

1. Anzitutto un ringraziamento

Anzitutto io mi sento sinceramente in dovere di ringraziare chi ha deciso di affidare a me il compito – arduo ma stimolante – di tratteggiare la figura dell'avvocato amministrativista del futuro.

Il Presidente Bigolaro ci ha fatto notare poco fa come nel gruppo dei costituenti l'Associazione mancasse la presenza femminile. Ecco: la mia presenza qui, ora, forse ci dice che l'avvocato amministrativista del futuro sarà anche (un po' di più) *donna*.

Del resto, credo sia interessante ricordare come non in tutte le lingue la parola "futuro" sia di genere maschile; basti pensare al tedesco dove è espressa dal vocabolo (*die*) *Zukunft*, di genere femminile.

Sono, poi, particolarmente lieta di aver sentito richiamati, nelle relazioni di chi mi ha preceduto, concetti come quelli di *funzione, servizio, creatività, libertà, responsabilità e coraggio*, che anche io ho ritenuto costitutivi di quello che sarà il professionista del diritto amministrativo nel futuro.

Questo probabilmente ci dice che esiste una tradizione, di cui l'Associazione è custode, che ci sta già preparando al domani; a noi spetta il compito – certo non semplice – di reinterpretarla e innovarla per rispondere alle esigenze di questi mutevoli (e a tratti folli) tempi.

2. Una necessaria premessa

Ora, non essendo dotata di poteri di preveggenza, ma desiderando dare comunque una risposta alla curiosità che – temo – il titolo del mio intervento avrà sollecitato in alcuni di voi, ho ritenuto di riferirmi a quello che è divenuto una sorta di motto personale: *"Io non so prevedere, ma so fondare. Perché il futuro si costruisce"*. Si tratta di una citazione di un saggio poco noto (*Cittadella*) dell'autore de *"Il Piccolo Principe"*, A. de Saint-Exupéry; è evidente, tuttavia, che essa si radica su di una sapienza ben più antica.

Il riferimento è certamente, tra gli altri, alla figura dei profeti delle Sacre Scritture, le cui parole hanno attraversato i millenni senza incontrare smentite. Questo straordinario risultato è dipeso, con ogni probabilità, dal fatto che i profeti non si sono profusi in descrizioni accurate della realtà del futuro, ma hanno offerto essenziali indicazioni di metodo perché un futuro potesse realizzarsi.

Entrando nel tema che mi è stato affidato, dunque, memore di questi insegnamenti, strutturerò il mio intervento in due parti: dapprima, condividerò sette considerazioni su come si potrebbe atteggiare il futuro della nostra professione, considerazioni tratte dallo studio di testi scientifici (in particolare, R. Susskind, *L'avvocato di domani. Il futuro della professione legale tra rivoluzione tecnologica e intelligenza artificiale*, Guerini Next, 2019) e dalla lettura di stampa specializzata, e, di seguito, offrirò, a partire da una riflessione di natura molto più personale, sette suggestioni di metodo perché un avvocato amministrativista nel futuro possa continuare ad esistere e ad operare con dignità, libertà e soddisfazione, a favore dei suoi assistiti e della comunità tutta.

3. Sette considerazioni sulla realtà del futuro

1. Anzitutto, ritengo necessario evidenziare che il mio discorso **non è rivolto ai giovani, o - per meglio dire - solo ai più giovani.**

La velocità con la quale il mondo sta cambiando - e con esso anche la professione -, infatti, è tale da escludere che qualcuno di noi possa disinteressarsi di questo dato, pensando di poter vivere domani secondo gli schemi e le abitudini di ieri.

Inoltre, - ed è questo un dato importantissimo - il futuro dei colleghi più giovani dipende in buona parte dai colleghi più anziani e in particolare: da chi ha responsabilità politiche, perché dovrà tentare di governare le rivoluzioni in atto, da chi ha responsabilità accademiche, perché da costoro dipende la formazione dei più giovani, da chi accoglie un giovane in studio, perché - come dirò - è in atto una selezione delle prestazioni che verranno richieste all'avvocato e sopravviveranno quelle a più alta densità di competenza, esperienza, professionalità, le quali non si apprendono tanto (o solo) sui libri, bensì lavorando a stretto contatto con il professionista *senior* di studio, sul modello di quanto avviene da secoli nelle botteghe di artigianato d'eccellenza.

2. Non parleremo di **nuove tecnologie**: il tema merita di essere affrontato da un relatore più preparato sul punto.

Tuttavia, ritengo doveroso richiamare la vostra attenzione sul fatto che l'accelerazione impressa all'innovazione in ambito tecnologico ci costringerà a trasformare i nostri studi e il nostro lavoro nei prossimi due decenni più di quanto non sia avvenuto negli ultimi due secoli.

La tecnologia pensata per i servizi legali, infatti, non è più solo una tecnologia di sostegno rispetto alle nostre attività tradizionali, ma una tecnologia c.d. *disruptive*, ossia a carattere dirompente, destinata a cambiare radicalmente il nostro stesso lavoro.

3. Stanno mutando i **servizi materialmente richiesti e resi** al Cliente.

Queste le principali linee di tendenza individuate da autori (quali Susskind) che del tema si occupano scientificamente da anni.

Da:

A:

Servizi di consulenza

One to one

Servizio reattivo (a posteriori)

Difensivo

Focus legale

Servizi informativi

One to many

Servizio proattivo (e preventivo)

Pragmatico

Focus commerciale

4. Connesso al tema dei servizi si trova quello delle **mansioni dell'avvocato, anche amministrativista, del futuro.**

Il tempo a disposizione mi impone di limitarmi a qualche tratteggio.

Secondo gli studi più attendibili e - mi sento di dire - sulla base dell'osservazione della realtà che ciascuno di noi sta già vivendo, anche in considerazione delle tecnologie che stanno prendendo piede nel mercato, anche legale, le mansioni dell'avvocato amministrativista stanno subendo profonde mutazioni e, di fatto, limitazioni.

All'avvocato in futuro non si chiederanno più attività quali: analisi di documenti, *due diligence* di base, ricerche normative, giurisprudenziali e dottrinali, produzione di atti e contratti standard.

L'avvocato sarà, invece, impegnato ne: l'individuazione di strategie difensive, l'assistenza in negoziazioni complesse, la difesa in giudizio e la capacità di instaurare una relazione umana, basata sull'empatia e sulla fiducia.

Con una metafora si può dire che le nuove tecnologie renderanno obsoleti i *carillon*, ma non saranno in grado di comprimere il mercato dei direttori d'orchestra.

5. Non è questo il luogo neppure per fare previsioni compiute su **chi fornirà e da dove fornirà molti dei servizi che noi oggi prestiamo da studio.**

Eppure, pare che presto detti servizi saranno in parte integrati nelle cose (ad esempio, ci saranno auto tarate sul rispetto del Codice della strada e edifici in cui la normativa sulla sicurezza e a tutela della salute sono integrate in sensori interni) o saranno svolti fuori studio: da professionisti *free lance*, a casa propria, o addirittura da operatori organizzati in Stati esteri dove il costo del lavoro è inferiore.

Sta emergendo, poi, la necessità degli Assistiti di avere "in casa" (*i.e.* in azienda o nell'ente, se si tratta di pubbliche amministrazioni) il professionista per un determinato arco di tempo.

Qui alla prestazione di assistenza/consulenza in sé, evidentemente, si accompagna anche un'importante funzione di formazione, che credo in futuro sarà ampiamente recuperata.

6. Ci si potrebbe chiedere, ora, che **struttura e dimensione avranno gli studi del futuro.**

Considerando alcuni degli elementi a cui fino a qui si è fatto cenno, è possibile formulare alcune ipotesi.

In particolare, se all'avvocato si richiederanno solo alcune delle prestazioni tradizionali e, nella specie, quelle a più alto contenuto di competenza ed esperienza (assistenza in situazioni complesse e definizione di strategie procedurali e/o difensive giudiziali), è difficile pensare che la struttura più performante di studio possa continuare ad essere quella della piramide a base larga, dove a un nucleo ristrettissimo di soci si accompagna un nugolo nutrito di praticanti e giovani avvocati.

D'altra parte, neppure lo studio piccolo o piccolissimo sembra avere le risorse per reggere l'impatto con le sfide del futuro, se non attivando forme di collegamento e cooperazione significative tra professionisti.

7. Non abbiamo accennato al fronte delle **materie.**

Possiamo immaginare quali ambiti del diritto, nel nostro caso amministrativo, saranno maggiormente richiesti nel futuro?

Alcune indicazioni ci provengono dalle agende politiche e dall'attualità.

Certamente sarà battuto il tema ambientale e quello della pianificazione e del governo del territorio.

Gli avvocati amministrativisti saranno, poi, chiamati ad interrogarsi sulle forme di cooperazione tra pubblico e privati, sperimentandone di nuove.

La categoria continuerà, inoltre, ad essere impegnata da diversi profili di diritto emergenziale (e, purtroppo, derogatorio), *golden power* e, più in generale, diritto alla tutela della sicurezza.

Un'importanza crescente avrà, su molti fronti, il diritto dell'Unione europea.

Infine, da più parti si esprime la speranza che torni ad essere oggetto di maggiori attenzioni il settore degli appalti.

L'analisi di impatto del contenzioso amministrativo in materia di appalti per le annate 2018-2019, confezionata da Consiglio di Stato e Anac, segnala, infatti, che, a fronte di una crescita esponenziale delle procedure di gara, soprattutto nel sottosoglia, si è assistito ad un dimezzamento del tasso di contenzioso (dal 2,61% rispetto agli appalti banditi nel 2015 e dal 2,76% del 2016 si è passati all'1,4%-1,5% del biennio 2017-2018).

Il pericolo latente è che un settore nevralgico e delicatissimo, per la nostra economia e la tenuta stessa del sistema democratico, sia di fatto sottratto al sindacato di un giudice terzo, imparziale, adeguatamente formato.

4. Tentativi di profezia

Fin qui si sono condivise alcune considerazioni in ordine a quello che il futuro sembra riservare agli avvocati amministrativisti. Come ben dice l'etimologia della parola stessa "*considerazione*" (dal latino *cum sidera*), abbiamo interrogato insieme le stelle, per chiedere loro di illuminarci il domani.

Come anticipato, però, è limitativo *prevedere*: quello che tutti noi siamo chiamati a fare è *fondare* il futuro.

Per questo è necessario attingere alla profezia.

Di seguito, dunque, come promesso, alcune - *recitus*: sette (numero altamente simbolico) - indicazioni di metodo per affrontare le sfide di questo nostro presente e conquistare il futuro.

Per renderle si prenderà in prestito l'immagine della nave in procinto di affrontare la tempesta.

1. **Accettare la mutazione in atto e predisporre le vele a cogliere il vento.**

In una situazione fluida come quella che la nostra professione sta vivendo, non c'è nulla di peggio che restare rigidi, immobili, ancorati: anziché navigare saremo spazzati via dalla tempesta.

2. **Investire moltissimo nell'acquisizione di sempre maggiori e migliori competenze e professionalità.**

Per affrontare l'imprevisto e i pericoli del mare in tempesta servono marinai preparatissimi e duttili.

Su questo fronte il tema delle specializzazioni diverrà sempre più importante.

Non aspettiamoci, però, che sia un pezzo di carta a salvarci (il titolo perderà di significato in un mondo sempre più globalizzato e in cui i servizi legali sono sempre più liberalizzati, al punto di essere assegnati a macchine anziché a uomini). A contare sarà la capacità di ciascuno di aumentare il proprio bagaglio e di divenire **punto di riferimento affidabile rispetto ad ambiti professionali specifici**.

3. **La navigazione è un gioco di squadra che richiede passione.**

Come per condurre la nave serve una squadra di marinai, ciascuno con compiti e professionalità specifiche, così la collaborazione tra colleghi sarà vitale per una buona gestione degli studi legali del futuro.

L'invito è, dunque, a scegliere **compagni di viaggio** che abbiano entusiasmo, che stiano acquisendo competenze diverse e complementari e che abbiano voglia di continuare ad imparare.

Importanti sono e rimarranno, poi, le forme di **collaborazione e cooperazione** tra colleghi anche fuori studio.

Conserviamo l'Associazione e facciamo in modo che continui, come egregiamente ha fatto in questi suoi primi 40 anni, ad essere di sostegno per gli associati e punto di riferimento autorevole per le magistrature, le istituzioni e le altre professioni e specializzazioni che con gli avvocati amministrativisti hanno necessità di interloquire.

4. **Umiltà.**

La impongono, tra le altre cose, la sfida c.d. *del più a meno*, ossia la richiesta del mercato di avere sempre più prestazioni a prezzi più bassi, e la domanda di usufruire delle prestazioni del legale direttamente in azienda o presso l'ente.

5. **Consapevolezza del nostro valore.**

L'umiltà non deve, però, mai degenerare in mortificazione.

Come per gli altri avvocati, la nostra resta una delle professioni più belle del mondo: siamo chiamati alla libertà, alla creatività, a gestire la complessità anzitutto delle relazioni, nelle quali dovremo sempre più sviluppare empatia e umanità.

La nostra, inoltre, è una professione di importanza decisiva: anzitutto dal nostro intervento dipende la tutela, in concreto, del "diritto inviolabile" di difesa delle persone, come di tutti i loro diritti e interessi legittimi.

Il nostro carattere distintivo, poi, è che l'esercizio coscienzioso della professione dell'avvocato amministrativista si rivela **essenziale perché il potere pubblico sia esercitato correttamente**, attraverso un regolare procedimento amministrativo, prima, e un "giusto processo", poi.

6. **Coraggio di fronte ad un mare in tempesta.**

Il coraggio è propria una (forse *la*) caratteristica che nessuna macchina/intelligenza artificiale potrà mai usurpare all'umano.

Siamo chiamati, anzitutto, ad avere coraggio nelle scelte della nostra vita professionale.

Siamo sollecitati, però, anche ad essere coraggiosi rispetto alle scelte da suggerire all'Assistito. È proprio nelle situazioni complesse che ci sono rappresentate, quando gli elementi su cui assumere la decisione non sono dati in modo certo e immutabile, infatti, che la competenza, la creatività e l'umanità dell'avvocato divengono essenziali per individuare la rotta migliore da seguire.

Agli avvocati amministrativisti, infine, più che ad altri colleghi, credo si richiederà il coraggio di tornare ad essere classe dirigente e ad interessarsi di politica. La gestione della *res publica* non potrà essere ancora a lungo delegata a chi non ha alcuna formazione in merito.

A margine credo sia significativo segnalare che dell'esigenza di avere coraggio ha parlato, tra gli altri, di recente, anche Mario Draghi nel discorso tenuto alla cerimonia per la consegna della laurea *honoris causa* in Economia dell'Università Cattolica il 29 ottobre 2019.

7. **Resilienza.**

Per raggiungere il numero simbolico di sette, infine, un ulteriore suggerimento: resistere agli urti.

Etimologicamente "*resilienza*" viene fatta derivare dal latino "*resalio*", iterativo di "*salio*".

Qualcuno propone un collegamento suggestivo tra il significato originario di "*resalio*", che connotava anche il gesto di risalire sull'imbarcazione capovolta dalla forza del mare, e l'attuale utilizzo in campo psicologico: entrambi i termini indicano l'atteggiamento di andare avanti senza arrendersi, nonostante le difficoltà.

5. **Conclusioni prospettiche**

Desidero chiudere questo breve intervento con una citazione, che spinge oltre l'immagine della nave sin qui proposta.

Si tratta di una citazione che ci dice chi e come sarà l'avvocato amministrativista del futuro.

"Egli ha una mente molteplice e versatile, una mente che sa assumere tutte le forme, che prende tutte le strade e si volge, sempre sinuosa ed avvolgente, verso tutte le parti.

Ha una mente colorata da molti colori diversi, come una pittura, una veste, un tappeto, un ricamo, una danza, un discorso elegante.

Una mente intricata e insolubile, come il nodo che Circe insegnò a Odisseo, oscura ed equivoca come gli oracoli, complicata come i labirinti, le costellazioni celesti e il lavoro delle api.

Occulta e insidiosa come quella dei ladri più astuti, dei mercanti ingegnosi, dei segreti amanti notturni, ardua ed enigmatica come l'arte con cui gli dei o la fortuna governano i destini umani".

È la descrizione che Vittorio Sermonetti dedica ad Ulisse.

Ulisse siamo un po' tutti noi, chiamati a navigare oggi oltre il limite del mondo (professionale) sin qui conosciuto: chiamati ad attraversare le Colonne d'Ercole.

Buon viaggio a tutti, cari colleghi!

Silvia Muttoni

*Relazione tenutasi al convegno "L'evoluzione dell'amministrativista" organizzato l'8 novembre 2019 presso il centro culturale San Gaetano in Padova, in occasione dei 40 anni dall'atto costitutivo dell'Associazione veneta degli avvocati amministrativisti.