

TEMA

Lavoro e contrattazione nell'era digitale

Studi legali digitali. Una «rivoluzione silenziosa», informale e dal basso

*Andrea Bellini, Annalisa Tonarelli**

1. Introduzione

Nel momento in cui si parla di digitalizzazione della professione forense va tenuto distinto l'utilizzo che viene fatto della tecnologia a fini operativi – quelli che riguardano la digitalizzazione delle procedure e degli adempimenti legati allo svolgimento della professione – da quello che rimanda, invece, a finalità di tipo comunicativo e che attiene agli strumenti utilizzati per trasmettere efficacemente i propri messaggi e per attivare un dialogo costruttivo con i diversi interlocutori, esterni e interni allo studio.

Così come in altre parti del mondo, anche in Italia gli studi legali hanno cominciato a dotarsi di software d'Intelligenza artificiale che riescono a svolgere con tempi e costi ridotti il lavoro normalmente portato avanti da numerosi collaboratori. Si tratta di un'innovazione che, associandosi alla progressiva applicazione dell'Agenda digitale nell'amministrazione della giustizia¹, è destinata a modificare in profondità la struttura organizzativa e i rapporti di lavoro all'interno degli studi legali. Sarebbe tuttavia esagerato parlare, almeno a oggi, di quella che ha interessato il sistema giudiziario italiano come di una vera e propria rivoluzione digitale. Le caratteristiche del nostro ordinamento rendono poco praticabile la «sostituzione» del giudice con un algoritmo, mentre, dal lato dell'avvocatura, le

* Andrea Bellini e Annalisa Tonarelli sono assegnisti di ricerca presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali (Dsps) dell'Università di Firenze.

¹ A oggi si assiste a una piena operatività del solo Processo civile telematico (Pct). Con questo termine non si intende uno strumento processuale alternativo a quello previsto dal codice di procedura civile in vigore, bensì dei servizi aggiuntivi che permettono alle parti di gestire in via telematica alcune fasi del processo civile tradizionale. A partire dal giugno 2014, in base a quanto previsto dal decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179 e successive modificazioni, è invalso l'obbligo di deposito telematico di alcune tipologie di atti su tutto il territorio nazionale.

innovazioni sopra richiamate s'innestano su un tessuto professionale caratterizzato da un sostanziale nanismo degli studi e da una marcata arretratezza in campo digitale.

Come cercheremo di mettere in evidenza in questo contributo, che si basa sui risultati di un'indagine condotta sull'avvocatura fiorentina (Alacevich, Bellini, Tonarelli 2017), la diffusione delle Ict (*Information and Communications Technology* - Tecnologie dell'informazione e della comunicazione), in Italia, ha interessato ancora in modo limitato e selettivo il mondo forense, ma ha contribuito ad accentuare e a rendere più evidenti le diseguaglianze già esistenti, tanto nella comunità professionale quanto nella composizione e nella caratterizzazione degli studi. Per approfondire questa prospettiva diventa interessante guardare all'impatto che le Ict possono avere nel definire nuove condizioni di lavoro, ma anche nell'aprire a forme diverse di rappresentanza all'interno di un settore tradizionalmente distante dal mondo sindacale.

2. Il dibattito sulla trasformazione delle professioni

2.1. *Le professioni nel ventunesimo secolo*

Nell'ultimo quarto del secolo scorso il mondo delle professioni è stato investito da processi di cambiamento tali da richiedere un ripensamento del concetto stesso di «professione». Quella che può apparire come una questione meramente definitoria poggia in effetti su aspetti sostanziali, che è opportuno richiamare in breve per contestualizzare il tema del cambiamento tecnologico.

Senza voler ripercorrere le tappe evolutive del pensiero sociologico in tema di professioni – per cui si rimanda ad altri lavori (cfr., in particolare, Evetts 2003; Saks 2010; 2012) –, ci soffermeremo, in via preliminare, su alcune tendenze codificate in tempi relativamente recenti, per quanto, almeno negli Stati Uniti, già in atto nella prima metà del Novecento.

La letteratura internazionale – pur con differenze significative nelle premesse teoriche e nell'interpretazione dei fenomeni – è sembrata convergere nel rilevare un declino generalizzato del modello di professionalismo «classico», i cui pilastri sono identificati nel monopolio della conoscenza, nell'*ethos* di servizio e nell'autonomia rispetto ai clienti. Così si è parlato di volta in volta di *deprofessionalizzazione* (Haug 1972; 1975), di *proletarizzazione*

(Oppenheimer 1973; McKinlay, Arches 1985) o, più semplicemente, di *perdita di autonomia* (Navarro 1988) dei lavoratori professionali.

In seguito è stato teorizzato l'emergere di un nuovo paradigma, per cui si è coniato il termine di *professionalismo commercializzato*, nell'ambito del quale, cioè, i professionisti dipendono sempre più dalla capacità di creare profitto per i clienti (Hanlon 1996; 1998).

Le organizzazioni – *professional firms* e grandi *corporations* – sono state quindi indicate come il luogo privilegiato e, nel contempo, come gli agenti primari del cambiamento. Al riguardo si è parlato, appunto, di *professionalismo organizzativo*, che si costruisce cioè all'interno di organizzazioni burocratiche (anziché di gruppi professionali). Ciò implica l'internalizzazione del principio della gerarchia, la standardizzazione dei processi di lavoro, la soggezione al controllo manageriale, l'appoggio a forme esterne di regolazione e il riferimento a sistemi di valutazione basati su obiettivi e legati al risultato (Evetts 2006). È, questo, un modello «ibrido» (Noordegraaf 2007), in quanto sancisce il superamento dell'idea di professionalismo come distinta «terza logica», alternativa al mercato e alla burocrazia (cfr. Freidson 1994; 2001). Nelle organizzazioni, si è detto, i professionisti trovano nuove matrici identitarie (Noordegraaf 2007) e acquisiscono nuovi strumenti per promuovere il proprio «progetto professionale» (Faulconbridge, Muzio 2008).

A ben vedere si tratta di fenomeni che si sono prodotti nell'ambito dei capitalismi anglo-americani e che, a partire dagli anni ottanta, hanno trovato un substrato fertile anche nei capitalismi continentali europei, in un processo di convergenza che ha comportato la graduale sostituzione della regolazione di Stato con la regolazione di mercato (Evetts 2012). Con grande ritardo, essi si sono infine manifestati in Italia, dove il modello di professionalismo tradizionale si è mostrato tuttavia resiliente, per cui ai tentativi di *de*-regolazione hanno spesso fatto seguito interventi di *ri*-regolazione (per il caso della professione forense, cfr. Bellini 2014; 2017b), che hanno portato il sistema delle professioni su un nuovo equilibrio tra Stato, mercato e comunità (professionale).

Ciò detto, dobbiamo rilevare come l'analisi sociologica sia mancata proprio nell'indagare le forme d'interazione tra la mercatizzazione delle professioni e il cambiamento tecnologico. Il primo fenomeno è stato sollecitato e sospinto da una richiesta di allargamento dell'accesso ai servizi professionali, la quale ha trovato una sponda nella retorica neoliberista, che ha prodotto pressioni per l'apertura dei mercati del lavoro professionale. Il secondo è un

fenomeno pervasivo, che ha investito indistintamente (e a prescindere dalla loro volontà e coscienza) i professionisti e i loro clienti. Ne discendono alcune implicazioni di rilievo. La prima è che la domanda di servizi professionali trova nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nuovi canali espressivi. La seconda è che lo sviluppo tecnologico fornisce ai professionisti nuovi strumenti per rispondere in modo tempestivo e a basso costo a una domanda che, attraverso le Ict, cresce, diviene più sofisticata e, nel contempo, avanza la pretesa di una riduzione dei prezzi. Ma non è tutto. Il cambiamento tecnologico, infatti, porta con sé trasformazioni radicali nel modo in cui la conoscenza professionale viene prodotta e veicolata, con conseguenze importanti sulla capacità di controllo dei mercati del lavoro da parte delle comunità professionali (la cui centralità era stata teorizzata da Sarfatti Larson 1977) e sui rapporti di potere tra professionisti e clienti (così come descritti da Forsyth, Danisiewicz 1985). Da un lato si moltiplicano le opportunità per l'acquisizione di conoscenza specialistica e si creano spazi per l'emergere di nuove professioni, contigue a quelle tradizionali, alcune di esse collegate alla stessa produzione (e commercializzazione) della conoscenza, tramite le Ict. Dall'altro si ampliano le possibilità di accesso al sapere esperto, ciò che modifica gli equilibri nello «scambio sociale» tra professionisti e società.

Un altro aspetto ha ricevuto, negli anni recenti, un'attenzione crescente. Si tratta del problema delle disuguaglianze, nei e tra i gruppi professionali. Vari autori hanno affrontato la questione, rappresentando le professioni come intrinsecamente collegate a processi di esclusione e di «marginalizzazione» (Butler, Chillas, Muhr 2012) e, in generale, come gruppi differenziati gerarchicamente (Saks 2015). Al riguardo, un tema trascurato è il modo in cui le nuove tecnologie interagiscono con i principi di stratificazione socio-professionale. Esse, in effetti, possono riprodurre o, anche, acuire le disuguaglianze tra coloro che hanno risorse da investire in innovazione o che, comunque, sono in grado di stare al passo con il cambiamento tecnologico e coloro che, invece, non lo sono. Ma possono altresì offrire nuove opportunità a chi, appunto, è «ai margini» e, attraverso le Ict, può promuovere la propria attività o vendere direttamente servizi, di tipo tradizionale o nuovo, raggiungendo un'*audience* ampia con investimenti limitati. Qui emerge l'*ambivalenza della tecnologia*, la quale ha in sé un «saper fare» che può consentire agli «esperti» che lo possiedono di riaffermare il proprio «dominio» sui clienti e sui professionisti marginali e, d'altra parte, può aprire nuovi spazi di partecipazione al mercato del lavoro. Come vedremo, tuttavia, le Ict

configurano altresì un terreno per il conflitto sociale e, nel contempo, offrono strumenti di lotta innovativi, in un settore, quello dei servizi professionali, poco permeabile all'azione collettiva.

2.2. Professioni 4.0? L'impatto del cambiamento tecnologico

Tra gli studiosi che hanno trattato il tema del cambiamento tecnologico e del suo impatto sul mondo delle professioni troviamo Richard Susskind². Giurista di formazione, esperto di tecnologie applicate ai servizi professionali, in particolare a quelli legali, Richard Susskind delinea le tendenze del cambiamento, ne analizza le conseguenze – già in parte visibili o comunque, a suo dire, plausibili – e tratteggia gli scenari futuribili. Come lo stesso autore non manca di sottolineare nelle pagine introduttive dei suoi lavori, tuttavia, le sue tesi suscitano reazioni contrastanti, poiché mettono in discussione le modalità con cui il lavoro professionale è correntemente organizzato e svolto. Non è questa, peraltro, la sede più opportuna per entrare nel dibattito tra sostenitori e scettici. Il riferimento a Susskind è qui utile soprattutto perché consente di avvicinare il lettore, in particolare se italiano, a tecnologie, alcune delle quali sono già da tempo in uso nei sistemi legali anglosassoni, benché per lo più poco conosciute nel nostro paese; esso permette altresì di formulare ipotesi in merito alle possibili implicazioni, empiriche e teoriche, del ruolo crescente della tecnologia, in un campo in cui l'importanza della conoscenza specialistica, quale proprietà ascrivibile al professionista, mette al centro l'essere umano.

L'assunto di base è che la tecnologia, nella *Internet society*, sia il vettore di un cambiamento irreversibile, che interviene, appunto, sul modo in cui il sapere esperto è reso disponibile (Susskind R., Susskind D. 2015). Intorno a essa si sviluppano nuovi modelli organizzativi, che rendono i servizi professionali più accessibili, non necessariamente a discapito della qualità. Gran parte del lavoro viene routinizzato, svolto dalle macchine, in modo collaborativo o in ambienti virtuali. Emergono inoltre figure di tipo non professionale che svolgono parte del lavoro di routine generalmente affidato ai professionisti. E nuovi specialisti concorrono alla produzione di contenuti. D'altra parte gli utenti avanzano la pretesa di servizi più efficienti a un

² Una prima elaborazione delle idee dell'autore si può trovare già in Susskind R. 1996. Tra i lavori più recenti si veda in particolare Susskind R., Susskind D. (2015). Sulle professioni legali, nello specifico, cfr. Susskind R. (2008; 2013).

minor costo (*more-for-less*). In breve, va in crisi il «contratto sociale» tra società e professionisti, che prevedeva ricompense elevate per gli appartenenti ai gruppi professionali, in termini economici e di prestigio sociale, in cambio dell'esercizio esclusivo di funzioni di grande rilievo per la società, reso possibile da un monopolio della conoscenza.

Il ruolo della tecnologia – è questo, forse, il contributo teorico più importante dell'autore scozzese – si esprime sullo sfondo di un più ampio processo di «mercificazione» (*commoditization*) dei servizi professionali, che passa attraverso le tre fasi di standardizzazione, sistematizzazione ed esternalizzazione del lavoro professionale. Questo viene cioè scomposto in una serie di compiti di base, i più ripetitivi dei quali sono automatizzati e redistribuiti a «fornitori esterni» di vario tipo (*multi-sourcing*). Ciò comporta, tra le altre cose, l'affermarsi di nuovi modelli di lavoro, che comprendono: l'allocazione di lavoro a individui e a organizzazioni che risiedono in luoghi in cui il costo del lavoro è più basso; il trasferimento di parte del lavoro a paraprofessionisti; l'emergere di nuovi specialisti; l'autoproduzione di contenuti da parte degli utenti. Nel contempo si rende necessario lo sviluppo di capacità e competenze che hanno a che fare con i modi di comunicare (*social networking*), con l'utilizzo delle grandi quantità di dati disponibili (*big data*) e con il modo di relazionarsi con le macchine. Dal lato degli utenti si aprono nuove possibilità, che vanno da un più ampio ventaglio di scelta, supportato da un più facile accesso alle informazioni rilevanti, tramite i servizi di selezione online, sino alle varie forme di pratiche collaborative.

Lo stesso R. Susskind identifica le tecnologie «dirompenti», riprendendo la distinzione operata da Christensen (1997) tra *sustaining* e *disruptive technologies*. Sono, queste, tecnologie innovative che rendono possibile l'offerta di servizi, vecchi e nuovi, di qualità e a basso prezzo, tali da attivare una «domanda latente», dando accesso a servizi professionali per soggetti usualmente esclusi. Per il settore legale, nello specifico, egli fornisce un dettagliato elenco (Susskind R. 2008; 2013). Alcune sono relativamente semplici. Due esempi sono la *document automation*, la generazione di bozze di documenti personalizzati, per cui nel mondo anglosassone esistono già da tempo servizi commerciali su larga scala, e la cosiddetta *relentless connectivity*, per cui, attraverso l'uso combinato di dispositivi mobili e di *social media*, gli avvocati rimangono in contatto costante con clienti e colleghi. Vi sono poi sistemi che offrono servizi più complessi: come quelli del mercato elettronico (basati su *online reputation* e *price-comparison systems*), che consentono di ricer-

care e di comparare professionisti in Rete, e quelli di formazione a distanza (*simulated legal practice* e *virtual legal learning*). Accanto a questi troviamo quindi le *online communities*, luoghi virtuali in cui avvocati con interessi comuni fanno rete e collaborano, per cui si parla anche di *communities of experience*. Seguono alcune tecnologie emergenti, dalla portata altamente innovativa, per quanto ancora inespressa, che fanno leva su tecniche di *machine learning* e *big data analytics*, che trovano applicazione per esempio nel campo del *legal risk management*.

Un discorso a parte meritano i cosiddetti tribunali virtuali (*virtual courts*) e le pratiche alternative di risoluzione dei conflitti, in particolare quelle online (*online dispute resolution*). Si tratta in effetti di temi che, negli anni recenti, hanno catturato l'attenzione degli studiosi³. I tribunali, peraltro, sono stati investiti già da tempo, anche in Italia, da un processo di informatizzazione⁴. Susskind (2013), di nuovo, offre una panoramica sulle tecnologie abilitanti che hanno trasformato le aule di tribunale in aule, appunto, virtuali: dalla semplice presentazione di documenti in formato elettronico (*e-filing*) all'utilizzo di strumenti più sofisticati per la trascrizione in tempo reale delle deposizioni (*computer-assisted transcription*), per la visualizzazione in aula di documenti (*electronic document display*) e per l'esibizione di prove (*electronic presentation of evidence*). Quanto ai sistemi di *Ord*, il riferimento è ai servizi di mediazione e di arbitrato online (*e-mediation* ed *e-negotiation*), i cui primi esempi sono rintracciabili già alla fine degli anni novanta.

Ciò detto, senza entrare nel merito delle critiche ai lavori di Susskind, è comunque opportuno svolgere alcune considerazioni. La prima e più immediata è che il discorso che egli sviluppa pare soffrire di un certo «anglocentrismo». Alcune delle tecnologie passate in rassegna, in effetti, sembrano poter trovare una più facile applicazione in un contesto di libero mercato e in sistemi di *common law*, come quelli dei paesi anglosassoni. L'autore non sembra porre la dovuta attenzione agli ostacoli normativi e alle resistenze politiche, oltre che culturali, che esse possono incontrare nei paesi dell'Europa continentale. Parimenti non sembra considerare il ritardo nello sviluppo tecnologico di alcuni paesi, come l'Italia. Un ostacolo ulteriore, poi, viene dai

³ Al riguardo si vedano i lavori di Katsh e Rifkin (2001), di Abdel Wahab, Katsh, Rainey (2012) e di Katsh e Rabinovich-Einy (2017).

⁴ L'introduzione del Processo civile telematico, per esempio, risale al 1997.

caratteri peculiari che gli studi legali – e quelli professionali in genere – hanno nel nostro paese, per esempio la loro dimensione ridotta e la scarsa presenza, per lo più concentrata nelle aree metropolitane di Milano e Roma, di studi strutturati. In tal senso, più che di difesa dello *status quo* e di rifiuto irrazionale, si dovrebbe parlare di una generale impreparazione della professione legale ad affrontare la sfida (e a cogliere le opportunità) del cambiamento. I recenti interventi legislativi, tuttavia, hanno introdotto dispositivi normativi (la possibilità di costituire società, la possibilità di svolgere pubblicità e la libertà di pattuire i compensi) che possono agire come catalizzatori.

Nel paragrafo successivo cercheremo di capire, appunto, quale sia lo stato dell'arte nell'utilizzo delle nuove tecnologie negli studi legali in Italia e come queste interagiscano con i principi di stratificazione che operano all'interno della professione. Seguono alcune osservazioni sul modo in cui alcune tecnologie, per esempio le *online communities*, possano sviluppare «funzioni latenti» e tradursi in strumenti di lotta sindacale.

3. Il caso degli studi professionali legali

3.1. Offline. *Formarsi e condividere la conoscenza senza la Rete*

Le Ict sono entrate nel foro fiorentino, inizialmente, attraverso una diffusione informale e dal basso che ha portato i singoli professionisti a scegliere, sulla base delle proprie sensibilità e competenze, di sperimentare l'uso della Rete per acquisire e condividere conoscenza oltre che come canale reputazionale. L'indagine consente di affermare che, nonostante venga percepito chiaramente il valore che queste possono assumere per rafforzare la posizione dello studio, esista un ritardo nel modo in cui gli avvocati vanno appropriandosi delle nuove tecnologie di comunicazione a distanza, mettendole a beneficio della propria attività (Tonarelli 2017a). Questo vale sia rispetto alle modalità di formazione e di condivisione della conoscenza che riguardo alla comunicazione esterna e ai rapporti con gli *stakeholders* (clienti e colleghi).

Partendo dal primo aspetto⁵, va anzitutto rilevato come quello dell'avvocatura sia un contesto professionale che richiede, più di altri, un costante ag-

⁵ Nel questionario somministrato nel corso dell'indagine, realizzata tra il 2013 e il 2014, che ha coinvolto tutti gli iscritti all'Albo degli avvocati di Firenze, con un totale di 964 rispondenti su una popolazione di 4.090 individui (per maggiori informazioni sul disegno e

giornamento delle competenze, dovuto all'elevata produzione normativa che caratterizza il nostro paese. Tali competenze, tuttavia, continuano a essere acquisite e condivise tramite strumenti tradizionali, come corsi di formazione (svolti dall'84,7% degli intervistati), codici, monografie e riviste specializzate (77,8%), quotidiani e stampa specializzata (51,5%), nonché attraverso la partecipazione a seminari e a workshop (21,8%). Di tutte queste occasioni, che prevedono un investimento economico più o meno elevato, riescono a fruire maggiormente i professionisti più affermati⁶ e coloro che sono inseriti all'interno di strutture organizzative più complesse, come gli studi associati, dove queste risorse diventano patrimonio comune e condiviso tra i colleghi. Gli avvocati che si affidano a strumenti di Ict rappresentano invece una netta minoranza: solo il 5,2% partecipa a gruppi di discussione online, mentre una percentuale ancora inferiore (4,0%) dichiara di consultare siti web specializzati, banche dati e riviste online. Quest'ultima modalità, che normalmente si caratterizza per un accesso libero, risulta relativamente più diffusa tra i giovani professionisti, mentre entrambe le strategie interessano in modo nettamente prevalente chi opera in studi individuali – esse aprono infatti a forme di condivisione e di scambio che l'isolamento del professionista tende altrimenti a precludere – piuttosto che in quelli più grandi e strutturati. La capacità di sfruttare le Ict a fini formativi appare dunque ancora abbastanza limitata e sembra rinviare più alla loro accessibilità economica che non alla funzionalità intrinseca di tali strumenti.

La diffusa possibilità che la Rete offre di acquisire informazioni e conoscenze, anche in ambito giuridico, ha contribuito poi in modo determinante a modificare il rapporto tra professionista e cliente, connotandolo nei termini di una minore asimmetria informativa. Come è emerso dalle interviste effettuate nel corso dell'indagine, le persone si rivolgono oggi all'avvocato avendo già un'idea, non sempre corretta, riguardo alla natura giuridica del loro problema e alle possibili soluzioni da adottare. Vista in questa prospettiva, la preferenza espressa dagli intervistati verso modalità formative più tradizio-

sui metodi della ricerca si rimanda al volume di recente pubblicazione di Alacevich, Bellini, Tonarelli, 2017), è stata dedicata una batteria di nove domande volte a verificare quanto siano diffuse all'interno degli studi le differenti attività formative e di aggiornamento. Il numero medio di risposte fornite è stato di 1,37, con significative differenze in base alle caratteristiche dello studio e del professionista.

⁶ Esiste infatti una relazione positiva tra l'andamento dei guadagni negli ultimi tre anni e la propensione a investire in questo tipo di aggiornamento professionale.

nali e radicate all'interno della comunità professionale rappresenterebbe una strategia volta a presidiare il valore di un sapere esperto all'interno del mercato dei servizi legali.

A questo proposito va rilevata la scarsa attenzione che gli organismi di rappresentanza dell'avvocatura, a livello sia locale che nazionale, rivolgono alle opportunità offerte dalle Ict in merito alla formazione e all'aggiornamento degli iscritti all'Ordine. Per esempio ancora oggi è estremamente limitata l'offerta di corsi promossi con l'intento di accrescere le competenze digitali dei professionisti, mentre sono quasi del tutto assenti proposte didattiche che utilizzino le nuove tecnologie per favorire la formazione e l'aggiornamento a distanza.

3.2. Reputazione digitale: un uso generazionale della Rete

Veniamo al secondo aspetto, quello relativo all'utilizzo delle Ict ai fini della comunicazione esterna e dei rapporti con gli *stakeholders*. L'avvento di Internet e delle comunità online, con la diffusione dei mercati virtuali, e la crescente incidenza delle asimmetrie informative e della specializzazione *knowledge-based* delle prestazioni scambiate sul mercato sono tutti fattori che rendono oggi ancora più cogente che in passato l'importanza del canale reputazionale come strumento di selezione, di controllo e di autoregolazione di molti gruppi sociali o di comunità che operano sul mercato (cfr. Mutti 2007; Pizzorno 2007). Anche nell'ambito della professione legale l'evoluzione del mercato ha comportato una necessità nuova di porre attenzione ai modi in cui sono gestite le relazioni a tutti i livelli e in tutti i settori (Tonarelli 2017b).

Per quanto riguarda l'indagine emerge come l'uso della posta elettronica sia ormai diventata prassi operativa per la totalità dei rispondenti (97,2 per cento), che invece utilizzano ancora in modo limitato gli altri canali di comunicazione⁷. L'appartenenza generazionale fa, a questo proposito, una qualche differenza. Fatta salva una maggiore propensione dei giovanissimi all'utilizzo dei *social* – il 16,4 per cento degli under 35 usa LinkedIn e il

⁷ In dettaglio: il 23,1% dispone di un sito web; il 3,8% utilizza intranet; l'1,8% ha un blog; il 13,6% si affida alla redazione di una *newsletter*; il 3,9% partecipa a gruppi di discussione; il 10,8% possiede un profilo LinkedIn e il 7,3% è attivo su Facebook. Percentuali irrilevanti fanno invece riferimento ad altri *social*. Anche in questo caso i dati provengono dall'indagine con questionario e, precisamente, da una batteria di tredici domande volte a individuare i canali di comunicazione utilizzati più di frequente *per scopi professionali*.

10,2 Facebook –, la componente anagrafica che sembra fare un uso relativamente più ampio e differenziato delle Ict è senza dubbio quella dei professionisti tra i 35 e i 44 anni, un gruppo costituito da avvocati che, pur non essendo nativi digitali, possiedono almeno un'alfabetizzazione informatica di base. È questa la componente che dalla ricerca emerge come la più penalizzata in termini di possibilità di accesso e di consolidamento nella professione e per la quale, dunque, l'uso della Rete può rappresentare un fenomenale strumento di penetrazione all'interno del mercato dei servizi legali. Per questi professionisti la chiusura delle generazioni più adulte rispetto all'uso delle Ict per presentare se stessi e i propri servizi non andrebbe interpretata tanto in termini di resistenza culturale quanto di un meccanismo che mira a neutralizzare la potenziale concorrenza delle nuove leve di professionisti. Fino a quando il passaparola sarà considerato il metodo più consono per acquisire la clientela, il vantaggio di posizione di chi possiede una reputazione consolidata resterà intatto, mentre la piena legittimazione di canali diversi rischierebbe di favorire le nuove leve che hanno con la Rete maggiore familiarità⁸. Una distinzione ulteriore può infine essere fatta in merito alla compagine organizzativa. I dati mostrano come gli avvocati che operano in studi individuali tendano a ricorrere più degli altri (16,4 per cento) allo strumento della *newsletter*, mentre investono meno nel sito web (18,7).

Chi ha deciso di aprire un sito web può farne tuttavia un uso assai differenziato. Alcuni lo usano come un luogo statico, la cui funzione principale è quella di presentare se stessi e i servizi offerti alla potenziale clientela. L'altra modalità è quella di servirsene in modo attivo, così da farne uno strumento di aggiornamento e di condivisione costante, sia tra colleghi sia con i clienti. Ciò accade quasi sempre tra gli avvocati che operano negli studi più grandi, tra i quali il 28,4 per cento indica il sito come un canale che viene utilizzato a fini professionali.

3.3. Dal basso: le condizioni di lavoro nello studio legale digitale

Nonostante i ritardi rispetto all'utilizzo degli strumenti Ict, questi hanno iniziato a diffondersi in modo più capillare all'interno del mondo forense

⁸ Come ha ricordato un avvocato poco più che trentenne, «il fatto che la cultura dominante continui a reputare il sito internet un mezzo improprio rappresenta una trappola per i più giovani, che non hanno altri mezzi per farsi pubblicità».

grazie alle innovazioni procedurali e operative introdotte dall'Agenda digitale. Ormai moltissime attività (come le notifiche) e intere fasi del processo, come nel caso di quello civile, sono gestite esclusivamente per via telematica. Ciò produce, almeno in teoria, un forte impatto sull'amministrazione della giustizia, che si riverbera positivamente sulla possibilità per il professionista di onorare, presto e con una spesa ridotta, il mandato ricevuto. Quello che rappresenta, almeno in via potenziale, un progresso, se visto nella prospettiva del sistema giustizia, non necessariamente si traduce in un miglioramento delle condizioni di lavoro del personale dipendente delle cancellerie e degli studi legali. Al contrario. Da un'indagine ancora in corso su questo trascurato segmento occupazionale⁹ emerge come la digitalizzazione abbia determinato un aumento sia del carico di lavoro che delle responsabilità per il personale di segreteria. Alcune delle nuove procedure, infatti, non sostituiscono quelle del passato, ma si aggiungono a esse, richiedendo, oltre alla predisposizione del fascicolo, anche il suo trasferimento sulla piattaforma informatica e la gestione delle diverse fasi di controllo. L'interfaccia digitale prende il posto del rapporto diretto con il personale di cancelleria. Ciò determina, tra le altre cose, una dilazione nei tempi di verifica della conformità dell'atto depositato, rendendo più complicata la gestione delle scadenze e aumentando lo stress. Ugualmente la possibilità per i legali di operare direttamente le notifiche via Pec ha fluidificato le procedure, con un risparmio dei costi per i cittadini e per i clienti, ma si è tradotta in nuovi adempimenti, prima svolti dalle cancellerie e che ricadono oggi sul personale di studio.

L'acquisizione delle nuove competenze richieste è quasi sempre il frutto di processi di autoapprendimento; soltanto gli studi con più unità di personale possono permettersi di rinunciare a una segretaria per mandarla in formazione. I vincoli organizzativi che rendono difficile la formazione sono gli stessi che si frappongono alla possibilità, che pure la digitalizzazione delle procedure porterebbe con sé, di utilizzare modalità di *smart working*. Questa opzione, che renderebbe più agevole la conciliazione dei tempi per

⁹ Si fa qui riferimento a un'indagine realizzata per conto della Filcams-Cgil sui dipendenti degli studi professionali, che ha portato alla realizzazione di quindici interviste con alcune segretarie di studi legali e alla partecipazione, a partire da giugno 2017, ad alcuni blog e a gruppi di discussione riservati, nonché a un'analisi del materiale contenuto nel blog *Impiegato.org*.

un segmento dell'occupazione che resta altamente femminilizzato, è di fatto realizzabile, e con grande difficoltà, solo in quegli studi dove esistono più segretarie¹⁰. A fronte di una smaterializzazione di alcune mansioni ne restano infatti molte altre, come il *front office*, che richiedono ancora un lavoro in presenza.

L'aumento del carico di lavoro e delle responsabilità, così come delle competenze acquisite, non si traduce quasi mai in un riconoscimento economico né in un avanzamento di carriera. Prima ancora che per ragioni opportunistiche, ciò avviene perché, secondo le intervistate, i datori di lavoro sarebbero poco consapevoli del fatto che ciò che è per loro una semplificazione può non esserlo per le loro segretarie. A questo proposito va sottolineato come la smaterializzazione delle procedure ampli la delega operata dal professionista verso il personale di segreteria. Spesso mancano all'avvocato le nozioni tecniche necessarie per controllare l'operato dei dipendenti all'interno dell'ambiente digitale e può capitare che le segretarie si trovino sole davanti al terminale a dover valutare la correttezza delle operazioni o la completezza della documentazione inviata.

Nello studio digitale il lavoro di segreteria tende a farsi, rispetto al passato, più solitario e alienato, dal momento che, mentre aumentano le responsabilità, diminuiscono le occasioni di confronto che erano prima favorite dall'assidua frequentazione dei tribunali. È tuttavia proprio in relazione a questo aspetto che le Ict mostrano di avere potenzialità capaci di migliorare le condizioni di lavoro sperimentate dalle segretarie degli studi professionali. Con la digitalizzazione si sono infatti sviluppate numerose comunità virtuali – blog dedicati, gruppi sui *social*, *chat* – al cui interno il personale dipendente, portatore di problemi simili e confinato davanti a un terminale per buona parte della giornata, ha la possibilità di ritrovarsi. In particolare, sulla base della frequentazione di alcune comunità, ci sembra di poter evidenziare come queste riescano ad assolvere a una pluralità di funzioni: rendono possibile lo scambio di informazioni e servizi; consentono di attuare forme più o meno simboliche di resistenza e di protesta rispetto al comportamento del datore di lavoro; favoriscono la resilienza a fronte di situazioni di stress o di disagio; sviluppano un senso di unità e di identità all'interno di una categoria professionale portatrice di interessi

¹⁰ Per una riflessione di carattere più generale sui rischi e sulle opportunità poste dal cambiamento tecnologico alle donne cfr. Tonarelli 2018.

non assimilabili a quelli dei datori di lavoro; permettono ai lavoratori in una posizione di subalternità rispetto al mondo professionale di acquisire una propria visibilità. Tali caratteristiche contribuiscono a rendere queste realtà oggetto di un interesse crescente da parte delle associazioni di rappresentanza.

Rispetto al tema che abbiamo trattato il sindacato si trova a dover fronteggiare due specifiche esigenze: da un lato quella di penetrare all'interno di un segmento del mercato del lavoro dove è stato endemicamente latitante; dall'altro quella di provare a capire se, ed eventualmente come, potrà avere successo, reinventando se stesso come «movimento virtuale».

4. Quali opportunità per gli attori collettivi (a mo' di conclusioni)

L'intento di questo articolo era quello di allargare il dibattito sorto intorno alla nuova rivoluzione tecnologica, facendolo uscire dal suo recinto abituale. Il «4.0», si è voluto sottolineare, non riguarda solo l'industria, ma anche i servizi, nello specifico quelli professionali. È questo, in effetti, un settore trascurato, che pure è stato investito da intensi processi di cambiamento, che, come si è visto, portano con sé implicazioni teoriche di un certo rilievo.

L'enfasi è stata rivolta alla rappresentazione degli studi legali come organizzazioni stratificate, per genere, per età e per modalità di esercizio della professione, e al modo in cui questa stratificazione interagisce con l'uso delle nuove tecnologie, in particolare quelle per la comunicazione e per la formazione. Abbiamo sottolineato altresì come gli stessi studi legali includano figure non professionali, come quelle che compongono per esempio il personale di segreteria, che pure svolgono un ruolo importante nell'organizzazione della vita di studio e per la stessa riproduzione del lavoro professionale. Esse, insieme ai tirocinanti e ai collaboratori junior, sono tuttavia in una posizione subalterna nel sistema di potere che sta sullo sfondo dello studio. Non solo, sono anche le figure più colpite dalla digitalizzazione dei servizi legali, che in questa fase, paradossalmente, ha determinato un aumento del carico e, in generale, un peggioramento delle condizioni di lavoro. Ma che, nel lungo periodo, con la prospettiva della standardizzazione ed esternalizzazione dei compiti più elementari, potrebbero perdere rilevanza.

Tutto ciò avviene in un contesto caratterizzato da una marcata frammentazione della rappresentanza degli interessi e da una strutturale debolezza delle associazioni professionali forensi¹¹ (Bellini 2017a).

La stratificazione degli studi e la debolezza dell'associazionismo di categoria aprono peraltro spazi per attori della rappresentanza di tipo più tradizionale, come i sindacati, storicamente poco presenti nel settore dei servizi professionali. Ne è un esempio il contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti degli studi professionali, stipulato nel 2011 e rinnovato nel 2015 da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, UilTucs-Uil e da Confprofessioni. Quest'ultimo, del resto, potrebbe essere lo strumento idoneo per regolare alcuni aspetti del cambiamento tecnologico, a partire dalla definizione delle competenze e dei profili a esso collegati. In una diversa prospettiva si può dire che lo sviluppo tecnologico offra l'opportunità per un rilancio del ruolo della contrattazione collettiva in un contesto a elevata individualizzazione dei rapporti di lavoro. D'altra parte, come abbiamo visto, le stesse nuove tecnologie – come le *online communities* – possono dar vita a forme alternative di rappresentanza, che rientrano a pieno titolo tra le strategie di rivitalizzazione dell'azione sindacale e di organizzazione dei non organizzati.

Riferimenti bibliografici

- Abdel Wahab M.S., Katsh E., Rainey D. (2012, a cura di), *Online Dispute Resolution: Theory and Practice: A Treatise on Technology and Dispute Resolution*, The Hague, Eleven International Publishing.
- Alacevich F., Bellini A., Tonarelli A. (2017), *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*, Firenze, Firenze University Press.
- Bellini A. (2014), *Gli avvocati e i paradossi della regolazione delle professioni: un esercizio autoriflessivo*, in *Sociologia del lavoro*, n. 135, pp. 91-108.

¹¹ Qui il riferimento è alle associazioni di natura spontanea e volontaristica che svolgono una duplice funzione, di promozione culturale e di rappresentanza degli interessi degli iscritti, quale secondo canale di organizzazione, parallelo al sistema degli Ordini. Queste possono essere di varia natura: si va dalle associazioni generaliste, di matrice sindacale-corporativa, a quelle con carattere specialistico (che fanno riferimento a un settore legale), passando per le associazioni che rappresentano una specifica categoria sociale (per esempio, i giovani) o sono ancorate a un ambito territoriale.

- Bellini A. (2017a), *Comunità (professionale) e società*, in Alacevich F., Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*, Firenze, Firenze University Press, pp. 223-244.
- Bellini A. (2017b), *I «confini mobili» della professione tra regolazione macro e micro*, in Alacevich F., Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*, Firenze, Firenze University Press, pp. 197-221.
- Butler N., Chillas S., Muhr S.L. (2012), *Professions at the Margins*, in *Ephemera*, vol. 12, n. 3, pp. 259-272.
- Christensen C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston (Ma), Harvard Business Review Press.
- Evetts J. (2003), *The Sociological Analysis of Professionalism. Occupational Change in the Modern World*, in *International Sociology*, vol. 18, n. 2, pp. 395-415.
- Evetts J. (2006), *Short Note: The Sociology of Professional Groups: New Directions*, in *Current Sociology*, vol. 54, n. 1, pp. 133-143.
- Evetts J. (2012), *Similarities in Contexts and Theorizing: Professionalism and Inequity*, in *Professions and Professionalism*, vol. 2, n. 2, pp. 1-15.
- Faulconbridge J., Muzio D. (2008), *Re-inserting the Professional in the Study of PSFs, in Global Networks*, vol. 7, n. 3, pp. 249-270.
- Forsyth P.B., Danisiewicz T.J. (1985), *Toward a Theory of Professionalization*, in *Work and Occupations*, n. 2, pp. 59-76.
- Freidson E. (1994), *Professionalism Reborn*, Oxford, Blackwell.
- Freidson E. (2001), *Professionalism: The Third Logic*, Cambridge, Polity.
- Hanlon G. (1996), *«Casino Capitalism» and the Rise of the «Commercialised» Service Class - An Examination of the Accountant*, in *Critical Perspectives on Accounting*, n. 7, pp. 339-363.
- Hanlon G. (1998), *Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism*, in *Sociology*, vol. 32, n. 1, pp. 43-63.
- Haug M.R. (1972), *Deprofessionalization: An Alternate Hypothesis for the Future*, in *Sociological Review*, vol. 20, suppl. 1, pp. 195-211.
- Haug M.R. (1975), *The Deprofessionalization of Everyone?*, in *Sociological Focus*, vol. 8, n. 3, pp. 197-213.
- Katsh E., Rabinovich-Einy O. (2017), *Digital Justice: Technology and the Internet of Disputes*, Oxford, Oxford University Press.
- Katsh E., Rifkin J. (2001), *Online Dispute Resolution: Resolving Conflicts in Cyberspace*, San Francisco (Ca), Jossey-Bass.
- McKinlay J.B., Arches J. (1985), *Towards the Professionalization of Physicians*, in *International Journal of Health and Services*, vol. 15, n. 2, pp. 161-195.
- Mutti A. (2007), *Reputazione*, in *Rassegna italiana di sociologia*, vol. 48, n. 4, pp. 601-622.

- Navarro V. (1988), *Professional Dominance or Proletarianization? Neither*, in *Milbank Quarterly*, n. 66, pp. 57-75.
- Noordegraaf M. (2007), *From «Pure» to «Hybrid» Professionalism. Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains*, in *Administration & Society*, vol. 39, n. 6, pp. 761-781.
- Oppenheimer M. (1973), *The Proletarianization of the Professional*, in *The Sociological Review Monograph*, n. 20, pp. 213-227.
- Pizzorno A. (2007), *Il velo della diversità. Studi su razionalità e riconoscimento*, Milano, Feltrinelli.
- Saks M. (2010), *Analyzing the Professions: The Case for the Neo-Weberian Approach*, in *Comparative Sociology*, n. 9, pp. 887-915.
- Saks M. (2012), *Defining a Profession: The Role of Knowledge and Expertise*, in *Professions & Professionalism*, vol. 2, n. 1, pp. 1-10.
- Saks M. (2015), *Inequalities, Marginality and the Professions*, in *Current Sociology*, vol. 63, n. 6, pp. 850-868.
- Sarfatti Larson M. (1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley (Ca), University of California Press.
- Susskind R. (1996), *The Future of Law: Facing the Challenges of Information Technology*, Oxford, Oxford University Press.
- Susskind R. (2008), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford, Oxford University Press (seconda edizione, 2010).
- Susskind R. (2013), *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, Oxford, Oxford University Press (seconda edizione, 2017).
- Susskind R., Susskind D. (2015), *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford, Oxford University Press.
- Tonarelli A. (2017a), *Organizzare la professione: lo studio legale nel mutamento*, in Alacevich F., Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*, Firenze, Firenze University Press, pp. 133-170.
- Tonarelli A. (2017b), *Stare in relazione: la qualità della professione tra reputazione, comunicazione e soddisfazione*, in Alacevich F., Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*, Firenze, Firenze University Press, pp. 171-196.
- Tonarelli A. (2018), *La Quarta Rivoluzione industriale sarà un'opportunità per le donne?*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press, pp. 463-475.

ABSTRACT

L'articolo affronta il tema del cambiamento tecnologico nel settore dei servizi professionali. In dettaglio, la prima parte inquadra il fenomeno nell'ambito del più ampio processo di mutamento che ha investito il lavoro professionale nel secolo scorso, ponendo il fuoco sull'interazione tra la «mercattizzazione» delle professioni e l'affermarsi delle nuove tecnologie, a partire dall'analisi di una letteratura di matrice prevalentemente anglosassone. La seconda parte, quindi, si propone di valutare l'impatto delle Ict sulle condizioni di lavoro negli studi legali e, d'altra parte, la possibilità che esse sviluppino «funzioni latenti», dando vita a forme alternative di rappresentanza degli interessi, ciò basandosi sui risultati di due ricerche empiriche. In chiusura una riflessione sulle opportunità che si aprono per gli attori collettivi.

DIGITAL LAW FIRMS. A «SILENT REVOLUTION», INFORMAL AND BOTTOM-UP

The article deals with the topic of technological change in the professional services sector. In detail, the first part analyses this phenomenon within the framework of a wider process of change, which involved professional work in the last century. It then focuses on the interaction between the «marketization» of professions and the emergence of new technologies, based on the review of a literature that is primarily Anglo-Saxon. The second part, instead, aims to evaluate the impact of ICTs on working conditions in law firms and, on the other hand, the possibility that they develop «latent functions», giving rise to alternative forms of interest representation, based on the results of two empirical researches. To conclude, a reflection on the opportunities that open up for collective actors.