



# Legal Foresight

Anticipare e gestire i cambiamenti legali in modo strategico

*La lungimiranza legale come dilemma strategico del nostro tempo*

---

a cura di:

**Marco Cassinera**

*L'innovazione tecnologica, la globalizzazione, le varie crisi e le nuove sensibilità sociali e ambientali stanno rimodellando il quadro normativo. In questo contesto dinamico, il Legal Foresight si propone come un approccio strategico per affrontare la complessità e permettere ad aziende e professionisti del diritto di anticipare e gestire i cambiamenti legali, trasformando le sfide normative in opportunità competitive.*

*Il presente scritto intende presentare il Legal Foresight come un'innovazione cruciale rivolta ad aziende e professionisti del settore legale, nonché a chiunque si occupi di strategie legali nell'ambito della digitalizzazione, della sostenibilità e dell'innovazione, con l'obiettivo di stimolare la consapevolezza della necessità di anticipare e navigare i cambiamenti normativi, sottolineando l'importanza della pianificazione di scenari, del monitoraggio dei cambiamenti legislativi e la gestione anticipativa dei rischi.*

## **Che cos'è il Legal Foresight?**

Partiamo dalla definizione del **“Foresight come approccio strategico volto ad anticipare e analizzare scenari futuri per orientare decisioni presenti più consapevoli”**. Applicandola al diritto si configura il **Legal Foresight o previsione legale come un approccio strategico** che consente agli studi legali di anticipare e prepararsi ai cambiamenti futuri nel settore legale, passando da una consuetudine reattiva a una attenzione proattiva e strategica. Questo implica l'uso di strumenti come la pianificazione di scenari, la visione e l'analisi strategica per anticipare e prepararsi a eventi e interruzioni future, migliorando l'adattabilità degli studi legali.

In termini semplici, il Legal Foresight è una pratica per anticipare i futuri sviluppi legali, normativi e giurisprudenziali e per comprendere come questi cambiamenti potrebbero influenzare individui, organizzazioni, settori industriali e la società nel suo complesso. Questo

va oltre la semplice conoscenza del diritto attuale e si concentra sull'**identificazione di tendenze emergenti, potenziali sfide e opportunità legali future** e significa adottare una mentalità orientata alla visione di futuri e, quindi, investire in strumenti e modelli di previsione.

L'importanza del Legal Foresight è crescente per diverse ragioni. La prima è che **permette di trasformare le sfide normative in opportunità competitive**. Consente una gestione più efficace del rischio, permettendo di identificare in anticipo potenziali rischi legali e normativi e di adottare misure preventive per mitigarne le conseguenze negative. Poi aiuta le aziende e le istituzioni ad adattarsi strategicamente, comprendendo come i cambiamenti legali potrebbero influenzare i loro modelli di business, strategie e operazioni. Inoltre promuove l'innovazione e la competitività, favorendo lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi in linea con le direttive delle evoluzioni normative. Infine aiuta legislatori e governi perché fornisce informazioni preziose per la creazione di nuove leggi e regolamenti capaci di affrontare oggi le sfide future.

## Oltre la conformità

Il concetto emergente di Legal Foresight come disciplina, si distingue dalla tradizionale analisi giuridica *ex post* e dalla mera previsione normativa per il suo potenziale impatto strategico in un contesto socio-tecnologico in rapida trasformazione.

Il diritto, per sua natura, è intrinsecamente legato al tempo. Tuttavia, la tradizionale analisi giuridica tende a concentrarsi prevalentemente sull'interpretazione e l'applicazione di norme esistenti e, in misura minore, sulla valutazione dello stato attuale del diritto. In un'epoca caratterizzata da un'accelerazione esponenziale del cambiamento tecnologico, sociale ed economico, questa focalizzazione retrospettiva si rivela progressivamente inadeguata.

**Il Legal Foresight va oltre la semplice previsione normativa, integrando una comprensione olistica delle tendenze emergenti e delle loro potenziali ripercussioni sul sistema giuridico.**

Inoltre è importante distinguere il Legal Foresight da concetti affini ma distinti come la Previsione Normativa Tradizionale perché adotta una prospettiva più ampia, considerando anche l'impatto di fattori esterni sul diritto e l'evoluzione interpretativa, come l'Analisi del Rischio Legale perché ha una dimensione temporale più estesa e mira a comprendere come i rischi stessi potrebbero evolvere nel futuro e infine come gli Studi sul Futuro (Futures Studies) che ne rappresenta una specificazione nel dominio giuridico, applicando le metodologie del foresight all'analisi del diritto.

**Il Legal Foresight è per la sua natura interdisciplinare**, e non si limita a prevedere, ma mira a fornire le basi per decisioni informate e per lo sviluppo di strategie legali che raramente hanno una singola dimensione disciplinare, ma non è un esercizio intellettuale, perché possiede un significativo potenziale strategico e la sua integrazione nei processi decisionali può portare a una maggiore resilienza, innovazione e competitività.

**Nella pratica**, il Legal Foresight coinvolge attività come la pianificazione di scenari dettagliati per prevedere circostanze impreviste, il monitoraggio attento dei cambiamenti legislativi, delle decisioni giudiziarie e delle evoluzioni normative, e l'adozione di tecnologie avanzate (AI) per analizzare dati e migliorare le capacità di ricerca legale.

In tale contesto, quella che viene definita come **Anticipatory Compliance (o conformità anticipatoria)** si riferisce all'**adozione propositiva di misure per garantire la conformità alle normative future, prima che queste diventino obbligatorie**. Questa pratica è strettamente legata al Legal Foresight, **poiché implica l'adozione di un approccio propositivo alla compliance**, prevedendo l'impatto delle normative future prima che entrino in vigore.

Ad esempio, l'uso di tecniche di previsione e anticipazione può aiutare le organizzazioni a navigare nella complessità normativa e a promuovere l'innovazione.

La lungimiranza è la capacità o l'azione di prevedere cosa accadrà o sarà necessario in futuro, e gli studi legali la devono possedere per adattare strategie e ridurre i rischi per i loro clienti.

Secondo quanto emerso nel corso del **N2L 2023** o Legal Foresight Summit nel marzo 2023 (vedi appendice), **la lungimiranza legale è il dilemma strategico del nostro tempo** e gli studi legali che la adottano emergeranno come consulenti innovativi e inestimabili.

Per implementare la lungimiranza legale, gli studi legali possono adottare diverse strategie chiave. Partiamo dalla **pianificazione degli scenari** che è fondamentale: le aziende dovrebbero regolarmente impegnarsi in esercizi di pianificazione per prevedere circostanze impreviste, come crisi o cambiamenti sociali e ambientali o evoluzioni tecnologiche, e le loro conseguenti implicazioni legali, attraverso un'analisi di risultati, sfide legali e opportunità associate a ogni scenario previsto.

All'interno degli studi legali è essenziale la collaborazione tra **competenze extra legali** per poter considerare **diverse prospettive** e quindi prevedere problemi e altre interruzioni che impattano direttamente il business dei clienti. Il coinvolgimento del cliente è altrettanto importante per acquisire una comprensione più approfondita delle attività dei clienti stessi e dei mercati in cui operano, oltre alla collaborazione con esperti (brain-trust).

La tecnologia è un altro pilastro che comporta l'adozione di strumenti e soluzioni tecnologiche che consentano di analizzare dati, automatizzare processi e migliorare le capacità di ricerca legale, supportando così il processo decisionale basato sulla lungimiranza legale. Infine le partnership esterne, con futuristi, istituti di ricerca, osservatori, think tank e istituzioni accademiche, possono fornire accesso a dati, ricerche e opinioni di esperti, ampliando la lungimiranza.

Il Legal Foresight è un approccio che utilizza diversi strumenti analitici, tra cui lo sviluppo di possibili scenari regolatori per identificare minacce e opportunità, il monitoraggio dei cambiamenti emergenti in diritto, economia e tecnologia (trend analysis), l'analisi predittiva

delle future evoluzioni normative (regulatory foresight) e l'applicazione di metodologie innovative per rendere il diritto più accessibile ed efficace (legal design thinking).

## Un potente strumento

Il Legal Foresight può essere considerato come un potente strumento in vari ambiti e soprattutto in relazione ai principali trend che stanno modellando il futuro del diritto, delle aziende e della società, e questi sono **alcuni dei trend** per i quali può rappresentare un vero valore aggiunto:

### Intelligenza Artificiale - AI

Nel contesto dell'Intelligenza Artificiale (AI), che sta trasformando rapidamente e con un impatto importante i più diversi settori, il quadro normativo è ancora in evoluzione, con legislazioni come l'**AI Act dell'UE** che cercano di stabilire e stabilizzare norme. Il Legal Foresight può quindi aiutare ad anticipare le normative future sull'uso dell'AI e sulla responsabilità legale per le decisioni automatizzate, per la protezione dei dati, la trasparenza e i modelli di compliance.

### Blockchain e Criptovalute

Per quanto riguarda la blockchain e le criptovalute, che stanno creando un nuovo ecosistema finanziario, il Legal Foresight può aiutare ad anticipare la regolamentazione futura per le criptovalute e gli smart contracts, e può analizzare le implicazioni legali della tecnologia blockchain, come la decentralizzazione dei dati e la gestione della privacy, e infine può aiutare a prevedere le normative globali che possano influire sull'adozione e sull'integrazione della blockchain necessaria in vari settori.

## **Normative ESG**

Le normative ESG (Environmental, Social, and Governance) sono in continua evoluzione, con sempre più regole sulla sostenibilità e l'impatto aziendale. Il Legal Foresight può supportare nell'anticipare l'evoluzione delle normative e degli standard, preparandosi a futuri obblighi di reportistica e bilanci d'impatto, guidando proattivamente le aziende nell'adozione di strategie legali e operative per ridurre i rischi legati alla sostenibilità stessa e anticipando la domanda di investimenti più attenti e le policy governative che potrebbero favorire la transizione verso modelli aziendali più responsabili.

## **Privacy e Protezione dei Dati**

Con l'espansione dei dati digitali, la protezione della privacy è diventata cruciale, e normative come il GDPR sono solo l'inizio di evoluzioni globali. Il Legal Foresight permette di anticipare le normative future sulla privacy e sulla protezione dei dati, sia in ambito europeo che internazionale, prevedere gli sviluppi della privacy dei dati in contesti emergenti come IoT, Big Data, Blockchain e AI, e prepararsi a normative più rigorose, progettando sistemi che consentano alle aziende di rispettare gli standard globali di protezione.

## **Cybersecurity**

La crescente digitalizzazione ha reso la cybersecurity una priorità, con violazioni dei dati e attacchi informatici che pongono sfide significative. Il Legal Foresight può aiutare ad anticipare le regolazioni future che potrebbero riguardare la sicurezza dei dati e le responsabilità legali per le violazioni di sicurezza, prepararsi a standard più elevati per la protezione dei sistemi informatici e dei dati aziendali e analizzare l'impatto della tecnologia emergente sulla cybersecurity, come l'uso di AI per difendersi da attacchi informatici.

## **Diritto del Lavoro**

Il mondo del lavoro sta cambiando con l'automazione, la gig economy e il lavoro remoto, e le leggi esistenti sono inadeguate. Il Legal Foresight permette di anticipare la legislazione sul lavoro digitale, sviluppare politiche aziendali propositive per affrontare le problematiche legali legate al lavoro remoto, come la protezione della privacy dei dipendenti e la gestione del benessere lavorativo, e valutare l'impatto dell'automazione sui diritti dei lavoratori, sviluppando strategie per l'adeguamento normativo.

### **Biotechnologia e Genetica**

La biotecnologia, la genetica e i trattamenti medici avanzati pongono sfide enormi per la regolamentazione sanitaria, con normative ancora nelle fasi iniziali. Il Legal Foresight può aiutare ad anticipare le normative legate alla biotecnologia, come l'uso della CRISPR e della medicina personalizzata, prevedere gli sviluppi legali in campo sanitario, come le normative su telemedicina e dati sanitari digitali, e adattarsi alle normative sulla salute che potrebbero sorgere in risposta all'intelligenza artificiale e alla genetica.

### **Transizione Energetica**

La transizione energetica è un campo in rapida evoluzione, con politiche globali e nazionali che incentivano le energie rinnovabili, ma con questioni legali complesse legate alla proprietà intellettuale, finanziamenti e infrastrutture. Il Legal Foresight supporta nel prevedere le politiche e leggi future relative all'energia rinnovabile, agli incentivi e agli obblighi di riduzione delle emissioni, gestire la regolamentazione ambientale e anticipare la compliance in settori come la decarbonizzazione e l'energia sostenibile, e preparare l'azienda a future sfide legali legate all'adozione di tecnologie verdi e all'implementazione di politiche climate-friendly.

## Politiche Governative e Governance Anticipatoria

Infine, le politiche governative stanno evolvendo rapidamente per rispondere alla digitalizzazione e alla globalizzazione. I governi stanno esplorando nuove forme di governance, come la governance anticipatoria e la co-creazione normativa. Il Legal Foresight può aiutare a prevedere il futuro delle politiche pubbliche in risposta a tecnologie emergenti e cambiamenti sociali, partecipare attivamente alla co-creazione di leggi e politiche che rispondano meglio alle sfide globali e adattare le strategie aziendali in modo che l'impresa possa influire positivamente sulle future normative, contribuendo a una regolamentazione più equa e sostenibile.

## Metodologie e Strumenti

Per implementare il Legal Foresight, sono disponibili diverse metodologie e strumenti. **L'analisi delle tendenze** che esamina le tendenze sociali, economiche, tecnologiche e politiche che potrebbero avere implicazioni legali. **Lo sviluppo di scenari futuri** crea diversi scenari plausibili di come potrebbe evolvere il panorama legale. **L'analisi degli stakeholder** comprende le prospettive e gli interessi dei diversi attori coinvolti (governi, aziende, società civile, ecc.). **L'horizon scanning** monitora attivamente l'ambiente alla ricerca di segnali precoci di potenziali cambiamenti legali. **L'expert consultation** che coinvolge esperti legali, accademici e di settore per ottenere diverse prospettive. Infine, l'utilizzo di **Data Analytics** e **Intelligenza Artificiale** permette di identificare pattern e prevedere potenziali sviluppi legali.

Tra i vari modelli di foresight, uno dei più interessanti da approfondire e applicare nel contesto legale è l'**Analisi degli Scenari**. Questo approccio consente ai giuristi di esplorare diverse evoluzioni future del contesto normativo e socio-economico, migliorando la capacità di adattamento e strategia.

Per applicare l'Analisi degli Scenari nel Legal Foresight è necessario identificare i driver del cambiamento e analizzare trend tecnologici, economici e sociali che possono impattare il

diritto. Quindi creare scenari plausibili elaborando diverse situazioni future (es. ipotesi di regolazione dell'IA più stringente vs. approccio più flessibile), per poi testare le strategie e valutare come lo studio legale o l'azienda potrebbero rispondere a ogni scenario. Infine adattare la strategia legale integrando soluzioni di anticipatory compliance per ridurre i rischi e massimizzare le opportunità.

## Sfide del Legal Foresight

Nonostante i suoi benefici, il Legal Foresight presenta alcune sfide. L'**incertezza inerente al futuro** rende la previsione intrinsecamente difficile e le previsioni legali non sono esenti da errori. **La complessità del sistema legale**, influenzato da molteplici fattori, aggiunge un ulteriore livello di difficoltà. **La resistenza al cambiamento** può manifestarsi da parte di organizzazioni e individui all'adozione di approcci propositivi. Infine, richiede **la disponibilità di dati rilevanti e competenze specifiche** in diverse discipline.

## Legal Foresight vs Legal Foresight Strategico

I termini "Legal Foresight" e "Legal Foresight Strategico" sono strettamente correlati e spesso usati in modo intercambiabile, ma una distinzione sottile può essere fatta per enfatizzare la loro portata e il loro obiettivo primario.

**Il Legal Foresight risponde al "cosa" del processo di anticipazione del futuro legale, mentre il Legal Foresight Strategico risponde al "come" questo "cosa" viene utilizzato per guidare le decisioni e la strategia.**

## Legal Foresight (Previsione Legale)

Il Legal Foresight **si concentra principalmente su identificare e analizzare le future evoluzioni** del diritto, delle normative e della giurisprudenza. Il suo obiettivo principale è acquisire una comprensione anticipata delle potenziali modifiche al quadro giuridico. Questo può includere l'analisi di tendenze legislative in corso, l'impatto di nuove tecnologie sul diritto esistente, o l'evoluzione interpretativa dei tribunali su questioni emergenti. L'approccio può essere più orientato all'analisi delle tendenze legali specifiche e all'identificazione di potenziali aree di cambiamento normativo o giurisprudenziale. Le metodologie utilizzate possono includere l'analisi di documenti legislativi, il monitoraggio della giurisprudenza emergente e la consultazione di esperti legali. **L'output sono rapporti che evidenziano le probabili evoluzioni legali e le loro potenziali implicazioni.**

## Legal Foresight Strategico (Previsione Legale Strategica)

Il Legal Foresight Strategico **si concentra sull'integrazione della previsione delle evoluzioni legali con gli obiettivi strategici di un'organizzazione o di un individuo.** Il suo obiettivo principale è utilizzare la comprensione anticipata del futuro legale per informare la pianificazione strategica, la gestione del rischio, l'innovazione e il processo decisionale a lungo termine.

L'approccio va oltre la semplice identificazione delle tendenze legali, analizzando attivamente le loro implicazioni per il modello di business, la competitività, la gestione del rischio e le opportunità strategiche. **L'output si traduce in raccomandazioni strategiche concrete, piani d'azione, strategie di mitigazione del rischio e identificazione di opportunità** basate sulla comprensione del futuro legale.

Il Legal Foresight Strategico aggiunge un livello di analisi e applicazione orientato agli obiettivi e alle strategie specifiche dell'entità che utilizza la previsione. Ad esempio, mentre la previsione legale di base può identificare una potenziale nuova regolamentazione sulla protezione dei dati, il Legal Foresight Strategico analizza come questa potenziale regolamentazione potrebbe influenzare il modello di business di un'azienda, le sue strategie di marketing, i suoi processi operativi e la sua gestione del rischio, proponendo azioni

strategiche per prepararsi e persino trarne vantaggio. Enfatizzare l'aggettivo strategico sottolinea l'importanza di **collegare la previsione legale all'azione e al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine**.

## **Il profilo del professionista del Legal Foresight Strategico: un modello di competenze per il futuro**

Definire la figura del professionista di Legal Foresight Strategico significa tracciare un profilo capace di agire come **un ponte tra il mondo del diritto e quello della strategia**. Per questo è utile pensare a un modello di competenze integrate multidisciplinari, che può essere incarnato da un **singolo professionista** con un profilo a "T" (profonda competenza verticale nel diritto e ampie competenze orizzontali in altri domini) o da un **team coeso**.

Il profilo deve integrare una mente analitica e strategica, oltre ad una curiosità intellettuale verso il futuro e deve avere la capacità di comunicare efficacemente le proprie intuizioni per governare le decisioni organizzative.

L'importanza di questa funzione è destinata a crescere esponenzialmente con l'aumentare della complessità del panorama legale e socio-tecnologico.

**Le aree di competenza** fondamentali sono:

**Pensiero Strategico e Business Acumen** che comprendono la capacità di visione strategica per leggere gli obiettivi di un'organizzazione e allineare la dimensione legale, il pensiero sistemico per analizzare problemi complessi, il problem solving strategico per proporre soluzioni innovative e sostenibili, una comprensione dei modelli di business e dei

fattori economici e finanziari che influenzano le organizzazioni, e un orientamento al risultato per tradurre l'analisi e la previsione in raccomandazioni strategiche concrete.

**Competenze di Foresight e Analisi Prospettica** che richiedono familiarità con le principali metodologie di foresight (scenario planning, horizon scanning, Delphi, analisi delle tendenze, ecc.) e la capacità di applicarle al contesto legale. È fondamentale l'abilità nell'identificare, analizzare e interpretare le tendenze tecnologiche, sociali, economiche, politiche e ambientali che possono avere un impatto sul diritto, nonché la capacità di costruire scenari futuri plausibili e di analizzare le implicazioni legali e strategiche, valutando criticamente le diverse prospettive sul futuro e di identificare bias e assunzioni implicite, e comunicando efficacemente le previsioni e gli scenari futuri a diversi stakeholder, anche attraverso strumenti visuali e narrativi.

In fine quelle **competenze interdisciplinari, di contesto e trasversali** che includono la familiarità con le **principali tecnologie emergenti** (AI, blockchain, IoT, biotecnologie, ecc.) e la loro interazione con il diritto, oltre alla sensibilità ai **temi della sostenibilità e ESG**, oltre a quelle competenze trasversali che comprendono la capacità di comunicare in modo chiaro e persuasivo, la capacità di collaborazione e lavoro in team multidisciplinari, il pensiero creativo e innovativo per proporre soluzioni per le sfide future, l'adattabilità e flessibilità per adattarsi a contesti in evoluzione e di gestire l'incertezza, e una responsabilità nella consapevolezza delle implicazioni etiche delle previsioni e delle raccomandazioni strategiche.

Un profilo così sfaccettato non nasce da un percorso accademico standard, ma si costruisce attraverso l'integrazione di esperienze e formazione continua. La chiave è la curiosità intellettuale e l'impegno in un apprendimento costante, superando i confini della propria disciplina originaria.

# Integrare la dimensione etica: il dialogo tra Foresight Strategico e Filosofia applicata

Se il Legal Foresight Strategico risponde alle domande su cosa potrebbe accadere e come l'organizzazione dovrebbe prepararsi, una domanda fondamentale rimane spesso inesplorata: "perché dovremmo muoverci in una certa direzione?". Qui si innesta il valore di un dialogo strutturato con il pensiero filosofico ed etico.

L'idea di **un team composto da un Chief Legal Strategic Foresight (CLSF) e un Chief Philosophy Officer (CPhO)**, per quanto avveniristica, evidenzia un'esigenza reale: integrare la sostenibilità etica nel processo decisionale strategico. Più realisticamente, questa sinergia può essere realizzata non solo con una figura apicale, ma introducendo una funzione di consulenza etica nel processo di foresight, che può essere svolta da un comitato etico, un consulente esterno o un leader interno con specifiche competenze.

La forza di questo dialogo risiede nella profonda complementarità delle due prospettive:

Il professionista di Legal Foresight Strategico (CLSF) si concentra sulla anticipazione dei futuri sviluppi legali, normativi e giurisprudenziali per identificare rischi e opportunità strategiche.

La funzione filosofico-etica (rappresentata dal CPhO) si concentra sul quadro di valori, sui principi e sullo scopo a lungo termine dell'organizzazione. Guida le decisioni basandosi su principi etici, affrontando dilemmi complessi posti dalle nuove tecnologie o da scelte di business che hanno un forte impatto sociale.

**Questa collaborazione non è un esercizio astratto**, ma un processo che genera valore in tre aree concrete.

La prima quando in assenza di leggi definite (es. fasi iniziali dell'AI), una solida base filosofica può guidare il processo decisionale, integrando l'analisi degli scenari del Legal Foresight con principi etici per definire policy interne responsabili.

La seconda quando serve qualificare la gestione dei futuri rischi legali (sanzioni, contenziosi). arricchendo questa analisi con una prospettiva etica e facendo emergere rischi reputazionali, sociali e di legittimità che potrebbero essere più dannosi di una sanzione economica.

La terza quando serve dare sostanza alla strategia ESG: il CLSF anticipa le future normative e obblighi di reporting (es. CSRD), mentre la funzione etica assicura che l'approccio dell'azienda alla sostenibilità sia autentico, radicato nei valori e non una mera operazione di facciata (es. greenwashing).

Perché questo dialogo sia proficuo e non porti a una paralisi decisionale, è cruciale stabilire un modello operativo chiaro. La funzione etica non deve essere un freno burocratico posto alla fine del processo, ma una voce critica integrata sin dall'inizio. La sua funzione è quella di porre le domande giuste per stressare eticamente le strategie, generando una tensione creativa che rende le decisioni finali non solo legalmente solide e strategicamente vantaggiose, ma anche più resilienti, giuste e sostenibili nel lungo periodo.

## Legal Foresight e AI Act

L'AI Act dell'Unione Europea rappresenta un caso esemplare per applicare il Legal Foresight e, in particolare, il metodo dell'analisi degli scenari, aiutando giuristi e aziende a navigare le incertezze normative legate all'Intelligenza Artificiale. L'AI Act introduce una classificazione dei sistemi di intelligenza artificiale basata sul rischio, con regole stringenti per le applicazioni ad alto rischio, ma il quadro normativo è ancora in evoluzione. Un approccio di Legal Foresight consente di anticipare scenari normativi alternativi, prepararsi a possibili sviluppi futuri della regolamentazione e adottare strategie di anticipatory compliance per minimizzare rischi e costi.

### Applicazione dell'Analisi degli Scenari

Per esplorare l'impatto del foresight sull'AI Act, possiamo costruire quattro scenari futuri basati su due variabili chiave:

- 1 Livello di severità della regolamentazione (flessibile vs. rigido).
- 2 Grado di adozione dell'IA nel mercato (diffuso vs. limitato).

**Scenario 1:** Regolazione severa + Innovazione alta (Compliance): L'AI Act viene applicato in modo severo con requisiti stringenti, richiedendo alle aziende investimenti massicci in audit, documentazione e governance AI. Questo potrebbe rallentare l'innovazione ma aumentare la fiducia degli utenti. La strategia di foresight suggerisce di potenziare la compliance anticipata, adottare standard ISO e collaborare con enti regolatori.

**Scenario 2:** Regolazione flessibile + Innovazione alta (Opportunity): L'AI Act è interpretato con flessibilità e incentiva l'innovazione, permettendo alle aziende tecnologiche di sviluppare IA rapidamente senza ostacoli burocratici, sebbene con il rischio di applicazioni poco etiche o discriminazione algoritmica. La strategia di foresight si concentra su etica e auto-regolazione per evitare future restrizioni normative.

**Scenario 3:** Regolazione severa + Innovazione bassa (Pressure): L'IA fatica a diffondersi a causa delle barriere normative, con startup e PMI che subiscono maggiori difficoltà rispetto

alle big tech. Questo crea opportunità per servizi di consulenza legale e compliance AI. La strategia di foresight si concentra sul supporto alle aziende nella compliance e nello sviluppo di servizi di audit AI.

**Scenario 4:** Regolazione flessibile + Innovazione bassa (Delay): L'IA non si diffonde rapidamente per mancanza di incentivi o fiducia, i regolamenti rimangono poco incisivi e il mercato è frammentato, con bassa richiesta di servizi legali specifici. La strategia di foresight suggerisce di incentivare la conoscenza dell'AI Act e le best practice di settore.

Per prepararsi a questi scenari le aziende possono adottare diverse strategie, ma è fondamentale un monitoraggio costante delle evoluzioni legislative. L'adozione precoce di standard di conformità, come il framework ISO 42001 per la gestione dell'IA e audit periodici, come lo sviluppo di policy aziendali che integrino regole di AI Ethics prima che diventino obbligatorie, e la collaborazione con gli enti regolatori.

## Framework per il Reparto Legale Aziendale (per AI Act)

Per creare un modello operativo per il reparto legale aziendale, in modo da anticipare i cambiamenti normativi e garantire un'adozione conforme e strategica dell'AI, è possibile seguire una serie di passaggi.

**La mappatura normativa** che inizialmente prevede l'analisi del testo dell'AI Act e delle linee guida degli enti regolatori (UE, Garante Privacy, ISO) per identificare gli obblighi, comprendendo se l'IA rientra nelle categorie di rischio previste, e un benchmark di settore per studiare come altre aziende affrontano la compliance AI. Strumenti utili in questa fase includono Legal Tech & AI Compliance Tools (es. strumenti di risk assessment AI) e report periodici sugli aggiornamenti normativi.

**La valutazione dei rischi** che implica la classificazione dei sistemi AI aziendali per definire quali applicazioni sono ad alto rischio secondo l'AI Act, l'analisi dei rischi legali ed etici (privacy, responsabilità, sicurezza, discriminazione algoritmica) e la definizione di un

framework di Governance AI, creando policy aziendali su trasparenza, sicurezza, bias e audit AI. Strumenti rilevanti sono una Checklist AI Act Compliance, un Framework di gestione AI (ISO 42001) e una Internal Legal AI Risk Matrix.

**L'implementazione delle policy** include lo sviluppo di policy aziendali AI per l'uso etico e responsabile, audit periodici sui sistemi AI per verificare la conformità con i requisiti di trasparenza e affidabilità, il monitoraggio dei fornitori di AI per assicurare che le soluzioni AI acquistate rispettino la normativa e la formazione interna per educare il management e i dipendenti sulle normative AI. Ciò si concretizza con un Codice Etico AI & Carta dei Diritti Digitali, un AI Impact Assessment e corsi di aggiornamento su AI e diritto.

**La pianificazione futura** comporta la creazione di scenari futuri per prevedere come potrebbero evolvere le normative AI nei prossimi 5 anni, la pianificazione strategica con azioni flessibili per ogni scenario normativo possibile e la partecipazione a tavoli di lavoro con autorità regolatorie per influenzare le decisioni normative. Strumenti per questa fase sono lo Scenario Mapping AI, un Legal Trend Report trimestrale e l'engagement con policy maker e associazioni di settore.

**Il monitoraggio e miglioramento continuo** che si realizzano con la definizione di KPI per la compliance AI (es. % di sistemi AI conformi, numero di audit superati), un monitoraggio costante e l'aggiornamento continuo delle policy interne in base agli sviluppi normativi, oltre a un feedback per testare e migliorare le strategie di legal foresight nel tempo. Una AI Compliance Dashboard, un Report annuale su AI Governance e Audit Legali AI con revisori esterni sono strumenti chiave per questa fase.

Il **Report Annuale su AI Governance** è un documento strategico che le aziende possono adottare per monitorare, valutare e migliorare la gestione dell'Intelligenza Artificiale nel rispetto delle normative vigenti, come l'AI Act dell'UE. Il suo scopo è fornire una visione chiara dello stato dell'adozione dell'AI in azienda, la conformità con regolamenti e standard etici, identificare aree di miglioramento e creare trasparenza nei confronti delle autorità regolatorie, investitori e stakeholder. Include una panoramica sui progressi, le sfide e le prospettive future dell'AI in azienda, una descrizione delle policy interne per l'uso

responsabile dell'AI e riferimenti a normative di compliance (es. AI Act, GDPR, ISO 42001). Contiene un catalogo delle applicazioni AI attive in azienda, classificate in base ai livelli di rischio, un'analisi dei rischi legali, etici e di sicurezza, i risultati degli audit interni e una gap analysis rispetto agli standard normativi. Riporta le verifiche periodiche sui sistemi AI, l'analisi delle segnalazioni di bias algoritmici e le azioni correttive adottate.

Dettaglia la struttura del team AI Governance e i ruoli e responsabilità per la supervisione dell'AI, i programmi di formazione per dipendenti e stakeholder e le iniziative per migliorare la consapevolezza etica e legale dell'AI. Prevede scenari futuri relativi all'evoluzione normativa e tecnologica dell'AI e strategie per migliorare la compliance e l'efficienza dell'AI in azienda. Strumenti di supporto per il report sono la AI Compliance Dashboard, la Checklist AI Act, modelli di Risk Assessment AI e strumenti di auditing AI.

L'importanza di questo report risiede nel fatto che le autorità regolatorie stanno aumentando il controllo sulle aziende che usano AI, e il report aiuta a prevenire sanzioni, controversie legali e problemi di reputazione, dimostrando impegno per un'AI etica e responsabile e migliorando la fiducia degli stakeholder.

## Legal Foresight per la Sostenibilità e l'Impatto

Il Legal Foresight si rivela utile anche per la sostenibilità. Integrare la logica del foresight nella strategia ESG aziendale significa anticipare scenari normativi sulla sostenibilità (es. CSRD, Green Deal, tassonomia UE) e **creare un modello di governance** proattivo che minimizzi rischi e massimizzi opportunità. Questo processo inizia con un'analisi delle normative ESG attuali e future (CSRD, SFDR, EU Green Taxonomy, AI Act for Sustainability) e una valutazione delle best practices di corporate sustainability. Si procede poi alla costruzione di quattro scenari basati sulla rigidità della regolamentazione (flessibile vs. severa) e sul livello di innovazione sostenibile (alto vs. basso).

## Scenari per l'ESG

Regolazione severa + Innovazione alta (Green Compliance): le aziende devono investire in AI per il monitoraggio ESG e anticipare le normative.

Regolazione severa + Innovazione bassa (Green Pressure): si verificano vincoli rigidi e sanzioni per non conformità, rendendo necessario adeguarsi ai nuovi standard e investire in governance ESG.

Regolazione flessibile + Innovazione alta (Green Opportunity): presenta incentivi per innovazioni sostenibili e suggerisce strategie volontarie di sostenibilità e trasparenza.

Regolazione flessibile + Innovazione bassa (Green Delay): indica che l'ESG non è prioritario per aziende e istituzioni, ma comporta un rischio di future sanzioni e la necessità di pianificare con foresight.

La **classificazione dei rischi ESG** include rischi legali (nuove normative, greenwashing), finanziari (sanzioni, riduzione investimenti) e reputazionali (perdita di fiducia degli stakeholder). Gli **strumenti di mitigazione** comprendono l'AI per il monitoraggio ESG e la riduzione dell'impatto ambientale, l'auditing continuo per prevenire rischi di non conformità e una trasparenza e reportistica avanzata. I **KPI per la compliance ESG** possono essere la percentuale di conformità alle normative attuali e previste, la riduzione dell'impronta di carbonio rispetto all'anno precedente e il livello di engagement degli stakeholder su iniziative di sostenibilità.

Le azioni pratiche includono la creazione di una Carta ESG aziendale, l'adozione di framework internazionali (GRI, SASB, ISO 14001) e l'introduzione di un sistema di monitoraggio continuo della compliance ESG. Per il futuro, si prevede la simulazione dell'impatto di nuove normative ambientali, la collaborazione con enti regolatori, l'uso di AI e Big Data per scenari ESG e lo sviluppo di strategie di corporate sustainability basate su foresight. Integrare il Legal Foresight nella strategia ESG significa trasformare la compliance in opportunità: le aziende che anticipano l'evoluzione normativa saranno più resilienti, attraenti per investitori sostenibili e leader nel proprio settore.

## *Appendice*

# **La lungimiranza legale come dilemma strategico del nostro tempo**

## **N2L 2023 al summit sulla previsione legale**

Il dilemma strategico enunciato al N2L 2023 al summit sulla previsione legale, incentrato sulla ricerca della resilienza operativa e dell'agilità aziendale, è sicuramente un concetto attuale ma in continua evoluzione. Nel 2023, resilienza operativa e agilità aziendale erano, e rimangono, pilastri strategici fondamentali per le aziende, in un mondo caratterizzato da eventi imprevedibili come pandemie, crisi geopolitiche, cambiamenti climatici, disastri naturali e disruptions tecnologiche. Oggi, nel 2025, questi concetti sono ancora più centrali, evoluti e interconnessi con altre dimensioni.

### **Evoluzione della Resilienza**

La resilienza, in passato vista come la capacità di resistere a shock esterni e recuperare rapidamente, ha assunto una connotazione più dinamica: non è solo la capacità di "resistere", ma di evolvere in risposta a un cambiamento. Le aziende non devono solo essere in grado di superare le crisi, ma devono anche essere pronte a reinventarsi in un mondo che cambia velocemente, affrontando la necessità di adattamento continuo.

### **Evoluzione dell'agilità aziendale**

L'agilità, non più solo una caratteristica operativa, è diventata un approccio culturale e strategico che permea l'intera organizzazione. Le aziende oggi non si limitano a reagire ai cambiamenti, ma anticipano il futuro, grazie anche al Legal Foresight. L'agilità si manifesta anche nel modello di business e nelle operazioni legali: la rapidità nell'adattarsi

alle nuove normative, l'adozione di nuove tecnologie e l'agilità nel compliance legale sono diventati fattori di successo.

## **Rischi e Opportunità**

Nel contesto odierno, rischi e opportunità sono strettamente legati, ma non solo in un senso reattivo. La proattività è diventata fondamentale per gestire rischi e creare opportunità nei momenti di interruzione. Il Legal Foresight svolge un ruolo sempre più importante in questo processo. L'attenzione non è solo sulla gestione dei rischi immediati (come accadeva prima della pandemia), ma su quelli futuri. Le aziende non solo cercano di proteggersi da ciò che è noto, ma anche da ciò che potrebbe emergere.

È qui che il Legal Foresight offre una visione strategica, permettendo alle aziende di anticipare regolamenti, sviluppi normativi e cambiamenti tecnologici. Le opportunità non sono più limitate a quelle derivanti da evoluzioni di mercato, ma riguardano anche la capacità di innovare legalmente. Le regolazioni emergenti, come l'AI Act in Europa, l'adozione della blockchain e l'integrazione di tecnologie emergenti, creano nuove opportunità legali. Le aziende che riescono a prevedere i cambiamenti legali possono posizionarsi come leader nell'adozione di nuove tecnologie e modelli di business, guadagnando vantaggi competitivi.

## **Shock sistemici e nuovi ambiti di rischio**

Gli shock sistemici sono diventati più frequenti e complessi da gestire, e non solo nel senso tradizionale di crisi economiche o politiche, ma anche in ambiti come:

**Cambiamento Climatico** che sta diventando un fenomeno che ha impatti legali diretti sulle imprese, come nuove normative su emissioni e sostenibilità. Le interruzioni causate da eventi climatici estremi richiedono un approccio legale molto più dinamico, con l'adozione di soluzioni per la gestione dei rischi ambientali a livello globale.

**Digitalizzazione e Cybersecurity** dove gli attacchi informatici e le minacce alla cybersecurity sono sempre più al centro delle preoccupazioni aziendali e legali. La resilienza legale implica essere in grado di rispondere rapidamente a incidenti legati ai dati e alla

privacy, mentre l'agilità legale implica l'adozione di tecnologie di previsione e protezione. Oggi, il diritto stesso è visto come un driver di agilità e innovazione, non solo un vincolo. Le aziende che adottano un approccio di Legal Foresight possono non solo proteggersi dai rischi normativi, ma anche sfruttare le leggi emergenti a loro favore. Alcuni esempi pratici includono:

**Blockchain e Smart Contracts** perché le aziende possono utilizzare la blockchain per ridurre il rischio di frodi e migliorare la trasparenza nelle transazioni, adattandosi rapidamente alle normative che emergono in questo settore.

**AI e Protezione dei Dati:** le normative come il GDPR e l'AI Act offrono sia sfide che opportunità per le aziende e chi è pronto a navigare in queste acque legali avrà un vantaggio competitivo.

**Sostenibilità e ESG** dove le aziende che anticipano l'evoluzione delle normative ESG possono non solo evitare sanzioni, ma anche attrarre investimenti sostenibili.

Quindi, mentre il dilemma strategico di resilienza operativa e agilità aziendale rimane fondamentale, la proattività è diventata il fulcro di questa sfida. La capacità di anticipare il futuro attraverso strumenti come il Legal Foresight sta evolvendo, trasformando le aziende da reattive a proattive e aprendo nuove opportunità legali e di business in un mondo sempre più complesso e imprevedibile. Pertanto, sì, questo dilemma è più attuale che mai, ma è stato rafforzato e arricchito dal crescente bisogno di anticipare e gestire i cambiamenti legali in modo strategico

## Autore



**Marco Cassinera**

*Chief Philosophy Officer*

Si occupa della definizione strategica, etica e sostenibile dei modelli di *business*.



**Futura Law Firm S.t.a.r.l. S.B.**

Via Davide Bertolotti n. 7  
10121 **Torino** | +39 011 08 66 155  
info@futura.legal | [futura.legal](http://futura.legal)

