



# L'avvocato del futuro tra competenza e specializzazione

*di Paola Salazar - Avvocato*



## Paola Salazar

Paola Salazar è avvocato, iscritta all'Albo di Milano e operante da oltre venti anni nel campo del diritto del lavoro sia giudiziale sia stragiudiziale.

Svolge da anni attività editoriale per le principali case editrici di settore e svolge anche attività formativa partecipando ad eventi e a convegni a tema.

È socio AGI, avvocati giuslavoristi italiani. Ha un proprio blog professionale dove tratta tematiche connesse al lavoro giovanile, alla conciliazione vita lavoro e lavoro agile nonché al lavoro femminile – [paolasalazar.postilla.it](https://paolasalazar.postilla.it).

## Sommario

Premessa .....	3
Competenze e tecnologia.....	4
La Compliance del futuro.....	7

# SUITE UFFICIO LEGALE

La soluzione software di Wolters Kluwer  
che risponde alle esigenze degli uffici legali  
e offre ai General Counsel gli strumenti necessari  
al raggiungimento di risultati di eccellenza.



SUITEUFFICIOLEGALE.IT

L'architettura multi-device di Suite Ufficio Legale assicura in ogni momento una visione a 360° dell'Ufficio, garantendo, nel contempo, la massima sicurezza ed efficienza dei processi interni e l'automazione dei flussi di comunicazione con i legali esterni.

I flessibili sistemi di reportistica, con dashboard personalizzabile e metriche sempre aggiornate, rendono agevole l'analisi dei costi e della produttività del dipartimento, diventando un valido supporto su cui fondare ogni processo decisionale.

Richiedi maggiori informazioni o una demo via web.  
Sarai subito contattato da un nostro consulente.



## Premessa

Il convegno nazionale AGI 2019 (associazione degli avvocati giuslavoristi) svoltosi a Verona e incentrato sulla rivoluzione digitale e tecnologica e sulle sue implicazioni non solo nel mercato del lavoro ma anche nel mondo delle professioni, è stato l'occasione per discutere anche del futuro della professione forense (v. Richard Susskind, *L'avvocato di domani*, 2019).

Il tema è complesso, perché coinvolge sia l'avvocatura sia la magistratura, soprattutto pensando ai possibili sviluppi determinati dall'uso delle piattaforme digitali non solo per la fornitura di servizi legali ma anche per lo svolgimento dei processi. Futuro prossimo anche del processo telematico, da non considerare tanto lontano nel tempo (in Cina lo si sta già facendo e nel Regno Unito stanno iniziando a mettere in atto alcune sperimentazioni).

Ma al di là delle riflessioni emerse durante il convegno in merito al futuro della professione, un elemento è emerso con particolare vigore nel quadro del dibattito in atto tra le diverse associazioni forensi e il CNF, ossia la rilevanza che avranno le competenze e la specializzazione nella rivoluzione digitale anche del mondo delle professioni.

## Competenze e tecnologia

Partiamo dalle competenze, la tecnologia costringe a sviluppare nuovi ambiti e campi di conoscenza che sono le “*lingue dell'informazione*” (v. L. Floridi, *La quarta rivoluzione. Come l'Infosfera sta trasformando il mondo*, 2018), oggi necessarie per tutti e che abbracciano tutti gli ambiti del lavoro, da quello d'impresa, a quello artigiano al mondo delle professioni. Le competenze non potranno più essere fondate solo sulle conoscenze e sull'esperienza acquisita in un determinato campo di attività ma gli individui dovranno essere in grado di utilizzare accanto alle competenze professionali anche le caratteristiche individuali (le così dette *soft skill*) e le competenze acquisite attraverso l'*Information Technology*.

La tecnologia si sa abilita nuovi comportamenti. Ciascuno di noi lo sperimenta giornalmente attraverso l'uso degli *smartphone*: ad ogni aggiornamento c'è una nuova funzione da imparare, nuove abilità da sviluppare. Se questo piccolo sforzo individuale lo spostiamo sulle organizzazioni appare più comprensibile il grande lavoro che è richiesto a ciascuno, all'interno di qualunque organizzazione – e per l'ambito legale dal piccolo studio legale fino al grande studio associato – per abilitare nuove competenze e per riconvertire quelle già acquisite. Tutti siamo chiamati a renderci elastici al cambiamento (mi piace usare in questo caso il termine “*resilienza*”), quindi pronti a far sì che la tecnologia sia di accompagnamento e non di ostacolo all'evoluzione del lavoro. Di tutti i lavori.

Questo approccio sarà di aiuto al professionista del futuro per dare maggiore profondità alla propria specializzazione tecnica e, con riferimento all'argomento che ci occupa, agli avvocati, per la propria specializzazione tecnico – giuridica: che sia il diritto tributario, il diritto d'impresa, il diritto bancario, il diritto penale, il diritto del lavoro, il diritto processuale e così via.

Viene allora da chiedersi quale potrà essere il ruolo del legale interno in questo

scenario. Figura che ha acquisito negli anni sempre più importanza, non riconosciuta come professione a sé ma caratterizzata da professionisti inquadrati all'interno delle aziende con contratto di lavoro subordinato. Figura tradizionalmente – e necessariamente - generalista che deve affiancare la direzione aziendale in un compito molto delicato ossia l'assistenza nelle attività di *compliance*, sempre più complesse e variegate, specie se legate all'acquisizione di specifiche certificazioni ovvero all'efficientamento dei processi con particolare attenzione al contenimento dei costi.

Se visto nel quadro del cambiamento in atto della professione forense – sempre più incentrato sulla rapidità di risposta, sull'efficienza, sulla precisione, sul contenimento dei costi - il ruolo dei legali interni sarà sempre più strategico e delicato perché sarà affidato loro il compito di mediare tra attività interne e attività esterne, creando un sistema “virtuoso” di comunicazione con i professionisti esterni all'azienda che verranno chiamati a gestire specifici incarichi legati ad attività per le quali il legale interno abbia già effettuato una prima fondamentale valutazione e, perché no “sgrossatura” coerentemente con il proprio ruolo direttamente incentrato sulle attività di *risk management*.

Da questo punto di vista non si potrà prescindere da una sua collaborazione e coordinamento non solo con i diversi specialisti del diritto coinvolti ma anche, in modo interdisciplinare, con diverse professioni. L'avvocato – figura tradizionalmente individualista - deve imparare a dialogare con il commercialista, con il tecnico informatico, con l'ingegnere, con il medico competente, con il consulente del lavoro, con gli enti deputati alle attività di controllo e certificazione e perché no, anche con il chimico, l'agronomo, il biologo.

L'avvocato *in house* deve essere sì generalista ma proattivo. Anticipare i problemi prima che sorgano, non cercare di risolverli, prevenire il contenzioso invece di risolverlo internamente rivolgendosi all'esterno per la risoluzione di problemi

specifici riducendo così, nell'interesse dell'organizzazione i tempi e costi dell'assistenza legale.

Ma questo non è possibile senza fare necessariamente anche un passo indietro, ossia senza l'apertura mentale verso la collaborazione, il coordinamento e la condivisione, senza il timore di doversi affidare a degli specialisti.

Corporate Counsel  
Wolter Kluwer Italia

Visita la nostra pagina su **LinkedIn**





## La Compliance del futuro

La collaborazione, ai diversi livelli dell'organizzazione (dalla direzione, al management, alla linea) costituisce ad esempio un presupposto fondamentale del nuovo modo di lavorare che caratterizza da alcuni anni i progetti di *smart working*<sup>1</sup>. Reimpostare l'organizzazione del lavoro subordinato in chiave di obiettivi e di risultato, il progressivo avvicinamento tra lavoro autonomo e lavoro subordinato (al di là delle implicazioni giuridiche allo studio della dottrina del lavoro), voluto dalla Legge n. 81/2017 con cui è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico il Lavoro agile, implicano una riflessione allargata anche al mondo delle professioni. In un mondo sempre più interconnesso e "social" che vuole immediatezza di risposta ma anche precisione, la collaborazione tra professionisti per dare un servizio sempre più specifico (specialistico appunto), e integrato tenendo conto dei diversi settori dell'impresa coinvolti, diventerà la chiave per rendere i servizi legali in *outsourcing* più mirati, più specifici e perché no anche più economici per le organizzazioni.

Il compito del legale interno sarà sempre più quello di un mediatore, ossia di un professionista dotato sia di elevata competenza tecnica nel settore in cui opera l'azienda, sia di doti manageriali essenziali per identificare con la direzione e i legali esterni le strategie più idonee ad assicurare il rispetto delle norme al passo con i continui mutamenti normativi, sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale.

Ma quali potranno essere, in ipotesi, i campi nei quali le competenze *in house* potranno meglio dialogare con i servizi legali in *outsourcing*. A mio avviso pro-

---

1. L'autrice Paola Salazar ha pubblicato su [Altalex](#) i seguenti approfondimenti sul medesimo tema:

[Smart Working: aspetti di salute e sicurezza sul lavoro](#)

[Smart Working: i tre elementi principali](#)

[Smart Working: come avviare un progetto](#)

prio gli ambiti di *compliance* in cui la figura del legale interno – generalista ma che deve essere necessariamente informata ed esperta anche dei processi aziendali – sperimenterà l'evoluzione del proprio ruolo in chiave proprio di sviluppo di nuove competenze proprio mediante l'attenta collaborazione con gli specialisti esterni e la condivisione con loro degli obiettivi aziendali. Si tratta di ambiti di intervento sia tradizionali sia nuovi, ma tutti accomunati da quel più ampio obiettivo di efficienza gestionale e contenimento dei costi che caratterizza le moderne organizzazioni d'impresa.

## A

### Le operazioni straordinarie

Si tratta di un ambito tradizionale di intervento per il legale interno il quale spesso si trova a dover gestire il più delle volte da solo sia la fase preparatoria dell'operazione, sia quella di negoziazione finalizzata al raggiungimento dell'accordo. In questa fase si guarda spesso al solo aspetto societario, civile, commerciale e di proprietà industriale dell'operazione mentre gli aspetti più concreti connessi al costo del personale vengono affrontati solo ad operazione commerciale definita nelle sue linee fondamentali ovvero già largamente impostata. Tema che in fase di negoziazione commerciale si lascia sullo sfondo con l'obiettivo di affrontarlo solo una volta definita la cornice dell'operazione societaria, con potenziale rischio di contenzioso. Contenzioso che invece può essere prevenuto già a partire dalle fasi di trattativa commerciale. In questo ambito diventa essenziale potersi affidare sia agli specialisti in diritto del lavoro e relazioni industriali, sia ai consulenti del lavoro e, per le operazioni più complesse, a strutture di coaching e formazione anche manageriale che aiutino nei processi di transizione e di riorganizzazione.

# B

## Privacy e riservatezza dei dati e delle informazioni

Privacy e riservatezza dei dati e delle informazioni. In questo ambito, le sfide introdotte dal nuovo Regolamento UE n. 679/2016 (GDPR) hanno portato i legali interni a doversi misurare da subito in modo trasversale con diverse funzioni aziendali. Qui il loro ruolo diventa strategico nella fase di audit ed essenziale nella successiva fase di compliance. Per la fase di audit il dialogo deve essere strutturato su diversi livelli e su diverse funzioni aziendali, dalla Direzione al Management per tutte le diverse funzioni coinvolte. Il personale IT e l'Amministratore di sistema diventano figure essenziali da affiancare al professionista interno per la valutazioni d'impatto delle misure di sicurezza. Ma anche la funzione marketing e comunicazione deve necessariamente divenire un po' più aperta ad assistere il professionista per la valutazione delle implicazioni che possono derivare dalla gestione dei dati. Nella successiva fase di compliance il legale interno, direttamente coinvolto nelle attività, perché a conoscenza dei processi interni, sceglierà di volta in volta il professionista più idoneo a supportarlo per specifici ambiti di intervento in questo compito particolarmente delicato. Potrà essere un tecnico informatico, oppure un legale esperto di privacy, un esperto di comunicazione, un formatore e così via.

## **C** La contrattualistica commerciale e non commerciale, nazionale e internazionale

La contrattualistica commerciale e non commerciale, nazionale e internazionale è l'altro grande ambito di attività tipica del legale interno. Qui, gli ambiti di interazione e di collaborazione sono molto più specifici e influiscono anche sulle attività di controllo svolte dall'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001. La contrattualistica commerciale è infatti il campo di intervento tradizionale di queste figure di professionisti. Si va dai marchi, ai brevetti, ai contratti di vendita, fornitura e sub-fornitura, ai contratti di agenzia, ai contratti appalto. Spesso si ha l'abitudine di gestire tutta questa attività all'interno nella prospettiva di una riduzione dei costi di assistenza legale, soprattutto con riguardo ai contratti di appalto. Tuttavia è proprio questo l'ambito in cui è più alto il rischio di contenzioso e dove diviene essenziale interfacciarsi con degli specialisti, anche al fine di preconstituire le basi formali necessarie per acquisire le certificazioni richieste dal mercato in modo sempre più pervasivo. Qui diventa essenziale ad esempio, dall'interno il dialogo con funzione HR e AFC per la più corretta valutazione della posizione di collaboratori, appaltatori, subappaltatori e lavoratori in somministrazione e, verso l'esterno la possibilità di verificare di volta in volta che singole specifiche clausole del contratto di appalto non siano suscettibili di maggiore approfondimento. Si pensi alle clausole economiche che possono avere implicazioni in termini di fiscalità internazionale e di IVA, oppure a quelle deputate a definire la collaborazione committente/appaltatore e subappaltatore in materia di salute e sicurezza sul lavoro che richiedono la competenza non solo di un legale ma ormai nelle moderne organizzazioni d'impresa anche di un ingegnere e di un chimico e biologo per le implicazioni ambientali.

## D Salute, sicurezza e ambiente

Ed è poi l'ambito della Salute, sicurezza e ambiente quello che, in questa breve carrellata di esempi, diviene il campo in cui può essere sperimentata la più ampia forma di collaborazione interdisciplinare per le attività di compliance ordinariamente svolte dall'interno dell'azienda. Negli ultimi anni, infatti, questo ambito è via via cresciuto in importanza tanto che accanto alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro si è collocata una sempre più marcata e obbligatoria attenzione ai temi ambientali e di smaltimento dei rifiuti, nonché a quelli dell'inquinamento atmosferico e mobilità sostenibile. Tutti ambiti che richiedono, proprio in un'ottica di efficienza di essere prima correttamente analizzati all'interno per poi avvalersi, ove necessario, di competenze specialistiche esterne all'azienda.

# SUITE UFFICIO LEGALE

La soluzione software di Wolters Kluwer  
che risponde alle esigenze degli uffici legali  
e offre ai General Counsel gli strumenti necessari  
al raggiungimento di risultati di eccellenza.



SUITEUFFICIOLEGALE.IT

L'architettura multi-device di Suite Ufficio Legale assicura in ogni momento una visione a 360° dell'Ufficio, garantendo, nel contempo, la massima sicurezza ed efficienza dei processi interni e l'automazione dei flussi di comunicazione con i legali esterni.

I flessibili sistemi di reportistica, con dashboard personalizzabile e metriche sempre aggiornate, rendono agevole l'analisi dei costi e della produttività del dipartimento, diventando un valido supporto su cui fondare ogni processo decisionale.

Richiedi maggiori informazioni o una demo via web.  
Sarai subito contattato da un nostro consulente.

