Il Sole 24 ORE

Gli studi legali ripensano le parcelle sull'onda dell'intelligenza artificiale

Professioni

I clienti chiedono sconti per i risparmi di tempo
Tariffe orarie meno usate

L'impiego dell'intelligenza artificiale per le prestazioni offerte dagli studi legali sta impattando sui compensi, facendo cambiare il modo di costruire le parcelle. Dai clienti arrivano infatti richieste di sconti – soprattutto sulle attività più ripetitive e replicabili, come le due diligence, la compliance, la contrattualistica – giustificate dal risparmio di tempo. Si tratta di un fenomeno già documentato sul mercato anglosassone.

Ma la realtà italiana mostra, almeno negli studi più strutturati, che il valore delle attività svolte difficilmente si calcola basandosi sui compensi orari. E tra gli avvocati è diffusa la consapevolezza che l'impiego dell'intelligenza artificiale richieda investimenti elevati, in termini di infrastrutture e software e per acquisire nuove competenze, che devono essere retribuiti.

Massimiliano Carbonaro —a p. 12

Avvocati, l'intelligenza artificiale rimette in gioco anche le parcelle

Innovazione. I clienti chiedono sconti per il risparmio di tempo, ma molti studi hanno abbandonato i compensi orari. È diffusa l'idea che per l'AI siano necessari investimenti e competenze da retribuire

Massimiliano Carbonaro

Il modello di acquisto dei servizi legali sta cambiando sull'onda dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Sulle attività più ripetitive e replicabili – come le due diligence, la compliance, la contrattualistica – alle law firm arrivano richieste di sconto da parte dei clienti, giustificate da una riduzione delle ore impegnate rispetto al passato. Si tratta di un fenomeno già documentato nel mercato anglosassone.

Ma in Italia, negli studi più strutturati, il valore delle attività svolte difficilmente si calcola con il tempo impiegato. Ed è diffusa la consapevolezza che l'impiego dell'intelligenza artificiale richieda investimenti e competenze elevate, che vanno compensati.

La costruzione delle parcelle

«Abbiamo abbandonato le tariffe orarie già da diversi anni – afferma Francesco Dagnino, managing partner di LEXIA –, salvo casi specifici. L'avvento dell'Ai rende questo modello di calcolo del compenso sempre più obsoleto: attività che prima richiedevano ore possono oggi essere svolte in pochi minuti, ma il valore della consulenza, l'accesso al network dello studio, le competenze necessarie e le responsabilità assunte rimangono invariati».

Ci sono law firm che hanno scelto di parlare direttamente con i clienti, anticipando eventuali richieste di sconto. Così è successo per Portolano Cavallo: «Per molte attività non avrà più senso calcolare i compensi in base al tempo impiegato – spiega il partner Francesco Portolano –. Per questo ci siamo mossi proattivamente per proporre ai clienti modalità di lavoro diverse con determinazione degli onorari non su base oraria. Così abbiamo rinnovato il rapporto di fiducia, che è stato sempre costruito su una valutazione del nostro lavoro».

Tuttavia, il sistema di tariffazione oraria non sta scomparendo, perché spesso è inserito all'interno del controllo di gestione come una delle voci con cui valutare un servizio. «Non c'è un'unica formula per arrivare a definire l'offerta per il cliente – aggiunge Giuseppe Rigano, presidente e managing partner di WST Law & Tax Firm –. Bisogna considerare la tipologia di incarico e la multidisci-

plinarietà necessaria: tutto questo si traduce in un valore che può anche essere declinato in modo forfettario. Peraltro, nelle consulenze più complesse non è sempre prevedibile l'impegno necessario e allora, con il cliente, si concordano le condizioni per un'eventuale revisione».

Quindi non è sempre immediato parlare di sconto e gli studi devono prestare attenzione alla sostenibilità economica dell'incarico. Finora nessun cliente ha chiesto a Bip Law & Tax di rivedere al ribasso i compensi in considerazione dell'utilizzo dell'Ai: «Va detto che si partecipa sempre di più a beauty contest – osserva il managing partner, Stefania Radoccia – perché i servizi legali più massivi vengono affidati dalle direzioni legali con l'assistenza del procurement: in queste gare il compenso è uno dei parametri della selezione. Poi ci sono i servizi di consulenza più alta, di natura strategica, in cui l'uso dell'Ai entra fino a un certo punto».

Il valore aggiunto

L'impiego dell'intelligenza artificiale può fare risparmiare tempo, ma per utilizzare gli strumenti in modo adeguato occorrono investimenti su più fronti. Lo ha riconosciuto il decreto legislativo 179/2026, attuativo della legge sull'Ai (132/2025), aprendo alla modulazione al rialzo dell'equo compenso in base alla classificazione di rischio del software: perché l'impiego di sistemi a rischio più elevato richiede competenze aggiuntive, attività di verifica e sorveglianza più onerose e una maggiore assunzione di responsabilità, come si legge nella relazione illustrativa del decreto legislativo.

Oltre alle competenze, c'è il tema degli strumenti: l'adozione dell'Ai è in una fase iniziale, che va ammortizzata. «L'intelligenza artificiale non riduce automaticamente i costi di uno studio legale – conferma Valentina Masi, presidente di Asla, associazione degli studi legali associati – richiede investimenti in tecnologia, licenze, formazione e, soprattutto, supervisione costante dei risultati che produce. Ridurre l'Ai a una semplice leva di risparmio significa ignorare quanto lavoro e quanta responsabilità il suo corretto utilizzo richieda».

Inoltre, l'apporto dell'intelligenza artificiale può contribuire a offrire una consulenza più complessa e di valore maggiore. Lo studio ArlatiGhislandi, offrendo servizi che riguardano il diritto del lavoro e la gestione dei lavoratori, utilizza sistemi Ai che permettono analisi molto più sofisticate che in passato, come spiega il managing partner Massimiliano Arlati: «L'Ai è uno strumento che arricchisce di valore l'attività professionale, per la maggior rapidità di risposta a valle di una ricerca pervasiva. Ma al contempo ha aumentato la complessità: per usare l'Ai i professionisti devono sviluppare competenze superiori e nuove capacità di analisi critica».

Come cambia il lavoro

Anche le imprese si stanno dotando dei sistemi di intelligenza artificiale. «Le direzioni legali interne stanno iniziando a utilizzare l'Ai per produrre analisi e documenti – commenta Marco Pesenti, presidente e senior partner di La Scala Società tra avvocati –. Se questo modello si diffonderà, potrà incidere sui volumi di attività e sulla fatturazione. La vera trasformazione, quindi, non potrà essere "meno tempo, prezzo più basso". L'Ai dovrà portare piuttosto a ripensare il valore della consulenza e dell'attività legale in genere».

Già ora, sempre più spesso, capita che vengano sottoposti agli studi documenti realizzati con l'Ai per una revisione di secondo livello. «Il grado di intervento è molto differente da un caso all'altro – ragiona Massimo Tavella, founder di Tavella avvocati associati –: a volte occorre riscrivere tutto, mentre in alcune situazioni ci limitiamo a valutare dettagli oppure approcci differenti alla questione. Alla luce di questa evoluzione, il ruolo del legale esterno diventa sempre più di partneship strategica».

© RIPRODUZIONE RISERVATA




Il Sole 24 ORE
Manovra
Forfettari e giovani, test sulle scelte per le nuove flat tax
Pensioni, tagli maggiori a Roma e Milano


Professioni 24
Avvocati, l'intelligenza artificiale rimette in gioco anche le parcelle