



Lorenzo Carpanè - Veronica Morlacchi

# Che contratti!

Progettare, scrivere, disegnare contratti  
semplici e chiari



**Giappichelli**

# CARI LETTORI E CARE LETTRICI

## A chi serve questo libro?

A coloro che scrivono, leggono, gestiscono contratti. Mondi di coloro che, nelle aziende e negli studi, per lavoro o anche per interesse, vogliono contratti più leggibili, più efficaci e capaci di esprimere con precisione e la massima semplicità ciò per cui si scrivono: definire i termini di un accordo.

Avvocati e avvocate, legali d'impresa, dirigenti d'azienda, consulenti per la redazione di testi contrattuali, utenti a tutti i livelli, compresi i comuni cittadini e consumatori: il libro si rivolge a tutti e a tutte, senza distinzione.

Semplicità e chiarezza dei contratti saranno le parole chiave, che abbiamo voluto anche riportare nel sottotitolo a caratterizzare il libro. Un lavoro difficile, perché, come disse Bruno Munari, *«complicare è facile, semplificare è difficile. Per complicare basta aggiungere tutto quello che si vuole: colori, forme, azioni, decorazioni, personaggi, ambienti pieni di cose.*

*Tutti sono capaci di complicare. Pochi sono capaci di semplificare. Per semplificare bisogna togliere, e per togliere bisogna sapere che cosa togliere [...] La semplificazione è il segno dell'intelligenza»<sup>1</sup>.*

Ma serve anche innovazione e tecnologia per contratti futuri che restino (o forse meglio tornino a essere) un po' più umani.

Questo libro vuole allora essere una cassetta degli attrezzi per chi vuole provare a progettare in modo nuovo i contratti nella complessità dei nostri giorni, una guida per suscitare curiosità e idee e per immaginare come possono essere e come ciascuno di noi vuole che siano i contratti che regoleranno le nostre relazioni nel prossimo futuro. Questa sarà anche una scelta etica e politica, di democrazia, di identità professionale e responsabilità d'impresa.

---

<sup>1</sup> Finessi-Meneguzzo, 2007.

## Cosa si legge in questo libro

Abbiamo voluto realizzare un libro che avesse tre anime convergenti: spiegare perché è bene scrivere i contratti in modo diverso, come si può fare, e far vedere come possono venire, inserendo esempi e descrivendo casi, sia quelli meno virtuosi che, soprattutto, quelli più virtuosi.

Non vogliamo insegnare niente a nessuno. Abbiamo solo voluto con-dividere, ossia dividere con chi ci vorrà leggere, le conoscenze e esperienze che abbiamo raccolto in questi anni dalle nostre diverse attività professionali, affinché dalla con-divisione la conoscenza possa moltiplicarsi.

## Come si legge questo libro

Abbiamo voluto fare in modo che ognuno lo legga come meglio gli piace, entrando dall'inizio o da uno dei diversi punti di accesso. Per offrire a chi ci leggerà questa libertà abbiamo voluto aggiungere alcuni strumenti che crediamo molto utili.

Ciascun capitolo:

- è introdotto dalle parole chiave, contraddistinte dal simbolo # che ormai tutti conosciamo. Queste parole, in ordine alfabetico, indicano i contenuti per noi fondamentali del capitolo e costituiscono l'Indice degli argomenti che si trova alla fine del libro;
- segue il Sommario, che riprende i titoli dei paragrafi, per poter avere uno sguardo d'insieme;
- alla fine si trova una sintesi discorsiva dei contenuti («Il capitolo in breve»).

**Indici:**

- l'indice generale è un requisito inevitabile e sostanziale;
- l'indice delle parole chiave, come abbiamo visto, permette un ulteriore accesso;
- l'indice dei nomi aiuta anche chi è interessato a trovare citazioni e riferimenti;
- l'indice delle figure completa l'elenco.

**Citazioni bibliografiche:**

- nel testo sono date in sigle, con cognome autore e anno (es: Rossi, 2022);
- nella Bibliografia finale sono sciolte;
- per le fonti *web* abbiamo indicato l'*url* completo.

## Qualche avvertenza linguistica

Il tema linguistico è centrale: abbiamo voluto scrivere un testo che avesse le stesse caratteristiche di leggibilità dei contratti. Si troveranno anche varie espressioni inglesi: siamo consapevoli che ciò può essere visto come contraddittorio rispetto alle avvertenze che noi stessi diamo. Quando le usiamo tuttavia è non per moda o per spocchia, ma perché si tratta di espressioni largamente in uso negli ambiti legali ed economici: usarle ha significato indicare in modo più diretto l'oggetto a cui si riferiscono. Abbiamo però cercato di limitarle e di spiegarle quando necessario.

Abbiamo cercato, laddove ci è stato possibile, di utilizzare espressioni che non si riferiscono a una specifica identità di genere o al più espressioni di genere sia al maschile che al femminile. Quando però questo non ci sia riuscito, abbiamo deciso di utilizzare il genere maschile sovraesteso, solo per rendere la lettura più fluida. Abbiamo bene in mente il tema dell'inclusività del linguaggio (abbiamo dedicato anche un capitolo appositamente a questo tema), ma ci è parsa la scelta che consentisse maggiormente di rendere il testo comprensibile, piuttosto che l'uso di *schwa*, asterischi, generi alternati o altro.

Buona lettura.

*Veronica Morlacchi*

*Lorenzo Carpanè*



# 1.

## PERCHÉ CAMBIARE MENTALITÀ

#Autorità; #Cittadini; #Democrazia; #Fiducia; #Intermediari; #Mediazione sociale; #Modernità liquida

Si potrebbe semplificare e banalizzare, rispondendo «perché il mondo è già cambiato». Da quando? Cosa è successo? Nulla e tutto. Non c'è un avvenimento unico che determini le trasformazioni: *natura non facit saltus*, la natura non fa salti, anche se ogni tanto qualche rivoluzione c'è stata.

Anche noi ne stiamo vivendo una, la cui portata forse ci sfugge.

Forse è cambiato il diritto? Ma se le leggi sono sempre le stesse! Non proprio le stesse, ma scritte oggi come si scrivevano un secolo (e forse più) fa. Prendiamo un esempio attuale di un testo giuridico:

*«L'articolo 1, comma 2, del decreto Frodi ha modificato gli articoli 121 e 122 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, reintroducendo il divieto di cessione ulteriore alla prima con riferimento al Superbonus, ai Bonus diversi dal Superbonus e ai Bonus anti-COVID (che era stato previsto dall'articolo 28 del decreto-legge 27 gennaio 2022, n. 4 – cd. decreto Sostegni-ter – poi abrogato dal medesimo decreto Frodi), prevedendo, inoltre, la possibilità – a partire dal 26 febbraio 2022 (data di entrata in vigore del decreto Frodi) – di effettuare due ulteriori cessioni a favore di banche e intermediari finanziari, società appartenenti a un gruppo bancario, nonché imprese di assicurazione autorizzate ad operare in Italia (di seguito soggetti “qualificati”)»<sup>1</sup>.*

Nulla da invidiare alle gride manzoniane. O a come venivano scritti i Regi decreti nel XIX secolo. A dire il vero, se si facesse riferimento a un altro testo, piuttosto datato anche quello, il confronto risulterebbe impietoso. Ci riferiamo alla Costituzione, esempio ancora oggi di chiarezza, semplicità, efficacia.

Si badi bene: quella che abbiamo ripreso è una risposta a una cosiddetta FAQ<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/faq1>, pagina consultata il 15.9.2022 – Faq del 17.3.2022.

<sup>2</sup> *Frequently Asked Questions*, domande poste frequentemente.

dell’Agenzia delle entrate, a cui ogni cittadino potrebbe attingere per avere chiarimenti su una materia di grande interesse, cioè quella delle agevolazioni per lavori di edilizia. Un testo che chiunque dovrebbe essere in grado di comprendere facilmente.

Che non sia così, è fin troppo evidente. Tanto che da una persona nostra amica si è alzato forte un grido di aiuto, tra l’arrabbiato e il preoccupato. Persona dotata di solida cultura, che non riusciva a destreggiarsi nel contorto sviluppo delle frasi, dei rimandi normativi, delle negazioni.

Si potrebbe però obiettare che questo non è un contratto.

Bene, vediamo un breve passaggio di un contratto di telefonia di una grande azienda.

*«Il Cliente può scegliere in qualsiasi momento un fornitore alternativo di Servizi di roaming diverso da XXX, che saranno forniti sotto forma di pacchetto da qualsiasi fornitore alternativo o di Servizi dati in roaming che saranno forniti direttamente sulla rete ospitante da un fornitore alternativo di roaming».*

Ora, il viluppo delle frasi subordinate (specie relative), le continue ripetizioni delle stesse parole, rende arduo districarsi e arrivare a capire cosa c’è scritto.

Per altre ragioni viene da chiedersi cosa mai si potrà comprendere da questo passaggio:

*«L’attivazione della Carta SIM è subordinata all’avvenuta identificazione del titolare del contratto mobile prepagato/legittimo possessore della SIM in conformità a quanto previsto dall’articolo 55, comma 7, del Decreto Legislativo 1 agosto 2003, n. 259 (Codice delle Comunicazioni Elettroniche), come modificato dall’articolo 6, comma 2, del Decreto Legge 27 luglio 2005, n. 144, convertito con Legge 31 luglio 2005, n. 155 (“Decreto Pisanu”)».*

Qui le norme di legge citate all’interno del testo non solo appesantiscono la lettura, ma rinviano a contenuti che chi legge non conosce, per cui dovrebbe andarsi a cercare le norme, interpretarle, riportarle poi qui nel contesto.

Quali sono le conseguenze quindi di testi così?

La prima è la **sfiducia**.

Sfiducia nei confronti di chi scrive: nel nostro primo caso un’istituzione pubblica, di primaria importanza nella vita di ciascuno di noi, nel secondo una compagnia telefonica. Sfiducia per il fatto che percepiamo non solo una distanza tra noi e chi scrive, ma una volontà di mantenere o accentuare la distanza. Ciò di cui abbiamo invece bisogno è sentire che chi sta «dall’altra parte» è in realtà dalla nostra stessa parte<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Su questo argomento specifico del linguaggio amministrativo, risale al 2002 la *Direttiva sulla*

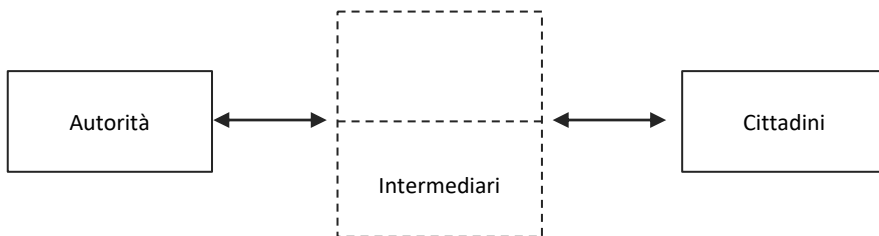
A maggior ragione nel contesto culturale, sociale e storico di questi tempi, nel quale tutti i ruoli di mediazione sociale sono messi in discussione.

Si può qui ricordare quanto ha scritto un grande interprete della società contemporanea come Bauman: nella «**modernità liquida**» si sono allentate tutte le forme di coesione sociale che abbiamo conosciuto per decenni e forse per secoli. E tra queste funzioni di mediazione messe in discussione rientrano anche tutti coloro che svolgono un ruolo pubblico e sociale. Che non sono solo le amministrazioni o gli enti pubblici, ma ogni persona, azienda, professionista che agisca come soggetto pubblico. Come ci mette in guardia Bauman, ciò porta indubbiamente a una crisi: sta a noi decidere se vogliamo che sia un passaggio, una trasformazione verso una direzione o verso un'altra.

Da una società eminentemente verticale, con un'accettazione incondizionata dell'autorità (come peraltro ancora avviene per motivazioni culturali molto profonde in Oriente), siamo ormai proiettati verso una **società orizzontale**, oltre che liquida.

Ciò vuol dire che l'autorità non è più percepita tale come parte di un sistema verticale e verticistico, nel quale il potere è tale per volontà trascendente o trascendentale. Stiamo andando, siamo già immersi, in una realtà in cui il potere non è nemmeno solo espressione della volontà democratica, che giunge quindi dal basso. Siamo sempre di più in un mondo in cui l'autorità deve giustificare di esserlo in ogni momento, in un confronto continuo e circolare con tutti i portatori di interesse, in cui noi tutti riconosciamo l'esistenza di funzioni intermedie che sono elemento di connessione tra cittadino e autorità.

Figura 1. – Schema relazione autorità/cittadini



L'autorità è, quindi, messa continuamente in discussione. I cittadini vogliono sempre di più poter discutere ogni singolo atto. Ciò richiede trasparenza e rinnovo

---

*semplificazione del linguaggio dei testi amministrativi* del Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni: <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/08-05-2002/direttiva-semplificazione-linguaggio> (cons. il 15.9.2022).

Si veda anche più approfonditamente Cortellazzo, 2021.



vamento continuo. Richiede chiarezza e onestà del linguaggio. Solo questa chiarezza porta alla conoscenza. E la **democrazia** è tale solo se accompagnata dalla **conoscenza**. La conoscenza, tuttavia, è un processo che nell'evoluzione storica si è fatto sempre più complesso, che non è sempre accessibile a chiunque. Il ruolo, quindi, di queste funzioni intermedie è fondamentale per garantire la permeabilità, l'osmosi continua dei saperi all'interno della società, per mettere potenzialmente l'universalità delle persone nelle condizioni di poter vivere in pieno il proprio ruolo di cittadini.

Scrivere in modo chiaro un contratto, cioè il patto che per qualsiasi ragione lega le persone, sia come singoli che come parte di strutture organizzative, significa quindi esercitare compiutamente il **senso più profondo della vita sociale democratica**.

Come ha osservato Claudio Magris, l'uso della lingua è anche una questione **etica**: *«La correttezza della lingua è la premessa della chiarezza morale e dell'onestà. Molte mascalzionate e violente prevaricazioni nascono quando si pasticcia la grammatica e la sintassi»*<sup>4</sup>.

D'altronde, lo stesso atto del comunicare, come vedremo, è una forma di contrattazione di significati: azione che compiamo inconsapevolmente in ogni momento della nostra vita di relazione.

Siamo tuttavia consapevoli che questa è una parte di un più ampio discorso sulla relazione tra linguaggio e diritto, che non possiamo, né vogliamo, affrontare qui<sup>5</sup>. Le riflessioni che qui proponiamo hanno un taglio volutamente pragmatico e non dottrinale.

### Il capitolo in breve

La comunicazione si fonda su una continua contrattazione di significati. Perché ciò avvenga in modo efficace serve reciproca fiducia, tra chi scrive e chi legge. E la fiducia a sua volta genera condivisione di significati. Scrivere in modo chiaro i contratti è quindi parte importante del processo democratico, che riguarda non solo le istituzioni pubbliche ma anche le aziende private, specie quando offrono servizi essenziali che si rivolgono alla totalità delle persone.

---

<sup>4</sup> Magris, 1997, pp. 111-112. Si veda anche Libertini, 2020.

<sup>5</sup> Tra gli ultimi, e con importanti riflessi anche sul tema contrattuale, ha scritto Giuseppe Terranova (v. Terranova, 2020).

## 2.

# DIRITTO, RELAZIONE, COMUNICAZIONE

SOMMARIO: 2.1. Il «nuovo ordine» comunicativo. – 2.2. I «nuovi» bisogni di chi legge i contratti. – 2.3. I «nuovi» bisogni di chi scrive i contratti.

### 2.1. Il «nuovo ordine» comunicativo

*#Blockchain; #Comunicazione – modello relazionale; #Comunicazione – struttura; #Democrazia; #Emittente; #Ricevente; #Tecnicismi apparenti; #Tecnicismi veri*

Gustavo Zagrebelsky, Gianrico Carofiglio, Sabino Cassese, Michele Ainis, Giuseppe Terranova sono solo alcuni tra i più eminenti giuristi che in questi ultimi anni hanno sottolineato l'importanza della chiarezza nella scrittura giuridica<sup>1</sup>. Non per una qualche ragione di giurisprudenza o di dottrina del diritto, ma per un fatto di democrazia, come già dicevamo nel capitolo precedente.

Ha a che fare la democrazia con la redazione dei contratti?

Sì, tanto più se si tratta di contratti in cui c'è una parte tendenzialmente forte (per esempio un operatore bancario, assicurativo, telefonico) e una parte tendenzialmente debole (il cliente-consumatore). Ma vale anche in ogni rapporto contrattuale, anche tra pari. Il **corretto funzionamento delle relazioni** è parte integrante di ogni **società democratica**.

Il contratto, secondo il Codice civile<sup>2</sup>, ha quattro elementi essenziali:

- a) l'accordo tra due o più parti;
- b) la causa ossia la sua funzione economico sociale;
- c) l'oggetto;
- d) la forma, quando richiesta dalla legge.

---

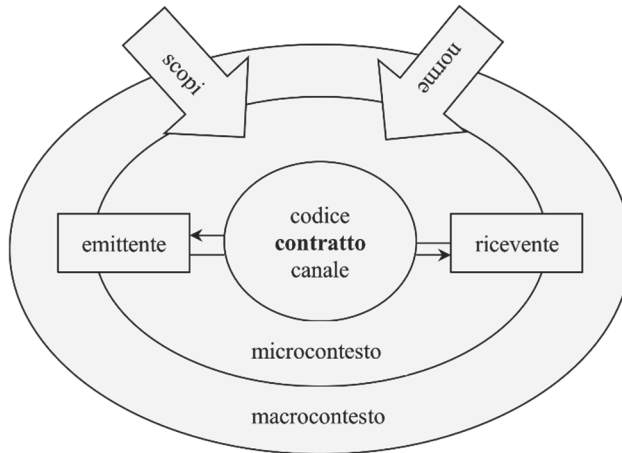
<sup>1</sup> Rinviamo per esempio a due editoriali a firma di Sabino Cassese pubblicati sul *Corriere della sera*: *La lingua oscura delle leggi (e i danni chiari a tutta la politica)* del 7.1.2022 e *Lo Stato, l'incuria e l'italiano oscuro delle leggi* del 5.2.2022.

<sup>2</sup> Art. 1325.

Ora qui proviamo ad andare oltre gli aspetti puramente giuridici e quindi al di là del concetto di «parti» del contratto. Ragioniamo, dunque, su **due categorie** che mutuamo dalla linguistica, cioè **l'emittente** (o scrittore) del messaggio (il contratto) e **il ricevente**.

Ricordiamo qui il **modello relazionale della comunicazione**:

Figura 2. – Modello relazionale della comunicazione



Questo schema ci consente di dire che il contratto, cioè il contenuto del messaggio, è definito da una serie di fattori:

**a) Il codice:** qui da intendere come lo strumento logico usato per la comunicazione. Nel caso del contratto è la **forma linguistica**, con tutte le sue possibili implicazioni, che si possono così riassumere:

- **lingua** in senso stretto (italiano, inglese, tedesco ...): ognuna di queste ha sue proprie specificità, che vanno sempre considerate;
- **stile:** è anzitutto una questione di registro linguistico<sup>3</sup>. Nel nostro caso, il «legalese», che è da un lato un linguaggio tecnico necessario, dall'altro può costituire invece un modo per ribadire una relazione asimmetrica con il destinatario, per evidenziare cioè una propria superiorità. Come vedremo<sup>4</sup>, qui si tratta di distinguere, per esempio, i cosiddetti «tecnicismi veri» (puri, necessari) e quelli «apparenti» (spuri, collaterali), cioè inutili;
- **struttura:** spesso poco considerata, si nutre sia di reali bisogni che di tradizioni

<sup>3</sup> Ne parliamo al cap. 7.

<sup>4</sup> Cap. 7.7.

indiscusse, di fatto centrate sempre sui bisogni di chi scrive non di chi legge. La domanda che molti si pongono infatti è perché un documento giuridico debba aprirsi con l'elenco delle norme richiamate (le «premesse») e non direttamente con il suo oggetto<sup>5</sup>;

- al codice si possono ascrivere anche gli **elementi grafici** (dai caratteri all'impaginazione, dall'uso dei colori per arrivare ai vari elementi visuali, dalle immagini alle icone)<sup>6</sup>.

**b) Il canale:** è il mezzo con il quale il contratto è trasmesso. Escluso qui il canale orale che pure ha un suo rilievo, se restiamo alle forme scritte, a differenza di quanto avveniva fino a poco fa, ora disponiamo di nuovi canali:

- la mail, sia ordinaria che certificata, da intendere sia come veicolo di trasmissione di un contratto (per esempio come allegato) sia come strumento in sé;
- il *web*, canale in grande evoluzione (si pensi allo sviluppo dell'*e-commerce* fino ad arrivare agli *smart legal contracts* su *blockchain*).

Ciascuno di questi richiede forme specifiche, determina relazioni specifiche. Senza evocare per forza quanto scrisse Marshall McLuhan, cioè che il «*medium è il messaggio*».

**c) Il microcontesto:** qui è da considerare lo «spazio» concreto e astratto più vicino al contratto. Cioè in quale situazione spazio-temporale quel contratto va collocato nella relazione tra i contraenti. Per esempio: uno dei contraenti è una *startup* o è un'azienda affermata e consolidata? Siamo in una fase di acquisto-vendita, di fusione tra aziende? Le relazioni sono pacifiche o problematiche?

**d) Il macrocontesto:** agiscono variabili più generali, che possono riguardare, per esempio:

- appartenenza a Paesi diversi, con diverse lingue, culture, sistemi giuridici;
- contesto economico mondiale o dei mercati di riferimento;
- contesto socio-politico in cui agiscono le parti.

**e) Gli scopi:** le motivazioni per cui agiscono le parti sono parte significativa del significato che è attribuito al contratto. Non sempre tutti gli attori coinvolti partono da un medesimo obiettivo, anzi, non sono infrequenti i casi in cui sono non solo diversi, ma magari divergenti.

**f) Le norme:** non c'è dubbio che ogni contratto deve essere congruo rispetto alle norme. Sul piano comunicativo si pongono alcune questioni:

---

<sup>5</sup> Ne parliamo al cap. 6.5.

<sup>6</sup> Su questo rinviamo al cap. 8.

- quanto delle norme debba essere ripreso e ritrascritto;
- se le norme debbano essere richiamate alla lettera o spiegate.

Questo è anche uno dei temi che l'Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni (Ivass) ha sollevato, perché il rischio di una citazione *ad verbum* (cioè appunto alla lettera) di norme di legge può non solo essere inutile e così appesantire inutilmente il testo, ma anzi creare difficoltà di comprensione e aumentare i rischi di errata interpretazione (se la formulazione è anche solo in minima parte diversa da quella di legge)<sup>7</sup>.

Tutto ciò considerato, possiamo comunque fare nostre le avvertenze espresse da Giuseppe Terranova<sup>8</sup> sulle conseguenze che ha un mutato uso del linguaggio sulla concezione stessa del diritto. Non è qui nostro compito entrare in un tema così complesso. Ci limitiamo a registrare, in coerenza con quanto abbiamo scritto all'inizio di questo paragrafo, che si sta andando (e forse si deve andare) verso una dimensione del diritto nella quale tutte le funzioni connesse (legislatore, giudice, avvocato, linguista, ma anche cittadino) agiscono con **spirito collaborativo**, per definire un **nuovo modello**, davvero più democratico, **nei rapporti sociali**.

In questo «**nuovo ordine**», competenza, precisione, chiarezza rinvigoriscono l'idea stessa di democrazia.

Tutti, ma soprattutto i tecnici del diritto, dovremmo interrogarci sull'uso che intendiamo fare del diritto, perché, come ci ha ricordato il professor Pascuzzi<sup>9</sup>, dietro l'uso che facciamo di quella tecnologia che è il diritto c'è la visione che abbiamo del mondo: l'importante è che si agisca sempre sulla base di una consapevole visione del mondo, ponendoci sempre il problema dell'uso del sapere che facciamo e delle sue ricadute.

Per una comunicazione chiara tra tutti i protagonisti del mondo giuridico e per un ruolo ponte delle parole vanno, per esempio, anche le *Linee guida* per un linguaggio non ostile dentro e fuori il processo elaborate, in via definitiva nel giugno 2022, da un gruppo di lavoro degli Osservatori sulla giustizia civile, ispirate al Manifesto della comunicazione non ostile dell'Associazione Parole O\_Stili, pubblicate dall'Osservatorio sulla Giustizia Civile di Milano.

---

<sup>7</sup> Diverso il caso in cui venga inserita una clausola che imponga il rispetto delle norme di legge e a tal fine le richiami espressamente: si osserva che in questo modo il rispetto delle norme di legge (quelle specificamente richiamate o in generale) diventa non solo un obbligo di diritto pubblico, ma anche un obbligo contrattuale. Se ci si vuole riferire solo ad alcune norme specifiche, è bene naturalmente che il richiamo sia espresso e chiaro. Assai frequente, per esempio, nel contratto di appalto è il richiamo espresso al rispetto delle norme di legge in materia di lavoro e sicurezza.

<sup>8</sup> Terranova, 2020.

<sup>9</sup> Pascuzzi, 2018, pp. 226-230.

## 2.2. I «nuovi» bisogni di chi legge i contratti

#Comunicazione – semplicità; #Informazioni – come trovarle; #Relazione – asimmetria; #Relazione – simmetria

### a) Simmetria o asimmetria

Come in ogni relazione umana, anche sul piano contrattuale possono esistere relazioni di tipo simmetrico o asimmetrico.

Non vogliamo qui riferirci specificamente agli aspetti giuridici, quali per esempio quelli che riguardano la natura degli strumenti finanziari, quanto più in generale appunto alla relazione comunicativa che si determina tra i due soggetti (tra più soggetti) che partecipano al rapporto contrattuale. Né qui vogliamo valutare in sé la natura della relazione, quanto piuttosto la natura della comunicazione.

In altre parole, sul piano comunicativo è fondamentale che **la comunicazione sia coerente con la relazione**.

Facciamo un esempio: nei contratti si possono trovare espressioni come «*le parti convengono*». La comunicazione esprime cioè una relazione di tipo **simmetrico**, perché appunto si dichiara che le due parti concordano su un determinato comportamento. In realtà sappiamo benissimo che non è sempre così: per esempio, nel campo assicurativo o bancario, dove le compagnie assicurative o le banche in realtà stabiliscono un patto che sta al cliente solo accettare o non accettare.

Il cliente lettore, dunque, cosa vuole in questi casi? Vuole che la comunicazione, cioè il concetto espresso, sia coerente con la relazione reale, cioè che la relazione **asimmetrica** sia almeno dichiarata. Realisticamente, a meno che non si tratti di clausole specifiche che sono davvero sottoposte a contrattazione, di solito così non è in questi campi.

Nulla di male, non si tratta appunto di stravolgere le relazioni, ma di renderle **chiare**.

### b) Trovare le informazioni

In un contratto, come in qualsiasi atto comunicativo, il lettore vuole trovare tutte le informazioni di cui ha bisogno. Uno degli aspetti che generano maggiore difficoltà e, quindi, fastidio, è quando all'interno di un contratto ci troviamo di fronte a una serie di ostacoli a reperire le informazioni, che possono essere causati da:

- dispersione: le informazioni sono disseminate in modo non chiaro;
- confusione: non sono espresse con chiarezza;
- occultamento: quando, per esempio, si rinvia continuamente ad altri documenti (allegati, norme di legge ...).

Il lettore, giustamente, vuole ottimizzare il tempo.

### c) Capire le informazioni

Le informazioni devono, poi, poter essere facilmente comprese, specie se si tratta di indicazioni operative (chi fa cosa, come, dove, quando). Qui l'aspetto linguistico è centrale, ma non da solo. Il «combinato disposto» di testo e grafica, come vedremo meglio nei prossimi capitoli, mette il lettore nelle condizioni di poter evitare ogni tipo di fraintendimento, errore, imprecisione nella comprensione. Il lettore non accetta più che chi scrive il contratto si trincerì dietro consuetudini, modi di dire, presunte ragioni stilistiche. Il «latinorum» ancora tanto in uso o la sovrabbondanza di anglicismi sono un orpello che nessuno ha più voglia di trovare. Non per un fatto estetico, ma per ragioni di **efficacia** e **operatività**. Non solo. Chi legge vuole potersi **fidare**, vuole percepire che la controparte «gioca pulito».

### d) Sapere usare le informazioni

Questa è forse l'aspettativa maggiore che il lettore ha, o comunque quella finale, quella che dà ragione di esistere a ogni forma di contratto. Anche in questo caso, il fruitore del contratto vuole poter mettere in atto gli accordi, per la parte che gli compete, nel modo più lineare.

Il che è possibile solo se sono state rispettate le fasi precedenti<sup>10</sup>.

Possiamo a questo proposito fare nostro il concetto di qualità-semplice del designer e accademico danese Per Mollerup, ossia l'idea che «**semplice**» **non deve significare meno complessi, ma meno complicati**, per evidenziare che i contratti utilizzabili non sono di portata riduttiva ma di più facile fruizione nella loro forma.

## 2.3. I «nuovi» bisogni di chi scrive i contratti

#Arco di distorsione; #Area semantica; #Enciclopedia; #Fiducia; #Interpretazione; #Lessico; #Pragmatica della comunicazione; #Pragmatica del diritto; #Pragmatica della comunicazione; #Rappresentazione della realtà; #Realtà; #Sintassi; #Visione del mondo; #Vocabolario

Dai bisogni di chi legge possiamo risalire in modo speculare a quelli di chi scrive.

### a) Fiducia

Dovrebbe essere interesse di chi scrive contratti fare in modo che essi siano

---

<sup>10</sup> Primo Levi, nel suo capolavoro *I sommersi e i salvati* del 1986 scriveva che «*ciò che comunemente intendiamo per "comprendere" coincide con "semplificare": senza una profonda semplificazione, il mondo intorno a noi sarebbe un groviglio infinito e indefinito, che sfinirebbe la nostra capacità di orientarci e di decidere le nostre azioni*».

compresi e che, quindi, il destinatario sappia riconoscere e accettare il ruolo che gli è proposto, cioè se un ruolo simmetrico o asimmetrico.

Così facendo, infatti, chi scrive contratti consente che questa relazione fondamentale sia **accolta** nel miglior modo possibile. Se accolta, chi scrive ne ha un vantaggio diretto, perché gli viene riconosciuta **fiducia** e con essa **l'autorevolezza**.

## b) Fornire tutte le informazioni, farle comprendere, renderle utilizzabili

Sono le chiavi del successo. Perché in una relazione così trasparente, si riducono (eliminarli è impossibile) i disturbi della comunicazione e quindi i disturbi della relazione contrattuale. Se cioè, partendo dal fondo, il destinatario del contratto o l'altra parte sa usare in pieno le informazioni che ha compreso e che ha trovato, si riducono sensibilmente contestazioni, reclami, contenzioso.

È bene qui essere ulteriormente chiari: non entriamo nel campo, minato, della massima *in claris non fit interpretatio*<sup>11</sup>, che pone molte questioni che toccano la teoria del diritto.

Non si elimina, né si può eliminare, **l'interpretazione**, che è un atto fondante di ogni **processo** comunicativo.

Processo di cui possiamo individuare tre specifici momenti sul piano linguistico, ossia testuale, comunicativo e applicativo. A noi qui interessano, in particolare, i primi due<sup>12</sup>:

1. **livello testuale**: non è solo materia di **lessico**<sup>13</sup>. I termini assumono significato a seconda degli usi individuali o sociali. La cosiddetta «area semantica» di un termine, cioè l'insieme dei possibili significati che essi possono assumere, non è rigida e quindi è per forza di cose soggetta a interpretazione. Ma anche di **sintassi**<sup>14</sup>: per quanto meno suscettibile di interpretazioni, sia nel tempo che nello spazio, ha anch'essa dei margini variabili. Si pensi, per esempio, a come una congiunzione come «ovvero»<sup>15</sup>, possa avere letture molto diverse a seconda di come è interpretata (come «ossia» con funzione esplicativa o come «oppure» con funzione disgiuntiva: il significato è opposto);
2. **livello comunicativo**: riguarda l'atto pragmatico della comunicazione, che agisce sempre in un contesto in cui emittente e ricevente interagiscono, mettendo in campo tutti gli elementi di contesto. Azione questa ben più difficile per il legislatore, di cui tuttavia qui non ci occupiamo.

---

<sup>11</sup> Letteralmente, *nelle questioni chiare non si fa luogo a interpretazione*.

<sup>12</sup> Vedi Terranova, 2020, pp. 62-66, che nel primo punto si sofferma solo sull'aspetto lessicale.

<sup>13</sup> Cap. 7.7.

<sup>14</sup> Cap. 7.3.

<sup>15</sup> Ne parleremo ancora più avanti: cap. 7.11.



Nel linguaggio giuridico in generale e ancora più in quello contrattuale, si conferma la natura stessa della **comunicazione umana**, che è sempre di per sé una forma di **contrattazione dei significati**.

Chi scrive deve anzitutto fare i conti con il fatto che la **realtà (R)** è sempre inevitabilmente filtrata dalla nostra **rappresentazione della realtà (RR)**. Questa rappresentazione mentale della realtà (RR) dipende da una serie complessa e variabile di fattori: uso dei cinque sensi, esperienze, condizioni storiche, sociali e culturali, psicologia, emozioni, in un continuo divenire.

La capacità di rappresentare poi con il **linguaggio** questa nostra visione (RRR – rappresentazione della rappresentazione della realtà) a sua volta è legata alle competenze linguistiche, a fattori educativi e culturali anche questi variabili nel tempo e nello spazio.

Figura 3. – Rappresentazione della comunicazione umana

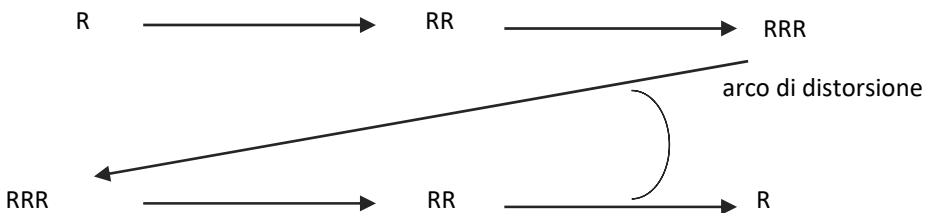


Le persone quindi elaborano la realtà (R) grazie alle informazioni ottenute attraverso vari fattori (RR). Queste informazioni vengono poi rielaborate con il linguaggio (RRR).

Chi riceve un messaggio, compie lo stesso percorso in senso inverso. La lingua di chi scrive o si esprime, va a incontrare quella del ricevente (RRR), che a sua volta la proietta sulla sua visione del mondo (RR) e che infine identifica una realtà (R).

Chi scrive e chi legge rimangono sempre e inevitabilmente due soggetti autonomi, separati, le cui RRR e RR non possono coincidere. Tra la RRR di una persona e la RRR di un'altra c'è quindi sempre uno scarto, che è definito anche come «**arco di distorsione**».

Figura 4. – Arco di distorsione nella comunicazione



Se questo arco non può essere eliminato, può però essere il più possibile **ridotto**. E questo è il compito primario di chi emette il messaggio: agire perché il testo sia reso comprensibile al destinatario.

Questo processo di avvicinamento può avvenire se alla logica del sapere inteso come *vocabolario* si aggiunge quello inteso come *enciclopedia*.

Nel primo caso (*vocabolario*), il giurista ha un ruolo neutro: semplificando, non dovrebbe fare altro che prendere un termine tratto dalla fonte (*vocabolario*) e usarlo secondo il significato che è là attribuito.

Nel secondo caso (*enciclopedia*), il giurista ha un ruolo attivo perché deve collocare il significato dei termini in un ben preciso contesto, in uno spazio in cui i margini sono più ampi.

Si entra quindi in quella che è la «**pragmatica della comunicazione**», che diviene anche «**pragmatica del diritto**», in cui, come abbiamo già detto e come bene ha scritto Terranova<sup>16</sup>, il diritto «*non viene più considerato come uno statico complesso di norme, bensì come un'attività all'interno della quale il legislatore, il giudice e l'interprete non togato svolgono dei ruoli collaborativi, al fine di mettere ordine nei rapporti sociali*».

### Il capitolo in breve

Per capire come intervenire sui contratti attuali è necessario ricostruire come funziona il sistema della comunicazione. Da qui discendono i bisogni di chi legge i contratti e di chi li scrive, per condividere contenuti e informazioni utili a raggiungere un obiettivo comune, che è definito appunto dal contratto. Per fare ciò occorre partire dalla natura stessa del processo comunicativo e dalla complessità che lo caratterizza.

---

<sup>16</sup>Terranova, 2020, p. 175.



# 3.

## IL GIURISTA COME ALLEATO NELLO SVILUPPO DELL'IMPRESA

SOMMARIO: 3.1. Il lavoro del giurista a fianco di imprenditori e *manager*. – 3.2. I nuovi strumenti a disposizione di giuristi e imprese.

### 3.1. Il lavoro del giurista a fianco di imprenditori e *manager*

*#Giurista – alleato strategico; #Legal counsel; #Legal counselor; #Problem solving; #World Economic Forum*

Il consulente legale, sia un professionista esterno sia un *Legal counsel* interno, deve oggi affrontare molteplici sfide: il contesto normativo presenta elementi di sempre maggiore complessità, determinati da temi come la globalizzazione delle imprese e l'accelerazione dei progressi tecnologici. Tutto ciò causa un aumento della complessità delle attività e delle richieste da parte delle aziende, che si risolvono in un carico di lavoro notevole per gli uffici legali, con aspetti di complessità ben maggiori rispetto anche a un recente passato.

Troppo spesso il ruolo del giurista è stato associato a una figura dedita ai cavilli, che richiede l'uso di un linguaggio iniziatico, teso a rinforzare, anche per questa via, il ruolo aziendale. Succede, quindi, che il giurista porti in azienda forme testuali e linguistiche che derivano dalle consuetudini magari apprese negli studi legali, dove ancora la tradizione si mantiene più a lungo.

Oggi, però, al giurista viene sempre più chiesto di essere un **alleato strategico** all'interno dell'azienda e non solo il tutore delle norme: così a lui spetta di farsi promotore anche di una diversa cultura della comunicazione e di una nuova forma di scrittura, sia rivolta all'interno che verso l'esterno.

Ancora più ai nostri giorni il consulente legale, quindi, non deve più avere solo conoscenze giuridiche, degli aspetti e delle attività dell'azienda, ma sempre più competenze e abilità trasversali, che vanno dalla capacità di negoziazione alle abi-

lità comunicative, dal *problem solving* alla gestione di *team*, abilità riflessive, relazionali e di *management*.

Il *Legal counsel* diventa allora sempre più un **Legal counselor**, dove l'aspetto della cura della relazione, dell'empatia, dell'intelligenza relazionale<sup>1</sup> assumono un ruolo sempre più importante.

Come spiega Pascuzzi<sup>2</sup>, i giuristi devono oggi padroneggiare **saperi, abilità, competenze**. Per restare nel campo contrattuale, sempre Pascuzzi spiega che «*la distinzione tra sapere e abilità è di fondamentale importanza. Ad esempio, conoscere i principi e le regole che governano il diritto dei contratti [sapere] è cosa diversa dall'essere in grado di scrivere il testo di un contratto che tuteli in concreto gli interessi di un determinato soggetto che deve contrarre un mutuo con una banca [saper fare]*»<sup>3</sup>.

Figura 5. – Top 10 skills of 2025 del Future of Jobs Report 2020<sup>4</sup>



<sup>1</sup> <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2017/04/27/le-quattro-intelligenze-relazionali-un-must-per-le-imprese/> (cons. il 15.9.2022).

<sup>2</sup> Pascuzzi, 2019.

<sup>3</sup> Intervista a Giovanni Pascuzzi su *Lecture.org*, 12.3.2019.

<sup>4</sup> <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>