

25 Come osservato da GALLINO in un suo recentissimo saggio, parlando di impresa irresponsabile, l'illealtà assume un significato più ampio di quello meramente giuridico. Sull'argomento si v. L. GALLINO, *Responsabilità del manager, investimenti istituzionali e nuovi modelli di impresa*, in A. POCCHI, O. ROSSELLI, *Trasformazioni sociali e trasformazioni giuridiche*, Napoli, ESI, 2007, pp. 137 e ss.

Oggi, invece, l'aspetto finanziario è un aspetto rilevante per la vita e lo sviluppo di un'impresa. Ed è un aspetto che non può essere ridotto soltanto a valutazioni meramente quantitative ma anche qualitative grazie all'imponente modernizzazione che il mercato della finanza privata ha vissuto in Italia negli ultimi venti anni. La pluralità delle opportunità di finanziamento, di capitale rischio oltre che di debito; bancario o parabancario; la finanza innovativa (cartolarizzazioni; fondi di *private equity*; ecc.) hanno creato opportunità nuove per l'impresa ma anche esigenze di formazione di figure professionali in grado di gestire autonomamente i nuovi strumenti pena, altrimenti,

termini:
giuridici; né tanto meno lo erano gli aspetti finanziari risolti, nella maggior parte dei casi, facendo ricorso a finanziamenti bancari di breve durata. La *governance* non era per le imprese un elemento strutturale agli aspetti contrattuali e giudiziari, nonché, in taluni casi, a rialtamente chiuso, in cui le variabili giuridiche rilevanti erano quelle in un sistema economico – come quello italiano di allora – sostanzialmente a fornire quelle nozioni ritenute fondamentali giuridica di base dei laureati presso la Facoltà di Economia era meno rilevante l'aspetto finanziario. In passato, in realtà, la formazione dove l'impresa si confronta con scelte decisionali che riguardano prestazioni particolari compiti legali. In particolare, ciò è evidente ad esempio nella natura propriamente legale; così come la formazione economica dell'impresa che non sono immediatamente chiamate a svolgere funzioni giuridica diventa, quindi, una necessità anche per quelle componenti come di una componente separata o in *outsourcing*. La formazione tradizionale della «componente legale» dell'impresa munque effetto sulle variabili di impresa richiama l'esigenza di munione degli atti giuridici o di quegli atti non giuridici che hanno come un'analisi meramente quantitativa dei dati aziendali. La comprensione in grado di valutare il *feedback* delle loro scelte andando oltre gli organi di vertice – l'organo amministrativo – agli organi direzionali – i *manager* – che nell'attività decisionale quotidiana devono essere in grado di valutare il *feedback* delle loro scelte andando oltre il fenomeno giuridico, ma anche da quegli aspetti extra-giuridici oggi rilevanti, in particolare, per tutti gli organi direttivi dell'impresa: da un'analisi meramente quantitativa dei dati aziendali. La comprensione in grado di valutare il *feedback* delle loro scelte andando oltre gli organi di vertice – l'organo amministrativo – agli organi direzionali – i *manager* – che nell'attività decisionale quotidiana devono essere in grado di valutare il *feedback* delle loro scelte andando oltre il fenomeno giuridico, ma anche da quegli aspetti extra-giuridici oggi rilevanti, in particolare, per tutti gli organi direttivi dell'impresa: da un'analisi meramente quantitativa dei dati aziendali.

la necessità di avvalersi della consulenza di intermediari finanziari specializzati²⁴.

Se queste considerazioni sono condivisibili, quello dei contenuti della formazione giuridica destinata alle imprese diventa un tema fondamentale di riflessione. È evidente che tali contenuti dovranno essere modulati sul profilo professionale che è oggetto dell'intervento formativo. Come è evidente che tale intervento formativo non potrà non essere di natura interdisciplinare, cioè dovrà essere concepito necessariamente sui contenuti, appunto, e non sulle tradizionali classificazioni relative ai settori scientifico disciplinari. Così, che il diritto, come le discipline economiche ed aziendali, matematiche e statistiche, possa essere strumento e non oggetto dell'ingeneramento²⁵.

L'altro problema che si presenta riguarda la formazione dei formatori. È un problema di non poco conto. Non solo in relazione al tipo di formazione specialistica che è richiesto. Ma anche al tipo di esperienza professionale che il formatore ha maturato. Esperienza non sempre necessaria ma quasi sempre preferibile proprio per quanto si diceva in precedenza: la dinamicità del mercato, la complessità dei mercati stessi, l'importanza, dunque, di un aggiornamento continuo, di una conoscenza diretta degli strumenti utilizzabili dagli operatori sono elementi non trascurabili nella formazione giuridica degli operatori del mercato.

Nell'affrontare entrambe le problematiche appena enunciate non sembra velleitaria l'iniziativa – più sopra ricordata – di un autorevole giurista di sviluppare una teoria delle istituzioni che possa essere di ausilio alle singole scienze sociali nel chiarire i meccanismi che regolano il dinamismo delle istituzioni. Se si ritiene che ciò sia condivisibile, la «nascente» *Scienza della formazione giuridica* ha il compito di individuare un percorso formativo funzionale ed efficace rispetto alle esigenze formative di coloro che delle scienze sociali devono fare uso nel proprio quotidiano lavoro²⁶. Di coloro che a vario livello, in relazione alle funzioni svolte all'interno dell'impresa, devono assu-

²⁴ V. G. FERRARINI, *La formazione universitaria e il settore finanziario*, in G.

REBUTTA, G. VISINTINI (a cura di), *L'insegnamento del diritto oggi*, cit. pp. 349 e ss.

²⁵ Si v. le riflessioni sull'argomento di un «uomo d'azienda» formulate una decina di anni or sono: C. CASTELLANO, *Il fabbisogno di competenze legati nell'im-*

presa, in G. REBUTTA, G. VISINTINI (a cura di), *L'insegnamento del diritto oggi*, cit., p. 346.

²⁶ Cfr. l'intervento di V. ATTRIPALDI al Seminario di studi per una teoria delle istituzioni tra diritto ed economia organizzato dalla Facoltà di Economia e dal Dipartimento di Diritto dell'economia dell'Università degli Studi «La Sapienza» il 23 febbraio 2005 in *Diritto e cultura*, 1-2, 2004, p. 67.

mere decisioni economiche nell'incertezza, nell'instabilità tipiche dei sistemi economici di mercato. Vi è, dunque, la necessità di una «scienza» che svolga una funzione predittiva con maggiore efficacia di quanto sinora non abbiano fatto le teorie economiche. Ecco, allora, che la teoria economica pur fondamentale per l'interpretazione delle «leggi» del mercato risulta da sola inadeguata ad una sua reale comprensione. In questo contesto la funzione del diritto diventa irrinunciabile così come la formazione giuridica di coloro che sono inquadrabili tra gli operatori del mercato.

6. Gli effetti derivanti dalla trasformazione «organizzativa» degli operatori del diritto sul «fabbisogno di formazione giuridica» degli operatori del mercato

Un altro aspetto assume, inoltre, particolare rilievo ai fini della nostra analisi. Le trasformazioni sociali, economiche e politiche che hanno interessato il mercato e le imprese hanno prodotto i loro effetti anche su quegli operatori, in particolare, sugli operatori del diritto, che da sempre svolgono una funzione di ausilio (consulenza, assistenza, ecc.) nei confronti delle imprese.

Oggi giorno, l'assetto tradizionale di assistenza e consulenza all'impresa, sempre più raramente, è basato sui due profili libero professionali dell'avvocato e del dottore (o del ragioniere) commercialista. Solitamente le imprese artigiane, o comunque, le imprese di piccole dimensioni come, ad esempio, le imprese famigliari, normalmente operanti nel settore manifatturiero, del commercio o dei servizi, possono trovare un tale assetto ancora adeguato e funzionale alle proprie esigenze consistenti, sostanzialmente, nell'adempimento degli obblighi di natura contabile e tributaria previsti dalla legge. La figura professionale del commercialista, talvolta, è sostituita dalle associazioni di categoria (come, ad esempio, avviene nel caso della Confederazione nazionale dell'artigiano e della piccola impresa). Tra i consulenti, il piccolo imprenditore individua anche la banca (o le banche) con la quale intrattiene un rapporto di conto corrente e alla quale si affida per la cura degli aspetti finanziari della sua impresa. Al legale, il piccolo imprenditore si rivolge per richiedere servizi giuridici «ordinari» come la consulenza contrattuale o l'assistenza in giudizio.

Quando, invece, l'imprenditore si misura direttamente con il mercato, in attività sottoposte a forte impatto regolativo e/o transazionale, allora il profilo delle competenze professionali ora delineato risulta non essere più adeguato alle esigenze di una tale impresa. Ne segue un doppio effetto su questi particolari operatori del mercato

che sono i consulenti professionali: uno, dall'impatto ancora limitato nel nostro Paese, che riguarda le forme che può assumere la consulenza professionale alle imprese; l'altro sul «fabbisogno» di formazione giuridica degli operatori del mercato derivante dalla trasformazione degli operatori del diritto.

Non ci sembra la sede opportuna per approfondire un tema così attuale e strategico per lo sviluppo dell'economia di mercato, come quello della riforma della disciplina delle professioni intellettuali, e per effettuare un esame dell'evoluzione della dimensione organizzativa che la maggior parte degli studi legali italiani ha conosciuto negli ultimi anni sotto la spinta dei grandi studi di origine anglosassona²⁷. Tuttavia, preso atto delle trasformazioni realizzatesi - ed ancora *in fieri* - nell'ambito della consulenza e dell'assistenza professionale alle imprese, in particolare, relativamente agli aspetti di natura «economico-giuridica», vale la pena osservare che questi operatori, analogamente a quelli «essenziali» del mercato, le imprese, hanno ritenuto dell'introduzione di normative di apertura del mercato (come è evidente per la professione forense e, in particolare, per l'avvocato d'affari) e dal c.d. fenomeno di americanizzazione del diritto societario²⁸. Tanto è che non è poi così avventato pensare che il primo effetto (*law firm-style*) possa poi aver causato il secondo in ragione del ruolo svolto dai grandi studi anglosassoni nel processo di trasformazione della consulenza legale, in particolare, nel settore finanziario-oggetto della prima - in senso cronologico - forma di globalizzazione avvertita che, probabilmente, ancora oggi, rimane la più evidente e rilevante delle globalizzazioni²⁹.

Ne deriva una considerazione conseguente. Tale processo di apertura e, per certi aspetti, di omogeneizzazione dei mercati e degli strumenti (giuridici e non) a disposizione di quelle imprese operanti su mercati almeno transnazionali³⁰ ha reso necessario non solo un ripo-

²⁷ Per la quale sono stati presentati una serie di progetti di legge attualmente all'esame delle Camere.

²⁸ Per cui si rinvia nuovamente a A.M. Musy e alla relazione tenuta al Convegno Cesim su «Avvocati d'affari e giuristi d'impresa» ora in A.M. Musy, *Avvocati*

d'affari e giuristi d'impresa: il modello nord americano, in G. MOKRIDITTA, P.F. LOTTI, O. ROSELLI (a cura di), *Avvocati d'affari e giuristi d'impresa. Formazione ed*

aggiornamento, Napoli, 2007, pp. 39 e ss. V. anche nota 5.

²⁹ Sul concetto di americanizzazione del diritto si v. S. SASSER, *Fuori controllo*,

(trad. it. di G. Ballarino), Milano, Il Saggiatore, 1998.

³⁰ Qui usato nel senso indicato da Roselli in O. Roselli, *Avvocati d'affari e*

giuristi d'impresa. Formazione ed aggiornamento, in G. MOKRIDITTA, P.F. LOTTI, O. ROSELLI (a cura di), *Avvocati d'affari e giuristi d'impresa*, cit., p. 15, nota 4.

³¹ Cfr. F. GALICANO, *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Bologna, Il Mulino, 2005.

sizionamento per quanto riguarda l'offerta di consulenza ed assistenza legale ma anche un ripensamento dei profili professionali da inserire tra le competenze dell'impresa. E ciò è avvenuto nella consapevolezza che il giurista d'impresa è solo una componente di questo processo di ripensamento che, più in generale, deve investire anche figure professionali non direttamente riferibili alla dimensione giuridica dell'impresa per le ragioni che si è avuto modo di esaminare in precedenza.

Il passaggio dall'economia amministrata all'economia di mercato ed il processo di internazionalizzazione che ha accompagnato gradualmente tale trasformazione del sistema economico nazionale, ha visto il lievitare di fonti normative di varia natura, vale a dire fonti dell'ordinamento, in quanto parte del sistema delle fonti, e fonti derivanti dalla prassi che – come è stato autorevolmente osservato – hanno ormai assunto un ruolo incisivo nel divenire della scienza giuridica⁸² nella considerazione che si tratta di una prassi diversa dal passato, ormai capace di produrre «catene normative»⁸³. Interventi normativi funzionali, da un lato, alle esigenze dell'economia di mercato, e, dall'altro, fonti normative degli ordinamenti giuridici (non solo dello Stato) volte a creare le condizioni e gli strumenti per un controllo dell'attività economica coerente con il modello di economia di mercato⁸⁴.

La ricaduta sulle imprese è in termini di maggiori adempimenti amministrativi ed assunzione di «responsabilità» e, conseguentemente, di maggiori oneri, diretti e indiretti. Tale fenomeno ha assunto dimensioni significative, in particolare, per quelle imprese che assicurano servizi di pubblica utilità (fornitura di gas, elettricità, telecomunicazioni, banche, ecc.) e che fanno ricorso al mercato dei capitali, di rischio e di credito⁸⁵. Come noto, l'ordinamento delle società quo-

⁸² Si v. P. GROSSI, *Professione*, in FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA, SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER LE PROFESSIONI LEGALI DI FIRENZE (a cura di), *Inaugurazione del corso d'insegnamento dell'anno accademico 2001-2002*, 26 febbraio 2002, Firenze, Imprensa Umgraf, 2002, p. 25.

⁸³ Si v. O. KOSELLI, *Avvocati d'affari e giuristi d'impresa. Formazione ed ag-giornamento*, cit., p. 17.

⁸⁴ Cfr. N. IRTI, *Nome e luogo. Problemi di geo-diritto*, Roma-Bari, Laterza, 2006, pp. 104-105: «L'economia globale, pur professando estraneità agli ordinamenti statali, e insistendo di esprimere un proprio diritto, presuppone quegli ordinamenti ed è tutta popolata e attraversata da istituti giuridici (mio, tuo, scambio, ecc.). E altresì si scopre che il problema non è (e non può essere) di un'economia senza diritti statali, ma piuttosto di un'economia che sceglie entro la molteplicità dei diritti statali, ovvero dei diritti statali capaci di stringere gli affari a un dato luogo, e così di sot-toporli e governarli. L'alternativa è, insomma, tra ordine giuridico del mercato e mercato degli ordini giuridici».

⁸⁵ Cfr. G.D. MOSCO, *Le regole di governance per le quotare: una risorsa o un*

tate su mercati regolamentati prevede una serie di tutele a garanzia dei c.d. *stakeholders*. A tali tutele corrispondono necessariamente una serie di previsioni normative che affidano all'impresa, a livello del vertice aziendale, l'assolvimento di obblighi e funzioni di controllo il cui esito non può essere sempre affidato alla cura di professionisti esterni (commercialisti, legali) né alla direzione amministrativa o all'ufficio legale dell'impresa.

L'evoluzione della disciplina dei mercati, in ottica concorrenziale, ha avuto effetto anche sulla legislazione d'impresa. In questo contesto, trovano spiegazione le ampie riforme del diritto societario, del diritto fallimentare e del codice di procedura civile⁸⁶ realizzate nel nostro Paese in anni recenti; nonché tutte quelle leggi speciali figuranti in categorie di imprese, come quelle quotate su mercati regolamentati⁸⁷; o, in generale, quegli enti (e, quindi, anche le imprese) che abbiano a qualsiasi titolo rapporti con la pubblica amministrazione⁸⁸. L'obiettivo dilatarsi della regolamentazione e la crescente complessità dell'organizzazione aziendale hanno modificato la *corporate governance* delle società, in particolare, di media-grande dimensione e, di conseguenza, è mutato anche il ruolo che il legislatore – in particolare, il legislatore codicistico – affida agli amministratori. Nelle società quotate questo aspetto assume evidenza concreta nella variabilità della composizione «qualitativa» dell'organo amministrativo⁸⁹ e nell'interpretazione dei poteri ad esso affidati «orientandone il contenuto qualificante come attività di direzione strategica, decisionale e di favore del *management* e controllo di procedimento decisionale a favore del *management* e controllo di procedure». In particolare, la funzione di vigilanza degli amministratori assume una centralità nuova, forse anche in ragione dei recenti scandali

⁸⁶ *peso?*, testo dattiloscritto della Relazione tenuta al Convegno «Imprese e previsioni» organizzato presso l'Università LUISS Guido Carli a Roma il 27 gennaio 2007.

⁸⁷ Si tratta della L. 80/05 e della L. 263/05.

⁸⁸ Si pensi alla legge di riforma della tutela del risparmio, L. 262/05 e succ. mod. (Dlgs 203/06).

⁸⁹ DLgs 231/01. Si v., *ex pluribus*, D. GALLETTI, *I modelli organizzativi nel dlgs*

n. 231 del 2001: le implicazioni per la corporate governance, in *Ciur. Comm.*, 33,

2006, pp. 126-146.

⁹⁰ Si v. N. ARIANI, *La nuova governance della società per azioni: l'amministra-*

zione, in N. ARIANI, T. ONESTI (a cura di), *La riforma del diritto societario: azien-*

dalisti e governi a confronto, Milano, Giuffrè, 2004.

⁹¹ Cfr. M. BELCREDI, *Amministratori indipendenti, amministratori di minoranza,*

e dintorni, in *Riv. Soc.*, 50, 2005, pp. 853 e ss.

⁹² Si v. P. LUONGO, *Appunti per una relazione sul ruolo della funzione legale*

nella moderna impresa bancaria, in G. MOREBIDELLI, P.F. LOTTO, O. ROSELLI (a

cura di), *Avvocati d'affari e governi d'impresa. Formazione ed aggiornamento*, cit.

dai finanziati avvenuti nella maggior parte dei Paesi finanziariamente evoluti⁹². La legge richiede che sia istituito un efficace sistema di controlli interni e di procedure idonee a garantire il rispetto: si pensi alla normativa in materia di trasparenza contabile e societaria, in materia di lavoro e di *privacy* nonché alle già menzionate norme in materia di tutela del risparmio. I medesimi controlli devono essere attuati per poter garantire il rispetto di codici di autodisciplina⁹³ o per avere indicazioni sull'andamento della gestione (controllo di gestione, controllo finanziario, ecc.). Se poi l'impresa è quotata su un mercato regolamentato europeo devono essere attivate le prescrizioni normative richieste da quell'ordinamento, come, ad esempio, avviene per quelle società che sono quotate anche sul mercato di Borsa americana per quanto previsto dal *Sarbanes - Oxley Act*⁹⁴.

Amministratori e *management* di imprese quotate c/o sottoposte a regolazione (per mercato, per attività, per settore) devono avere, quindi, se non una capacità giuridica brillante in campo economico⁹⁵ quanto meno una maggiore sensibilità giuridica⁹⁶ di quanto non fosse necessario avere in passato. E ciò a prescindere dal tipo di consulenza che l'impresa sceglia, sia essa «*in house*» o, come accade solitamente nel caso di società multinazionali o società ad esse comparabili per estensione territoriale od organizzazione, sia essa affidata a grandi studi legali, commerciali e di consulenza direzionale, in particolare, di stampo anglosassone. La necessità di competere sul mercato crea parimenti l'esigenza di adeguarsi alle «regole» che il mer-

⁹² V. N. ARRIVANI, *Dal caso Parmalat alle nuove regole a tutela del risparmio*, in *Soc.*, 2004, 3, pp. 301 e ss.

⁹³ Sui codici di autodisciplina c. più in generale, sul fenomeno dell'autoregolazione si v. G. DE MINICO, *Regole, Comando e consenso*, Torino, Giappichelli, 2004.

⁹⁴ Con una particolarità di non poco conto: «Con il *Sarbanes-Oxley Act* (...) il legislatore americano, imponendo alle società quotate in borsa codici etici di condotta, che un legislatore riconoscesse l'esistenza di principi sui quali non può esercitare alcun potere. Qui, nonostante il fatto che i codici etici in questione siano semplicemente ordinamenti giuridici interni alle società, redatti allo scopo di evitare i conflitti di interesse e tutelare i diritti dei soci, sembra rafforzare una contraddizione, sull'efficacia dei codici etici, che in generale non prevedono sanzioni specifiche, infatti lecito se non altro esprimere qualche riserva»: v. G. ROSSI, *Il gioco delle regole*, Milano, Adelphi, 2006, pp. 81 e ss.

⁹⁵ Si v. per il significato in cui qui viene usata l'espressione «capacità giuridica brillante», M. OGCHEVA, *La formazione giuridica delle figure professionali specializzate per l'impresa: quali esigenze?*, in *Il dir. dell'econ.*, 2, 2006, pp. 246 e ss.

⁹⁶ Cfr. l'intervento di A. MARAS in G. MORIBELLI, P.F. LOTTO, O. ROSELLI (a cura di), *Avvocati d'affari e giuristi d'impresa. Formazione ed aggiornamento*, cit.

cato produce non solo attraverso gli operatori del diritto ma anche a quelle (non giuridiche) che il mercato impone per il tramite di società di consulenza direzionale, società di revisione, banche di investimento, fondi di *private equity*, ecc.

L'affidarsi a studi professionali, che anche nel nostro Paese - come detto - tendono ad emulare sempre più per organizzazione e dimensioni il modello delle *law firm* o delle società di consulenza aziendale, ha effetti sul fabbisogno interno di formazione e, in particolare, di formazione giuridica delle società. Come si è osservato la consulenza legale è considerata dalla maggior parte degli imprenditori un costo di produzione ai pari degli altri fattori produttivi ma non un "investimento". Il considerarlo un costo di produzione che porta la ricerca di una sua naturale minimizzazione piuttosto che di una ottimizzazione in termini di eccellenza qualitativa dal punto di vista professionale nonché di fidelizzazione del rapporto «impresa-consulente» come accadeva, generalmente, ai tempi del capitalismo familiare e, a dir la verità, accade ancora oggi nelle aziende di media dimensione che hanno sposato quel modello societario. Con una particolare, tuttora, non trascurabile rispetto al passato: il dover effettuare le proprie decisioni economiche in un contesto di mercato, come si è detto innanzi, più dinamico di quanto non fosse in quel momento storico; in un contesto in cui è mutata la presenza, qualitativa e quantitativa dei poteri pubblici; in un contesto in cui l'economia è sempre più integrata, la finanza globale e i vincoli posti da fattori esterni all'impresa (credito, finanza, ambiente) più stringenti di allora. In questo contesto occorre consolidare inevitabilmente la formazione giuridica dei profili professionali operanti in azienda e, in particolare, di coloro che a diverso titolo sono chiamati ad operare nel concreto e ad assumere decisioni economiche e finanziarie rilevanti per l'impresa e, talvolta, anche per il sistema economico nazionale. Una formazione giuridica, però, particolare che si integri con altre professionalità, multidisciplinare, utile a comprendere le interrelazioni tra aspetti giuridici e scelte economiche e tra scelte economiche e conseguenze giuridiche⁹⁸, in un *trade off* non più dicotomico ma complementare, in cui emergono le capacità di *problem*

⁹⁸ Si v. P.F. LOTTO, *Il giurista tra impresa, azienda, mercato*, cit., p. 29.
⁹⁹ Così come non è «più del tutto vero che il giurista sia sprovvisto di cultura aziendalistica, come dimostra l'argomentare di alcune sentenze» (v. Trib. Milano 7 luglio 1998), è altrettanto vero che l'aziendalista si è da sempre confrontato con il diritto ma assai meno con la cultura giuridica; cfr. A. BUCCELLI, *L'insegnamento delle «Istituzioni di diritto privato» nelle Facoltà di Economia*, in V. CERULLI IRELLI, G. ROSELLI (a cura di), *Unitarietà della scienza giuridica*, cit., p. 95.

solvung piuttosto che quelle di *licet vident* che tipicamente sono richieste al giurista. Formazione che si può acquisire o con l'esperienza professionale o con una preparazione universitaria e post universitaria - penso alla formazione permanente - innovativa in cui siano studiate non tanto le singole materie (che dovrebbero essere oggetto di una solida preparazione di base acquisita durante il percorso triennale o di studi) ma il mercato e l'impresa, dunque, come istituzioni. Siamo tornati così alla necessità di costruire una teoria delle istituzioni.

7. La formazione degli operatori del mercato nell'ambito giuridico-economico e l'offerta formativa tra pubblico e privato

Auspiciando che l'analisi istituzionale possa trovare una sua identità scientifica e un suo spazio anche nella didattica, non resta che considerare il panorama dell'offerta formativa destinata a quei profili funzionali alle esigenze dell'impresa e del mercato.

Il ventaglio delle proposte formative si è molto ampliato con la riforma degli ordinamenti didattici delle Università. Prima di allora, l'offerta formativa destinata agli operatori del mercato era soprattutto *post lauream* ed era affidata alle Università solo in pochi casi, il più rilevante dei quali era il percorso tradizionale di specializzazione per i laureati che intendevano intraprendere la carriera di *top manager*, vale a dire il *Master of Business Administration (MBA)*. Le altre iniziative di formazione rivolte agli operatori del mercato erano affidate a società di consulenza private - talvolta in collaborazione con le Università - e consistevano quasi esclusivamente in progetti mirati di formazione oppure nell'organizzazione di seminari o convegni su argomenti di stretta attualità destinati, quindi, a soddisfare le richieste di aggiornamento professionale delle imprese, delle associazioni di categoria e dei liberi professionisti. Questo assetto della formazione rivolta agli operatori del mercato era nato per soddisfare esigenze formative *post lauream* più limitate rispetto alla situazione attuale, stante l'assetto universitario italiano di allora ed il numero esiguo di coloro che potevano fruire di quelle iniziative in qualità di utenti/potenziali studenti. D'altronde, la resistenza all'innovazione mostrata dal sistema economico italiano fino a pochi anni fa, di fatto, rendeva storica la modernizzazione del sistema di formazione del nostro Paese almeno in questo specifico settore. La presenza della formazione giuridica in questo contesto era riservata alle materie giuridiche più direttamente legate alla *governance* dell'impresa, vale a dire alla disciplina del diritto commerciale nonché a quella del di-

ritiro tributario⁹⁹. Raro trovare nell'offerta formativa *post lauream* di quel tempo la presenza di discipline giuridiche attinenti al mercato, anche come insegnamento di diritto pubblico dell'economia¹⁰⁰. La ragione, alla luce dell'analisi svolta, dovrebbe essere ormai di immediata comprensione. Dunque, da un lato, era avvertita l'esigenza di affidarsi a modelli formativi *post lauream* originariamente attivati in quei Paesi che più da lontano avevano scelto il sistema economico di mercato, come, ad esempio, gli Stati Uniti, dall'altro, però, si introducevano dei correttivi al programma di studi adeguandoli, per così dire, all'identità economica, sociale e politica del nostro Paese. Non ci dovremmo sorprendere allora – alla luce dell'analisi effettuata relativamente al legame sussistente tra evoluzione del rapporto tra diritto e mercato e formazione giuridica – che nel *curriculum studio-rum* delle *Business School* americane non sia presente, apparentemente, alcuna materia direttamente riconducibile alle scienze giuridiche. In effetti, se si sfoglia il *curriculum* del *MBA* della *Columbia Business School*, ad esempio, solo dopo un attento esame si individuerà tra le materie di studio *Corporate governance* in cui si insegna – non con metodo socratico ma utilizzando il *case method*¹⁰¹ – *Corporate Law and Fiduciary Duties* in riferimento all'ordinamento degli Stati Uniti e, a comparazione, quello della Germania e del Giappone. Verificando i percorsi formativi dei *MBA* offerti da alcune tra le più prestigiose Università degli Stati Uniti (*Stanford Graduate School of Business, Harvard Business School, Yale School of Management*), poi, si verifica come lo studio del diritto sia inserito all'interno dei programmi dei corsi relativi alle discipline economico-finanziarie. Quello che emerge dall'analisi dei *curricula* – e che può essere di interesse anche per la formazione degli operatori del mercato del nostro Paese – è la presa di coscienza da parte di alcune tra le più importanti Università americane di dover innovare la proposta formativa. In particolare, la *Yale School of Management*, a partire dal corrente anno accademico, ha introdotto un nuovo *curriculum* di studi prendendo così atto del significativo cambiamento che la professione di *manager* ha subito negli ultimi trent'anni pur non essendo accaduto altrettanto

⁹⁹ Si v. M. LOGOZZO, *L'insegnamento del «diritto tributario»*, in L. DEGRASSI, *O. ROSSETTI* (a cura di), *Materiali sullo stato della riforma degli studi nelle Facoltà di Economia*, cit., pp. 119 e ss.

¹⁰⁰ Si v. L. AMMANNATI, *L'insegnamento del «diritto dell'economia»*, in L. DEGRASSI, *O. ROSSETTI* (a cura di), *Materiali sullo stato della riforma degli studi nelle Facoltà di Economia*, cit., pp. 85 e ss.

¹⁰¹ Ritenendo tale metodo preferibile per prendere dimistichatezza con la giurisprudenza più rilevante e con i modelli di *governance* realmente adottati dalle imprese.

alla formazione manageriale essendo la maggior parte dei *curricula* ancora suddivisi per disciplina – marketing, finanza, economia e così via. Questo modello – secondo l'Università di Yale – «aveva senso quando una carriera di successo era caratterizzata da un avanzamento verticale all'interno di un singolo settore in un contesto in cui le divisioni amministrative delle società erano ampie e divise per funzioni. Tuttavia, oggi, le carriere manageriali – si osserva – attraversano i confini di funzione, organizzazione, settore industriale, così come avviene per i confini culturali e quelli politici. Anche i *manager* di grandi organizzazioni societarie devono comportarsi come imprenditori nel senso che il loro successo dipende dall'abilità di sintesi che possiedono nel gestire una serie dispartata di informazioni, di analizzare le priorità in funzione della concorrenza, e di mettere insieme e coordinare risorse ed individui in un contesto che è spesso dinamico e decentralizzato»¹⁰². L'idea che si ritiene necessario trasferire nella didattica è quella di procedere ad una frammentazione delle tradizionali discipline di insegnamento riorganizzandole in funzione di corsi multidisciplinari elaborati sul ruolo che il *manager* deve svolgere: risolvere problemi o sviluppare soluzioni. Ruolo che può essere inteso in termini all'organizzazione o esterno ad essa: nel primo caso l'apprendimento riguarderà gli aspetti relativi all'organizzazione dell'impresa ed al suo funzionamento; nel secondo caso si studieranno i soggetti che a vario titolo entrano in contatto con essa, vale a dire, gli investitori, i clienti, le imprese concorrenti, lo Stato e la società.¹⁰³ La necessità di innovare l'offerta formativa non è esigenza avvertita esclusivamente nell'ambito delle *School of Business*. Recentemente, la *Stanford Law School* ha realizzato un nuovo modello di formazione giuridica – che sarà completato nel 2009 – con il quale viene dato più spazio alla formazione di tipo interdisciplinare e vengono ampliate le occasioni di sperimentazione pratica di quanto appreso a livello teorico. Anche in questo caso si prende atto che la formazione giuridica non può che adattarsi alla complessità crescente dell'economia, della medicina, della politica, della scienza della formazione, della scienza e della tecnologia¹⁰⁴. Nella maggior parte delle Università europee, l'innovazione della formazione giuridica e, in particolare, di quella rivolta al mercato ed all'impresa, non sembra ancora essere un'esigenza avvertita forse perché le Università hanno sopperito sinora alle ri-

¹⁰² Si v. il sito web del *Master of Business Administration della Yale School of Management*: http://mba.yale.edu/curriculum/som_core.shtml.

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ Si v. l'articolo «*Larry Kramer Wants a Revolution in Legal Education*» apparso sul *Wall Street Journal* del 30 novembre 2006.

chieste del mercato del lavoro effettuando per lo più modifiche agli ordinamenti didattici preesistenti, anche in un'ottica di «omogeneizzazione» dei titoli di studio equiparabili alla Laurea nei vari Paesi dell'Uc.

La riforma degli ordinamenti didattici delle Università realizzate in Italia di recente, si è mossa in questa direzione realizzando un sistema sostanzialmente binario di formazione (se si esclude ovviamente il dottorato di ricerca o i master c.d. di secondo livello). Con l'introduzione da parte delle Università nazionali di percorsi di laurea specialistica (o magistrale) rivolti a quei laureati che vogliono completare o caratterizzare la loro preparazione di base in relazione al tipo di *curriculum* inizialmente scelto, si vuole arricchire — almeno sotto un profilo quantitativo — la formazione universitaria dedicata alle professioni del mercato e dell'impresa. Tra queste proposte, la più significativa in relazione all'oggetto di analisi è data da quei percorsi formativi appartenenti alla classe delle Lauree specialistiche in scienze economico-aziendali e a quelle in scienze dell'economia, tra le quali si segnala, per ciò che qui più interessa, «Economia e legislazione d'impresa» ed «Economia e legislazione per l'impresa»¹⁰⁵. Entrambe nascono sul presupposto che «i processi di globalizzazione e profonda innovazione che stanno caratterizzando l'ambiente interno ed esterno dell'impresa richiedono la formazione di figure dotate di un elevato grado di specializzazione per governare i processi di programmazione, controllo, rilevazione e trasmissione ai terzi delle informazioni relative ai risultati della gestione con un'elevata sensibilità nell'interpretazione dei cambiamenti in atto sotto il profilo economico-aziendale, giuridico e fiscale»¹⁰⁶. Tra gli obiettivi formativi che si pone questa laurea specialistica vi è, pertanto, l'acquisizione delle conoscenze degli istituti giuridici indispensabili per il governo di organizzazioni complesse e l'approfondimento di quelle competenze di natura giuridica ed amministrativa adeguatamente integrate da ulteriori conoscenze di carattere aziendale volte ad affinare la capacità di analisi e di programmazione gestionale, senza trascurare gli aspetti relativi alla rendi-

¹⁰⁵ Attivati presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del «Sacro Cuore» di Milano, dell'Università Commerciale «Luigi Bocconi» di Milano, dell'Università degli Studi di Pavia e dell'Università degli Studi di Verona come classe delle lauree specialistiche in scienze economico-aziendali e presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze come classe delle lauree specialistiche in scienze dell'economia.

¹⁰⁶ V. gli obiettivi formativi della LS in Economia e Legislazione dell'impresa attivata presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Pavia.

contazione economica, finanziaria e sociale¹⁰⁷. In molti casi, tuttavia, i *curricula* delle Lauree specialistiche non si distinguono da quelli di primo livello se non per l'attivazione di corsi avanzati o innovativi come, ad esempio, il diritto della concorrenza¹⁰⁸.

Con la riforma degli ordinamenti didattici delle Università sono fioriti, inoltre, numerosi corsi di perfezionamento, master di primo e secondo livello – anche aventi ad oggetto l'impresa ed il mercato – per iniziativa, quasi esclusivamente, delle Facoltà di Economia. Si tratta di un'offerta formativa molto variegata che si sviluppa, in grandola, accanto all'esperienza ormai plurennale di alcune società di formazione, centri di ricerca, fondazioni. E anche molto impegnativa per le Università che si trovano ad affrontare il «mercato» dell'alta formazione con mezzi e risorse che non sempre sono adeguati rispetto agli scopi prefissati. E, talvolta, anche con il limite derivante dal carattere *localistico* di tali iniziative.

Infine, un breve cenno alla formazione permanente¹⁰⁹. Le Università sinora non sono state coinvolte nella formazione permanente se non limitatamente a qualche singola iniziativa. Probabilmente, in futuro lo saranno sempre di più¹¹⁰. Occorre considerare la formazione giuridica anche in tale ambito e, cioè, quando è rivolta ad integrare ed aggiornare le competenze professionali di coloro che, ottenuta la Laurea, operano sul mercato. Tale tipologia di intervento formativo assume un particolare significato strategico in relazione alle trasformazioni che il mondo dell'economia, delle professioni e del lavoro hanno vissuto negli ultimi anni e alle sfide che, in un mercato sempre più competitivo e concorrenziale, attendono le imprese e gli operatori del mercato tutti.

¹⁰⁷ V. gli obiettivi formativi indicati dalla Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Verona in relazione alla LS in Economia e Legislazione di Impresa.

¹⁰⁸ Si v. N. ARRUANI, *L'insegnamento del «diritto commerciale»*, in L. DEGRASSI, O. ROSELLI (a cura di), *Materiali sullo stato della riforma degli studi nelle Facoltà di Economia con particolare riferimento alla formazione giuridica*, cit., p. 77.

¹⁰⁹ Si rinvia, per un approfondimento del tema, agli atti della Conferenza organizzata dal Miur, *L'Università per l'apprendimento permanente*, tenutasi a Napoli il 17 marzo 2007.

¹¹⁰ Anche con corsi a distanza: v. L. CASSETTI, *F-learning e Università. Spunti per una riflessione sul ruolo delle nuove tecnologie didattiche nella formazione del giurista*, in *www.federalismi.it*, testo dattiloscritto, 7 marzo 2007.