



SARA CATAPANO

Una start up per massimizzare la performance di studi e direzioni legali

La fondatrice di Iaia, Sara Catapano:

«Uno dei nostri obiettivi è aiutare gli studi a ridurre il gap rispetto ai giuristi d'impresa e, più in generale, rispetto a gran parte dei loro clienti»

di michela cannovale

Dallo scorso maggio, studi e direzioni legali hanno una nuova soluzione per migliorare la propria prestazione: si chiama Iaia ed è una start up che, partendo dall'analisi della metodologia di lavoro applicata dagli avvocati con cui ha a che fare, evidenzia i punti di forza e di perfezionamento su cui concentrarsi e suggerisce come prendere decisioni mirate per massimizzare i risultati e ridurre al contempo costi, tempi, energie.

La sua fondatrice, **Sara Catapano**, che della società è anche amministratrice delegata, ha creato Iaia partendo dalla propria esperienza professionale: avvocatessa con vent'anni di esperienza, ha collaborato con gli studi Clifford Chance, Linklaters e Bowman Gilfillan e ha guidato gli uffici legali di società come British Gas, Sorgenia e Asja Ambiente.

Al suo fianco lavora la partner **Francesca Rosti** che dopo l'abilitazione all'avvocatura si è concentrata sul diritto dell'arbitrato in casi nazionali e internazionali e lavora oggi come consulente indipendente affiancando diversi studi legali italiani in progetti di sviluppo e innovazione.

Completa il managing team la brand director **Alice Guidi**. La squadra della start up è poi formata da 15 professionisti senior ed executive (ma il piano di crescita prevede il progressivo inserimento di nuove risorse) con mediamente 15-20 anni di esperienza in studi legali associati o direzioni in house di gruppi internazionali.

La redazione di MAG ha raggiunto Sara Catapano per capire come funziona Iaia e a chi si rivolge. Ecco cosa ci ha detto, in 8 punti.

Come è nata Iaia?

L'idea mi è venuta quando ero una legale in house, pensando al supporto e servizio che avrei voluto trovare sul mercato e che invece non esisteva. Il mondo del business, d'altronde, ha sempre avuto a propria disposizione un ecosistema diversificato di servizi per rispondere alle esigenze delle aziende, mentre nulla, o molto poco, è stato pensato negli anni per gli avvocati, probabilmente a causa della generale concezione della professione legale come di qualcosa di diverso rispetto al business. Iaia quindi nasce

dalla convinzione che servano servizi di management ad hoc per avvocati, per migliorare la loro performance.

Come avete verificato che ci fosse effettivamente bisogno di voi?

Ci siamo basati sull'esito positivo dei primi progetti pilota portati avanti con professionisti che già conoscevamo. Dopodiché, abbiamo lanciato Iaia anche fuori dal network di conoscenze professionali pregresse costituendoci come startup con l'ambizione di crescere sul mercato.

Il vostro obiettivo è massimizzare la performance di studi e direzioni legali. Ma perché, che cosa manca oggi a queste realtà?

Quel che manca è la consapevolezza delle potenzialità di una migliore gestione del lavoro, soprattutto in considerazione della complessità crescente dei contesti di riferimento in cui avvocati e giuristi operano, unitamente alla mancanza di tempo e di competenze interne per attuare concretamente progetti e attività di "intelligence" propedeutiche a indirizzare in modo più mirato le scelte strategiche degli studi e delle direzioni in house.

In pratica?

In pratica, sono 4 le problematiche principali di gran parte del mercato legale che abbiamo individuato. In primis, quasi 2 avvocati su 3 non fanno analisi del proprio lavoro: non calcolano la marginalità del proprio portafoglio clienti o l'andamento degli incarichi per cliente né eseguono indagini HR sulla gestione effettiva del lavoro che farebbero emergere anche gli aspetti più qualitativi delle attività svolte dai professionisti. Questo porta al problema 2: scelte organizzative non efficienti nell'allocatione dei carichi di lavoro, inadatta costruzione delle priorità e dei workflow e politiche HR inadeguate per la retention e l'incentivazione dei team legali.

Cos'altro?

La terza area di criticità è la poca formazione *future-oriented* sulle competenze che già stanno trasformando il lavoro e l'approccio culturale e sociale, ancor prima che tecnologico ed economico, al lavoro stesso (1 studio su 3 non

investe in formazione secondo i dati Censis 2023). Infine, rimane bassa la propensione al digitale e alle tecnologie. E non a caso, come emerge dal sondaggio *Future Ready Lawyer 2023* di Wolters Kluwer, la principale barriera agli investimenti in tecnologia è di tipo organizzativo (44%), con diverse aziende e studi appesantiti da consuetudini, processi interni e una procedura decisionale lenta. A questo si aggiunge la mancanza di competenze tech, che coinvolge il 36% degli avvocati.

Sulla base di queste problematiche, che servizi offre Iaia?

Ad oggi rispondiamo a due tipi di richieste: clienti che hanno già individuato un bisogno o un'area di miglioramento da cui partire, e clienti che chiedono a noi come e da cosa iniziare. In questo secondo caso, il nostro suggerimento è quello di partire da evidenze oggettive per facilitare la presa di consapevolezza di tutti i soci, professionisti e altri manager coinvolti (come direzioni HR e controllo di gestione), ad esempio allestendo attività specifiche di assessment e analisi sulle principali caratteristiche dello studio o della direzione in house, come workflow e organizzazione dei carichi di lavoro, portafoglio clienti, attività e servizi offerti, ottimizzazione dei profili interni.

Quanto dura, in genere, il rapporto con i vostri clienti?

I nostri servizi variano. A seconda dell'ampiezza di delega che riceviamo per raggiungere determinati obiettivi condivisi, dal supporto temporaneo al full-outsourcing gestionale continuativo, gli incarichi di solito durano 6-12 mesi.

Quando vi approcciate al professionista legale che richiede la vostra assistenza, notate differenza tra libero foro e in house?

Dal nostro punto di vista in realtà ci sono molte più similitudini che differenze circa la possibilità di ottimizzare il modo di lavorare e, di conseguenza, migliorare la percezione condivisa tra i professionisti stessi e i loro stakeholders.

In termini generali, le direzioni legali possono beneficiare maggiormente, rispetto agli studi associati, di processi e funzionalità già esistenti (si pensi ad esempio alla possibilità di coinvolgere le funzioni HR o di controllo di gestione) così come di una cultura manageriale più pervasiva.

Infatti, uno dei nostri obiettivi come Iaia è, ad esempio, aiutare gli studi a ridurre questo gap rispetto ai giuristi d'impresa e, più in generale, rispetto a gran parte dei loro clienti. 



FRANCESCA ROSTI - SARA CATAPANO