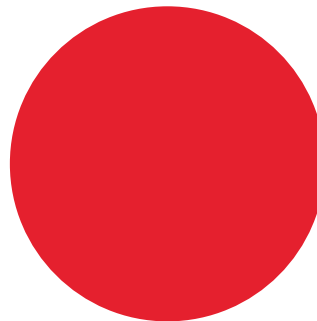
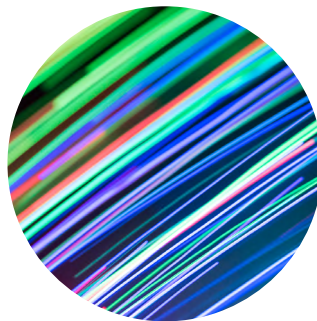
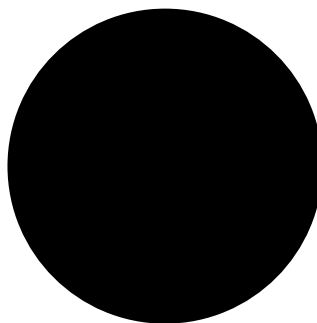
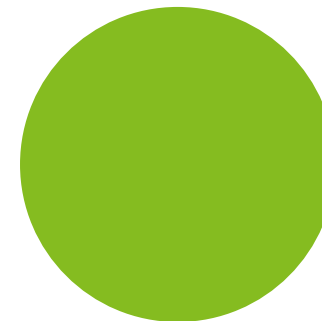
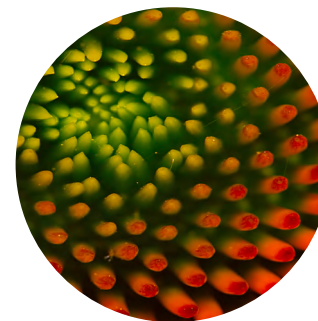
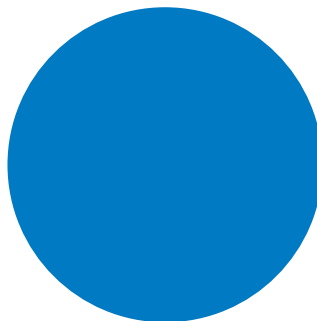


Future Ready Lawyer Survey Report 2026

Costruire la fiducia nell'era dell'AI



Gestire la fiducia e sfruttare l'innovazione per risultati migliori in ambito legale

Indice

- 3 [Considerazioni iniziali](#)
- 4 [Le novità: i risultati principali della ricerca](#)
- 5 [Le prospettive future: i trend che definiranno il settore legale nei prossimi tre anni](#)
- 6 [L'innovazione basata sull'AI: i nuovi standard dell'eccellenza legale](#)
- 8 [L'evoluzione dei modelli di business e dell'offerta di servizi](#)
- 10 [Tecnologia, talento e cultura organizzativa](#)
- 12 [Sicurezza delle informazioni: conservare la fiducia](#)
- 14 [Considerazioni conclusive](#)
- 15 [Le opinioni degli esperti](#)

Introduzione

È difficile credere che questa sia già la settima edizione della ricerca "Future Ready Lawyer Survey Report". Ogni edizione è stata pubblicata con l'obiettivo di restituire lo spaccato di un settore in continua evoluzione.

I corporate legal office e gli studi legali stanno utilizzando sempre più frequentemente l'AI nelle loro attività quotidiane, trovandosi al contempo a dover gestire considerazioni etiche, questioni relative alla privacy dei dati e l'esigenza di competenze sempre nuove che questa integrazione porta con sé. In molti si trovano inoltre ad affrontare uno scenario globale caratterizzato da persistenti complessità normative e incertezze geopolitiche. La resilienza e l'adattabilità saranno cruciali, soprattutto man mano che il settore risponderà alle mutevoli richieste dei clienti. I professionisti del settore legale necessiteranno di nuove modalità di lavoro che consentano loro di stare al passo con il settore, grazie a soluzioni che uniscano tecnologie avanzate e profonda conoscenza di dominio.

Wolters Kluwer ha già iniziato a lavorare in questa direzione con la recente acquisizione di Libra Technology GmbH e la rapida espansione in tutta Europa. Unendo la tecnologia dell'assistente legale basato sull'AI di Libra by Wolters Kluwer con i contenuti affidabili e autorevoli di Wolters Kluwer è in grado oggi di offrire uno strumento all-in-one potente e sicuro per la ricerca giuridica e per la redazione, revisione e analisi di documenti, stabilendo un nuovo benchmark per l'AI nella pratica forense.

Dopo più di mezzo decennio di pubblicazione di questo Report posso affermare con certezza che il futuro sembra arrivare un po' più rapidamente ogni anno. Vogliamo essere sicuri di essere al vostro fianco e accoglierlo insieme quando arriverà.



Martin O'Malley
CEO, Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Considerazioni iniziali

L'accelerazione dell'adozione dell'intelligenza artificiale (AI) e le crescenti complessità del quadro normativo stanno alimentando le aspettative per gli studi legali e i corporate legal office che puntano a essere "a prova di futuro".

Come emerge dalla ricerca "Future Ready Lawyer Survey 2026", a livello globale i professionisti del settore legale stanno integrando l'AI nelle loro attività quotidiane in maniera più profonda, generando miglioramenti quantificabili in termini di efficienza, automatizzazione e crescita economica.

La strada da percorrere presenta però alcune sfide, tra cui considerazioni etiche, questioni relative alla privacy dei dati e il necessario upskilling dei talenti.

Si osserva inoltre il perdurare di altre sfide. Gli intervistati evidenziano la crescente richiesta di tecnologia in grado di produrre risultati quali, ad esempio, una maggiore automatizzazione, una ricerca legale potenziata e vantaggi economici tangibili.

Questo solleva importanti considerazioni sull'impatto generato dall'AI e dalle altre tecnologie emergenti sui modelli di business tradizionali, come l'ora fatturabile, nonché sulle strategie relative all'attrazione dei talenti.

Tutto questo sta accadendo sullo sfondo di un contesto normativo sempre più complesso.

La settima edizione di "Future Ready Lawyer Survey Report" analizza come la convergenza di questi trend stia definendo il modo in cui oggi lavorano i professionisti del settore legale. La ricerca fornisce approfondimenti sulle aree in cui gli studi legali e i corporate legal office intravedono opportunità, si aspettano ostacoli e affrontano le sfide emergenti. Le informazioni raccolte in questo documento intendono supportare i professionisti del settore legale nell'affrontare un'era di cambiamento continuo.



Le novità: i risultati principali della ricerca

L'adozione dell'AI

Uno dei risultati più significativi della ricerca è l'adozione capillare dell'intelligenza artificiale in tutto il settore legale. Oltre il 90% dei professionisti di questo settore oggi utilizza almeno uno strumento AI nel proprio lavoro quotidiano.

Questo boom rivela un crescente affidamento alla tecnologia per ottimizzare i processi legali e soddisfare le mutevoli aspettative dei clienti. L'AI è diventata uno strumento di riferimento per i professionisti del settore legale ed è impiegata trasversalmente da studi legali, corporate legal office e consulenti aziendali.

Efficienza tangibile

L'integrazione dell'AI permette ai professionisti del settore legale di ottenere maggiore efficienza in modo tangibile. Oltre il 60% degli intervistati dichiara un risparmio settimanale in termini di tempo del 6%-20% grazie all'uso dell'AI. Automatizzando i compiti di routine, come la ricerca legale, la revisione dei documenti e la redazione dei contratti, gli avvocati possono dedicare più tempo ad attività strategiche ad alto valore. Il risparmio settimanale medio in termini di tempo di tutti gli intervistati è di quasi il 10%, a riprova dell'impatto significativo dell'AI sulla produttività.

Crescita dei ricavi

Nel settore legale l'AI non sta solo migliorando la produttività, ma sta anche favorendo la crescita economica. L'uso dell'AI offre un valore tangibile: oltre il 60% dei professionisti ha registrato un risparmio settimanale in termini di tempo del 6%-20% e circa il 50% degli intervistati ha dichiarato una crescita dei ricavi della stessa portata. Questo sottolinea il crescente ruolo dell'AI nel generare nuove opportunità di business e nel supportare la crescita organizzativa.

Barriere all'adozione dell'AI

Esistono tuttavia ostacoli rilevanti che pregiudicano una più ampia adozione dell'AI. Le questioni etiche e quelle relative alla privacy dei dati, la formazione e la resistenza al cambiamento rimangono le principali sfide indicate dai professionisti del settore legale. Degna di nota è in particolare la cyber security, con il 35% degli intervistati che la identifica come un aspetto rilevante che deve essere gestito per assicurare un uso sicuro e responsabile dell'AI nella pratica forense.

Domanda crescente di know-how specializzato

Le complessità dettate dai rischi commerciali e geopolitici globali continuano a ridefinire le sfide di compliance normativa, portando a un incremento della domanda di know-how in ambiti quali sanzioni, controlli sulle esportazioni, arbitrato internazionale e operazioni transfrontaliere.

Il 44% degli intervistati ha infatti segnalato una crescita della domanda per queste aree di specializzazione forense, mentre il 35% indica le crescenti questioni relative alla cyber security e il 33% menziona i requisiti di controllo normativo e compliance. Se da un lato i professionisti del settore legale stanno affrontando queste sfide, dall'altro una gestione e un uso dell'AI efficaci saranno cruciali per il successo futuro.

92%

dei professionisti
del settore legale oggi
utilizza almeno uno
strumento AI

62%

dichiara un risparmio
settimanale in termini
di tempo del 6%-20%
grazie all'AI

52%

ha osservato
un incremento dei ricavi
a seguito dell'adozione
dell'AI

46%

indica la privacy dei dati
e le minacce informatiche
tra le principali
preoccupazioni legate
alla sicurezza
delle informazioni

62%

si aspetta che la maggiore
efficienza portata dall'AI
riduca le ore fatturabili

70%

ritiene che il know-how
tecnologico sia un elemento
importante nell'ambito
della ricerca
di nuovi talenti

Si aspetta che la propria azienda incrementi gli investimenti nelle tecnologie basate sull'AI o li mantenga invariati nei prossimi tre anni

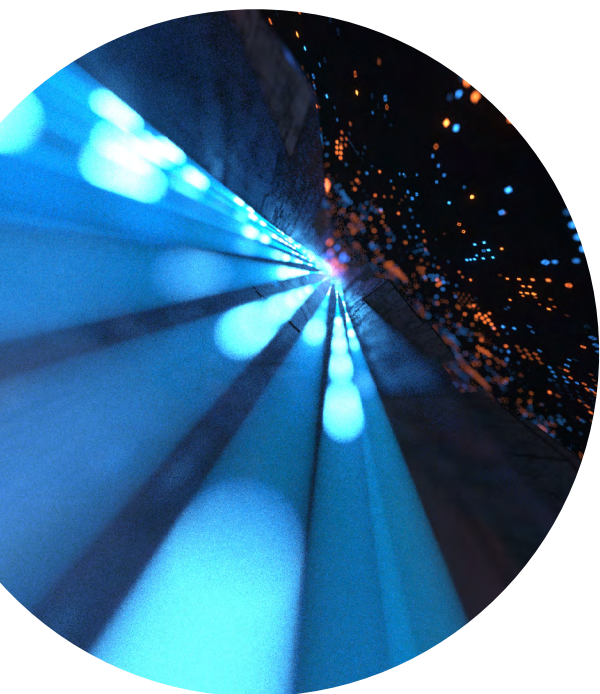
Corporate legal office

Studi legali

79%

72%

Le prospettive future: i trend che definiranno il settore legale nei prossimi tre anni



1. Aspettative di leadership

Per i professionisti del settore legale il soddisfacimento delle aspettative in evoluzione per quanto riguarda la leadership sarà uno dei trend più significativi dei prossimi tre anni, con l'82% degli intervistati che ritiene avrà un impatto sostanziale sulla propria azienda. Tuttavia il livello di preparazione con cui gli studi legali e i corporate legal office si sentono pronti a gestire tali aspettative continua a variare da un'azienda all'altra, con il 56% degli intervistati che dichiara di essere "abbastanza preparato" e il 26% che si sente "molto preparato".

2. Normativa sull'AI

In tutto il settore legale si stanno seguendo con attenzione le iniziative a livello globale volte alla regolamentazione dell'AI. La maggioranza (81%) dei professionisti del settore ritiene che le normative che regolamentano l'uso e lo sviluppo dell'AI avranno un impatto elevato. Nonostante si riconosca la rilevanza della regolamentazione dell'AI, solo il 34% ritiene che la propria organizzazione sia molto preparata ad affrontare i requisiti emergenti in ambito compliance.

3. Sicurezza delle informazioni e compliance

A fronte di una crescente integrazione dell'AI nei flussi di lavoro legali, disporre di solidi programmi di sicurezza delle informazioni e compliance diventa sempre più cruciale. Secondo la ricerca il 35% degli intervistati indica la cyber security come un elemento di forte preoccupazione. Tuttavia sono poche le organizzazioni che si ritengono molto preparate a gestire queste sfide, evidenziando il bisogno di rafforzare le misure di sicurezza in modo da garantire l'uso sicuro e responsabile degli strumenti AI.

4. Pressioni geopolitiche e normative

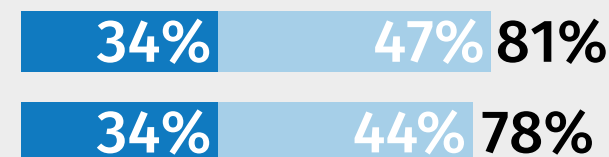
Le tensioni geopolitiche e l'evoluzione normativa stanno alimentando la domanda di know-how legale specializzato. I professionisti del settore legale hanno registrato un incremento delle richieste in ambiti quali sanzioni, controlli sulle esportazioni e cyber security, con il 44% che indica un impatto significativo derivante dalla crescente domanda in aree quali arbitrato internazionale, privacy dei dati, operazioni transfrontaliere e compliance normativa.

5. Resilienza e adattabilità organizzativa

Nei risultati di quest'anno assume particolare rilevanza il tema della resilienza, con il 79% degli intervistati che si dichiara fiducioso nella capacità della propria organizzazione di gestire le sfide geopolitiche e normative.

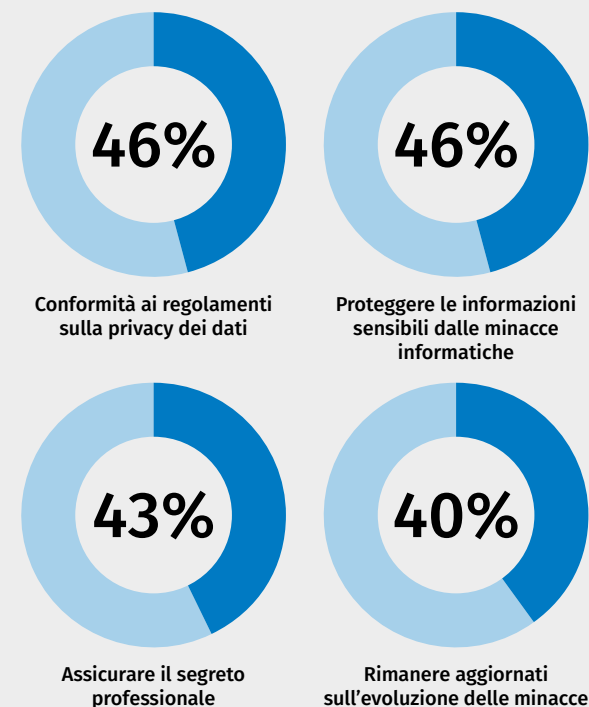
Questo sentiment è condiviso dal 78% degli studi legali e dall'80% dei corporate legal office. La fiducia riscontrata sottolinea l'enfasi crescente posta sull'adattabilità e sulla gestione proattiva dei rischi in un contesto sempre più dinamico.

Sviluppo di regolamenti sull'uso e sullo sviluppo dell'AI



Il 47% dei professionisti del settore legale ritiene che lo sviluppo di regolamenti sull'uso dell'AI genererà un impatto, con il 34% che si aspetta un impatto significativo, mentre il 78% si ritiene preparato per affrontarlo.

Principali sfide della pratica forense legate alla sicurezza delle informazioni



L'innovazione basata sull'AI: i nuovi standard dell'eccellenza legale

Principali insight

- L'AI sta ridefinendo la professione legale, permettendo agli avvocati di focalizzarsi sulle attività a più alto valore e sul processo decisionale strategico.
- Adottare l'AI in modo efficace richiede investimenti continui nella formazione, framework etici e integrazione nei flussi di lavoro quotidiani, senza soluzione di continuità.
- Le aziende del settore legale che accolgono l'AI con un approccio olistico sono meglio posizionate per ottenere risultati coerenti e di qualità elevata assicurandosi così la fiducia dei clienti.

L'integrazione delle tecnologie AI nel settore legale è diventata ancora più profonda, trasformando il modo in cui i professionisti del settore legale approcciano il loro lavoro. Oltre il 90% degli intervistati dichiara di utilizzare almeno uno strumento AI nei propri flussi di lavoro quotidiani, evidenziando un cambio radicale rispetto agli anni precedenti, quando l'adozione dell'AI era più limitata.

Il valore delle soluzioni AI nel settore legale è evidente sia in termini di produttività che di risultati finanziari. Secondo la ricerca il 62% degli intervistati ha registrato un risparmio in termini di tempo nell'ordine del 6%-20% del loro lavoro settimanale grazie a strumenti AI.

Questo efficientamento si traduce in un guadagno economico, con il 52% dei professionisti del settore legale che attribuisce l'incremento del 6%-20% dei ricavi all'uso dell'AI.

Guardando al futuro, il 60% degli intervistati prevede un aumento degli investimenti nelle tecnologie AI da parte della propria azienda nei prossimi tre anni. L'AI è usata soprattutto per la ricerca e l'analisi legale, per lo sviluppo di pareri, per la redazione dei contratti e per la revisione dei documenti.

Questi strumenti stanno automatizzando i processi di routine, permettendo ai professionisti di focalizzarsi su attività strategiche a più alto valore. La soddisfazione relativa alla performance degli strumenti AI è elevata, con quattro intervistati su cinque concordi nel dire che gli strumenti AI soddisfano le loro aspettative.

L'opinione dell'esperto

“Anche se non è insolito che i clienti paghino ‘premi di performance’ per determinati incarichi, questo potrebbe diventare più frequente se, grazie all'AI, si riuscissero ad ottenere risposte più rapide lasciando ai professionisti legali più tempo da dedicare ad altre attività quali la pianificazione, l'approfondimento etc”

Joy Heath Rush

CEO of the International Legal Technology Association (ILTA)

Incremento dei ricavi degli studi legali e dei corporate legal office a seguito dell'adozione di strumenti AI

52%

degli intervistati afferma che la propria azienda ha registrato ricavi superiori in seguito all'adozione dell'AI

10%

dichiara che è troppo presto per affermare che c'è stato un impatto all'interno dell'azienda

I professionisti del settore legale riconoscono comunque le complessità associate all'adozione dell'AI. Le principali sfide insite nel continuare a implementare l'AI sono le questioni etiche relative all'AI e alla privacy dei dati (39%), la formazione (39%) e la resistenza al cambiamento (35%). Dal momento che le aziende cercano di proteggere le informazioni sensibili e conservare la fiducia dei clienti, le previsioni per i prossimi tre anni indicano un ruolo altamente rilevante delle tecnologie avanzate di cyber security e di potenziamento della privacy.

Considerando la continua evoluzione dell'AI, le aziende del settore legale devono dare priorità alla formazione continua, alle linee guida etiche e all'integrazione nei flussi di lavoro senza soluzione di continuità. Riuscire a fare leva sull'AI in modo efficace, gestendone al contempo i rischi, sarà la chiave per team "a prova di futuro".

Le cinque principali sfide dell'adozione dell'AI

	Corporate legal office	Studi legali
1. Questioni etiche relative all'AI e alla privacy dei dati	37%	41%
2. Formazione e risorse inadeguate per l'implementazione dell'AI	39%	39%
3. Difficoltà nell'integrare l'AI nei processi esistenti	39%	35%
4. Resistenza al cambiamento da parte dei professionisti del settore legale	38%	34%
5. Mancanza di conoscenze relative all'AI	30%	31%

L'opinione dell'esperto

"Con ogni probabilità, la professione legale accrescerà la propria multidisciplinarietà, accogliendo data scientist e AI specialist accanto ai professionisti tradizionali, ampliando quindi le abilità degli studi legali e creando nuovi percorsi di carriera."

Licia Garotti

Equity Partner e Responsabile di Proprietà Intellettuale e Diritto delle Tecnologie presso lo studio legale PedersoliGattai



Conclusioni

I miglioramenti quantificabili in termini di efficienza e ricavi indicano che l'AI sta impattando la pratica forense. Tuttavia le aziende che puntano a massimizzare i propri investimenti devono essere preparate a gestire l'AI in modo olistico.

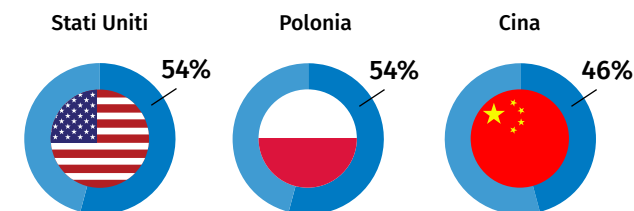
Questo include misure di cyber security, framework etici e formazione continua per incoraggiarne e supportarne l'uso da parte dei dipendenti. Una gestione efficace delle soluzioni basate sull'AI mitiga i rischi e assicura che la tecnologia integri, e non sostituisca, il giudizio dei professionisti e il know-how degli avvocati.

Le aziende del settore legale "a prova di futuro" non saranno però valutate solo sulla base della tecnologia. Infatti gli studi legali e i corporate legal office che promuovono pratiche etiche, dimostrando resilienza di fronte al cambiamento e impegnandosi per lo sviluppo continuo delle proprie persone, saranno le meglio posizionate per eccellere in un panorama legale mutevole.



Dati relativi ai paesi

Paesi in cui gli intervistati considerano le questioni etiche relative all'AI e alla privacy dei dati un elemento fondamentale



L'evoluzione dei modelli di business e dell'offerta di servizi

Principali insight

- Il settore legale si sta trasformando e si delineano nuovi modelli di business per soddisfare le mutevoli aspettative dei clienti.
- Agilità e apertura all'innovazione sono essenziali per le aziende che intendono adattare la loro offerta di servizi e le loro strategie di pricing.
- La collaborazione con fornitori di servizi legali alternativi sta modificando il modo in cui vengono gestiti i compiti di routine, favorendo efficienza e flessibilità.

L'AI sta ridefinendo radicalmente il settore legale, generando una trasformazione dei modelli di business tradizionali e innescando cambiamenti significativi nelle modalità e nei contesti di esecuzione di determinati compiti e nella tipologia di persone che li svolgono.

La ricerca indica che più della metà (51%) di tutti gli intervistati si aspetta che attività quali la ricerca legale, l'automatizzazione dei documenti e la redazione dei contratti siano riassegnate in maniera sempre più preponderante ai fornitori di servizi legali alternativi (ALSP).

Questo trend risulta particolarmente accentuato tra gli studi legali (49%) e i corporate legal office (53%), indicando la convinzione diffusa secondo cui l'AI sta accelerando l'outsourcing dei compiti di routine.

Compiti principali impattati dall'AI e riassegnati agli ALSP

	Corporate legal office	Studi legali
1. Ricerca e analisi legali	53%	49%
2. Automatizzazione dei documenti	43%	50%
3. Redazione e revisione dei contratti	40%	44%
4. Gestione della proprietà intellettuale	41%	34%
5. Discovery	24%	30%

I professionisti del settore legale stanno mostrando una crescente fiducia nella capacità delle loro aziende di adattare le pratiche commerciali, le offerte di servizi, i flussi di lavoro e i modelli di pricing in risposta agli efficientamenti dettati dall'AI.

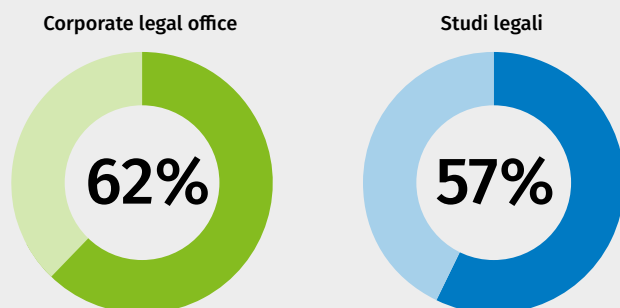
Nello specifico, il 61% degli intervistati ritiene che il proprio studio legale sia preparato ad apportare tali cambiamenti e più della metà degli studi legali (52%) afferma che i ricavi sono aumentati del 6%-20% a seguito dell'adozione dell'AI.

Di questo gruppo il 19% dichiara una crescita dei ricavi dell'11%-20%, mentre il 30% registra incrementi del 6%-10%. Questo sottolinea i benefici economici tangibili che l'adozione dell'AI sta offrendo all'intero settore.

Risulta invece meno evidente l'impatto dell'AI su personale, modelli di offerta di servizi tradizionali e strategie di engagement dei clienti. Sebbene molte aziende guardino con ottimismo alla loro capacità di adattamento, molti professionisti del settore legale riconoscono che la transizione richiederà innovazione e agilità continue.

Ad esempio, il 62% dei corporate legal office ritiene che gli efficientamenti dettati dall'AI ridurranno in modo significativo la predominanza dell'approccio basato sull'ora fatturabile, gettando le basi per modelli di pricing alternativi e per una maggiore trasparenza dei costi.

Riduzione della predominanza dell'approccio basato sull'ora fatturabile a seguito degli efficientamenti dettati all'AI



Alla luce della continua evoluzione del settore legale, gli studi legali e i corporate legal office devono rimanere agili, bilanciando i bisogni mutevoli dei clienti con la realtà di un mercato in trasformazione. Le strategie di innovazione dovranno gestire non solo i progressi tecnologici, ma anche i cambiamenti culturali e operativi necessari per un successo a lungo termine.

L'opinione dell'esperto

"Se da un lato gli ALSP intercettano il lavoro di routine, come la ricerca, l'automatizzazione dei documenti e la redazione dei contratti, dall'altro gli studi tradizionali si trovano di fronte a un aut aut: evolvere o diventare obsoleti. Forse non immediatamente e forse non ovunque nello stesso momento, ma la sfida non può essere rimandata ancora a lungo".

Licia Garotti

Equity Partner e Responsabile di Proprietà Intellettuale e Diritto delle Tecnologie presso lo studio legale PedersoliGattai



Conclusioni

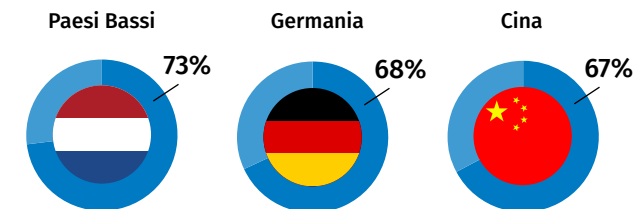
L'AI sta generando un cambiamento radicale dei modelli di business legali, accelerando l'outsourcing dei compiti di routine e promuovendo l'adozione di nuove strategie di pricing. Gli studi legali e i corporate legal office che si dimostrano propensi a ridefinire i flussi di lavoro tradizionali e investire nell'apprendimento continuo si troveranno in una posizione ideale per offrire valore ai loro clienti in modi nuovi e creativi.

Agilità e innovazione sono le parole d'ordine del futuro.



Dati relativi ai paesi

Paesi in cui gli intervistati si aspettano che gli efficientamenti dettati dall'AI avranno un impatto sulla predominanza dell'approccio basato sull'ora fatturabile



Tecnologia, talento e cultura organizzativa



Principali insight

- Oggi il know-how tecnologico è una competenza chiave che orienta sia le Talent Strategy sia le priorità organizzative dell'intero settore legale.
- Promuovere una cultura basata sull'apprendimento continuo e sull'adattabilità è essenziale per attrarre e trattenere i migliori professionisti di questo settore.
- Per eccellere in un contesto in rapido mutamento, i team legali devono avere valori solidi e impegnarsi nello sviluppo dei professionisti.

La competenza tecnologica sta rapidamente diventando il perno attorno al quale ruota la pratica forense, indicando una transizione dalle tradizionali abilità legali alle capacità tecniche.

Tuttavia, alla richiesta di identificare il principale promotore dell'adozione dell'AI all'interno della propria organizzazione, il 42% degli intervistati ha indicato le divisioni IT, seguite dai membri del Leadership Team (34%) e dai Senior Partner (27%). Questi dati suggeriscono una maggiore collaborazione tra i team tecnici e legali nel delineare il futuro delle organizzazioni del settore legale.

L'innovazione è fondamentale per attrarre e trattenere i migliori talenti. I dati della ricerca mostrano che il 69% degli intervistati apprezza le opportunità di sviluppo professionale, mentre il 66% indica gli investimenti in tecnologie legali all'avanguardia come uno dei fattori chiave per reclutare e trattenere professionisti competenti.

Nello specifico, il 75% dei corporate legal office ritiene che la competenza tecnologica sia estremamente importante o importante, contro il 66% degli studi legali. Considerando che i team legali puntano a sviluppare capacità "a prova di futuro", questo cambiamento sta influenzando le Talent Strategy, i programmi formativi e le priorità organizzative.

L'opinione dell'esperto

"Il controllo umano rimane essenziale: gli output dell'AI devono essere rivisti applicando un solido ragionamento legale e il giudizio etico in un approccio che preveda l'intervento umano (Human In The Loop) o almeno la supervisione umana (Human On The Loop)."

Professor Frauke Rostalski

Titolare della Cattedra di Diritto penale, Procedura penale, Filosofia del diritto e Diritto comparato alla Facoltà di Legge dell'Università di Colonia

Gli studi legali e i corporate legal office hanno fatto passi avanti anche nel trattenere i collaboratori chiave, con il 70% dei professionisti del settore legale concordi nell'indicare che le loro organizzazioni offrono un sano bilanciamento tra vita privata e lavorativa, oltre ad avere una solida cultura aziendale e valori ben radicati.

Il personale non è l'unico aspetto che indica che il mercato legale sta evolvendo. Anche l'equilibrio di potere tra studi legali e corporate legal office si sta modificando: il 54% degli intervistati si aspetta che gli studi legali facciano leva su una maggiore efficienza per incrementare il numero di clienti o imporre un pricing più competitivo.

I corporate legal office non risultano tuttavia svantaggiati, in quanto il 46% dei professionisti del settore legale si aspetta che i team interni acquisiscano un potere maggiore e si rivolgano con minor frequenza a studi legali esterni, mentre il 41% ritiene che l'accesso a strumenti sofisticati contribuirà a livellare gli studi legali e i corporate legal office in termini di capacità.

Considerando che le divisioni IT continuano a incoraggiare il cambiamento, le organizzazioni devono promuovere una cultura basata sull'apprendimento continuo e sull'adattabilità. Per avere successo sarà necessario bilanciare l'adozione della tecnologia con lo sviluppo del talento e la cultura organizzativa.

L'opinione dell'esperto

“Oggi i talenti più apprezzati sono quelli che possiedono sia esperienza in ambito legale che know-how tecnologico... Le organizzazioni possono istituire internamente gruppi di studio sulla tecnologia legale, designando come leader i giovani professionisti più appassionati...”

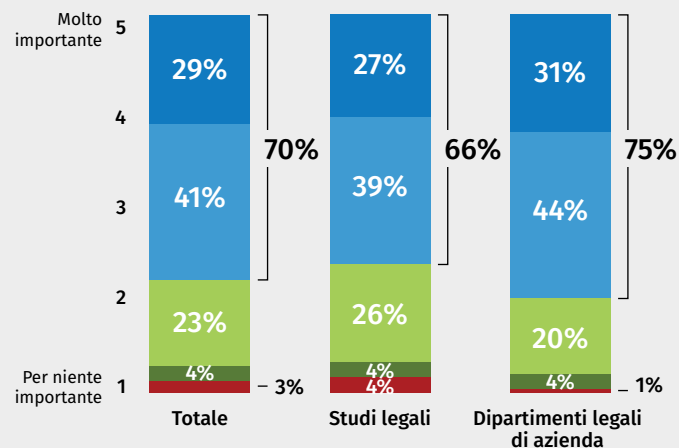
WEI Xin
Fondatore e Managing Partner RICC & Co.



Conclusioni

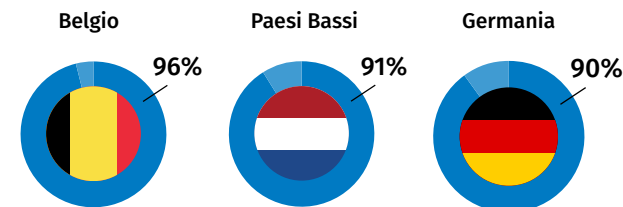
Oggi la competenza tecnologica guida le Talent Strategy e la cultura del mondo legale. Le aziende del settore che si concentrano sulle abilità tecnologiche, sull'apprendimento continuo e su valori solidi sono le meglio posizionate per eccellere. Sono l'agilità, l'innovazione e la crescita a definire i team “a prova di futuro”, permettendo ai professionisti di adattarsi e offrire valore in un panorama legale in trasformazione.

Importanza delle competenze tecnologiche tra i professionisti legali



Dati relativi ai paesi

Paesi in cui gli intervistati sono concordi nell'affermare che l'AI ha avuto un impatto sul loro lavoro quotidiano e sulle Talent Strategy



Sicurezza delle informazioni: preservare la fiducia

Principali insight

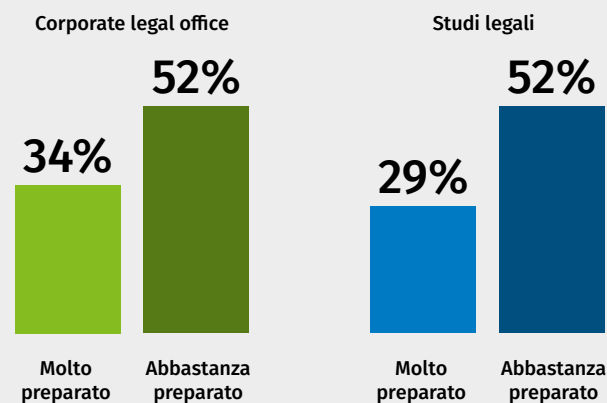
- La sicurezza delle informazioni è una sfida costante che richiede controllo e una gestione proattiva del rischio di fronte a minacce sempre nuove.
- La definizione di un framework di sicurezza resiliente si fonda su continui investimenti nella tecnologia, sulla formazione del personale e sulla collaborazione con gli esperti.
- Le aziende del settore legale che danno priorità al segreto professionale e alla compliance normativa rafforzano la fiducia e proteggono la loro reputazione.

La sicurezza delle informazioni si è trasformata, passando dall'essere una questione operativa a un rischio onnipresente nel settore legale. Se da un lato il boom dello smart working, dell'archiviazione dei dati in cloud e dell'implementazione dell'AI ha esteso le aree di vulnerabilità delle aziende del settore legale, dall'altro i requisiti di compliance sono diventati sempre più complessi e stringenti.

Secondo la ricerca, il 46% dei professionisti del settore indica tra le questioni principali la conformità relativa alla privacy dei dati e la protezione delle informazioni sensibili dalle minacce informatiche, mentre il 43% cita la garanzia del segreto professionale.

Gestire sfide sempre maggiori in ambito di sicurezza delle informazioni è anche considerato uno dei trend più impattanti dei prossimi tre anni, con l'80% degli intervistati che si aspetta un impatto significativo o qualche impatto. Tuttavia solo il 31% di tutte le organizzazioni si ritiene molto preparato a gestire queste sfide, sottolineando il bisogno di strategie di sicurezza più solide.

Livello di preparazione delle aziende del settore legale nell'affrontare la gestione di sfide sempre maggiori in ambito di sicurezza delle informazioni



Lo smart working ha incrementato l'esposizione alle minacce informatiche, tanto che per il 37% degli intervistati la sicurezza nel lavoro da remoto rappresenta una sfida significativa. L'archiviazione cloud-based introduce rischi nuovi, mentre l'adozione dell'AI rende la situazione ancora più complessa: il 39% dei professionisti del settore legale riporta questioni etiche relative all'AI e alla privacy dei dati, mentre il 36% dichiara di avere difficoltà nell'integrare l'AI nei sistemi esistenti.

La risposta delle organizzazioni si concretizza nell'assunzione di professionisti con competenze tecnologiche e nel dare priorità alla formazione del personale in ambito di best practice sulla sicurezza delle informazioni. Secondo la ricerca, il 55% degli studi legali e dei corporate legal office ricorre all'autenticazione a più fattori, il 50% utilizza strumenti di comunicazione criptati e il 49% esegue regolarmente audit sulla sicurezza per proteggere le informazioni dei clienti.

Il 42% delle aziende adotta inoltre una politica di restrizione degli accessi da remoto o dei servizi cloud-based e il 55% collabora con esperti IT e di cyber security esterni per rimanere al passo con la normativa.

Anche la formazione continua è una priorità: il 58% degli intervistati segnala il bisogno di maggiore formazione sulla cyber security, il 54% valuta di collaborare con esperti IT e di cyber security e il 51% cerca strumenti e risorse avanzate di cyber security. Ad oggi, una formazione periodica del personale, le collaborazioni e gli investimenti nella tecnologia sono strategie essenziali per mitigare i rischi e conservare la fiducia.

A fronte di una sicurezza delle informazioni sempre più complessa, le aziende del settore legale devono rimanere vigili e proattive. Gli investimenti nella tecnologia, la formazione continua e la collaborazione tra le funzioni saranno cruciali per conservare la fiducia e soddisfare le richieste dei clienti e degli enti regolatori. La capacità di anticipare e rispondere alle minacce emergenti determinerà la resilienza dei team legali "a prova di futuro".

Staying up to date with information security regulations and best practices

	Corporate legal office	Studi legali
Collaborare con professionisti IT e di cyber security esterni	58%	54%
Frequentare sessioni e webinar formativi	48%	51%
Impiegare professionisti di cyber security interni	50%	44%
Abbonarsi a newsletter e aggiornamenti di settore	42%	41%

L'opinione dell'esperto

"Gli studi legali devono rendersi conto che oggi non esistono avvocati che non utilizzano l'AI. Se non disporranno di strumenti sicuri, si troveranno ad affrontare il fenomeno della 'Shadow AI' e situazioni pericolose in termini di etica e reputazione".

Tomasz Zalewski

Partner dello studio legale Zalewski Legal



Conclusioni

La sicurezza e la compliance non sono più un'opzione e richiedono investimenti continui nella tecnologia, formazione e collaborazione con esperti IT.

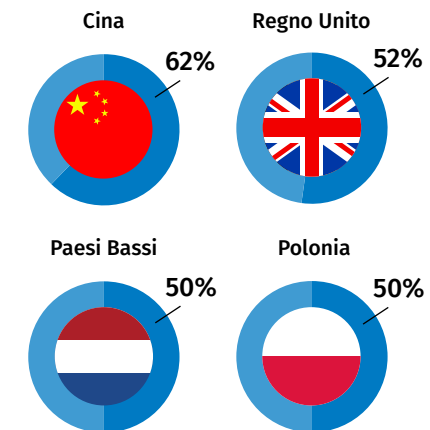
Le organizzazioni del settore legale che hanno come priorità quella di avere un solido framework di sicurezza, promuovere una cultura basata sull'apprendimento continuo e gestire i rischi emergenti in modo proattivo saranno quelle meglio posizionate per conservare la fiducia dei clienti.

In un'epoca in cui le minacce digitali evolvono costantemente, un team legale "a prova di futuro" si contraddistingue per un approccio vigile, adattabilità e impegno a proteggere l'integrità del proprio lavoro.



Dati relativi ai paesi

Paesi in cui gli intervistati ritengono che la compliance alla normativa sulla privacy dei dati sia la principale sfida della sicurezza delle informazioni



Considerazioni conclusive

Chiedersi se i professionisti del settore legale siano “a prova di futuro” rimane una domanda più che mai pertinente e imprescindibile.

La ricerca “Future Ready Lawyer Survey 2026” evidenzia un settore in fermento, dove i professionisti si aprono all’innovazione tecnologica e si adattano all’evoluzione dei modelli di business e delle normative. Anche se si sta facendo leva sull’AI a fini di efficientamento e crescita, le sfide relative a etica, sicurezza e gestione del talento permangono.

Degne di nota sono la resilienza e l’adattabilità delle aziende del settore legale, dove le più pronte a eccellere sono quelle che investono nella formazione continua e in solidi framework di compliance. Diventare “a prova di futuro” è un processo continuo che richiede un atteggiamento vigile e apertura al cambiamento.

La ricerca di quest’anno fornisce interessanti linee guida per i team legali che puntano a guidare il cambiamento. Le organizzazioni che promuovono una cultura dell’innovazione, dando priorità a pratiche etiche e all’empowerment dei talenti, sono in grado di affrontare con sicurezza le discontinuità e cogliere le future opportunità.

Il futuro è nelle mani di chi è pronto ad adattarsi, evolversi e scrivere il prossimo capitolo della professione legale.

Le opinioni degli esperti

I thought leader europei, cinesi e americani del settore condividono le proprie opinioni sull'AI in termini di nuovi modelli di business, cultura e sicurezza, indicando come queste forze stiano trasformando la direzione e la resilienza future del settore legale.

Q *Considerando che oltre il 90% dei professionisti del settore legale utilizza almeno uno strumento AI e circa la metà dichiara un aumento dei ricavi, dove prevede si avrà il maggior impatto dell'AI sul modello di business dei servizi legali nei prossimi cinque anni?*

Joy Heath Rush: Ho recentemente partecipato a una conferenza dove un panel di General Counsel esaminava l'impatto dell'AI sul lavoro dei propri consulenti esterni. Alcuni vogliono senza dubbio parcelle inferiori. Altri pagano volentieri le stesse parcelle, o anche un importo superiore, a fronte di risultati più rapidi e migliori. Anche se non è insolito che i clienti paghino "premi di performance" per determinati lavori, questo potrebbe diventare più frequente se l'AI potesse aiutare i clienti ad ottenere risposte più rapide, lasciando loro più tempo per pianificare, adattarsi e così via.

Licia Garotti: Nei prossimi cinque anni è plausibile che l'AI trasformi significativamente la fornitura dei servizi legali e la quantificazione del valore. Tutto questo non dovrebbe essere necessariamente visto come un "danno irreparabile" alla professione, ma piuttosto come una leva per creare opportunità interessanti. Invece di sostituirsi agli avvocati, gli strumenti AI che offrono un incremento significativo della produttività (si pensi alla revisione dei documenti) permettono agli avvocati di concentrarsi sulla consulenza strategica ad alto valore piuttosto che sul lavoro di routine, portando al ribaltamento della "regola 80/20", in cui gli avvocati dedicano l'80% del loro tempo all'analisi invece che alla raccolta di informazioni, posto che il controllo umano sia sempre presente, senza eccezioni.

Questa evoluzione predilige la qualità alla quantità, permettendo agli studi legali di offrire ai clienti risultati migliori e avere al contempo modelli di business sostenibili. Con ogni probabilità la professione legale accrescerà la propria multidisciplinarietà, accogliendo data scientist e AI specialist accanto ai professionisti tradizionali, ampliando quindi le abilità degli studi legali e creando nuovi percorsi di carriera. Il vantaggio competitivo sarà molto probabilmente dettato da sistemi AI proprietari o altamente personalizzati sottoposti ad addestramento/fine-tuning su dati granulari o

competenze mirate, piuttosto che dal mero numero di ore lavorate. Cosa più importante, i clienti si aspettano questa trasformazione e la accolgono con entusiasmo, guardando all'AI non tanto come uno strumento per ridurre i costi, quanto piuttosto come un mezzo per ottenere servizi legali più rapidi e di qualità superiore, che quindi valida e non minaccia la value proposition propria della professione.

Q *Considerando che l'AI sta migliorando la velocità e l'efficienza in termini di costi, come si stanno evolvendo le aspettative dei clienti e come dovrebbero rispondere le aziende del settore legale per conservare la fiducia e il vantaggio competitivo?*

WEI Xin: L'impegno degli studi legali nel proiettare esternamente un'immagine positiva dell'introduzione di nuove tecnologie potrebbe andare di pari passo con aspettative più esigenti da parte dei clienti. Più uno studio pone l'accento sull'ampio utilizzo di strumenti AI, maggiore potrebbe essere la spinta naturale impressa ai clienti per continuare a chiedere servizi più efficienti, una riduzione delle ore fatturate e un maggiore coinvolgimento sostanziale degli avvocati senior. Gli studi legali non possono tuttavia rispondere all'incremento delle aspettative rifiutando le nuove tecnologie o assumendo una posizione conservativa che escluda l'AI, perché i clienti danno già per scontato che il settore dei servizi legali debba usare l'AI. Un fenomeno comunemente osservato oggi è che i clienti confrontano le risposte a questioni legali fornite da strumenti di AI generalisti con le risposte che ricevono dagli avvocati. Questo sta minando l'autorità degli avvocati, che si vedono costretti a impiegare il loro tempo per spiegare ai clienti perché certi suggerimenti proposti dall'AI non dovrebbero essere adottati nella pratica e perché la soluzione da loro proposta abbia già tenuto conto di tutte quelle opzioni.

Alla luce delle crescenti aspettative dei clienti, gli studi legali devono accettare e comprendere questo cambiamento. È necessario ridefinire i flussi di lavoro e i modelli di servizi, accelerare i tempi di risposta e, al contempo, assicurare che i documenti scritti e le risposte risultino più "umane" e maggiormente personalizzate.

Gli esperti



Licia Garotti

Licia Garotti è Partner presso lo studio legale PedersoliGattai, dove guida la divisione Proprietà Intellettuale e Diritto delle Tecnologie, ed è Co-Leader del gruppo Fintech. Offre consulenza su questioni relative a tecnologia e proprietà intellettuale, con esperienza in ambito AI, cyber security, blockchain e web 3.0. Richiesta frequentemente come relatrice, Licia è un'autrice pubblicata e co-autrice di "Responsible AI: A Global Policy Framework". Classificata tra le 50 donne italiane più influenti in ambito legale, è attivamente impegnata in progetti ESG e nell'innovazione sociale.



Dyane O'Leary

Dyane O'Leary è Professor di scrittura legale e dirige il Legal Innovation & Technology (LIT) Center and LIT Concentration della Suffolk Law School, riconosciuto da National Jurist come il principale programma di tecnologie legali del paese e classificato tra i Top 10 Law School Innovator da Bloomberg. Autore di "Legal Innovation & Technology: A Practical Skills Guide for the Modern Lawyer" (West Academic, 2022), O'Leary è specializzato in competenze tecnologiche per la pratica forense, AI generativa, strumenti di ricerca legale, automatizzazione dei documenti e cyber security.



Joy Heath Rush

Joy Heath Rush è CEO di The International Legal Technology Association (ILTA), un'organizzazione dedicata a fornire risorse per la didattica e il networking a circa 25.000 professionisti e tecnologi del settore legale in tutto il mondo. Nel suo ruolo gestisce le attività di ILTA, oltre a un network globale di leader volontari e un team di oltre 35 professionisti.

Le opinioni degli esperti

Q *Con quale rapidità si aspetta di vedere il cambiamento dei modelli di business tradizionali, come ad esempio le ore fatturabili, alla luce dell'innovazione dettata dall'AI?*

Tomasz Zalewski: Quando si parla dell'utilizzo dell'AI non credo che le tariffe orarie siano il maggiore dei problemi. Le tariffe orarie rimarranno un modo per misurare internamente l'efficacia degli avvocati, ma il metodo di fatturazione continuerà probabilmente a spostarsi verso budget fissi, soprattutto dato che l'AI ci permette di prevedere con una precisione di gran lunga superiore quali dovrebbero essere le tariffe fisse per un lavoro, partendo dai dati a disposizione e dall'esperienza.

L'AI offre agli studi legali gli strumenti per stimare al meglio la quantità di lavoro necessario, analizzare i progetti precedenti e fissare i prezzi dei servizi in modo più accurato. Questo comporta ovviamente una maggiore sicurezza nell'offrire budget fissi e modelli alternativi di fatturazione, che sono più prevedibili per il cliente e spesso più remunerativi per lo studio legale.

Q *Considerando che oltre metà degli intervistati si aspetta che compiti quali la ricerca legale, l'automatizzazione dei documenti e la redazione dei contratti passino ai fornitori di servizi legali alternativi (ALSP), quale posizione dovrebbero assumere gli studi legali "tradizionali" per rimanere competitivi?*

Licia Garotti: Non è certamente una questione semplice. La professione legale ha a che fare con un gruppo molto eterogeneo di avvocati e studi legali, con abilità, età e risorse che non sono necessariamente allineate. Se da un lato gli ALSP intercettano il lavoro di routine, come la ricerca, l'automatizzazione dei documenti e la redazione dei contratti, dall'altro gli studi tradizionali si trovano di fronte a un aut aut: evolvere o diventare obsoleti. Forse non immediatamente e forse non ovunque nello stesso momento, ma la sfida non può essere rimandata ancora a lungo.

La trasformazione va accolta. L'impiego dell'AI generativa per tagliare i costi e accelerare l'efficienza dei compiti ripetitivi potrebbe essere la chiave giusta, oltre alle partnership con gli ALSP per offrire modelli di offerta di servizi che siano flessibili ed efficienti in termini di costi, come ora richiedono i clienti. Non si tratta solamente di una questione di concorrenza, ma di un'opportunità per diversificarsi offrendo la consulenza, i servizi gestionali e gli strumenti di elaborazione che i corporate legal office richiedono. Al contempo è opportuno ribadire ciò che gli ALSP non sono in grado di replicare: il know-how consulenziale e specializzato complesso e ad alto impatto, che rende gli avvocati indispensabili nei momenti decisivi.

Q *Le abilità legali tradizionali continuano a essere estremamente importanti. In quale modo gli studi legali e i corporate legal office possono bilanciare l'affinamento di queste abilità e lo sviluppo delle capacità tecniche che i loro dipendenti devono avere per gestire i flussi di lavoro basati sull'AI?*

Professor Frauke Rostalski: Se da un lato all'AI vengono affidati compiti legali semplici, riducendo i ruoli junior, dall'altro gli studi devono assicurare che le abilità legali tradizionali non vengano perse. Il controllo umano rimane essenziale: gli output dell'AI devono essere rivisti applicando un solido ragionamento legale e il giudizio etico in un approccio che preveda l'intervento umano (Human In The Loop) o almeno la supervisione umana (Human On The Loop). Per garantire questo equilibrio le aziende dovrebbero integrare l'AI literacy nelle prime fasi della formazione legale, preservando al contempo i processi per sviluppare le abilità analitiche e interpretative chiave per il lavoro forense. Sostituire tutti gli avvocati junior con l'AI rischia di erodere il futuro pool di esperti (senior) necessari per un controllo che preveda l'intervento o la supervisione umana e potrebbe potenzialmente pregiudicare sia gli standard professionali sia la fiducia verso il lavoro legale assistito dall'AI.

Q *Quali sono i benchmark o le metriche che gli studi legali o i corporate legal office dovrebbero utilizzare per valutare i progressi significativi nell'adozione dell'AI?*

Tomasz Zalewski: Ritengo che i progressi nell'implementazione dell'AI non andrebbero proprio misurati: non sono i progressi nell'implementazione dell'AI che contano, ma i risultati, e questi non possono essere raggiunti senza l'AI.

Gli studi legali dovrebbero concentrarsi sulla misurazione dei risultati commerciali effettivi: la qualità del servizio, la soddisfazione del cliente, la capacità di assumere incarichi più complessi, l'efficacia nella gestione del rischio legale e, ovviamente, la redditività. Sono questi i veri indicatori del successo.

Determinare quante persone usano l'AI o quanti strumenti AI sono stati implementati sono vanity metric che non dicono nulla del valore reale. Ciò che conta è se gli studi legali siano in grado di servire meglio i clienti, se gli avvocati siano più efficienti nelle attività rilevanti e se l'azienda sia più competitiva sul mercato.

Q *Quali sono le più promettenti innovazioni dei flussi di lavoro guidate dall'AI a cui le aziende del settore legale dovrebbero dare la priorità per migliorare l'offerta dei loro servizi e la soddisfazione del cliente?*

Joy Heath Rush: La domanda deve includere anche la soddisfazione degli avvocati. L'AI agentica, ad esempio, può potenzialmente automatizzare molti compiti che agli avvocati non piace svolgere.

La sfida maggiore qui risiede nel misurare i cambiamenti della soddisfazione del cliente. In altre parole, di cosa si tratta?

Volendo usare una generalizzazione estremamente semplificata, la maggiore innovazione è che gli avvocati svolgeranno la parte noiosa del loro lavoro più rapidamente e in modo più accurato, per poi dedicarsi all'attività vera e propria della loro professione legale.

Q *Considerando che le questioni etiche e la privacy dei dati rimangono i principali ostacoli a una più ampia adozione dell'AI, in che modo i leader del settore legale possono contribuire a generare fiducia nelle soluzioni basate sull'AI all'interno delle loro aziende?*

Professor Frauke Rostalski: I leader del settore legale possono generare fiducia nell'AI promuovendo l'AI literacy all'interno delle loro aziende, assicurandosi che tutti gli Stakeholder comprendano sia il potenziale sia i limiti dei sistemi AI. Questo non implica solamente avere nozioni di base su come funziona l'AI (AI literacy), ma anche una profonda conoscenza, specifica per ciascun sistema, delle capacità e dei limiti delle soluzioni IA adottate. Al fine di assicurare valutazioni affidabili e comparabili, le aziende dovrebbero applicare e promuovere la conoscenza di (e in alcuni casi anche sviluppare) metriche di performance standardizzate relative a fiducia, trasparenza e responsabilità. Grazie a una valutazione così strutturata, e sapendo interpretarne i risultati, è possibile generare fiducia e gestire al contempo le restanti questioni che possono ostacolare un'ulteriore implementazione.

Luminary insights

Q Nella sua esperienza quali sono le strategie più efficaci per promuovere l'AI literacy all'interno dei team legali?

Professor Dyane O'Leary: Dyane O'Leary: Credo che con una tecnologia a uso generale così diffusa come la GenAI, la promozione dell'AI literacy debba partire dalla dimensione personale. Intendo dire che una persona non ne comprenderà il potenziale professionale finché non inizierà a familiarizzare con l'AI in un ambiente informale e a basso impatto, gestendo questioni ordinarie, come cucinare, viaggiare, fare riparazioni domestiche, o qualsiasi altra cosa. Il potere della sperimentazione personale è sempre stata una certezza per me: la ritengo una vera e propria via d'accesso a una conoscenza professionale di base (o quantomeno alla consapevolezza e all'apprezzamento).

Q In quale modo gli studi legali e i corporate legal office possono mitigare il rischio di dipendenti che utilizzano soluzioni AI che non sono state verificate e approvate dall'azienda?

Tomasz Zalewski: Gli studi legali dovrebbero rendersi conto che praticamente non esistono avvocati che non utilizzano l'AI. Se non disporranno di strumenti sicuri, si troveranno ad affrontare il fenomeno della "Shadow AI" e situazioni pericolose in termini di etica e reputazione. L'unica soluzione efficace è un approccio proattivo: fornire agli avvocati strumenti AI sicuri e approvati che soddisfino i loro bisogni. I divieti e le restrizioni non funzionano: gli avvocati troveranno un modo per utilizzare comunque l'AI, ma lo faranno in un ambiente non controllato e potenzialmente pericoloso.

È essenziale assicurarsi che gli strumenti forniti siano conformi alla GDPR (ovvero che esista un Data Processing Agreement), che provengano da fornitori rispettabili le cui garanzie di sicurezza e riservatezza dei dati siano molto più di un semplice impegno cartaceo e che siano sufficientemente funzionali e utili affinché gli avvocati non sentano il bisogno di cercare alternative.

Parallelamente è necessario provvedere alla formazione sui rischi associati a strumenti non approvati, oltre a sviluppare una cultura della responsabilità grazie alla quale gli avvocati possano comprendere le conseguenze delle loro scelte tecnologiche.

Licia Garotti: La proliferazione di strumenti AI non autorizzati ("Shadow AI") mette a repentaglio il segreto professionale, la compliance normativa e gli standard professionali, richiedendo una risposta completa che integri politiche, tecnologie, AI literacy e cultura organizzativa. Le aziende del settore legale dovrebbero stilare politiche chiare sugli usi approvati che definiscano gli strumenti ammissibili, i casi d'uso accettabili e i

controlli umani obbligatori, vietando esplicitamente l'uso dei dati dei clienti o personali in modelli pubblici senza solidi presidi, inclusi i Data Processing Agreement, l'obbligo di non conservazione e la conformità alle disposizioni UE/SEE. È opportuno fornire un catalogo di tecnologie AI selezionate e verificate attraverso un'infrastruttura di single sign-on, predisponendo al contempo barriere tecniche (quali Cloud Access Security Broker, filtri DNS, sistemi di prevenzione della perdita di dati) per bloccare le applicazioni non autorizzate, supportate da logging dettagliati e controlli degli accessi basati sui ruoli.

Oltre alle misure tecniche è essenziale investire in modo sostanziale nei programmi di AI literacy che permettono ai professionisti del settore legale di riconoscere allucinazioni, bias, vulnerabilità di prompt injection e i protocolli di escalation. Oltre ad assicurare le dovute comunicazioni ai clienti e il consenso documentato laddove l'AI impatta materialmente la rappresentazione, dovrebbero anche essere implementati monitoraggi continui, audit periodici e sanzioni proporzionate alle violazioni. Questo processo potrebbe essere più agevolmente implementato attraverso una governance attiva con comitati AI dedicati, registri dei rischi e processi di change control che assicurano un allineamento con l'evoluzione della guidance normativa e degli standard professionali. Un adeguato framework integrato può trasformare la Shadow AI da rischio non gestito a un'innovazione controllata, preservando l'integrità professionale.

Q Ritiene che gli studi legali e i corporate legal office debbano ridefinire le loro strategie di assunzione per attrarre talenti legali tecnologicamente competenti? In che modo?

WEI Xin: Oggigiorno i talenti più apprezzati sono quelli che possiedono sia esperienza in ambito legale che know-how tecnologico e sono pertanto necessari cambiamenti mirati tanto in ambito reclutamento che nello sviluppo del talento. Le aziende possono istituire internamente club o gruppi di studio sulla tecnologia legale, designando come leader i giovani professionisti più appassionati e fornire loro supporto istituzionale come fondi, opportunità formative e accesso alla guidance di tecnici esterni esperti. Questo aiuterà a identificare e sviluppare molteplici talenti all'interno dell'azienda che uniscono conoscenze legali e competenze tecnologiche.

Un'altra strategia efficace consiste nel promuovere i club tecnologici degli istituti di giurisprudenza e nell'organizzare competition tecnologiche presso gli stessi al fine di individuare i giovani di spicco.

Gli esperti



Frauke Rostalski

Frauke Rostalski è Professor e giurista tedesca, filosofa del diritto e autrice. Dal 2018 è titolare della Cattedra di Diritto penale, Procedura penale, Filosofia del diritto e Diritto comparato all'Università di Colonia e dal 2020 siede nel Consiglio etico tedesco. In qualità di esperta guida anche diversi progetti sull'AI e tiene regolarmente lezioni sulle sfide della digitalizzazione in ambito legale ed etico.



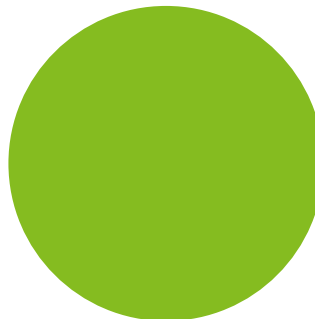
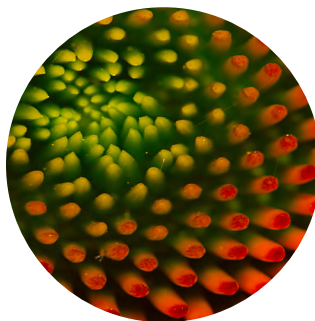
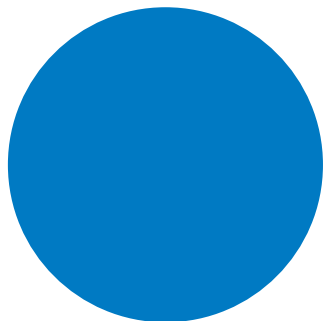
WEI Xin

WEI Xin è fondatore e Managing Partner dello studio legale RICC & Co., oltre a essere un Consigliere dell'Ordine degli Avvocati di Shanghai, dove riveste posizioni come Direttore della Commissione per le tecnologie dell'informazione, Direttore della Commissione per le tecnologie legali e Direttore della Commissione per il diritto dello sport. È anche Vice Presidente dell'Associazione per le tecnologie legali di Shanghai.



Tomasz Zalewski

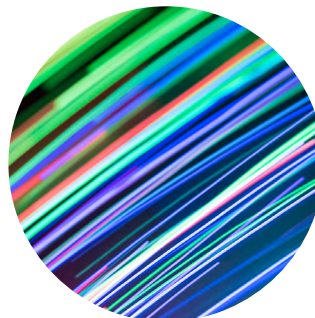
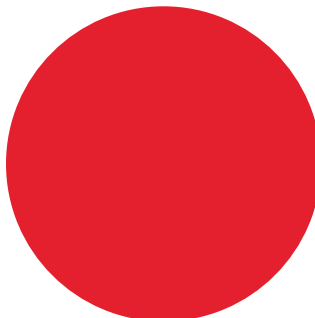
Tomasz Zalewski è un avvocato specializzato in diritto dei contratti pubblici, nuove tecnologie e diritto della proprietà intellettuale. È fondatore dello studio legale Zalewski Legal e della LegalTech Polska Foundation, che promuove l'innovazione tecnologica dei servizi legali e la condivisione del sapere nel settore delle tecnologie legali.



Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory – una divisione di Wolters Kluwer – è leader mondiale nella fornitura di soluzioni legali e di compliance che consentono ai professionisti di migliorare la produttività e la performance, mitigare i rischi e ottenere migliori risultati.

Wolters Kluwer (WKL) è leader mondiale nelle soluzioni di informazione, software e servizi per il settore healthcare, tax and accounting, financial and corporate compliance, legal and regulatory e ESG. Wolters Kluwer aiuta ogni giorno i propri clienti a prendere decisioni complesse fornendo soluzioni che combinano una profonda conoscenza del settore, tecnologia e servizi. Wolters Kluwer ha registrato nel 2024 un fatturato di 5,9 miliardi di Euro. L'azienda con sede a Alphen aan den Rijn, Paesi Bassi, serve clienti in 180 Paesi, opera in oltre 40 Paesi e impiega circa 21.600 persone in tutto il mondo.



Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey 2026

“Future Ready Lawyer Survey 2026” realizzata dalla divisione Wolters Kluwer Legal & Regulatory include le interviste quantitative a 810 avvocati di studi legali e corporate legal office negli Stati Uniti, in Cina e in alcuni paesi europei, ovvero Germania, Paesi Bassi, Regno Unito, Belgio, Francia, Italia, Spagna, Polonia e Ungheria, per evidenziare in che modo le aspettative dei clienti, la tecnologia e le dinamiche di mercato stanno influenzando il futuro del business legale e se la legal industry è pronta ad affrontarli.

La survey è stata condotta online per Wolters Kluwer da una primaria società di ricerca internazionale dall'8 al 25 agosto 2025.

Methodology

Nel Report sono illustrati i risultati di “Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey 2026”, una prospettiva aggiornata e approfondita sugli studi legali e sui corporate legal office, con opinioni di 810 avvocati negli Stati Uniti, in Cina e in alcuni paesi europei (Germania, Paesi Bassi, Regno Unito, Belgio, Francia, Italia, Spagna, Polonia e Ungheria).

La ricerca analizza le tematiche e le dinamiche che influenzeranno il futuro della legal industry, nell'ambito della quale le aziende si stanno adeguando a una nuova dimensione di trasformazione digitale. Questa settima edizione del Report annuale fornisce anche le opinioni di esperti del settore su queste tematiche.

→ For Media Inquiries: FRL@wolterskluwer.com