

**PROFESSIONI**

# **GIURISTA D'IMPRESA**

**NASCITA ED EVOLUZIONE NELLA STRUTTURA AZIENDALE**

---

**INSERTO SPECIALE**





Diritto civile - Professioni



# Tra avvocato e *manager*, ruolo e compiti del giurista d'impresa

*Come impostare e svolgere un lavoro sempre più diffuso*

di  
**Donato Palombella\***

**M**entre all'estero la creazione di un Ente legale interno alla struttura organizzativa aziendale affonda le proprie radici nel tempo, in Italia, l'inserimento nell'organigramma di un Ente con specifiche competenze in materia giuridica, è un avvenimento verificatosi solo in tempi relativamente recenti.

**NASCITA DELL'UFFICIO LEGALE INTERNO**  
L'eccezione può essere rappresentata da gruppi industriali di grandi dimensioni, dal sistema bancario e assicurativo, dalle filiali italiane delle multinazionali estere e quindi, in sostanza, dalle aziende caratterizzate da un'organizzazione particolarmente complessa ed articolata.

Il valore di tale eccezione è ancor più accentuato se si tiene presente che il sistema aziendale italiano è costituito, prevalentemente, da piccole e medie imprese prive di una rigida struttura organizzativa.

In passato non era riscontrabile una "funzione legale" ben individuata: le aziende erano caratterizzate da un notevole accentramento decisionale al vertice (ancor oggi, specie nelle piccole e medie imprese, la figura dell'amministratore delegato coin-

cide con quella dell'Imprenditore-padrone, per cui le funzioni decisionali sono accentrate al vertice) con procedure aziendali non determinate in funzione di precise scelte effettuate su basi "scientifiche", ma consolidatesi nel tempo; erano dotate di funzioni operative gestite da personale con conoscenze giuridiche di tipo pragmatico ed empirico, vissute come accessorio alla propria specifica professionalità, nella certezza della loro stabilità e immutabilità nel tempo.

In tale contesto aziendale, le funzioni legali a supporto della direzione venivano svolte principalmente dalla segreteria generale, normalmente esistente, in forma più o meno accentuata, presso tutte le realtà aziendali.

**DA SEGRETERIA GENERALE AD UFFICIO LEGALE**

Le funzioni legali possono essere svolte da un Ente non specializzato nel campo del diritto (ovvero dalla segreteria generale o dai responsabili delle singole funzioni) finché la normativa rimane pressoché stabile nel tempo; in questo caso, infatti, l'attività si fonda su conoscenze personali, di tipo empirico, che permettono di affrontare le problematiche quotidiane ricorrendo all'avvocato (quale professionista esterno)

nelle ipotesi residuali.

Col mutare della situazione politica, economica e sociale, con l'allargamento delle frontiere, con l'intensificarsi degli scambi commerciali e dei cambiamenti, sorge la naturale necessità di adeguare l'attività aziendale ai sempre nuovi bisogni e necessità e, conseguentemente, non potendo più fare affidamento su soggetti privi di specifiche conoscenze legali, sorge la correlata esigenza di dover contare su personale qualificato, dotato di precise competenze in campo giuridico ed aziendale.

D'altra parte questo cambiamento corrisponde ad una generica ricerca di specializzazione nelle varie professionalità, aziendali e non. Nasce, quindi, la necessità di potenziare, arricchire e specializzare le competenze legali delle strutture eventualmente già esistenti - o crearne di nuove - integrarle nel processo decisionale aziendale, creare una nuova figura professionale capace di perseguire un obiettivo aziendale, del quale poter sostenere una qualche forma di responsabilità.

Da ciò la logica alternativa tra "specializzare" il personale "interno" ovvero inserire nell'organizzazione soggetti dotati di conoscenze specialistiche nel campo del diritto, capaci di rispondere ai cambiamenti in atto e di adeguare il "sistema azienda"



diritto e giustizia

**II**

sabato 7 giugno 2003 - numero 22



## Palombela - Figure aziendali emergenti



alle sempre nuove situazioni imposte dalla evolvente normativa.

Qualunque sia la scelta adottata, si avviene, lentamente, alla nascita dell'Ente legale e, rispondendo alle necessità di una più spiccata specializzazione, inizia ad affacciarsi in azienda, sempre più frequentemente, la figura del legale interno che, accantonata la frequentazione delle aule dei Tribunali e messo da parte – temporaneamente – l'uso esclusivo del codice, inizia a vestire i panni del *legale-manager*.

**Il legale-manager.** Tale nuova figura professionale è sostanzialmente caratterizzata dalla capacità di fondere conoscenze diversificate, di tipo legale, aziendale ed economico-finanziario, capace di comprendere e perseguire gli obiettivi aziendali e di operare attivamente nel "sistema azienda".

Questa scelta organizzativa si è progressivamente diffusa in un numero di aziende sempre più vasto e ha dato luogo a una costante crescita delle richieste di servizi rivolte all'Ente legale da parte dell'intera struttura organizzativa di ciascuna azienda e quindi a una costante espansione della sua area di attività e di intervento.

### IL COLLOCAMENTO DELL'ENTE LEGALE NELLA STRUTTURA AZIENDALE

I cultori delle scienze sulle strutture organizzative aziendali non hanno fornito una soluzione univoca al problema riguardante la "necessità" o meno dell'Ente legale nell'organizzazione aziendale. L'Ufficio legale continua ad essere con-

siderato come un «ente discrezionale», la cui "convenienza" non è quantizzabile o misurabile coi parametri matematici o scientifici ma solo in base a criteri di "opportunità e convenienza" valutati diversamente all'interno di ogni singola struttura organizzativa.

La sua istituzione e dimensionamento non sono codificati in norme tecniche di buona

"specializzazione" di particolari figure già presenti nell'organizzazione aziendale.

Anche l'inquadramento della "funzione legale", nell'organigramma aziendale, non è ben definita.

Alle volte, all'interno della struttura, tutte le funzioni legali vengono devolute ad un singolo ufficio, costituito da uno o più soggetti, in funzione del carico di lavoro e

delle responsabilità; il più delle volte, invece, le funzioni legali vengono "distribuite" all'interno dell'organigramma, tra più uffici.

In questo caso, per esempio, il diritto societario - limitatamente agli adempimenti relativi ai verbali - sarà seguito da uno specifico ente la cui posizione viene a coincidere ed a sovrapporsi (ancora una volta) con la segreteria generale, mentre altre aree del diritto sono "seguite" da soggetti inquadri in aree funzionali diverse:

**1) Direzione amministrativa e finanziaria** sarà devoluta la competenza in materia fiscale

**2) Direzione commerciale** il diritto contrattuale

**3) Ufficio appalti** seguirà quella particolare branca del diritto societario interessata dalle

problematiche relative a *joint ventures*, accordi di cooperazione, associazioni temporanee ecc.

**4) Direzione del personale** seguirà, naturalmente, il diritto del lavoro.

Questa scelta organizzativa, in astratto, non è la sola via perseguibile; altra soluzione potrebbe essere quella - tipica delle società di più limitate dimensioni e meno strutturate - di accentrare in un unico

### PIANO DELL'OPERA

1. Nascita dell'ufficio legale interno
2. Da segreteria generale a ufficio legale
  - a *Il legale-manager*
3. Il collocamento dell'ente legale nella struttura aziendale
4. La segreteria generale
5. Punti di contatto e differenze tra segreteria generale ed ufficio legale
  - a *Che cosa si intende per funzione trasversale?*
6. Posizione dell'avvocato-libero professionista
  - a *Avvocato-libero professionista*
  - b *Legale interno o giurista d'impresa*
7. Posizione del giurista d'impresa
  - a *Esempio*
  - b *Competenze del giurista d'impresa*
  - c *Funzioni del giurista d'impresa*
8. Differenze tra avvocato (esterno) e giurista d'impresa
9. Appartenenza all'impresa ed autonomia professionale
10. Rapporti del giurista d'impresa con l'azienda
  - a *Rapporti interni*
  - b *Rapporti interni - tipologie d'intervento*
11. Metodologia di lavoro
12. Rapporti esterni all'azienda
  - a *Rapporti diretti*
  - b *rapporti indiretti*
13. Struttura organizzativa dell'ente legale
  - a *Collocamento dell'ente legale*
14. Direzione legale e servizio legale
15. Principali ambiti di attività del giurista d'impresa
  - a *La contrattualistica*
  - b *La responsabilità e l'assistenza nella fase contrattuale: prevenzione, riduzione dei rischi, costi*
  - c *Esempio*
16. Associazione italiana giuristi d'impresa

organizzazione aziendale e restano affidati a valutazioni di opportunità compiute dal management aziendale in relazione alle specifiche realtà e sensibilità di ciascuna azienda.

L'inserimento di una specifica funzione legale all'interno della struttura, il più delle volte non è frutto di precise scelte organizzative ma viene determinata, nel tempo, attraverso una lenta evoluzione che porta alla



## Palombela - Figure aziendali emergenti



Ente legale la cura di tutta la materia giuridica, in tutte le sue molteplici espressioni, anche se, così facendo, il grado di specializzazione nelle singole materie sarà sicuramente meno elevato mentre, per converso, saranno richieste delle capacità gestionali più incisive.

Normalmente, nell'ipotesi in cui esista un unico ente legale cui viene devoluta, a 360 gradi, ogni competenza in materia giuridica, considerata l'ampiezza del suo intervento in ogni settore dell'attività aziendale, l'ente è collocato in *staff* all'amministratore delegato o al direttore generale (ovvero all'imprenditore, nelle strutture più piccole e meno complesse).

In alcuni casi, tuttavia, pur mantenendo tale ampiezza di competenza, l'Ente legale è collocato presso la direzione amministrativa e finanziaria: presumibilmente in questi casi la scelta riflette anche una preminenza della stessa direzione amministrativa che, al di là della definizione formale, costituisce, in realtà, un punto di sintesi e di vertice dell'intera organizzazione ponendosi, di fatto, come una sorta di direzione operativa dell'intera azienda.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi in cui esiste un Ente legale accentrato e collocato in *staff* col vertice aziendale, questo, pur dotato di competenze e specializzazioni giuridiche atte a rispondere ad ogni esigenza di assistenza legale dell'azienda, non avoca a sé tutta l'attività giuridica: sopravvive, presso le direzioni funzionali e gli enti operativi (o almeno presso alcuni di essi) un ben definito ruolo legale; diversamente, le funzioni dell'Ente legale sarebbero esautorate.

Naturalmente, in tale ipotesi, non v'è competizione, bensì una suddivisione di compiti e di funzioni.

Un completo accentramento, infatti, sarebbe incompatibile con le esigenze di flessibilità ed adeguamento della struttura aziendale, creerebbe una forma di burocrazia, trasformerebbe il legale in una struttura impropria di controllo derespons-

abilizzante, convoglierebbe verso l'Ente legale centrale un volume di istanze operative tale da richiedere l'insediamento di una struttura particolarmente "pesante" chiamata inevitabilmente a sostituirsi o a sovrapporsi ai compiti operativi della linea, distraendo verso tale attività le risorse assegnate per ben altri obiettivi e divenendo, quindi, inefficiente rispetto a questi.

Peraltro occorre considerare che l'Ente legale centrale, in genere, non ha compiti gestionali autonomi, ma lavora su input provenienti dal suo esterno, per così dire "su commessa" dei vari utenti aziendali.

In relazione alla "necessità" di un Ente legale interno, potremmo affermare che la realtà aziendale è sempre molto complessa e le formule generali non sempre sono applicabili in quanto entrano in gioco valutazioni (anche di tipo economico), che possono dar luogo a soluzioni diverse dall'istituzione di un Ente legale interno, rinunciando, eventualmente, al particolare servizio conseguibile attraverso la presenza di figure professionali specializzate nel campo del diritto.

Tali scelte saranno effettuate anche in funzione della dimensione dell'azienda, della sua *mission* e del contesto economico; è evidente che, in periodi di crisi, la collaborazione di personale qualificato sarà più sentita mentre, in periodi economici di pieno sviluppo, tale necessità potrà essere meno avvertita.

Si può comunque constatare una tendenza verso una crescente istituzione degli Enti legali interni anche se, frequentemente, si ricorre a soluzioni intermedie che cercano di integrare le risorse interne con collaborazioni esterne.

#### LA SEGRETERIA GENERALE

La funzione legale nasce come naturale evoluzione e successiva specializzazione della segreteria generale, in risposta al-

l'evoluzione della situazione economica e giuridica generale; esiste, comunque, una profonda differenza tra i due Enti.

Le attribuzioni principali della segreteria generale consistono nelle normali funzioni di segreteria e di assistenza verso i vertici decisionali dell'azienda (specie in materia di affari generali) e sono caratterizzate da un rapporto fiduciario e di stretta collaborazione con la direzione generale che, non raramente, affida a tale Ente funzioni quasi vicarie nella trattazione di affari di particolare rilevanza e delicatezza.

La segreteria generale, inoltre, ancor oggi riveste, abbastanza frequentemente, funzioni in materia di diritto societario ed, in particolare, ad essa sono normalmente devolute tutte quelle attività collegate al funzionamento degli organi sociali (quali assemblee dei soci e dell'organo amministrativo) con particolare riferimento al Consiglio di amministrazione: quindi verbali, delibere, attribuzione di poteri, deleghe e procure.

Il ruolo della segreteria generale, dunque, è prevalentemente di tipo fiduciario, non specializzato in materia legale, consistente più che altro nella predisposizione di atti e relazioni ed, in genere, di attività di supporto al vertice aziendale.

#### PUNTI DI CONTATTO E DIFFERENZE TRA SEGRETERIA GENERALE ED UFFICIO LEGALE

Volendo specificare quelli che sono i principali punti di contatto e, allo stesso tempo, le differenze tra segreteria generale e ufficio legale, potremmo affermare come, in linea di principio, entrambi gli enti non hanno competenze specifiche in una determinata funzione (amministrativa, commerciale o tecnica) ma, in linea di principio, possono essere entrambi qualificati come Enti di "consulenza" e di "supporto" alla direzione generale, titolari di "funzioni trasversali" all'interno della struttura organizzativa aziendale, i cui responsabili sono dotati soprattutto di capacità di coor-

*Nella realtà  
aziendale complessa  
non sempre sono...*

*... applicabili  
le formule  
generali*



## Palombela - Figure aziendali emergenti



dinamento e di organizzazione.

Le differenze riguardano il diverso grado di conoscenza tecnico-giuridica (naturalmente più elevato per l'ente legale) e, conseguentemente, il diverso "livello" d'attività prestata.

**Che cosa s'intende per funzione trasversale?** In linea di massima, occorre partire dal presupposto che, all'interno dell'azienda, possono essere individuate specifiche funzioni che, coi dovuti limiti imposti dalle schematizzazioni, possono essere (in linea di principio) ricondotte alla tripartizione classica «amministrazione e finanza», «tecnica» e «commerciale», ognuna caratterizzata da particolari competenze specialistiche di tipo "verticale". Accanto a queste (ed altre) funzioni "verticali" potremmo trovare delle "funzioni trasversali" nel senso che la loro attività non riguarda fenomeni tipici di un'unica area (amministrativa, tecnica o commerciale) ma che interessa il "sistema azienda" nel suo complesso. All'interno di tale "funzione trasversale" può essere inquadrata, per ovvie ragioni, sia la segreteria generale che l'Ente legale; entrambi, infatti, non curano aspetti "specialistici" di un'area particolare, ma sono coinvolti, sotto molteplici punti di vista, in problematiche di vario tipo che interessano tutti gli aspetti aziendali e che coinvolgono le varie aree funzionali.

Per fare un esempio, occorre considerare che il giurista d'impresa, nella predisposizione d'un contratto aziendale, non si limiterà a curarne l'aspetto formale, ma partirà dall'analisi degli obiettivi aziendali e formulerà le possibili soluzioni, scegliendo quella più adeguata; dovrà quindi analizzare i vari aspetti del problema, sotto diversi e correlati punti di vista (amministrativo, finanziario, tecnico e commerciale ecc.) dovrà rapportarsi ai diversi enti aziendali e colloquiare con gli Uffici delle diverse aree funzionali; dovrà avere, in breve, delle competenze "trasversali" a quelle delle varie funzioni.

### La differenza fondamentale tra le due figure...

#### POSIZIONE DELL'AVVOCATO-LIBERO PROFESSIONISTA

Fondamentale appare la distinzione tra la figura dell'avvocato (inteso quale libero professionista "esterno" all'azienda) e quella del giurista d'impresa (quale Ente legale "interno"): le due figure, infatti, pur coincidendo per alcuni aspetti, differiscono tra loro non solo per il diverso rapporto che li lega all'azienda, ma anche e soprattutto per attività, funzioni e campo d'azione.

La differenza fondamentale tra le due figure risiede nel diverso "rapporto giuridico" che lega i soggetti nei confronti dell'azienda.

**Avvocato – libero professionista.** Si ha un rapporto di "collaborazione" (ovvero di *locatio operis*) che, pur potendo essere di "durata" e, quindi, protrarsi nel tempo, lascia le parti sostanzialmente libere ed indipendenti tra loro

**Legale interno o giurista d'impresa.** Si ha, invece, un vero e proprio rapporto d'impiego.

Ma questa differenziazione è certamente riduttiva; la vera differenza tra le due figure, infatti, risiede principalmente nella diversa impostazione, nelle diverse competenze e conoscenze – anche di ordine "tecnico" – nel diverso "coinvolgimento" nella struttura e soprattutto nella vita e negli obiettivi aziendali. Cerchiamo di analizzare, in prima battuta, la figura dell'Avvocato – libero professionista – identificandone gli elementi peculiari.

In primo luogo saremo di fronte ad un professionista che offre un "servizio" – di contenuto giuridico – (nell'ottica aziendale l'Avvocato sarà un semplice "fornitore") che, eventualmente, può rivestire carattere "specialistico" in una specifica materia del diritto quale quella civile o penale, commerciale o marchi e brevetti, diritto amministrativo o tributario, ecc.

L'Avvocato, inoltre, eserciterà le sue funzioni tipiche nei confronti di una pluralità

di soggetti di qualsivoglia natura, pubblici e privati, singole persone fisiche, enti, società, ecc. differenti tra loro per attività, settore merceologico, dimensione, ecc.

Non conoscerà quella che potremo definire come "la realtà aziendale" ossia quel complesso di situazioni tipiche del "sistema azienda", quella serie di norme – anche non di natura prettamente legale ma nate nella prassi di ciascuna azienda e disciplinate da problemi di natura organizzativa – che possono essere note solo a chi "vive" la realtà aziendale.

In maniera particolare, l'Avvocato certamente non conoscerà quelle che sono le reali problematiche "interne" tipiche di ciascuna azienda e caratteristiche della specifica realtà aziendale della singola "azienda-cliente".

Dal punto di vista funzionale, inoltre, la posizione dell'Avvocato sarà caratterizzata da un intervento limitato al campo del contenzioso giudiziario e, quindi, alla tutela giudiziaria dei diritti.

### ... risiede nel diverso rapporto che li lega all'azienda

#### POSIZIONE DEL GIURISTA D'IMPRESA

Totalmente diversa sarà, invece, la posizione del giurista d'impresa (ovvero del legale interno), in azienda.

In linea di massima potremo affermare che questa specifica figura professionale non è uno "specialista" del diritto (o meglio, di una sua specifica branca) ma è uno «specialista legale dell'azienda».

In pratica, il giurista d'impresa non è un Avvocato cui demandare semplicemente la tutela giudiziaria dell'azienda, ma un professionista dotato di conoscenze "specialistiche" nel settore aziendale con competenze che rientrano in campi d'attività anche molto differenti tra loro.

Al giurista d'impresa, infatti, saranno richieste competenze differenziate e di diversa natura.

Accanto alle competenze di natura prettamente giuridica (che costituiscono, per ovvi motivi, la "base culturale"), tale figura professionale sarà dotata di competenze



## Palombela - Figure aziendali emergenti



«amministrative e finanziarie», «aziendali – organizzative» e «tecniche» specifiche del particolare settore d'attività in cui il Giurista d'Impresa è chiamato a svolgere le sue funzioni.

La figura professionale del giurista d'impresa, infatti, è caratterizzata da particolari competenze di differente natura quali:

- tecnico-giuridiche;
- amministrative e finanziarie;
- aziendali-organizzative;
- tecnico-produttive in relazione al particolare settore d'attività della propria azienda.

In definitiva, il giurista dovrà avere certamente delle buone conoscenze di base in materia giuridica ma tali competenze andranno fuse con altre che permetteranno di conoscere e valutare i problemi aziendali.

Il giurista d'impresa, in buona sostanza, è uno specialista nel settore della propria azienda, "vive" la realtà aziendale, ha dimestichezza coi problemi della propria azienda e rappresenta "l'interfaccia" tra l'azienda e l'esterno.

Per poter operare in ambito aziendale, infatti, gli sono richieste specifiche conoscenze e competenze di ordine amministrativo e finanziario così come specifiche conoscenze in materia aziendale (argomenti che non rientrano nella formazione del legale e che sono, quindi, poco noti alla gran parte degli Avvocati).

E non è tutto: per potersi "fondere" all'interno della struttura aziendale, per poter comprendere i bisogni e le problematiche dell'azienda, il giurista d'impresa deve acquisire anche specifiche competenze "tecniche" tipiche del particolare settore in cui viene ad operare; solo tali conoscenze gli permetteranno d'operare correttamente interpretando i bisogni dell'Azienda e suggerendo le opportune soluzioni.

Occorre considerare, infatti, che le esigenze e le problematiche di un'azienda che – a titolo esemplificativo – produce abbigliamento, sono totalmente diverse da quella che opera in ambito aeronautico.

Così, ad esempio, la stesura di un contratto aziendale non può mai essere considerata come un fatto isolato, ma richiede un'architettura coerente col contesto dei contratti simili o complementari esistenti (o in corso di negoziazione) e con la complessiva "strategia aziendale".

Si richiede, quindi, in primo luogo una "compenetrazione" con gli obiettivi e le strategie aziendali, nonché la conoscenza e familiarità con le problematiche legate al settore d'attività tipico di ciascuna azienda, il che può nascere solo

dalla continua collaborazione e confronto, con le varie Direzioni aziendali, delle materie da loro trattate, della loro organizzazione, delle competenze e responsabilità, delle tecniche e delle metodologie di lavoro.

Ed inoltre, la particolarità del giurista d'impresa si evidenzia quando si considerava l'attività legata all'istruttoria delle varie pratiche legali o l'adempimento dei contratti già perfezionati.

Compito precipuo del giurista d'impresa, infatti, sarà principalmente quello legato all'istruttoria delle pratiche a contenuto legale che interessano l'azienda ove "istruire la pratica" vuol dire, essenzialmente, raccolta del materiale di varia natura (tecnico, commerciale, amministrativo, ecc.) presente in azienda e suo esame critico alla luce delle particolari esigenze aziendali.

Ma per svolgere tale funzione, il giurista d'impresa deve necessariamente conoscere l'organizzazione interna dell'azienda in cui opera, come sono distribuite funzioni, compiti e responsabilità, come sono classificati i vari documenti, a quali uffici fare riferimento per la loro ricerca e così via.

**Esempio:** volendo contestare una fornitura di materie prime, bisognerà rivolgersi, in primo luogo, alla linea produttiva che usa tali materie per ottenere chiarimenti in ordine ai difetti riscontrati; occorrerà rintrac-

ciare il contratto di fornitura (presso l'ufficio acquisti), reperire le bolle di consegna (presso la contabilità), chiedere (all'ufficio fornitori) se ci sono pagamenti in sospeso, eventualmente adoperarsi (presso la direzione finanziaria) per la loro sospensione, assicurarsi che non siano state effettuate "ritenute a garanzia" sul corrispettivo della fornitura, comunicare (alla commissione sui collaudi) il problema riscontrato, ecc.

L'esempio evidenzia che solo un soggetto che opera all'interno dell'azienda può sapere come orientarsi nel contesto organizzativo aziendale e come "leggere" i report interni.

La familiarità con l'azienda non è determinata da un complesso di informazioni trasmesse occasionalmente e sporadicamente o acquisita dalla lettura di un manuale, un promemoria o una relazione; si tratta di un metodo di lavoro che si acquisisce solo con l'esperienza vissuta nello specifico, accompagnata dal confronto con

precedenti analoghe esperienze in altre aziende o dalla consapevolezza critica acquisita attraverso conoscenze di tipo generale e manualistico sulle metodologie di lavoro manageriale, appositi corsi di formazione, etc.

**Competenze del giurista d'impresa.** Al Gi vengono richieste, principalmente, quattro competenze diverse:

- 1) giuridica
- 2) amministrativa-finanziaria
- 3) aziendale
- 4) tecnica.

Altra caratteristica peculiare del giurista d'impresa è quella di operare non nei confronti di una pluralità di soggetti, ma all'interno di un'unica struttura organizzata.

**Funzioni del giurista d'impresa.** Il Gi non esercita – esclusivamente – la tutela giudiziaria, ma rappresenta il collegamento tra l'azienda e l'avvocato (esterno) per cui dovrà rapportarsi continuamente con quest'ultimo, valutando, di volta in volta, l'opportunità e la convenienza (nell'esclu-

*Si richiede una compenetrazione con gli obiettivi...*

*... e le strategie aziendali e dei singoli settori*



Palombela - Figure aziendali emergenti



siva ottica aziendale), delle possibili azioni giudiziarie per la tutela dei diritti dell'impresa.

In poche parole, il Gi può essere considerato, in tale ottica, come il portavoce delle esigenze giuridiche dell'azienda nei rapporti con l'esterno.

**DIFFERENZE TRA AVVOCATO (ESTERNO) E GIURISTA D'IMPRESA**

Il giurista d'impresa viene assai spesso paragonato al legale esterno ma il suo ruolo nell'organizzazione dell'azienda è molto diverso.

**Il giurista d'impresa.** Ha delle competenze di tipo specialistico nel campo del diritto (operando soprattutto in ambito processuale) ove il secondo ha delle competenze specialistiche nel settore aziendale (operando come "supporto" all'azienda ed "interfaccia" con l'esterno).

**L'Avvocato.** Cura interessi di soggetti diversi senza conoscere la realtà aziendale, ove il giurista vive ed opera solo all'interno della realtà aziendale, di cui conosce perfettamente le problematiche e, nel campo del diritto, rappresenta l'azienda stessa all'esterno.

**APPARTENENZA ALL'IMPRESA ED AUTONOMIA PROFESSIONALE**

Dal ruolo e dalla funzione del giurista d'impresa, dal tipo di risposta che l'azienda si attende da lui, è facile comprendere come la sua appartenenza all'azienda – nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato – non pregiudica (o meglio, non dovrebbe pregiudicare) in alcun modo la sua autonomia professionale intesa, ovviamente, come autonomia tecnica, non certo come autonomia di istituzione e organizzazione del proprio Ente.

È evidente che, rispetto a questi ultimi aspetti, che comportano una decisione di spesa, potrà decidere soltanto l'Ente aziendale responsabile del conseguimento degli obiettivi di bilancio cui viene demandato il compito di tener conto di costi e ricavi, delle utilità che si intendono con-

seguire e dei mezzi finanziari per sostenere le strutture.

L'autonomia del giurista d'impresa subirà limitazioni circa l'organizzazione del proprio tempo di lavoro, essendo evidente che il servizio a lui richiesto esige – il più delle volte – una immediata e illimitata disponibilità (soprattutto in ordine di tempo) anche per far coincidere le esigenze aziendali con quelle dei professionisti esterni con cui sarà in contatto.

Ma l'autonomia professionale non va valutata su questi fatti ma sul piano della deontologia professionale. È importante constatare che il giurista d'impresa, pur orientato agli obiettivi aziendali, ha comunque un compito di verità: ad esso è richiesto di difendere e sostenere tale ruolo anche laddove vi sia un potenziale contrasto con le metodologie aziendali. Il suo comportamento dovrà quindi sempre ispirarsi ai principi della trasparenza, correttezza professionale e buona fede non solo nei rapporti interni ma anche in quelli esterni, con ciò includendo sia i contatti con colleghi di altre aziende che con professionisti esterni nonché con clienti, fornitori ecc..

È quindi evidente come egli non possa assolvere a questo suo ruolo senza godere della più ampia autonomia nell'esercizio della sua attività tecnico-giuridica.

È facile e giustificato ipotizzare che altri interlocutori aziendali possano esercitare delle pressioni sul Giurista d'Impresa dirette a fargli avallare comportamenti "poco lineari" o travisare fatti, circostanze e norme che costituiscano vincolo o intralcio a soluzioni altrimenti opportune sotto profili commerciali.

Tuttavia è altrettanto evidente che, qualora il giurista dovesse lasciarsi travolgere da tali pressioni, non solo tradirebbe la propria professionalità, ma anche e soprattutto il proprio ruolo di "controllo legale interno" all'azienda.

Quindi il giurista d'impresa principalmente avrà il compito di difendere la propria autonomia di giudizio e, quindi, di indicare delle soluzioni che consentano di perseguire gli obiettivi economici aziendali eventualmente attraverso forme giuridiche atipiche ma sempre coerenti e rispettose non solo del sistema normativo, ma anche della deontologia e della correttezza professionale.

Avrà inoltre il compito d'intervenire "preventivamente" – mediante una forma di *audit* legale – per sollecitare la correzione di eventuali prassi gestionali aziendali non conformi alla normativa, con l'obiettivo di eliminare (prevenendoli) tutti i possibili problemi di ordine legale.

Ad esso spetterà anche il compito di limitare il ricorso all'autorità giudiziaria favorendo il bonario componimento delle singole controversie.

**RAPPORTI DEL GIURISTA D'IMPRESA CON L'AZIENDA**

Tendenzialmente, potremmo affermare che il Giurista d'Impresa, inquadrato all'interno delle complesse relazioni tipiche del mondo aziendale, cura

e detiene tutta una serie di rapporti e di relazioni sia con l'interno che con l'esterno.

**Rapporti interni.** Rientra in tale ambito tutto il complesso di relazioni che il giurista d'impresa intratterrà con la propria azienda.

All'interno dell'azienda, il giurista d'impresa relazionerà sia con la direzione che con le singole aree funzionali; sarà peraltro opportuno introdurre delle distinzioni in relazione all'ente con cui il giurista si rapporta in quanto la natura dell'interlocutore determinerà funzioni di tipo diverso. L'estrinsecazione delle proprie attività porterà il giurista d'impresa a colloquiare innanzitutto con la direzione generale e con le singole direzioni funzionali (ossia con il complesso di enti aziendali dotati di potere decisionale). In tale ambito, potrà svolgere la propria attività nei confronti di varie fig-

*... prevalentemente sul piano della deontologia*

diritto e giustizia





## Palombela - Figure aziendali emergenti



ure ed, in particolare, dell'imprenditore (ovvero dei soci nelle realtà più piccole in cui le due figure, di fatto, vengono a sovrapporsi tra loro) dell'organo amministrativo (Amministratore unico, Consiglio d'amministrazione ovvero dell'Amministratore delegato), del Direttore generale, dei sindaci, dei revisori e delle singole direzioni funzionali.

Quindi, in sostanza, il primo e ovviamente prioritario utente del Servizio legale è l'amministratore delegato (o l'ente equipollente) ovvero, nelle realtà più modeste, l'imprenditore.

Non mancheranno, naturalmente, i contatti con le singole funzioni operative (ossia con quegli enti privi di potere decisionale autonomo) nei cui confronti il giurista d'impresa offrirà la propria esperienza e competenza professionale.

L'esame dell'attività del giurista d'impresa evidenzia quanto sia vasto il suo ambito funzionale, essendo chiamato a fornire la propria competenza in aree diverse; la funzione legale, infatti, potrà essere esercitata sia in ambito amministrativo e finanziario (ad esempio per l'ufficio clienti, fornitori, personale ecc.) sia nell'area commerciale (basti pensare alle problematiche relative agli appalti) che tecnica ecc.

Occorre peraltro considerare che tutti gli Enti aziendali hanno il compito di acquisire un'adeguata sensibilità al fenomeno legale, tale da saper riconoscere quando sia opportuna la richiesta di assistenza dell'Ente legale centrale. Ecco dunque che, per le esigenze prettamente gestionali di operatività quotidiana, così come di valutazione della difficoltà e gravità dei problemi legali incontrati, la "linea" deve mantenere presso di sé - a complemento della propria professionalità e responsabilità - anche una competenza in materia legale.

Questa può essere affidata, in alcuni casi, anche allo stesso responsabile del servizio (purché sia dotato di una formazione ed esperienza manageriale adeguatamente eclettica) oppure, in strutture articolate in re-

lazione alla dimensione e al volume della loro attività, ad uno specifico ruolo di "assistente legale" da inserire all'interno dei vari "settori".

Questi avrà anche la responsabilità di confrontarsi e collaborare con l'Ente legale centrale con cui si troverà in una relazione non di antagonismo ma di complementarità.

#### **Rapporti interni - tipologie d'intervento.**

L'attività del giurista d'impresa può essere considerata come attività "trasversale" alle normali funzioni aziendali nel senso che si troverà ad operare all'interno di tutte le funzioni tipiche aziendali (amministrazione e finanza, tecnica, commerciale ecc.). Peraltro occorre considerare che, in relazione al diverso ambito d'intervento, il giurista d'impresa sarà chiamato a svolgere funzioni diverse ed a coprire ruoli differenti in relazione all'ambito funzionale. Così svolgerà la propria attività, in primo luogo, nei confronti della Direzione generale; in tale ambito, le attività svolte saranno tese a:

- affrontare problemi in ordine alle varie strategie aziendali;
- valutare i possibili vantaggi competitivi;
- offrire possibili soluzioni alternative;
- individuare norme di favore.

L'attività di questo tipo potrà essere qualificata come di «consulenza strategica preventiva» perché riguarderà problematiche attinenti, per l'appunto, alle varie strategie aziendali e "preventiva" in relazione all'attività da esercitare.

Nei confronti della direzione generale, occorrerà affrontare le problematiche con particolare attenzione; sarà sempre opportuno cercare di capire la "strategia" dell'intervento fornendo, nei limiti del possibile, soluzioni alternative rispetto a quanto proposto dalla direzione.

Il giurista d'impresa, poi, potrà svolgere le

proprie attività nei confronti delle c.d. "funzioni operative"; in tale ambito, si tratterà principalmente di attività di supporto alle varie aree funzionali e di consulenza su problemi operativi. Si tratterà, pertanto, di «consulenza operativa successiva».

Tale tipo di attività sarà incentrata prevalentemente su problematiche tipiche delle varie aree funzionali e sarà quindi differenziata in relazione all'area funzionale in cui viene esplicata; avrà ad oggetto i casi pratici che si presentano, di volta in volta, nella vita quotidiana e che non possano essere affrontati ed efficacemente risolti facendo ricorso alle competenze giuridiche di tipo generico ed empirico dei responsabili dei singoli uffici.

L'attività potrà essere prestata nell'area amministrativa e finanziaria (esplicandosi, per esempio, su consulenze in ordine a specifici contratti di finanziamento), potrà riguardare l'area commerciale (per esempio per la redazione ed esecuzione di contratti di *joint venture*) ovvero l'area tecnica (per contratti d'acquisto di materie prime).

In tale ambito sarà opportuno avere un contatto diretto con gli operativi del settore per avere un quadro reale della situazione e dei singoli problemi che, via via, dovranno essere affrontati.

#### **METODOLOGIA DI LAVORO**

Appare chiaro che ogni possibile considerazione in merito al metodo di lavoro sarà connessa alle specifiche esperienze professionali di ciascuno e all'ambiente di lavoro in cui, materialmente, viene ad operare. In linea di massima, comunque, si suggerisce d'impostare l'attività secondo il seguente schema di massima:

- definire i bisogni;
- cercare le soluzioni;
- valutare le soluzioni;
- scegliere la soluzione più coerente;
- predisporre un piano di attuazione;
- verificare i risultati;
- trarre esperienza dai casi e dagli errori precedenti.

*L'attività può essere considerata trasversale...*

*... alle normali funzioni aziendali*





Palombela - Figure aziendali emergenti



**RAPPORTI ESTERNI ALL'AZIENDA**

Il giurista d'impresa intratterrà, oltre ai rapporti con gli Enti funzionali interni, anche tutta una serie di rapporti e di relazioni con l'esterno. Anche questo tipo di relazioni potrà essere ulteriormente suddiviso in due categorie:

- a) rapporti diretti
- b) rapporti indiretti

**Rapporti diretti.** All'interno della prima categoria rientrano tutta quella serie di relazioni che il giurista d'impresa curerà direttamente con Enti esterni all'azienda; ricadono, in tale ambito, i rapporti con consulenti e con enti pubblici e privati (pubblica amministrazione, istituti di credito, enti di varia natura, associazioni di categoria ecc.). Giova soffermarsi sui rapporti intercorrenti con la vasta categoria dei consulenti esterni; in tale ambito possono essere collocati soggetti diversi quali avvocati, notai, tributaristi, revisori contabili, commercialisti e tecnici specifici della materia in cui opera l'Azienda (per esempio, se l'azienda opera in edilizia, avremo come interlocutori ingegneri, architetti ecc.; se opera nel settore dell'abbigliamento, designer, stilisti ecc.).

Particolare sarà anche il rapporto che dovrà essere instaurato con gli enti esterni e la tipologia d'intervento esercitata.

Nei confronti dei consulenti legali, sarà certamente instaurato uno stretto rapporto di collaborazione attiva e di reciproco supporto; non dobbiamo dimenticare, infatti, che il giurista d'impresa è, essenzialmente, il responsabile ed il rappresentante dell'azienda nei rapporti legali.

Suo compito precipuo sarà quello di valutare le situazioni interne, "istruire" le pratiche legali e proporre i casi al consulente esterno che, materialmente, seguirà il singolo caso.

Dovrà quindi avvalersi di risorse esterne di sua fiducia; sarà sua la responsabilità della scelta, della collaborazione e del coordinamento con il professionista, nonché della verifica del suo operato che consenta

all'Azienda di ottenere la risposta veramente ed effettivamente utile.

Diverso il rapporto con pubblica amministrazione, banche ed enti di varia natura; in questo caso, infatti, potrebbe crearsi una "conflittualità" che è opportuno prevenire stabilendo un rapporto di fattiva collaborazione che permetta di valutare anticipatamente – e risolvere sul nascere – le possibili problematiche.

*Particolare è il rapporto che deve...*

A tale proposito appare opportuno far presente una possibile "strategia di lavoro" cui improntare tale categoria di rapporti. In linea di massima sarebbe preferibile contattare direttamente la direzione (ovvero il funzionario dotato di potere decisionale) onde prevenire possibili problemi dovuti "all'interferenza" degli operativi che, in funzione del loro ristretto campo di azione, hanno una visione "poco elastica" delle problematiche.

Affrontare problemi di un certo rilievo con enti privi del necessario potere decisionale vuol dire allungare a dismisura i tempi decisionali e potrebbe creare seri problemi in fase esecutiva.

Instaurare un colloquio diretto con l'Ente decisionale, invece, permette di affrontare le problematiche senza "interferenze" e di risolvere "sul nascere" – e quindi di prevenire – ogni possibile problema.

Per chiarire la situazione, introduciamo un piccolo esempio ponendo l'ipotesi che si debba stipulare un contratto di finanziamento con un istituto di credito.

In linea di massima, si contatta la filiale di zona che istruisce la pratica (in genere interpretando in senso "restrittivo" le disposizioni interne); quindi questa viene trasmessa alla Direzione centrale per la delibera e per la predisposizione della "minuta" mentre il contratto definitivo viene formalizzato in Agenzia.

A questo punto, qualora in sede di stipula dovessero sorgere dei problemi, (anche solo di natura formale) sarebbe oltremodo

difficile procedere a delle correzioni in quanto occorrerebbe coinvolgere nuovamente l'organo centrale. Per evitare simili problemi, sarà quindi opportuno contattare direttamente la sede centrale dell'istituto per concordare una "minuta" del contratto che prevenga ogni possibile problematica sia in fase di stipula del contratto di finanziamento che, successivamente, nella fase esecutiva.

**Rapporti indiretti.** Particolari tipi di rapporti potranno essere instaurati con clienti e fornitori; si tratterà, in questo caso, di tipologie d'intervento "indiretto" in quanto, in genere, l'attività sarà "mediata" attraverso l'ufficio preposto a tale attività (per esempio, i rapporti con i clienti transiteranno tramite l'Ufficio Clienti e con i fornitori, come ovvio, tramite l'apposito Ufficio Fornitori). Anche in questo caso il rapporto sarà indirizzato in funzione dell'interlocutore; così, verso i clienti, occorrerà adoperarsi per favorire la vendita prevenendo i possibili conflitti e curando particolarmente l'immagine aziendale.

Verso i fornitori, invece, occorrerà in ogni caso prevenire le liti, ma anche effettuare – nei limiti del possibile e senza in-

vadere la sfera di competenza degli Enti a ciò preposti – adoperarsi perché vengano rispettati i termini contrattuali, esercitare dei controlli sui pagamenti e sulle attività poste in essere, sul rispetto dei tempi di consegna, sulla qualità dei materiali ecc. e ciò anche per prevenire possibili contestazioni da parte del cliente finale.

*... essere instaurato con gli enti esterni*

**STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE LEGALE**

L'ufficio legale non è un Ente necessario nella struttura organizzativa aziendale ma la sua esistenza è lasciata al prudente apprezzamento del *management*.

Tale Ente non richiede necessariamente imponenti risorse in termini di personale e di mezzi e che la sua impostazione organizzativa non è vincolata da soluzioni pre-costituite; il suo dimensionamento, peral-





## Palombela - Figure aziendali emergenti



tro, è determinato in relazione alle funzioni che, di fatto, è chiamato a svolgere e quindi variabile da caso a caso. Qualora il volume delle istanze risulti particolarmente intenso ed elevato e venga richiesto, com'è auspicabile, un suo intervento nei momenti decisionali, l'ufficio legale richiederà una dimensione adeguata in termini di quantità e qualità delle risorse direttamente disponibili, sia in termini di personale che di mezzi.

Comunque, anche nel caso in cui l'Ente legale sia costituito da un solo addetto (il suo responsabile) questi dovrà comunque assolvere alla sua funzione, come sopra descritta, utilizzando una professionalità fatta di eclettismo giuridico e di sensibilità aziendale. Qualora l'Ente sia composto da una pluralità di addetti, è opportuno che l'organizzazione interna dell'ufficio non sia strettamente cristallizzata ma sia dettata principalmente da esigenze pragmatiche di razionalizzazione ed efficienza del lavoro, tali da non pregiudicare la flessibilità dell'organizzazione interna dell'Ente.

Il responsabile del servizio, nell'attribuzione di compiti e mansioni tra i singoli addetti, dovrà tener conto di due opposte esigenze: da un lato dovrà provvedere alla "specializzazione" delle singole risorse in relazione alle vocazioni e attitudini individuali di ciascuno e, dall'altro, dovrà garantire un certo grado di omogeneità e fungibilità tra i diversi addetti in modo che, eventualmente, sia possibile provvedere ad un adeguato grado di avvicendamento tra le risorse disponibili.

Così come avviene in altri Enti aziendali, particolare attenzione dovrà essere riservata alla possibilità di interscambio tra le risorse disponibili in modo da favorire al massimo la crescita professionale di ciascun addetto tramite lo scambio di esperienze tra professionalità diverse ed, allo stesso tempo, assicurare la rapida sostituzione con risorse interne nell'ipotesi d'improvvisa carenze di addetti.

Tale configurazione dell'Ente legale aziendale condiziona la sua organizzazione interna formale.

Spesso – e diversamente da ogni altro tipo di Ente aziendale – l'Ente legale è formalmente e paradossalmente «disorganizzato»: ciascuna posizione individuale riporta direttamente al Responsabile unico, la cui posizione riconduce, a sua volta, al vertice aziendale. Con questa premessa, possono essere astrattamente concepiti i più disparati schemi e configurazioni organizzative che, peraltro, come tutte le schematizzazioni, non avranno mai un valore assoluto e vincolante ma andranno costruite caso per caso, in funzione delle sempre mutevoli realtà e necessità aziendali.

Volendo fornire, quindi, esclusivamente dei criteri di orientamento, potremmo affermare che, in linea di massima, occorre evitate le rigide gerarchie piramidali, rispondenti a criteri di suddivisione di competenze e responsabilità.

La flessibilità e versatilità del giurista d'impresa si riflette nell'organizzazione dell'Ente legale che risulterà improntato ad un tipo di struttura "informale", basata su una relazione di fiducia che lega ciascun addetto al responsabile: il rapporto gerarchico è diretto col responsabile, la trasmissione dell'informazione avviene senza canoni dal responsabile verso i singoli addetti e viceversa.

La struttura organizzativa formale di un Ente il più delle volte è abbastanza semplice risultando costituita solo dal responsabile dell'Ente e dai suoi assistenti, capaci, eventualmente di sostituirsi tra loro. Questo tipo di struttura richiede, peraltro, un livello professionale e di esperienze di lavoro omogeneo, difficilmente riscontrabile nella pratica aziendale: basti pensare al naturale turn over degli addetti che dia luogo all'assunzione di neolaureati da porre in

formazione.

Qualora dovessero manifestarsi delle differenze incollabili, a breve, nell'esperienza professionale dei singoli addetti, la struttura assumerà automaticamente una posizione su più livelli che vedrà il responsabile della funzione Legale in posizione di vertice; quindi, in grado intermedio, un «senior» che, dotato della necessaria esperienza ed affidabilità, oltre a svolgere un suo specifico carico di lavoro, avrà la cura di porre in formazione e coordinare un certo numero di risorse.

**Collocamento dell'Ente legale.** È in posizione di vertice all'interno della struttura organizzativa aziendale in quanto ad esso, normalmente, è richiesta la capacità di intervenire in ogni settore di attività aziendale (da cui la denominazione di "funzione trasversale" di cui abbiamo parlato).

È organo di supporto alla Direzione; inoltre, essendo, nel complesso, un organo «non specializzato» ma dotato della necessaria

versatilità e flessibilità, la posizione "centralizzata" nella Direzione gli permette d'intervenire in ogni funzione aziendale fornendo risposte complete

su ogni esigenza legale dell'azienda.

L'Ente legale centrale ha il vantaggio di essere interdisciplinare, di ricevere input da tutti gli Enti aziendali, di conoscere e, conseguentemente, di essere sensibile alle esigenze di tutta l'Azienda.

Rientra tra i suoi compiti e responsabilità l'esame dei vari problemi sotto tutte le possibili angolazioni giuridiche, collaborando con il singolo utente e coinvolgendo anche Enti che, pur in apparenza non toccati, vi siano invece sostanzialmente interessati (così, per esempio, sarà suo compito coinvolgere l'ufficio acquisti in possibili contestazioni sulla qualità della merce acquistata, in modo tale che, in futuro, il "fornitore inadempiente" sia escluso da successive forniture o che, comunque, in fase di valutazione dei vari preventivi, si tenga conto dei possibili problemi).

*Occorre evitare  
le rigide gerarchie  
piramidali...*

*... e la suddivisione  
di responsabilità e  
competenze*



## Palombela - Figure aziendali emergenti



L'Ente legale centrale, proprio per la sua posizione di *staff* dell'alta Direzione, svolge, inoltre, la funzione di organizzare, sotto l'aspetto giuridico, l'attività aziendale in relazione agli obiettivi prefissati.

### DIREZIONE LEGALE E SERVIZIO LEGALE

I cultori delle materie tecnico-aziendali ed organizzative normalmente distinguono tra «Direzione» (con cui indicano gli Enti dotati di potere decisionale autonomo in ordine alla gestione degli affari trattati) e «Servizio» (per indicare, invece, gli Enti aziendali privi di tale potere decisionale). Peraltro, a proposito dell'Ente legale, in genere si parla, indifferentemente, di «Direzione legale» o di «Servizio legale» per cui i due concetti vengono a coincidere tra loro.

In linea di massima, l'Ente legale non è dotato di autonomi poteri decisionali in ordine alla direzione dell'azienda esercitando, in genere, delle funzioni di supporto e di consulenza; quindi la definizione più appropriata sarebbe quella di «Servizio legale» o di «Ufficio legale».

Peraltro spesso, nella pratica, si parla di Direzione legale; ciò non vuol dire che all'Ente legale siano stati devoluti dei poteri propri ma si vuol invece indicare che gli è stata riconosciuta, dai vertici aziendali, particolare importanza, coinvolgendo la funzione legale in maniera più incisiva nel processo decisionale.

Assistiamo, quindi, al riconoscimento di una particolare autorità acquisita dall'Ente legale (ovvero dal suo Responsabile) sorta, il più delle volte, in considerazione del forte vincolo fiduciario col vertice aziendale.

A tale proposito, giova ricordare che il coinvolgimento dell'Ente legale nel processo decisionale è sempre un fenomeno positivo; agendo in fase preventiva, infatti, il Giurista può evitare che la Direzione assuma decisioni illegittime creando problemi cui, successivamente,

sarebbe ben difficile porre rimedio. Appare peraltro opportuno considerare che, per quanto possa essere "forte" il legame – anche di natura personale – intercorrente tra l'Ente legale (o il suo Responsabile) e il *management* aziendale, è opportuno che il primo conservi sempre un adeguato grado di autonomia che gli permetta di valutare le situazioni che gli vengono sottoposte con assoluta obiettività; diversamente, il giudizio sarebbe "viziato" dall'interesse di parte con conseguenti possibili gravissimi danni per l'intera azienda.

Un'ulteriore considerazione in merito ai rapporti ed alle relazioni intercorrenti tra Ente legale e *management* potrebbe essere effettuata in relazione alla "stabilità" del primo rispetto all'alternarsi del secondo; sotto tale aspetto l'Ente legale rappresenta un elemento di continuità storica della azienda, diviene il depositario della "memoria aziendale", costituendo un imprescindibile elemento di continuità tra vecchia e nuova gestione.

### PRINCIPALI AMBITI DI ATTIVITÀ DEL GIURISTA D'IMPRESA

L'area di competenza del giurista d'impresa può variare, in funzione della valutazione dell'importanza strategica che venga data alla funzione legale nel singolo contesto aziendale.

Il Giurista d'Impresa fonde competenze diversificate di tipo giuridico, amministrativo-finanziario, aziendale e tecnico-produttivo.

Con specifico riferimento alle competenze giuridiche, ed agli specifici ambiti di attività, potremmo affermare che il Giurista d'Impresa svolge le proprie funzioni in tre aree specifiche del diritto e precisamente:

- contratti
- società
- contenzioso

Non essendo possibile, per la vastità della materia da trattare, dare un quadro comple-

to dell'attività del giurista d'impresa, ci si limiterà a tracciare quelle che potremo definire le "linee guida" di tale vasta problematica nel campo contrattuale.

**La contrattualistica.** Con specifico riferimento all'attività contrattuale, occorre preliminarmente evidenziare come quest'area è, per sua stessa natura, particolarmente vasta; nel campo aziendale, in particolare, potrà estrinsecarsi in ambiti assai diversi. Generalmente, l'attività contrattuale del giurista d'impresa potrà interessare rapporti con diversi interlocutori quali:

- pubblica amministrazione;
- clienti
- fornitori
- istituti di credito
- enti pubblici e privati
- professionisti
- personale

L'attività contrattuale propriamente detta, inoltre, potrà essere incentrata su tre livelli:

**1) attività precontrattuale:** racchiude lo studio del problema e l'individuazione delle possibili soluzioni;

**2) contrattuale:** in tale ambito rientreranno i problemi sull'individuazione del "modello contrattuale", sul suo adeguamento al caso concreto ed alla normativa in vigore;

**3) post-contrattuale:** comprendente le problematiche per l'esecuzione del contratto, tempi, oneri, eventuali rinnovi, oneri finanziari a favore ed a carico, individuazione e collegamento con gli uffici competenti.

**La responsabilità e l'assistenza nella fase contrattuale: prevenzione, riduzione dei rischi, costi.** Quanto detto in precedenza a proposito della "managerialità" del giurista d'impresa e della trasversalità della sua posizione funzionale in ambito aziendale, si evidenzia considerando il particolare coinvolgimento di tale figura professionale nella materia contrattuale. L'azienda è, per sua natura, proiettata a conseguire obiettivi di espansione della propria attività e della pro-

*L'Ente legale non è dotato di autonomi...*

*... poteri decisionali in ordine alla direzione aziendale*



## Palombela - Figure aziendali emergenti



pria presenza sul mercato; in tale ambito l'attività contrattuale riveste un ruolo di fondamentale importanza.

Peraltro l'obiettivo che generalmente viene posto agli Enti commerciali, di esprimere aggressività verso il mercato, possono talvolta mal consigliarli e spingerli a minimizzare i "rischi legali" ed a basare le loro decisioni prevalentemente sui contenuti economici.

La funzione del giurista d'impresa, in tali ipotesi, consiste nell'attrarre l'attenzione su quanto di pericoloso può conseguire da formulazioni inadeguate suscettibili di trasformare "un buon affare" in "un cattivo affare" per effetto delle responsabilità in cui l'azienda può incorrere.

Può trattarsi di responsabilità interne al contratto legate a inadeguatezza dei termini temporali di esecuzione; oppure di responsabilità esterne legate a vincoli dettati dalla pubblica amministrazione in ordine a particolari attività; oppure di responsabilità esterne legate a rapporti preesistenti con altre ditte, o di vincoli esterni derivanti dalle convenzioni internazionali, ecc. La casistica può essere infinita e non è questo il luogo per esaminarla.

In questa sede si vuol solo ribadire l'importanza del ruolo del giurista d'impresa e come la sua attività sia penetrante ed integrata nel processo di preparazione, trattativa, perfezionamento e gestione di tutti gli aspetti contrattuali.

Considerare il giurista d'impresa – non alla stregua di semplice ente cui viene demandato il compito di formalizzare degli accordi già conclusi – ma coinvolgerlo nel processo decisionale e nella trattativa, fa parte, ormai, della prassi consolidata.

Del resto la partecipazione del giurista d'impresa alle trattative precontrattuali e "strategiche" permette di "sfrondare il campo", in fase preventiva, da ogni possibile problema, anche proponendo soluzioni alternative a quelle usualmente utilizzate nella prassi aziendale; d'altra

parte occorre considerare che appare del tutto inutile – se non addirittura controproducente – concludere degli accordi che successivamente si riveleranno, sotto l'aspetto legale, non realizzabili o addirittura dannosi per l'azienda.

**Esempio.** Poniamo il caso in cui un'azienda produttrice di biscotti, che presenti il proprio prodotto come "naturale", voglia acquistare un forno che, tramite l'alta temperatura, provveda ad una cottura più rapida

del prodotto, distruggendo, però, i principi nutrizionali. L'intervento del giurista d'impresa nella scelta decisionale serve a far rilevare che l'acquisto è quantomeno inopportuno in quanto verrebbe immesso sul mercato un prodotto non rispondente, per qualità, a quanto pubblicizzato, danneggiando, quindi, i consumatori finali e, conseguentemente, procurando possibili azioni di responsabilità ai danni dell'Azienda. A questo punto è fin troppo facile immaginare i possibili danni provocati dal mancato coinvolgimento del Giurista in fase decisionale.

Chiusa la parentesi, si fa notare l'importanza di coinvolgere il giurista d'impresa, quale legale-manager, nella partecipazione e preparazione dei contratti fin dalle primissime fasi, già a livello di "decisione" e per qualsiasi tipo di attività contrattuale, che coinvolga contratti passivi (di acquisto), attivi (di vendita), di collaborazione industriale o commerciale, di tipo societario ecc.

Naturalmente il giurista d'impresa non dovrà intervenire personalmente nella materiale redazione di ogni tipo di contratto aziendale: sarà spesso opportuno predisporre dei "contratti standard" o delle "condizioni generali" destinate a facilitare e standardizzare le modalità di perfezionamento di contratti ordinariamente ricorren-

ti, che saranno successivamente predisposti, caso per caso, da soggetti diversi all'interno dell'organizzazione.

L'attività diretta dovrà essere riservata alla predisposizione di contratti singoli di grande rilevanza per l'azienda e che, per la particolarità della materia trattata, e/o per la complessità degli accordi, richiedono un grosso sforzo di trattativa con la controparte e una progressiva costruzione dell'architettura globale del contratto in un delicato equilibrio delle varie clausole.

Contratti di questo tipo, generalmente, anche dopo la stipula, devono essere gestiti per periodi di tempo rilevanti e condizionano, per tutta la loro durata, l'attività aziendale.

È quindi estremamente importante che la predisposizione di tali rapporti contrattuali preveda un regolamento dei reciproci rapporti che non dia luogo successivamente a fraintendimenti, ambiguità, falsi affidamenti, invalidità, etc., così da porre le basi di un grave e dannoso conflitto.

*... che può conseguire da formulazioni inadeguate*

**ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI D'IMPRESA**

Nel 1976 è stata costituita l'Aigi per valorizzare la figura del giurista d'impresa.

Per l'ammissione all'Associazione è richiesto il diploma di laurea in giurisprudenza e l'effettivo svolgimento dell'attività di giurista d'impresa alle dipendenze di una società.

Gli interessati potranno visitare il sito internet dell'Associazione [www.aigi.it](http://www.aigi.it) o rivolgersi alla Segreteria per ogni opportuno chiarimento sulla figura del giurista d'impresa.

\*Giurista d'impresa



diritto e giustizia

**XII**

sabato 7 giugno 2003 - numero 22