



IL PUNTO CIECO

by Fabio Santoro

GUIDA 01

La risposta dell'AI può essere **perfetta.** Il contratto no.

10 punti ciechi che una revisione contrattuale con l'AI rischia di non vedere

Una guida de Il Punto Cieco

Avv. Fabio Santoro

Una domanda, prima di parlare di contratti.

Anche tu, qualche volta, hai preso un contratto ricevuto via e-mail, lo hai caricato su un'intelligenza artificiale e le hai chiesto: "Mi dici se c'è qualcosa che non va?"

Oppure dovevi preparare una bozza, rispondere a una controparte, capire rapidamente il significato di una clausola. Hai aperto ChatGPT, Claude, Gemini o uno degli altri strumenti ormai disponibili e hai cominciato da lì.

Se è successo, sei in buona compagnia. Sempre più imprenditori, manager e professionisti usano l'AI per affrontare questioni che, fino a pochissimo tempo fa, avrebbero richiesto ore di ricerca, una telefonata a un consulente o, molto più semplicemente, una buona dose di pazienza.

Non sono qui per giudicare questa scelta. Sarebbe anche piuttosto curioso creare un progetto dedicato all'intelligenza artificiale per poi spiegare alle persone che non dovrebbero usarla.

L'AI è uno strumento straordinario. Probabilmente uno dei più importanti che entreranno - o sono già entrati - nel modo in cui lavoriamo, prendiamo decisioni e gestiamo le nostre imprese. Ma quando la utilizziamo per questioni delicate tendiamo a concentrarci sulla qualità della risposta. Molto più raramente ci chiediamo se avesse davvero tutti gli elementi per arrivarci e, soprattutto, se noi le abbiamo fatto la domanda giusta.

È da questa domanda che nasce Il Punto Cieco.

Queste guide non nascono per offrire "prompt magici" né per trasformare una macchina nel miglior avvocato, commercialista o consulente del mondo. E non nascono per suggerire che il professionista sia diventato superfluo. Quando una decisione può incidere seriamente su un'impresa, rivolgersi a chi possiede esperienza reale resta, a mio avviso, la scelta più prudente.

Ma una cosa è evidente.

L'intelligenza artificiale viene già utilizzata, e verrà utilizzata sempre di più. Se la si vuole usare anche per valutazioni contrattuali o di business, tanto vale imparare a usarla bene: capire dove può essere straordinariamente utile e dove, invece, proprio la risposta più convincente dovrebbe farci venire voglia di controllare ancora.

Questa è la prima guida della serie. Cominciamo dai contratti non perché siano l'unico terreno nel quale esistono punti ciechi, ma perché sono il luogo perfetto per capire quanto possa essere pericolosa una risposta corretta quando non vede tutto il resto. E, qualche volta, quel "resto" costa parecchio.

Il problema non è quando l'AI sbaglia.

Il modo più pericoloso in cui l'AI può sbagliare è quando ti dà una risposta così buona da farti smettere di cercare.

Se usi l'intelligenza artificiale per leggere un contratto, probabilmente hai già provato quella sensazione: carichi il documento, fai una domanda, aspetti qualche secondo e ti arriva una risposta ordinata, sicura, persino elegante. C'è la clausola, c'è la spiegazione, magari c'è anche il suggerimento su come riscriverla. Tutto sembra al posto giusto.

Ed è proprio lì che può nascere il problema.

Perché un contratto non è una raccolta di frasi indipendenti. È un sistema. E questo vale tanto per un appalto quanto per un contratto di distribuzione, una licenza software, un accordo tra soci, una fornitura, un finanziamento o un semplice contratto di servizi. Una clausola può sembrare innocua finché non la leggi insieme a una definizione trenta pagine prima, a un termine di decadenza venti pagine dopo o a un allegato che nessuno aveva ancora aperto. Il contratto, purtroppo, non collabora. Non mette un cartello rosso con scritto attenzione, qui potresti perdere molti soldi.

L'AI può essere straordinariamente utile. Ma se la domanda è incompleta, se il contesto manca o se nessuno le chiede di cercare ciò che non è evidente, può produrre una risposta formalmente corretta e comunque errata ai fini della decisione.

Questa guida parla esattamente di quello spazio: la distanza tra una buona risposta e una buona decisione.

01

La clausola non vive da sola

Chiedere all'AI "cosa significa questa clausola?" è utile. Ma spesso è la domanda meno interessante. Una clausola può concederti un diritto e un'altra limitarlo; una terza può subordinarlo a una comunicazione; una quarta può farlo sparire se cambia il soggetto, il territorio o il momento in cui lo eserciti. Succede nei contratti di fornitura, nelle licenze, nelle distribuzioni, nei patti tra soci: cambia il vestito, non il problema.

Una revisione seria non dovrebbe fermarsi al significato della frase. Dovrebbe chiedere: che cosa la modifica, che cosa la attiva, che cosa la neutralizza? È qui che l'esperienza professionale cambia il tipo di domanda.

02

Il "rischio" non si chiama sempre rischio

Le conseguenze economiche più pesanti raramente arrivano con un'etichetta gentile. A volte si chiamano retention, set-off, minimum purchase, service credit, price adjustment, esclusiva, rinnovo automatico, costo di migrazione o perdita di uno sconto. Altre volte non hanno neppure un nome riconoscibile: sono semplicemente il risultato di più clausole che, messe insieme, spostano denaro o potere negoziale da una parte all'altra.

Se chiedi soltanto di trovare "penali", troverai le penali. Potresti però non trovare il resto. Il punto cieco è cercare la parola invece dell'effetto.

03

Il diritto che scade in silenzio

Molti contratti ti riconoscono un diritto e, nello stesso momento, costruiscono il modo per fartelo perdere. Una contestazione può essere fondata ma tardiva. Un contratto può essere liberamente disdettabile, ma soltanto se la comunicazione parte novanta giorni prima. Un aumento di prezzo può essere contestabile, ma entro una finestra precisa. Un rimborso può spettarti, ma solo se lo chiedi nella forma prevista.

L'Al può dirti correttamente che il diritto esiste. Se non le chiedi anche come, quando e a quali condizioni quel diritto deve essere esercitato, potresti ricevere una risposta corretta quando ormai il diritto non esiste più.

04

Le definizioni che cambiano il contratto

Le definizioni sono la parte che molti leggono in fretta. È comprensibile: pagine di termini in maiuscolo non sono esattamente il materiale con cui si accende una serata. Eppure basta definire in modo particolare "Affiliate", "Customer Data", "Territory", "Net Revenue", "Business Day" o "Cause" per cambiare l'ampiezza di un obbligo, il calcolo di un corrispettivo, la portata di un'esclusiva o il giorno esatto in cui scade un termine.

Una buona analisi deve tornare alle definizioni ogni volta che una parola sembra importante. Non per amore della filologia contrattuale, ma perché spesso la trappola è già stata preparata lì.

05

Il cap che non è davvero un cap

Vedere un limite di responsabilità tranquillizza. “Bene, siamo capped al 10%.” Forse. La domanda successiva dovrebbe essere: capped su cosa? Alcune responsabilità possono restare fuori dal limite. Gli indennizzi possono avere un trattamento diverso. Privacy, proprietà intellettuale, violazioni di riservatezza o obblighi di pagamento possono seguire regole autonome. E certe garanzie o meccanismi di compensazione possono produrre effetti economici prima ancora che qualcuno stabilisca chi aveva ragione.

Il numero, da solo, non basta. Bisogna ricostruire il perimetro: cosa entra nel cap, cosa ne esce, cosa ha un limite autonomo e cosa non aspetta il contenzioso per costarti denaro.

06

Il rischio degli altri che diventa tuo

Fornitori, consulenti, agenti, distributori, piattaforme cloud, subappaltatori, processor, progettisti, partner commerciali. Oggi quasi nessuna impresa lavora davvero da sola. La responsabilità contrattuale, però, può essere molto meno distribuita.

Una clausola può renderti responsabile per ciò che fa un soggetto che non controlli del tutto; un'altra può obbligarti a garantire un risultato anche se una parte decisiva dipende da un servizio esterno. Non serve costruire un impianto per avere questo problema: basta promettere al cliente qualcosa che, dietro le quinte, dipende da qualcun altro. Se l'Al guarda soltanto chi materialmente esegue l'attività, rischia di perdere chi contrattualmente sopporta la conseguenza.

07

L'allegato che nessuno ha letto

Il corpo del contratto può sembrare equilibrato finché non apri il listino prezzi, lo SLA, il data processing agreement, le specifiche tecniche, l'order form, il piano di commissioni, il modello di garanzia o il documento che disciplina il rinnovo. È lì che spesso compaiono requisiti più rigidi o condizioni operative che nel testo principale sono richiamati con una formula innocua: "in accordance with Schedule...".

Se un documento richiamato manca, la conclusione corretta non è inventare cosa probabilmente contiene. È dire: qui non posso chiudere l'analisi. Anche questo è competenza: sapere quando una risposta non è ancora autorizzata dai fatti.

08

Il fatto che nel contratto non c'è

Un contratto non racconta tutto ciò che sta succedendo. Non sa che il fornitore è già in ritardo, che un cliente strategico ha minacciato di andarsene, che il software viene usato in un modo diverso da quello previsto, che un socio ha smesso di collaborare, che un'autorizzazione manca o che una certa data è diventata irrealistica. Eppure quei fatti possono cambiare completamente la lettura giuridica.

Quando l'Al riceve solo il contratto, tende naturalmente a trattare il contratto come se fosse il mondo intero. Non lo è. La domanda professionale è anche: quali fatti devo conoscere prima di poter utilizzare questa clausola? Il punto cieco, a volte, non è nel documento. È fuori.

09

La sequenza conta più della singola data

Nei contratti complessi le date non sono isole. Una firma fa partire un periodo; quel periodo apre una finestra per recedere; il mancato recesso rinnova il contratto; il rinnovo attiva un nuovo prezzo; il nuovo prezzo incide su un minimo d'acquisto. Oppure: un'accettazione sblocca il pagamento, il pagamento fa partire una garanzia, la garanzia scade solo dopo un'ulteriore formalità.

Leggere ogni scadenza separatamente significa perdere la catena causale. Una buona review dovrebbe ricostruire la timeline come un unico meccanismo: se questo accade oggi, che cosa si accende domani?

10

La risposta corretta può portare alla decisione sbagliata

Questo è il punto più importante. Un'analisi legale non serve per vincere un quiz sul significato delle clausole. Serve per decidere cosa fare.

Puoi avere diritto a risolvere un contratto e scoprire che farlo oggi ti lascia senza un fornitore sostitutivo. Puoi avere ragione su un aumento di prezzo e perdere un cliente che vale dieci volte la somma contestata. Puoi avere una buona argomentazione giuridica e una pessima posizione probatoria. Puoi "vincere" una clausola e perdere la negoziazione.

L'Al tende naturalmente a rispondere alla domanda formulata. Il professionista deve spesso fare qualcosa di più scomodo: mettere in dubbio la domanda stessa.

L'AI ha ragione.

E tu resti dentro un contratto per un altro anno.

Immagina un'azienda che vuole uscire da un contratto di servizi diventato troppo costoso. Il contratto dura dodici mesi e prevede la possibilità di non rinnovarlo. La clausola, letta da sola, è rassicurante.

La domanda all'AI è: "Posso chiudere il rapporto alla scadenza?"

La risposta è sì. Ed è corretta.

Peccato che, in un'altra sezione, il contratto preveda il rinnovo automatico per altri dodici mesi se la disdetta non arriva almeno novanta giorni prima. L'imprenditore fa la domanda a ottantotto giorni dalla scadenza. Due giorni. Tutto qui.

La risposta non era sbagliata. Era la domanda ad essere troppo piccola.

La domanda utile non era: "Posso uscire alla scadenza?"

Era: "Posso ancora evitare il rinnovo, e quali condizioni devo avere rispettato per farlo?"

“Agisci come il miglior avvocato del mondo.”

È una frase che circola spesso nei prompt. Ha un suo fascino: poche parole e, in teoria, trent'anni di esperienza compaiono sullo schermo come per magia.

Il problema è che l'esperienza non è soltanto informazione. È il ricordo di ciò che è successo quando una clausola è stata applicata davvero. È sapere che una formulazione apparentemente innocua ha creato un contenzioso, che una comunicazione di tre righe ha salvato una posizione, che un documento mancante rende prematura una conclusione, o che una scelta perfettamente legittima ha prodotto un risultato commerciale pessimo. È soprattutto la capacità di riconoscere la domanda che nessuno ha ancora fatto.

L'AI può riprodurre bene il linguaggio professionale, collegare norme, confrontare testi e accelerare enormemente il lavoro. Ma un prompt non le consegna automaticamente la memoria delle conseguenze reali.

E questo non è un argomento contro l'AI. Al contrario. È il motivo per cui vale la pena usarla meglio.

Il vero salto non è chiederle di sembrare più esperta. È costruire un metodo che la costringa a guardare nei posti giusti.

**Non abbiamo bisogno di un'AI che parli più da avvocato.
Abbiamo bisogno di un'AI che sappia dove guardare
prima di rispondere.**

Prima della risposta, quattro domande.

Il Punto Cieco nasce da un'idea molto semplice: prima di chiedere all'AI una conclusione, bisogna allargare il campo della domanda. Non significa complicare inutilmente il lavoro. Significa evitare che la precisione della risposta ci faccia dimenticare ciò che non abbiamo ancora verificato.

Quando analizzo una clausola, provo a costringere il ragionamento a passare attraverso quattro porte.

COSA CAMBIA?

Quali conseguenze economiche, operative o giuridiche produce davvero questa clausola?

COSA LA ATTIVA?

Quale evento, documento, comunicazione o scadenza fa nascere il diritto o l'obbligo?

COSA LA LIMITA?

Esistono cap, carve-out, condizioni, eccezioni, altre clausole o definizioni che ne modificano l'effetto?

COSA MANCA?

Quali fatti, allegati, documenti o informazioni servono prima di poter considerare affidabile la conclusione?

Sono domande semplici. Ma cambiano radicalmente il tipo di risposta che ottieni. E, soprattutto, riducono il rischio più insidioso: sentirti sicuro troppo presto.

10 domande prima di fidarti della risposta

Non serve trasformare ogni revisione in un'indagine infinita. Ma prima di usare una risposta dell'AI per decidere, negoziare o assumere una posizione, vale la pena fare un ultimo controllo.

1. Sto leggendo questa clausola insieme a tutte quelle che la richiamano, la limitano o la modificano?
2. Qual è la conseguenza economica reale se questa clausola viene applicata?
3. Il diritto che sto invocando è soggetto a comunicazioni, autorizzazioni preventive o termini di decadenza?
4. Le definizioni del contratto cambiano il significato delle parole che sto usando?
5. Esiste un cap di responsabilità? E soprattutto: che cosa ne resta fuori?
6. Sto assumendo responsabilità per fornitori, consulenti, agenti, subappaltatori, piattaforme, dati o attività di terzi?
7. Ho davvero tutti gli allegati, i modelli, i listini, le specifiche e i documenti richiamati?
8. Quali fatti esterni al contratto devo conoscere prima di concludere?
9. Quale sequenza temporale collega questo evento a pagamenti, rinnovi, garanzie, licenze, penali o termination?
10. Anche se la conclusione giuridica è corretta, è davvero la decisione migliore da prendere adesso?

Se una di queste domande resta senza risposta, probabilmente c'è ancora qualcosa da guardare.

Se sei arrivato fin qui, probabilmente una cosa l'hai già capita.

Non sto cercando di convincerti a usare meno l'intelligenza artificiale. Semmai, esattamente il contrario.

Chi fa impresa oggi ha già abbastanza problemi senza che qualcuno gli suggerisca di ignorare uno degli strumenti più potenti comparsi negli ultimi decenni. Bisogna prendere decisioni più velocemente, gestire persone, clienti, fornitori, banche, contratti e scadenze. Spesso tutto contemporaneamente. E, naturalmente, c'è sempre qualcuno che ha bisogno di una risposta "entro oggi".

Lo capisco.

Ed è proprio da qui che nasce Il Punto Cieco. Non per demonizzare l'AI, ma per aiutare imprenditori, manager e professionisti a utilizzarla meglio: capire dove può farci risparmiare tempo, dove può aiutarci a ragionare, dove può mostrarci qualcosa che non avevamo considerato. E anche dove è necessario fermarsi un momento e domandarsi se la risposta che abbiamo davanti è davvero sufficiente per prendere una decisione.

C'è un equivoco che rischia di accompagnare questa rivoluzione tecnologica: pensare che, siccome oggi possiamo ottenere una risposta in trenta secondi, allora possiamo fare a meno dell'esperienza di chi quelle decisioni le affronta nel mondo reale. Io non credo sia così. L'AI può diventare un collaboratore straordinario. Ma quando una scelta può incidere sul patrimonio di un'impresa, sulla responsabilità di chi la amministra, su una negoziazione importante o sul futuro di un rapporto commerciale, la presenza del professionista resta, a mio avviso, necessaria.

E sarebbe bello ricordarsene prima che le cose vadano male.

Troppo spesso il professionista viene chiamato quando il rapporto con la controparte è già compromesso, quando la lettera di diffida è sul tavolo o quando le alternative si sono ridotte drasticamente. A quel punto, per carità, si lavora. Ma il margine di manovra è già più piccolo.

Una parte enorme del valore del professionista dovrebbe arrivare molto prima: quando c'è ancora spazio per scegliere, negoziare, correggere una rotta o semplicemente fare la domanda giusta.

Questa guida è la prima di una serie. Nelle prossime parleremo ancora di contratti, ma non solo: decisioni societarie, negoziazioni, rapporti con clienti e fornitori, responsabilità, organizzazione, compliance e uso quotidiano dell'AI nel lavoro. Sempre con la stessa idea di fondo: non avere paura dello strumento, ma imparare a vedere ciò che una risposta veloce rischia di lasciarci fuori campo.

Se anche una sola pagina di questa guida ti ha fatto pensare "a questo non avevo pensato", allora Il Punto Cieco ha già iniziato a fare il suo lavoro.

Ci vediamo nella prossima.

Avv. Fabio Santoro

Avvocato internazionalista | Fondatore de Il Punto Cieco

www.ilpuntocieco.com



Questa guida ha finalità esclusivamente informative e divulgative e non costituisce consulenza legale. Gli esempi sono semplificati e illustrativi: ogni contratto richiede una valutazione sul testo completo e sui fatti concreti.