



## PREFAZIONE

di Gianluca Scarchillo

Docente di *Sistemi giuridici comparati e Diritto privato comparato* presso la *Facoltà di Giurisprudenza* dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, Presidente del *Corso di Laurea in Diritto e Amministrazione Pubblica*.

Viviamo in un'epoca in cui l'impatto dell'innovazione tecnologica ha radicalmente trasformato il modo di concepire la realtà che ci circonda. Le società, le economie e le singole imprese stanno attraversando metamorfosi dirompenti, che esigono approcci e metodi sempre nuovi di operare. Non è soltanto una questione di software più sofisticati o di innovativi strumenti digitali: è la struttura stessa del mondo delle relazioni e degli affari a trasformarsi, generando nuove sfide ma anche (e soprattutto) nuove opportunità.

Di fronte ad un siffatto scenario, emerge la rinnovata figura dell'avvocato d'impresa, punto di riferimento indispensabile per la gestione del rischio legale e strategico. Se in passato, infatti, quest'ultimo veniva considerato principalmente una sorta di "custode normativo", un garante della conformità alle leggi esistenti, oggi, invece, l'avvocato d'impresa è il creatore di un dialogo costante tra legge, mercato e innovazione, al quale sono richieste qualità da vero e proprio stratega, capace di accompagnare l'azienda attraverso un contesto normativo in continua evoluzione ed in cui i rischi sono numerosi e spesso invisibili fino a quando non si manifestano.

L'avvocato o, meglio, il *legal risk manager*, usando una



terminologia cara all'Autore, dunque non è più soltanto un intermediario tra il mondo dell'impresa e quello del diritto, ma costituisce un partner essenziale nella gestione dell'attività aziendale. Ed è proprio su questo assunto che risiede la peculiarità della figura dell'avvocato d'impresa 6.0 ben tratteggiata da Gianni Dell'Aiuto nel corso delle pagine che seguono.

In qualità di *partner strategico*, questo nuovo operatore è chiamato a muoversi su un intricato terreno nel quale tecnologia, diritto ed economia si fondono in un *unicum* indissolubile. Quest'ultima considerazione potrebbe risultare quasi banale, ma a ben vedere, rivela una cruciale verità: nell'era digitale, non esiste praticamente alcun aspetto dell'attività imprenditoriale che non si intersechi in qualche modo con il diritto. Dalla gestione dei dati personali dei clienti alla conformità alle normative ambientali, passando per il rispetto dei diritti dei consumatori, ciascuna impresa moderna non può prescindere da una struttura che tenga conto del bilanciamento dei più disparati interessi, spesso tra di loro opposti, in un'ottica che orienti l'azione aziendale nella direzione di un futuro maggiormente sostenibile senza tuttavia rinunciare alla propria crescita.

L'analisi proposta da Gianni Dell'Aiuto si muove proprio all'interno di tale contesto, in cui ciascuna azione deve essere ponderata e – ancor più – pianificata, ed in cui il semplice mediatore tra spinte interne e rispetto di standard esterni deve necessariamente cedere il posto ad una figura che non si limiti ad essere reattiva ai cambiamenti, ma che addirittura li anticipi, offrendo diverse prospettive e tracciando nuovi orizzonti.

Fin dalla prima parte dell'indagine, l'Autore ripercorre le trasformazioni che hanno investito tanto il mondo giuridico quanto quello imprenditoriale, offrendo al lettore

un'analisi dettagliata delle dinamiche operative e normative che caratterizzano l'attuale sistema, nonché una personale riflessione su questa nuova figura professionale che, a pieno titolo, si inserisce nel complesso ecosistema dell'impresa digitale.

In questo panorama in cui le società appaiono sempre più globalizzate e interconnesse, il giurista non può che confrontarsi con un approccio internazionale al tema, così da valorizzare le diverse peculiarità insite in ciascun ordinamento, le quali arricchiscono di senso la visione d'insieme di ciascun fenomeno della realtà circostante.

Ecco che i singoli passaggi di quest'analisi, impreziositi da incursioni in altre esperienze giuridiche come quella anglosassone, forniscono - con uno stile diretto e fluido - non solo una guida pratica per gli addetti ai lavori, ma anche una lucida, attuale e prospettica chiave di lettura sul futuro delle imprese e sulla trasformazione dei ruoli di chi è chiamato ad operarvi, utile a chi voglia comprendere come navigare il complesso mare di sfide che l'avvocato d'impresa 6.0 deve saper affrontare.

Una delle maggiori suggestioni che queste pagine restituiscono è che l'evoluzione dei processi imprenditoriali, così come qualsiasi altro fenomeno, si ponga in un costante (eraclitiano) divenire. Ciò richiede una capacità di adattamento, innovazione e una fame di conoscenza e progresso tali da far riecheggiare il famoso "*Stay hungry, stay foolish*" pronunciato da Steve Jobs. Attraverso la sua abilità nel porre in luce il concetto di "*Above and Beyond*" - inteso come approccio in grado di superare le aspettative e offrire nuovi stimoli, così da non incorrere nelle insidie ma da *pre-correre* nuove necessità - Gianni Dell'Aiuto guida il lettore in un percorso che oltrepassa i confini del diritto, esplorando i terreni della gestione aziendale

e dell'economia digitale, con il merito di non tralasciare mai la componente filosofica ovvero psicologica, dunque umana, ad esse sottesa.

Gianluca Scarchillo

## PREAMBOLO

### *IN QUESTO NEGOZIO SI VENDONO FAVE FRESCHE.*

È l'avviso che puntualmente, ogni anno, compare all'ingresso dei negozi di frutta e verdura all'inizio della stagione delle fave.

Non è una cortesia verso i clienti, ma un vero e proprio salvavita, una forma di cautela indispensabile che il negoziante adotta per proteggere prima di tutto sé stesso. Informare della presenza di un prodotto che potrebbe avere gravi conseguenze per chi soffre di specifiche patologie permette di tutelare la salute dei clienti e, allo stesso tempo, prevenire potenziali incidenti e possibili richieste di risarcimento danni.

Ma riflettiamo: se già un piccolo negozio deve adottare questa apparentemente banale precauzione per un singolo prodotto, quali misure deve adottare una grande azienda per tutelarsi? E una multinazionale che offre centinaia di prodotti e ha migliaia di dipendenti? Oppure una piccola azienda artigiana, come quelle che sono il fiore all'occhiello della nostra economia?

Ovviamente non esiste una risposta universale valida per ogni situazione e, in ogni caso, per rispondere occorre iniziare a porsi non poche domande.

Quali e quanti prodotti produce l'azienda? Chi sono i suoi clienti, i fornitori, i suoi dipendenti e i collaboratori? Come sono strutturati il suo marketing, la comunicazione, la distribuzione, l'assistenza nel post-vendita? A quali normative è soggetta? Dove svolge la sua attività? Sono solo alcune tra le principali; un elenco completo sarebbe

lunghissimo e, forse, impossibile da redigere.

È intuitivo che, per rispondere, è necessario conoscere a fondo l'impresa e le sue dinamiche interne ed esterne. Soltanto così ogni imprenditore potrà predisporre tutte le misure di sicurezza necessarie in base alla natura delle sue attività, alla sua dimensione e ai mercati in cui opera per proteggersi dai possibili rischi attuali e da quelli futuri che, allo stato, non sono immaginabili. Ma prevedibili.

E chi può guidare un'azienda attraverso questo complesso panorama?

Semplice: l'avvocato d'impresa 6.0: il Legal Risk Manager.

**PREMESSO CHE**  
(Come scrivono gli avvocati)

*Well, I don't know as I want  
a lawyer to tell me what I cannot do.  
I hire him to tell how to do what I  
want to do.*

Che in italiano suona, più o meno, in una traduzione non letterale ma che rende l'idea: "Beh, non voglio un avvocato che mi dica cosa non posso fare. Lo assumo perché mi dica come fare ciò che voglio fare."

È una frase attribuita a J.P. Morgan, finanziere e banchiere americano famoso per il suo pragmatismo negli affari e, considerati i risultati ottenuti, visibili ancora oggi, è molto probabile che abbia trovato professionisti capaci di individuare le soluzioni, anche creative, che gli hanno permesso di raggiungere i suoi obiettivi superando o eludendo gli ostacoli.

Morgan non voleva un avvocato che dicesse sempre "sì" ad ogni costo alle sue richieste, ma un legale per supportarlo in iniziative d'affari anche non troppo ortodosse se non, addirittura, spregiudicate.

Non semplici consulenti giuridici ma veri e propri partner strategici, abili nel districarsi tra le norme e garantirgli il successo. Ad ogni costo.

Questo modo di concepire il nostro ruolo ha probabilmente contribuito a dare origine alla diceria (?) secondo cui il 99% degli avvocati fornisce una cattiva reputazione agli altri.

Veniamo paragonati a squali che, pur di soddisfare gli interessi dei propri clienti, riescono a trovare cavilli, alternative, scorciatoie e vie d'uscita fantasiose percorrendo sentieri ai limiti della correttezza se non, addirittura, illegali. E se uno di questi squali ci incontrasse in mare,

beh, non ci assalirebbe per spirito di colleganza.

È un pregiudizio con cui combattiamo da sempre. I penalisti corrono perfino il rischio di essere identificati con i loro clienti e, per una paradossale proprietà transitiva comprensibile solo a chi giunge a simili aberranti conclusioni, con il reato per cui li difendono.

Anche gli avvocati che si occupano di imprese non sfuggono a questa logica perversa che li identifica come manipolatori del sistema pur di incrementare i guadagni delle aziende e il lucro dei padroni.

Siamo vittime di battute che qualcuno considera divertenti. Cento avvocati sul fondo di una piscina rappresentano un buon inizio e per distinguere su una strada, dopo un investimento, le macchie di sangue di un avvocato da quelle di una puzzola, si devono cercare le tracce di frenata: per la puzzola ci sono. Ci dividono in due categorie: i cattivi che trascinano i casi per anni e i buoni che sanno come farli durare ancora di più e possiamo capire quando un avvocato dice bugie perché muove le labbra. Conosciamo anche la differenza tra uno sciacallo e un avvocato: uno dei due è un essere immondo e abietto che si nutre di cadaveri e aspetta le disgrazie altrui; l'altro è un animale che vive nelle praterie.

Potrei continuare; sono stati scritti fin troppi libri di barzellette sulla nostra categoria. Ma siamo riusciti a sopravvivere a questi stereotipi che dipingono un quadro distorto della realtà, sminuendo l'importanza e la delicatezza del nostro ruolo che è "semplicemente" quello di salvaguardare i diritti degli individui, garantire la difesa, l'accesso alla giustizia, la tutela davanti alle pubbliche amministrazioni. E scusate se è poco!

Oggi, inoltre, la nostra professione ha assunto un rilievo significativo a livello sociale, circostanza che non è stata ancora ben compresa. Specialmente dai nostri clienti.

E sono proprio gli avvocati d'impresa che vengono

chiamati a svolgere una funzione fondamentale non solo per assicurare che le aziende operino nel rispetto delle normative, garantendo la tutela dei loro interessi in modo etico e responsabile ma anche, e non indirettamente, quelli dei singoli e della collettività.

Pensiamo, ad esempio, a chi si occupa della conformità alle norme ambientali o contro le discriminazioni. Un avvocato che redige una privacy policy protegge, insieme all'impresa, i diritti dei cittadini e i loro dati personali; chi scrive un contratto di vendita al pubblico tutela anche i consumatori.

Questa evoluzione dei giuristi d'impresa evidenzia la loro responsabilità nel bilanciare gli interessi aziendali con quelli della società nel suo complesso, andando a creare un ambiente di affari e lavoro più equo e sostenibile, ponendo le basi di una strategia win-win interna ad un'organizzazione e verso l'esterno con i clienti, i fornitori, i partner, le istituzioni e così via.

Quindi, cari Colleghi, non prendiamocela troppo delle battute, specialmente se provengono da chi non riesce a comprendere che il nostro compito non è far assolvere a ogni costo un furbetto colpevole o aiutare le aziende a generare profitti.

È fatica sprecata voler far capire che tuteliamo diritti, garantiamo il giusto processo e siamo, prima di tutto, difensori della legalità. Noi proteggiamo i cittadini dagli errori giudiziari e dai contratti capestro ma, purtroppo per loro, lo scoprono soltanto “dopo” e si rammaricheranno di non averci pensato “prima”.

Ricordate la famosa barzelletta (?) in cui il cliente chiede al suo avvocato perché, quando si tratta di metterlo vanno in due mentre nel momento di prenderlo è da solo? Semplice: perché, quando ha scelto quella strada che, adesso, lo porta davanti a lui, lo ha fatto da solo. Non ha, infatti, pensato di consultarlo prima di decidere o, più probabilmente, come

ormai oggi spesso avviene, ha chiesto in giro o cercato online la risposta che voleva (cioè, non quella giusta).

Andiamo quindi avanti, sopportando anche quando ci daranno dell'Azzeccagarbugli, credendo di offenderci mentre, in realtà, ci onorano attribuendoci un titolo di merito.

“Come?” Mi sento già chiedere. “Sarebbe un vanto essere paragonati a quell'individuo che rifiutò di assistere il povero Renzo nei confronti di Don Rodrigo? Davvero è un onore venire etichettati come il legale, che nel romanzo non ha diritto neppure ad un nome, come i terribili bravi, ed è descritto da Manzoni come un pavido che teme di affrontare il potere del signorotto locale e che deve imbrogliare le cose? Sarebbe una medaglia da appuntare sulle nostre toghe?”

Sì! Assolutamente.

Rileggiamo I promessi sposi, magari insieme a chi, usando questo epiteto, pensa di insultarci per scoprire che, poche pagine dopo aver cacciato Renzo dal suo studio, seppur in maniera non ortodossa, ritroviamo Azzeccagarbugli a tavola proprio con Don Rodrigo.

Poteva quindi il bistrattato avvocato assumere un incarico contro un suo commensale, forse già anche suo cliente? E non dimentichiamo che, nel rispetto dei doveri deontologici, fu lo stesso Azzeccagarbugli a restituire i quattro capponi che rappresentavano la sua parcella.

In conclusione, se essere un Azzeccagarbugli significa mantenere integrità e rispetto per la professione, portiamo con orgoglio questo titolo e continuiamo a onorarlo.