quanto riguarda II), l'articolo propone tre aggiustamenti strutturali affinché gli studi legali possano sfruttare a pieno le potenzialità delle nuove tecnologie: uno studio legale meno basato sulla partnership e più su modelli organizzativi aziendali, uno studio legale multidisciplinare, e uno studio legale pronto a sub-appaltare ad enti esterni alcuni compiti, particolarmente quelli dipendenti dall'uso di tecnologie standardizzate.

**English Abstract:** Through the concept of digital capitalism, this article addresses the evolution and change of the legal profession in the digital age. In particular, the article explains how the increasing use of new technologies in the practice of law is I) causing conceptual and practical changes in the work of the jurist II) producing structural alterations in the organizational architecture of law firms. With regard to I), it is argued that the use of digital technologies, particularly generative technologies, has the capacity to alter the role and work of the jurist in many of its aspects, even if at the moment the available technologies are still rudimentary. With regard to II), the article proposes three structural adjustments for law firms to fully exploit the potential of new technologies: a law firm less based on partnership and more on corporate organizational models, a multidisciplinary law firm, and a law firm ready to subcontract some tasks to external entities, particularly those dependent on the use of standardized technologies.

**Parole chiave:** professione legale, digitalizzazione, studi legali.

**Keywords:** legal profession, digitalization, law firms.

\* Salvatore Caserta, Professore Associato di Sociologia del Diritto e Diritto Internazionale, iCourts, Centro di Eccellenza per lo Studio delle Corti Internazionali, Facoltà di Giurisprudenza, Università di Copenaghen, Danimarca.

DOI: <https://doi.org/10.14672/qdg.v1i1.2434>



**Sommario:** 1. Introduzione. 2. Il giurista digitale: forme e pratiche. 3. La digitalizzazione e la struttura degli studi legali. Proposte esistenti e direzioni future. 3.1. Uno studio legale aziendale. 3.2. Uno studio legale multidisciplinare. 3.3. Uno studio legale diffuso. 4. Conclusioni.

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Si sente spesso sostenere che le nuove tecnologie stiano sconvolgendo la struttura e il ruolo della professione legale nella società contemporanea<sup>2</sup>. Tuttavia, la misura in cui tali sviluppi abbiano un impatto concreto sul ruolo e lavoro del giurista rimane poco chiara. Questo articolo si ispira al concetto di “capitalismo digitale” per far chiarezza sulla realtà della professione legale nell’era digitale. Per capitalismo digitale si intende l’ultima trasformazione del sistema di produzione capitalistico per cui le tecnologie digitali diventano in misura crescente “l’apparato centrale di produzione e controllo di un sistema di mercato sempre più orientato alla sovranazionalità”<sup>3</sup>. In sintesi, il sistema capitalistico classico diventa digitale quando il processo di produzione è realizzato da e attraverso tecnologie digitali, spesso possedute, in maniera quasi monopolistica, da facoltosi soggetti privati<sup>4</sup>.

Nel contesto legale, il capitalismo digitale implica l’introduzione di processi (digitali) di esternalizzazione, automazione, dispersione e mercificazione della pratica legale, orientati al profitto economico<sup>5</sup>. Tale nozione permette di comprendere come le nuove tecnologie digitali influenzino il lavoro legale, fornendo strumenti teorici per esplorare i cambiamenti che

---

1 Una prima versione di tale ricerca è stata pubblicata in vari articoli. Si veda: Caserta, S., Madsen, M.R. (2019), “The Legal Profession in the Era of Digital Capitalism: Disruption or New Dawn?”, in *Laws*, 8 (1), pp. 1-17; Caserta, S. (2020), “Digitalization of the Legal Field and the Future of Large Law Firms”, in *Laws*, 9 (2), n. 14; Caserta, S. (2022), “New Technologies and Law Firms—An Uneasy Relationship: A European Perspective”, in *Law, Technology and Humans*, 4 (2), pp. 183-196.

2 Susskind, R. (2008), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford University Press; McGinnis, J.O., Pearce, R.G. (2014), “The Great Disruption: How Machine Intelligence Will Transform the Role of Lawyers in the Delivery of Legal Services”, in *Fordham Law Review*, 82 (6), 3041-3066; Webb, J. (2020), “Legal Technology: The Great Disruption?”, in *University of Melbourne Legal Studies Research Paper*, 897.

3 Schiller, D. (1999), *Digital Capitalism: Networking the Global Market System*, MIT Press, Cambridge, MA, p. XVI.

4 Pace, J. (2018), “The Concept of Digital Capitalism”, in *Communication Theory*, 28 (3), pp. 254-269.

5 Caserta, S., Madsen, M.R. (2019), “The Legal Profession in the Era of Digital Capitalism: Disruption or New Dawn?”, cit.

la digitalizzazione sta apportando, non solo al lavoro legale in sé, ma anche all'organizzazione e alla struttura della professione legale stessa.

Questo articolo riassume, in maniera concisa, i risultati di cinque anni di ricerca empirica sull'integrazione delle nuove tecnologie nelle pratiche lavorative degli studi legali in tre paesi europei: Inghilterra, Danimarca e Italia<sup>6</sup>. In particolare, l'articolo spiega come il crescente impiego di nuove tecnologie nella pratica del diritto stia I) provocando cambiamenti concettuali e pratici nel lavoro del giurista II) producendo alterazioni strutturali nell'architettura organizzativa degli studi legali.

## 2. Il giurista digitale: forme e pratiche

Secondo alcuni, la figura professionale del giurista ha i giorni contati e, in un futuro non troppo lontano, saranno robot e computer a dominare il mercato dei servizi legali<sup>7</sup>. Tuttavia, la realtà empirica non corrisponde del tutto a tali affermazioni sensazionalistiche, visto che l'introduzione delle nuove tecnologie nel campo della pratica legale è stata (e lo è tuttora) lenta e graduale. Ciò non significa, tuttavia, che non ci siano stati, e che non ci saranno, cambiamenti importanti.

Per comprendere appieno il potenziale delle nuove tecnologie per la pratica legale è necessario prima di tutto comprendere le modalità in cui tali tecnologie possano essere di utilità per il giurista. Al riguardo, di particolare interesse sono due – ormai vecchie – tecnologie organizzative che da tempo hanno fatto breccia nella pratica legale: il *Legal Process Outsourcing* (LPO) e l'*Alternative Legal Services Providers* (ALSP). L'LPO consiste nel subappaltare lavoro legale da sedi ad alto costo a siti dove lo stesso lavoro può essere eseguito a un prezzo inferiore, spesso in paesi in via di sviluppo. Finora, India, Cile, Hong Kong, Australia, Filippine e Sri Lanka si sono dimostrate le destinazioni più gettonate, almeno per quanto riguarda il mercato americano e inglese<sup>8</sup>. Il *nearshoring* verso luoghi più economici, ma geograficamente vicini, spesso all'interno dei paesi in cui ha sede lo studio legale, sta diventando sempre più un'opzione appetibile. L'ALSP consiste

---

6 Dal 2020 l'autore ha condotto 40 interviste ad avvocati, giuristi e managers di società di legal-tech nei tre paesi. Le interviste sono state utilizzate principalmente per integrare le visioni esistenti dell'impatto delle nuove tecnologie sul lavoro legale e sugli studi legali.

7 Remus, D., Levy, F. (2017), "Can Robots Be Lawyers? Computers, Lawyers, and the Practice of Law", in *Georgetown Journal of Legal Ethics*, 30, pp. 518-519; Rostain, T. (2017), "Robot Versus Lawyers: A User-Centered Approach", in *Georgetown Journal of Legal Ethics*, 30, pp. 559-574.

8 Noronha, E., D'Cruz, P., Kuruvilla, S. (2016), "Globalisation of Commodification: Legal Process Outsourcing and Indian Lawyers", in *Journal of Contemporary Asia*, 46 (4), pp. 614-640.

invece nell'offrire servizi legali online attraverso un modello che si discosta dallo studio legale tradizionale, ad esempio utilizzando avvocati a contratto, la mappatura dei processi o la tecnologia basata sul web<sup>9</sup>. Entrambi questi approcci si sono consolidati recentemente, in gran parte grazie ai progressi in tema di comunicazione in tempo reale e all'aumento della concorrenza nel mercato legale.

L'utilizzo di tali servizi ha conseguenze dal punto di vista dell'organizzazione interna degli studi legali, poiché essi vengono chiamati a identificare le unità strutturali che, in linea di massima, sono adatte all'*outsourcing*<sup>10</sup>. Ma le implicazioni maggiori sono a livello culturale e del rapporto avvocato-cliente. L'*outsourcing*, infatti, solleva questioni legali relative al rapporto di riservatezza tra avvocato e cliente: archiviando i dati su server terzi oppure comunicando dati sensibili via e-mail o video-chiamata, il giurista rinuncia ad avere un controllo assoluto sui documenti e sulle informazioni relative al cliente, pur rimanendo chiaramente obbligato a salvaguardare tali informazioni per ragioni di etica professionale e per ottemperare agli obblighi normativi in materia di privacy<sup>11</sup>. In aggiunta, sia l'LPO sia l'ALSP rischiano di trasformare il lavoro legale da servizio professionale a servizio principalmente commerciale e, dunque, mercificato<sup>12</sup>. Ciò comporta una crescente attenzione alla massimizzazione dei profitti piuttosto che alle nozioni più tradizionali di giustizia, bene pubblico, stato di diritto ed equità. Non c'è dubbio che il ricorso sistematico a tali pratiche possa comportare una de-professionalizzazione della pratica legale, ma anche, e soprattutto, lo sviluppo di un mercato del lavoro legale sempre più caratterizzato da nuovi esperti, come, tra gli altri, i consulenti delle società di *legalttech*<sup>13</sup>, che di certo nel loro lavoro non sono guidati da ragioni deontologiche.

Andando oltre queste dinamiche più strutturali e riferendoci alle tipologie di strumenti che possano essere concretamente utilizzati dal giurista, è importante distinguere tra tecnologie estrattive e tecnologie generative. Le tecnologie estrattive permettono di identificare ed estrarre informazioni ri-

---

9 Si veda: Thomson Reuters Legal Executive Institute, Georgetown University Law Center for the Study of the Legal Profession, and University of Oxford Saïd Business School (2017), *Alternative Legal Service Providers: Understanding the Growth and Benefits of These New Legal Providers*, disponibile alla pagina: <https://www.srln.org/node/1555/report-alternative-legal-service-providers-understanding-growth-and-benefits-these-new>.

10 Susskind, R. (2008), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, cit.

11 Caserta, S., Madsen, M.R. (2019), "The Legal Profession in the Era of Digital Capitalism: Disruption or New Dawn?", cit.

12 Un fenomeno già in atto da tempo. Si veda: Hanlon, G. (1997), "A Profession in Transition: Lawyers, the Market and Significant Others", in *Modern Law Review*, 60 (6), pp. 798-822.

13 Thomson Reuters Legal Executive Institute (2017), *Alternative Legal Service Providers: Understanding the Growth and Benefits of These New Legal Providers*, cit., p. 4.

levanti da grandi quantità di dati quasi in tempo reale. Tali tecnologie sono basate su algoritmi che identificano modelli ricorrenti di testo all'interno di documenti legali. L'algoritmo apprende questi modelli comuni utilizzandoli per prendere decisioni.

Attualmente, le tecnologie estrattive sono utilizzate principalmente nei processi di *discovery* e *due diligence*, ma anche nei casi in cui si debba decidere se accettare o meno un caso e/o informare il cliente della probabilità di successo di un caso<sup>14</sup>.

Le tecnologie generative, invece, hanno la capacità di generare, appunto, nuovi contenuti (ad. es. testi, opinioni, immagini, etc.) in maniera autonoma, sulla base di dataset specifici. Tali tecnologie hanno senza dubbio un potenziale più dirompente per quanto riguarda la pratica legale, ma sono ancora poco utilizzate o usate solo in via sperimentale, poiché la tecnologia su cui tali sistemi si basano attualmente è, in molti casi, ancora rudimentale. Ad ogni modo, in tempi recenti, l'uso delle tecnologie generative è salito prepotentemente alla ribalta a seguito degli sviluppi di ChatGPT e programmi simili<sup>15</sup>.

Le conseguenze sono molteplici. In primo luogo, l'uso di tali tecnologie comporta che gli studi legali debbano curare in maniera sempre più accurata la composizione di dataset legali in formato digitale in modo che gli algoritmi possano utilizzarli per apprendere inizialmente e poi prendere decisioni. In secondo luogo, nei casi in cui gli algoritmi prendano decisioni autonome in modo automatizzato – decidendo cosa è rilevante, irrilevante, influente in un set di dati e cosa ha un impatto materiale sul processo decisionale e/o sui risultati – si alterano i compiti del giurista.

È ormai assodato che il lavoro del giurista contemporaneo è molto più diversificato che in passato e che le nuove tecnologie impattano solo su determinati compiti piuttosto che sul lavoro nel suo complesso. Al riguardo, la distinzione proposta da Abbott tra compiti di diagnosi, inferenza e trattamento dei professionisti è preziosa per meglio comprendere la questione<sup>16</sup>. Ad esempio, le nuove tecnologie, particolarmente quelle estrattive, influenzano principalmente i compiti di diagnosi, ovvero quei compiti finalizzati ad estrarre informazioni rilevanti sulla base del sistema di conoscenze professionali sviluppate dal giurista<sup>17</sup>, trasformando tale processo di diagnosi da

---

14 Kellogg, K.C., Valentine, M.A., Christin, A. (2020), "Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control", in *Academy of Management Annals*, 14 (1), pp. 366-410.

15 Terzidou, K. (2023), "Generative AI for the Legal Profession: Facing the Implications of the Use of ChatGPT Through an Intradisciplinary Approach", in *MediaLaws*, disponibile alla pagina: <https://www.medialaws.eu/generative-ai-for-the-legal-profession-facing-the-implications-of-the-use-of-chatgpt-through-an-intradisciplinary-approach/>.

16 Abbott, A. (1988), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, Chicago.

17 Köktener, B., Tunçalp, D. (2021), "Old Game, New Rules and 'Odd Friends': Digitalization, Jurisdictional Conflicts, and Boundary Work of Auditors in a 'Big Four'

puramente manuale ad automatizzato e computerizzato, con conseguenze importanti particolarmente per i giuristi in fase di formazione, che al momento sono coloro a cui, particolarmente nei grandi studi legali, tali compiti sono assegnati<sup>18</sup>.

Tuttavia, le tecnologie esistenti non solo automatizzano compiti esistenti, ma hanno anche la capacità di aumentare le prestazioni del giurista. Quindi, una domanda cruciale è come i tirocinanti possano imparare la professione forense attraverso nuove attività e metodologie lavorative associate alle nuove tecnologie<sup>19</sup>.

Inoltre, l'uso di tecnologie estrattive nella diagnosi apre anche nuove opportunità per ridefinire il lavoro di inferenza e trattamento. Ad esempio, la capacità che le tecnologie offrono di esaminare più documenti durante il lavoro di diagnosi e di completare tale attività più rapidamente consente agli avvocati di migliorare la loro offerta in due modi chiave. In primo luogo, possono utilizzare tecnologie estrattive per identificare modelli in grandi set di dati non solo per trovare informazioni importanti, ma anche per prevedere i probabili impatti dei modelli rilevati, come ad esempio le decisioni di una corte o di un giudice<sup>20</sup>. In secondo luogo, quando utilizza tecnologie estrattive, il giurista può trasformare il suo ruolo da risolutore ad anticipatore di problemi. La natura completa e istantanea degli algoritmi determina che è possibile condurre un lavoro di diagnosi che in precedenza sarebbe stato troppo lento e costoso da completare e in maniera conseguente trasformare il ruolo del giurista in *business advisor* del cliente<sup>21</sup>.

### 3. La digitalizzazione e la struttura degli studi legali. Proposte esistenti e direzioni future

In risposta alla crescente digitalizzazione, soprattutto i grandi studi legali<sup>22</sup> hanno cominciato ad investire in soluzioni *legal-tech* per rimanere competi-

---

Professional Service Firm”, in *Journal of Professions and Organization*, 8 (3), pp. 349-373.

18 Faulconbridge, J. (2025), “Trajectories of Legal Work, Law Firms and the Legal Profession in the Context of Machine Learning AI”, in *International Journal of the Legal Profession*, in corso di stampa.

19 Faulconbridge, J., Sarwar, A., Spring, M. (2023), “How Professionals Adapt to Artificial Intelligence: The Role of Intertwined Boundary Work”, in *Journal of Management Studies*, pp. 1-34.

20 Aletras, N., et al. (2016), “Predicting Judicial Decisions of the European Court of Human Rights: A Natural Language Processing Perspective”, in *PeerJ Computer Science*, 2.

21 Per le limitazioni del ruolo del giurista come problem solver, si veda discussione in Caserta, S. (2022), “New Technologies and Law Firms—An Uneasy Relationship: A European Perspective”, cit.

22 Il termine “grande studio legale” è un concetto relativo e, in qualche modo, sfuggente. Nel presente lavoro adottato una definizione eccessivamente inclusiva, pur caratterizzata

tivi<sup>23</sup>. Alcuni hanno persino sviluppato incubatori finalizzati alla creazione e allo sviluppo di soluzioni tecnologiche interne agli studi stessi<sup>24</sup>. In linea con questi sviluppi, sono state avanzate una serie di proposte di riforma degli studi legali, come quella del Boston Consulting Group e della Bucerius Law School. In essa, si sostiene che gli studi legali debbano cambiare la loro proposta professionale e diversificare i servizi offerti per rimanere competitivi nel mercato attuale<sup>25</sup>.

Essenzialmente, in tale rapporto si sostiene che gli studi legali debbano trasformarsi in *master legal-tech vendor* e/o in *legal-tech consultant*. Ciò implicherebbe guidare i clienti verso i giusti partner di *outsourcing* legale per la gestione di compiti standardizzati e poco qualificati<sup>26</sup>. Inoltre, gli studi legali diventerebbero intermediari tra clienti e fornitori di soluzioni tecnologiche, guidando i primi verso le giuste partnership di *outsourcing* legale<sup>27</sup>.

In aggiunta, il rapporto sostiene che i nuovi sviluppi tecnologici stanno spingendo i grandi studi legali a modificare il loro modello organizzativo, dal tradizionale modello piramidale (con pochi soci al vertice e molti avvocati junior e associati alla base) ad un'organizzazione a forma di razzo, il cosiddetto *rocket law firm*<sup>28</sup>. Questo perché la tecnologia permetterebbe di ridurre sostanzialmente il rapporto tra avvocati junior e soci fino a tre quarti rispetto all'attuale modello piramidale e allo stesso tempo di includere tra i ranghi altri tipi di dipendenti come project manager e programmatori<sup>29</sup>.

---

dalle seguenti caratteristiche: (I) forniscono un servizio completo, in quanto coprono le aree più importanti del diritto; (II) sono generalmente considerati studi legali di primo livello (o d'élite) nel loro Paese; (III) impiegano un numero significativo di avvocati, di solito 200 e spesso molti di più; (IV) i loro avvocati hanno i migliori stipendi del settore; (V) i loro avvocati sono spesso reclutati dalle migliori scuole di legge del Paese; (VI) i loro avvocati dovrebbero fatturare circa 2.300 ore l'anno. Questo, a sua volta, copre ciò che in letteratura viene spesso descritto come mega-studio legale globale. Si veda: Flood, J. (1996), "Megalawyring in the Global Order: The Cultural, Social and Economic Transformation of Global Legal Practice", in *International Journal of the Legal Profession*, 3 (1–2), pp. 169-214; Galanter, M. (2014), "Mega-Law and Mega-Lawyring in the Contemporary United States", in R. Dingwall, P. Lewis (a cura di), *The Sociology of the Professions*, Quid Pro Books, New Orleans, Louisiana.

23 Si vedano, ad esempio, i vari report tecnologici dell'American Bar Association, disponibili alla pagina: [https://www.americanbar.org/groups/law\\_practice/publications/techreport/abatechreport2019/](https://www.americanbar.org/groups/law_practice/publications/techreport/abatechreport2019/).

24 È il caso di Fuse, lanciato dagli studi britannici Allen & Overy, e di Next Law, fondato dagli studi legali Dentons. Si veda, Come gli studi legali investono in tecnologia per rimanere all'avanguardia? *Alvarez Technology Group*, disponibile online all'indirizzo: <https://www.alvareztg.com/how-are-law-firms-investing-in-technology-to-remain-cutting-edge/>.

25 Vieth, C., et al. (2016), *How Legal Technology Will Change the Business of Law*, Bucerius Law School and Boston Consulting Group, Boston.

26 Ivi, p. 9.

27 Ibidem.

28 Ivi, p 11.

29 Ibidem.

Altri sostengono che, invece di un razzo, l'attuale piramide dei grandi studi legali sia destinata a trasformarsi in un diamante<sup>30</sup>. Questa struttura sarebbe caratterizzata da un numero ridotto di associati di primo livello, da un numero crescente di impiegati non-associati, da partners assunti a tempo indeterminato (sempre non associati) e da un gruppo ridotto di partners azionari che controllano e gestiscono i rapporti con i clienti<sup>31</sup>.

Ad ogni modo, affinché gli studi legali possano sfruttare appieno il potenziale delle nuove tecnologie per la pratica del diritto, a mio avviso occorre ripensare in maniera ancora più radicale la struttura e l'organizzazione degli studi legali, come verrà spiegato nelle rimanenti parti di questo paragrafo.

### 3.1 *Uno studio legale aziendale*

Nonostante abbiano intrapreso un processo di cambiamento strutturale, attualmente i grandi studi legali mantengono la loro forma organizzativa tradizionale: la partnership. I progressi tecnologici, insieme alle mutate tendenze sociali a livello di capitale culturale, educativo e aspirazionale dei professionisti, mettono in crisi tale assetto organizzativo, rivelandone le sue debolezze e i suoi limiti.<sup>32</sup> In particolare, la necessità di fare grandi investimenti per lo sviluppo delle nuove tecnologie ha chiaramente messo sotto pressione tale modello organizzativo. Questo perché la partnership è caratterizzata da un intrinseco *short-termism*, derivante da alcune sue caratteristiche strutturali<sup>33</sup>. La remunerazione dei partner, infatti, ha base annuale e qualora i partners venissero chiamati a rinunciare a tali introiti per investire massicciamente nel digitale – e quindi in guadagni futuri ed incerti – probabilmente lascerebbero lo studio per altri dello stesso livello ma con differenti ambizioni<sup>34</sup>. Tale *short-termism* è rinforzato dal fatto che, il più delle volte, i

---

30 Henderson, W., Parker, E. (2013), “The Diamond Law Firm: A New Model or the Pyramid Unraveling?”, in *Lawyer Metrics, report*.

31 Ibidem.

32 Kronman, A.T. (1993), *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*, Cambridge University Press, Cambridge.

33 Westcott, J.M. Jr. (2018), *The Law Firm of the Future: Adapting to a Changed Marketplace*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham. Per *short-termism* si intende l'incapacità, per le ragioni di seguito spiegate, di prendere decisioni e fare investimenti a lungo e medio termine.

34 Sebbene non specificamente orientato alle nuove tecnologie, questo punto di vista è espresso da Harper, S.J. (2013), *The Lawyer Bubble: A Profession in Crisis*, Basic Books, New York. Si veda anche: Westcott, J.M. Jr. (2018), *The Law Firm of the Future: Adapting to a Changed Marketplace, cit.*, p. 55. Secondo questo autore: “In questi giorni di grande movimento di soci da uno studio all'altro, si può sostenere che molti soci attribuiscono poco valore a lungo termine a [investimenti nel futuro]”



partners con potere sono avanti con l'età e quindi vicini alla pensione, con il risultato che il loro interesse per investimenti a lungo termine si assottiglia<sup>35</sup>.

Alla luce di tali limitazioni, la struttura più adatta per uno studio legale che voglia affrontare la digitalizzazione del settore legale in modo efficace sembra essere quella della società per azioni<sup>36</sup> e, ove ciò non fosse possibile, di una struttura in cui la gestione gerarchica si trasformi in un'organizzazione piatta con un sistema di gestione decentralizzato, che consentirebbe agli "impiegati" di lavorare più liberamente in base alle proprie capacità e preferenze.

### ***3.2 Uno studio legale multidisciplinare***

Oggi la maggioranza di coloro che lavorano nei grandi studi legali sono avvocati, assistiti da un numero crescente di personale di supporto. Questo personale di supporto, tuttavia, ha spesso ruoli limitati nel plasmare la strategia e la pratica dei soci: ciò rivela i pregiudizi che i giuristi hanno nei confronti dei non-avvocati all'interno degli studi legali<sup>37</sup>.

Non è questa la sede per addentrarsi in un'analisi approfondita degli aspetti giuridici e non giuridici del rapporto tra giuristi e non giuristi nell'esercizio della professione forense e, per i contesti in cui tale collaborazione non è ancora consentita, sarà necessario attendere gli sviluppi legislativi in tal senso. Tuttavia, il nuovo studio legale che immagino sarà caratterizzato da un ambiente multidisciplinare, in cui gli avvocati convivono e lavorano insieme ad altre figure professionali, come commercialisti, consulenti finanziari, ingegneri, designer, architetti, analisti, psicologi, insegnanti e così via.

---

35 Questo problema potrebbe essere minimizzato aggiungendo benefici pensionistici per i soci o rendendo questi soci azionisti permanenti. Si veda, ad esempio: Molot, J.T. (2014), "What's Wrong with Law Firms: A Corporate Finance Solution to Law Firm Short-Termism", in *Southern California Law Review*, 88, pp. 1-43.

36 Negli Stati Uniti esistono altre tipologie non societarie di studi legali, ovvero la Limited Liability Company (LLC) e la Limited Liability Partnership (LLP). Tuttavia, queste diverse configurazioni sono principalmente orientate a stabilire diverse forme di responsabilità per gli avvocati che lavorano nello studio e sono meno interessate alla struttura organizzativa interna dello studio stesso.

37 Questo difficile rapporto è il risultato dell'evoluzione storica della professione. In molti casi, infatti, non solo era vietato ai non avvocati di esercitare la professione, ma era anche (e in alcune giurisdizioni lo è ancora) vietato ai non avvocati di associarsi con gli avvocati per offrire servizi legali a scopo di lucro. Si veda: Andrews, T.R. (1989), "Nonlawyers in the Business of Law: Does the One Who Has the Gold Really Make the Rules", in *Hastings Law Journal*, 40 (3), pp. 577-656. A differenza di quanto avviene, ad esempio, in Italia, in alcuni paesi, come Stati Uniti e Inghilterra, tali limitazioni sono state affievolite, se non abolite del tutto.

Due soluzioni sembrano essere le più plausibili, a seconda che gli avvocati in questione preferiscano un ruolo più imprenditoriale e/o manageriale (quelli che nel gergo classico della professione sono i *finders e/o minders*) o un ruolo più operativo sul campo (i cosiddetti *grinders*). Gli avvocati con spirito imprenditoriale e manageriale potrebbero assumere il ruolo di project manager di team esecutivi orientati a determinati obiettivi, definendo così il quadro organizzativo di base e strutturando le attività degli altri attori del team. Gli avvocati più inclini alla pratica, invece, potrebbero concentrarsi su una o più aree legali specifiche e diventare i principali specialisti del prodotto offerto dallo studio, ovvero i servizi legali.<sup>38</sup> A questo proposito, vale la pena sottolineare che l'amministratore delegato e i membri del consiglio di amministrazione di questo studio multidisciplinare non dovranno essere necessariamente avvocati, ma potranno essere persone con background diversi, che vanno dall'economia aziendale al marketing, alla tecnologia e simili (ovviamente, laddove ciò sia consentito).

### 3.3 Uno studio legale diffuso

Infine, il nuovo studio legale sarà uno studio diffuso. Fino alla crisi finanziaria del 2008, la tendenza dei grandi studi legali era quella di espandere i propri ranghi, spesso attraverso fusioni e acquisizioni di studi di piccole o medie dimensioni e/o l'apertura di nuovi uffici in località strategiche<sup>39</sup>. La logica alla base di questi sviluppi era che grandi progetti legali potevano essere gestiti solo da grandi studi<sup>40</sup>. La crisi finanziaria, tuttavia, ha mostrato alcuni dei difetti di questo modello in termini di redditività e capacità di gestione. Il crescente processo di digitalizzazione dei servizi legali sta rinforzando questi sviluppi e dimostrando che avere uno studio legale di grandi dimensioni, ma centralizzato, potrebbe non essere necessariamente la migliore strategia per massimizzare i profitti e fornire servizi legali efficaci e orientati al cliente. A mio avviso, lo studio legale centralizzato deve lasciare il posto ad uno "studio legale diffuso". Tale studio sarà di dimensioni ridotte, ma allo stesso tempo farà un uso intelligente delle strategie di *outsourcing* e della tecnologia per ridurre i costi, aumentare l'efficacia e tenere a bada i concorrenti. Tale studio legale diffuso esternalizzerà la tecnologia utilizzata a società di legal tech agili e competenti, che svilupperanno prodotti su misura per gli studi. Finora, la maggior parte dei grandi studi legali ha cercato di sviluppare i

38 Questi nuovi ruoli assomigliano in qualche modo a quelli adottati dagli ingegneri nelle società di ingegneria o dagli scienziati nelle grandi aziende farmaceutiche come Novo Nordisk, Bayer o Novartis, solo per citarne alcune.

39 Ad oggi, il più grande studio legale del mondo è Dentons, con oltre 8500 avvocati tra le sue fila, seguito da un numero relativamente elevato di studi con più di 2000 avvocati.

40 Westcott, J.M. Jr. (2018), *The Law Firm of the Future: Adapting to a Changed Marketplace*, cit.?

propri prodotti, in un certo senso, cercando di diventare essi stessi aziende di legal-tech; i più avveduti hanno stipulato contratti con fornitori esterni come IBM-Watson, Luminance, Kira, Elevate e altri ancora per far sviluppare i propri prodotti da queste aziende esterne. A lungo termine, tuttavia, questa strategia potrebbe non funzionare del tutto. Come è noto, le nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale, hanno bisogno di grandi quantità di dati per svilupparsi e, per quanto grande, ogni singolo studio legale potrebbe non essere in grado di fornire la giusta quantità di dati per ottenere risultati rivoluzionari. Pertanto, i grandi studi legali dovrebbero esternalizzare la loro tecnologia a società di legal-tech e di consulenti esterni, in modo che esse possano sviluppare tecnologie efficienti e su misura. Tuttavia, poiché molte delle tecnologie discusse nel presente articolo sono ancora in fase embrionale e gli studi legali si sono dimostrati piuttosto prudenti nei loro approcci, è difficile prevedere concretamente il modo in cui questo *outsourcing* informatico potrebbe avvenire.

Questo modello comporta alcune sfide. In primo luogo, come già affermato, l'*outsourcing* solleva una serie di questioni legali relative alla riservatezza dei dati dei clienti. In secondo luogo, l'*outsourcing* solleva preoccupazioni relative alla natura del lavoro legale e alla sua mercificazione. Ciò spinge la professione legale a essere maggiormente guidata dalla massimizzazione dei profitti, piuttosto che dalle nozioni più tradizionali di giustizia, bene pubblico, stato di diritto ed equità. L'esternalizzazione potrebbe poi causare una maggiore disuguaglianza tra le classi di avvocati e, forse, contribuire alla proletarianizzazione di parte della professione legale. Mi riferisco in particolare a queste nuove forme di lavoratori legali, para-legali e informatici che saranno in qualche modo esclusi dal perseguire carriere più significative e remunerative. Questi rappresenteranno probabilmente il segmento povero del nuovo capitalismo descritto da Richard Sennett nel suo libro fondamentale sulla nuova cultura del capitalismo<sup>41</sup>.

#### 4. Conclusioni

Quella che viene comunemente definita la trasformazione digitale del diritto e della società è, come dimostrato da questo articolo, un complesso insieme di processi di traduzione delle nuove tecnologie in modelli di business utili, piattaforme online, software e algoritmi giuridicamente rilevanti. Non si tratta in alcun modo di uno sviluppo unidimensionale o unidirezionale, ma piuttosto di un insieme di innovazioni e processi che hanno in comune

---

<sup>41</sup> Sennett, R. (2006), *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven, Conn.

una maggiore dipendenza da software, big data, intelligenza artificiale e, più in generale, dalla digitalizzazione.

È indiscutibile che tali tecnologie digitali cambieranno la pratica legale, dalla natura del lavoro condotto dal giurista alla struttura della professione legale in sé. La domanda che rimane è come (e a che ritmo) la professione risponderà a questo cambiamento. Sotto gli effetti della digitalizzazione, i monopoli professionali stanno crollando e i concorrenti non legali svolgono ruoli sempre più importanti sul mercato<sup>42</sup>. Ciò che è certo è che questi sviluppi stanno accelerando la commercializzazione della pratica legale. Grazie all'aumento della concorrenza orizzontale e all'ingresso di nuovi attori semi-legali, la rivoluzione digitale sta stimolando i processi di mercificazione del lavoro legale. Naturalmente non si tratta di uno sviluppo nuovo, né di uno sviluppo legato in modo specifico alle innovazioni digitali<sup>43</sup>. Rispetto alle trasformazioni precedenti, come la diffusione globale del modello del grande studio legale in concomitanza con la nuova ideologia del libero mercato negli anni '80, i cambiamenti attuali appaiono semplicemente più pervasivi<sup>44</sup>. La rivoluzione digitale non sta semplicemente offrendo nuovi modelli di business, ma sta mettendo in discussione le dinamiche più ampie del settore legale. Ciò suggerisce la necessità di una regolamentazione pubblica del nuovo mercato del diritto digitale, se non si vuole che il nucleo del diritto vada gradualmente perso nella trasformazione verso la società digitale. In altre parole, è necessario considerare attentamente il modo in cui la pratica legale, non solo come impresa privata, ma anche come bene pubblico, possa essere salvaguardata in questa moltitudine di processi di cambiamento.

## Bibliografia

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, Chicago.
- Aletras, N., et al. (2016), "Predicting Judicial Decisions of the European Court of Human Rights: A Natural Language Processing Perspective", in *PeerJ Computer Science*, 2.
- Andrews, T.R. (1989), "Nonlawyers in the Business of Law: Does the One Who Has the Gold Really Make the Rules", in *Hastings Law Journal*, 40 (3), pp. 577-656.

---

42 Hanlon, G. (1997), "A Profession in Transition? — Lawyers, The Market and Significant Others", in *The Modern Law Review*, 60, pp. 798-822.

43 Dezalay, Y., Garth, B.G. (2004), "The Confrontation between the Big Five and Big Law: Turf Battles and Ethical Debates as Contests for Professional Credibility", in *Law & Social Inquiry*, 29 (3), pp. 615-638.

44 Dezalay, Y., Garth, B. (2011), "State Politics and Legal Markets", in *Comparative Sociology\**, 10 (1), pp. 38-66.

- Caserta, S. (2020), "Digitalization of the Legal Field and the Future of Large Law Firms", in *Laws*, 9 (2), n. 14.
- Caserta, S. (2022), "New Technologies and Law Firms—An Uneasy Relationship: A European Perspective", in *Law, Technology and Humans*, 4 (2), pp. 183-196.
- Caserta, S., Madsen, M.R. (2019), "The Legal Profession in the Era of Digital Capitalism: Disruption or New Dawn?", in *Laws*, 8 (1), pp. 1-17.
- Dezalay, Y., Garth, B. (2011), "State Politics and Legal Markets", in *Comparative Sociology*, 10 (1), pp. 38-66.
- Dezalay, Y., Garth, B.G. (2004), "The Confrontation between the Big Five and Big Law: Turf Battles and Ethical Debates as Contests for Professional Credibility", in *Law & Social Inquiry*, 29 (3), pp. 615-638.
- Faulconbridge, J. (2024), "Trajectories of Legal Work, Law Firms and the Legal Profession in the Context of Machine Learning AI", in *International Journal of the Legal Profession*, in corso di stampa.
- Faulconbridge, J., Sarwar, A., Spring, M. (2023), "How Professionals Adapt to Artificial Intelligence: The Role of Intertwined Boundary Work", in *Journal of Management Studies*, pp. 1-34.
- Flood, J. (1996), "Megalawyering in the Global Order: The Cultural, Social and Economic Transformation of Global Legal Practice", in *International Journal of the Legal Profession*, 3 (1-2), pp. 169-214.
- Galanter, M. (2014), "Mega-Law and Mega-Lawyering in the Contemporary United States", in R. Dingwall, P. Lewis (a cura di), *The Sociology of the Professions*, Quid Pro Books, New Orleans, Louisiana.
- Hanlon, G. (1997), "A Profession in Transition: Lawyers, The Market and Significant Others", in *Modern Law Review*, 60 (6), pp. 798-822.
- Harper, S.J. (2013), *The Lawyer Bubble: A Profession in Crisis*, Basic Books, New York.
- Henderson, W., Parker, E. (2013), "The Diamond Law Firm: A New Model or the Pyramid Unraveling?", in *Lawyer Metrics*, 1, disponibile alla pagina: [https://issuu.com/lawyermetrics/docs/ii04\\_the\\_diamond\\_law\\_firm](https://issuu.com/lawyermetrics/docs/ii04_the_diamond_law_firm).
- Kellogg, K.C., Valentine, M.A., Christin, A. (2020), "Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control", in *Academy of Management Annals*, 14 (1), pp. 366-410.
- Köktener, B., Tunçalp, D. (2021), "Old Game, New Rules and 'Odd Friends': Digitalization, Jurisdictional Conflicts, and Boundary Work of Auditors in a 'Big Four' Professional Service Firm", in *Journal of Professions and Organization*, 8 (3), pp. 349-373.
- Kronman, A.T. (1993), *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McGinnis, J.O., Pearce, R.G. (2014), "The Great Disruption: How Machine Intelligence Will Transform the Role of Lawyers in the Delivery of Legal Services", in *Fordham Law Review*, 82 (6), 3041-3066.

- Noronha, E., D’Cruz, P., Kuruvilla, S. (2016), “Globalisation of Commodification: Legal Process Outsourcing and Indian Lawyers”, in *Journal of Contemporary Asia*, 46 (4), pp. 614-640.
- Pace, J. (2018), “The Concept of Digital Capitalism”, in *Communication Theory*, 28 (3), pp. 254-269.
- Remus, D., Levy, F. (2017), “Can Robots Be Lawyers? Computers, Lawyers, and the Practice of Law”, in *Georgetown Journal of Legal Ethics*, 30, pp. 518-519.
- Rostain, T. (2017), “Robot Versus Lawyers: A User-Centered Approach”, in *Georgetown Journal of Legal Ethics*, 30, pp. 559-574.
- Schiller, D. (1999), *Digital Capitalism: Networking the Global Market System*, MIT Press, Cambridge, MA, p. XVI.
- Sennett, R. (2006), *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven, Conn.
- Susskind, R. (2008), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford University Press.
- Terzidou, K. (2023), “Generative AI for the Legal Profession: Facing the Implications of the Use of ChatGPT Through an Intradisciplinary Approach”, in *MediaLaws*, disponibile alla pagina: <https://www.medialaws.eu/generative-ai-for-the-legal-profession-facing-the-implications-of-the-use-of-chatgpt-through-an-intradisciplinary-approach/>.
- Thomson Reuters Legal Executive Institute, Georgetown University Law Center for the Study of the Legal Profession, and University of Oxford Saïd Business School (2017), *Alternative Legal Service Providers: Understanding the Growth and Benefits of These New Legal Providers*, disponibile alla pagina: <https://www.srln.org/node/1555/report-alternative-legal-service-providers-understanding-growth-and-benefits-these-new>.
- Vieth, C., et al. (2016), *How Legal Technology Will Change the Business of Law*, Bucerius Law School and Boston Consulting Group, Boston.
- Webb, J. (2020), “Legal Technology: The Great Disruption?”, in *University of Melbourne Legal Studies Research Paper*, 897.
- Westcott, J.M. Jr. (2018), *The Law Firm of the Future: Adapting to a Changed Marketplace*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.