

Collana Covid
"I caffè della competenza"


PRESS
The Skill

LEGALE D'IMPRESA

Una metamorfosi dopo il crash?
Compliance • Comunicazione • Governance

Maurizio Bellacosa • Marco Bolognini
Andrea Camaiora • Ermanno Cappa
Federica Fantozzi • Gabriele Fava • Pasquale Fimiani
Giuseppe Fornari • Chiara Gentile
Giorgio Martellino • Gianluca Massimei
Antonio Matonti • Cosimo Pacciolla

Ermanno Cappa

Grazie a voi. Ho scritto tante cose, negli anni, sulla professione di giurista di impresa ed una di queste spesso viene ricordata da qualche amico: si trattava di un breve articolo pubblicato su AIGInform. AIGInform veniva realizzato con un ciclostile che si trovava presso la Segreteria dell'Associazione, allora ospitata da Italtel. Scrivevo più o meno così: «...*ho capito cosa significa giurista di impresa, significa giurista impegnato in un'impresa difficilissima: quella di far capire agli altri che mestiere fa*». In effetti, sovente, gli altri non lo sanno, non lo capiscono. AIGI forse non ha comunicato efficacemente in quarant'anni e ne ho la riprova oggi quando ancora sento definire la professione «ibrida». In effetti è un mestiere difficile da far capire, è una posizione strana. Il giurista di impresa è il

giurista di chi? Del Consiglio di Amministrazione, dell'Amministratore Delegato, del Collegio sindacale, dei soci, dei clienti o della collettività? Credo di non essere un visionario ma sono convinto che il giurista d'impresa sia, in ultima analisi, il giurista della collettività, perché impresa vuol dire collettività. E quando l'impresa è criminale, essa è il peggior competitor dell'impresa legale e inquina pesantemente la collettività. Insegniamo, alla scuola Nazionale dell'AIGI, che un giurista d'impresa di qualità deve possedere alcune virtù, che io chiamo «cardinali» e spesso mi domandano, sebbene non sia più giurista di impresa, essendo tornato all'avvocatura da cui provenivo, chi sia un giurista di impresa di qualità. Io rispondo che ciò equivale a domandarsi a che cosa serva il giurista, perché

l'impresa ama le cose che percepisce come utili e ripudia le cose che percepisce come inutili. Per esempio un giurista di impresa yesman non serve all'impresa. Dieci, vent'anni fa – erano presenti alcuni amici che oggi ho sentito nominare tra i presenti – in Cassazione vi fu un convegno sul ruolo dei legali interni e, durante la mia relazione, io domandai con animosità ad un altro relatore (noto esponente dell'avvocatura nazionale, palesemente ostile ai giuristi d'impresa da lui ritenuti affetti da timore riverenziale verso le società d'appartenenza): «...ma davvero lei immagina che un imprenditore intelligente si tenga in casa uno yesman? Non pensa sia una scemenza?». Sulla stessa linea del pensiero ostile di quel signore, il disegno di legge Vassalli, attorno al 1973-74, aveva cercato di introdurre una norma, nella

riforma dell'ordinamento forense, in base alla quale l'attività di consulenza legale sarebbe stata riservata esclusivamente agli iscritti all'albo degli avvocati. Così facendo, in vigenza di quel famoso art. 33 per cui il dipendente si vedeva interdetta la possibilità di iscrizione all'albo avvocati benché avesse superato l'esame (che un tempo si chiamava per procuratore legale), i giuristi d'impresa italiani, portando alle estreme conseguenze il divieto, non sarebbero più stati legittimati a prestare consulenza legale all'impresa d'appartenenza (!). In buona sostanza, quel disegno di legge, a cui seguirono ulteriori analoghi, si basava proprio su questa scemenza: sulla presupposizione – cioè – che il giurista di impresa soffra di un timore reverenziale verso il datore di lavoro che gli impedisca di essere considerato degno di

svolgere una professione legale. È una cretinata. Ci possono essere degli yesman e temo ce ne siano, ma, prima o poi, vengono ripudiati dall'impresa. Un General Counsel non può essere uno yesman. Basterebbe entrare in un'impresa per capire questa verità.

Dicevo che domandarsi che cosa sia un giurista di impresa di qualità equivale a domandarsi a che cosa serva. Allora, quali virtù cardinali deve possedere? Almeno due. La prima: una conoscenza eccellente del diritto. Parlava, uno dei nostri presidenti, il mio predecessore, Ezio Corfiati, di «magnifica conoscenza del tema legale». Ma non basta: un buon giurista d'impresa deve possedere anche una grande capacità manageriale, diceva sempre Ezio «la capacità di arrivare al momento giusto». Inoltre,

secondo me, mentre l'esigenza di queste due virtù cardinali viene percepita immediatamente dall'azienda, dalla società e dall'impresa, ne esiste forse una terza non meno importante, che chiamerei il senso sociale. Io non sono maoista, sono un liberale, e qui non c'entra la politica stupida, c'entra la politica intelligente. Perché se il giurista di impresa ha un senso sociale allora il gioco è fatto, perché avremo un tecnico del diritto che sa arrivare nel momento giusto e sa dare la spallata giusta nel momento decisionale. Il giurista di impresa deve essere un decisionista e non può essere semplicemente un esperto di privacy o di quattro stupidaggini in croce (!). Sto parlando ovviamente di eccellenza, di un General Counsel bravo da confrontarsi con un avvocato bravo. In questi casi, se nel

professionista vi fosse anche questo senso che definisco «sociale» sarebbe davvero un en plein.

Certo che occorre una sinergia forte tra il General Counsel e l'avvocato esterno. Anche io come avvocato esterno vado alla ricerca, a caccia dei General Counsel appena arrivo in un'impresa e instauro sempre un rapporto senza il quale è difficile che io possa fare il mio mestiere come si deve. Domandiamoci qual è la differenza. Io in tanti anni ho riflettuto su questa differenza. Ce ne sono mille. Oggi la mia segretaria me la pago io, un tempo me la pagava la banca: sono stato direttore di affari legali di banca. Non è una differenza da poco sul piano dell'esercizio della leadership, ma l'esempio è banale.

Un ragionamento meno banale potrebbe essere il seguente: credo si possa affermare, e poi concludo, che il giurista di impresa opera a bocce in movimento, perché concorre a formare la fattispecie. L'avvocato esterno, invece, perlomeno di solito, opera di fronte a una fattispecie che si è già formata, grazie anche al concorso del giurista di impresa. Uno opera a bocce in movimento, l'altro opera a bocce ferme. Non dico che sia più facile, ma è diverso; penso ad esempio all'esperienza del processo penale: la sensibilità è diversa, e sostenere un'udienza in dibattimento penale è cosa sostanzialmente diversa dal concentrarsi e scrivere un parere. Si tratta pur sempre di attività poste in essere da professionisti che conoscono il diritto, che sono manager e che se anche posseggono uno spiccato senso sociale, sono

veri professionisti di qualità. In questi casi la compliance – di cui oggi si è parlato – non diventa più un peso: non rispettiamo le norme semplicemente per evitare la sanzione, ma perché, in ultima analisi, ci conviene e conviene alla collettività. Rispettiamo le norme perché ci conviene. La legalità conviene all'impresa e quindi conviene alla società. Grazie, io ho terminato.

Andrea Camaiora

Grazie al Presidente Cappa per questo intervento che è stato al tempo stesso condiviso da tutti, visionario e pragmatico. Ha saputo contemperare queste due dimensioni molto importanti. Nel dare la parola all'avvocato Marco Bolognini, perché mi pare interessante la

Ermanno Cappa

Dicevo che una delle virtù cardinali del giurista d'impresa è la conoscenza eccellente del diritto: il problema è «indiziario», esiste un indizio favorevole per chi sia anche avvocato di saperne un po' di diritto, avendo egli superato un esame di Stato. Però io ho avuto collaboratori, uno in particolare, ad esempio, che non hanno neanche fatto in tempo a fare l'esame di avvocato perché così bravi che la banca li aveva chiamato appena dopo la laurea, migliori di tanti avvocati che erano vergognosamente non bravi. Allora, essendo io un fautore dello studio del diritto, suggerisco sempre, anche agli allievi della scuola AIGI, quando possono, di fare la pratica forense, fare anche questa esperienza. Se un giurista possiede il titolo di avvocato, possiede evidentemente un elemento competitivo utile.

Alle riunioni lo chiameranno «avvocato» e magari qualcuno non sufficientemente informato riterrà che lui ne sa di diritto per il solo fatto di chiamarsi «avvocato» (presunzione iuris tantum, non iuris ed de iure!). Però non posso escludere che esista un ottimo General Counsel che non abbia il titolo di avvocato, magari perché ha avuto un percorso di vita e professionale che non gli ha consentito di intraprendere anche quel cammino. Il massimo della vita è avere le due esperienze.

Andrea Camaiora

Possiamo dire che appunto l'iscrizione all'ordine non garantisce purtroppo la qualità né le eccezionali capacità, e che forse sarebbe la pratica forense utile ai fini del completamento

della professionalità del legale interno più che il superamento dell'esame dal punto di vista dell'esperienza che si acquisisce?

Ermanno Cappa

L'esame d'avvocato è un esame di diritto e, quindi, riguarda soltanto uno degli elementi della professione del giurista di impresa, vale a dire la conoscenza del diritto che, come dicevo, costituisce un elemento molto importante, però è soltanto uno degli elementi indispensabili. Il problema è un altro. Sono rimasto un po' meravigliato, stamattina, sentendo «vendere» la situazione attuale come qualcosa in divenire, che dovrebbe portare ad una evoluzione – se ho bene inteso – della posizione dei legali interni i quali diventeranno in futuro dei veri decisionisti, dei

professionisti, cioè, al fianco del decisionista per eccellenza, che rimane il capo azienda. Secondo me – invece – questo non ha nulla di innovativo. Il primo Presidente di AIGI fu l'avvocato Baldini, amministratore delegato agli affari legali di Montedison. Il secondo fu Pio Cammarata, Marisa Belisario di Italtel non faceva un passo senza parlare con Pio. Poi venne Enzo Pulitanò, che viveva in simbiosi con il top management (Romiti) ad RCS; poi, prima di me, fu presidente Ezio Corfiati, che addirittura fu nominato presidente del CdA di Montel. Insomma, siamo sempre stati decisionisti e orientati al decisionismo, non dei meri tecnici e, quindi, questa non è una novità, vorrei tranquillizzare... Questi sono i giuristi di impresa che hanno fatto la storia dell'AIGI, che

vive da tanti anni... perché? Perché rappresenta cose vere.

Andrea Camaiora

Giorgio se tu mi consenti, se tu mi dai la benedizione, io ringrazierei tutti e saluterei tutti.

Giorgio Martellino

Beh io non do la benedizione a nessuno, ci mancherebbe altro! Certamente va bene, assolutamente.