Il 20% degli organi di vertice delle società è ormai rappresentato da avvocati

Cda, cresce il numero di legali nei consigli di amministrazione

Pagine a cura di FEDERICO UNNIA

L'avvocato come un medico di famiglia: permette di identificare preventivamente i rischi cui può andare incontro l'impresa e il top management, portando quando serve suggerimenti e stimoli per il business. Potrebbe essere questo il senso del ruolo che sempre più avvocati esterni, partner di grandi studi, sono chiamati a svolgere nei consigli di amministrazione delle aziende, quotate e non, che contano.

Non a caso, stando al Report sulla Corporate governance delle società quotate italiane, predisposto da Consob, nel 2016, i membri del cda con estrazione legale erano 375, pari al 18% del totale. Secondi solo ai laureati in discipline economiche.

Pensando agli avvocati nei cda vengono in mente alcuni nomi: **Stefano Simontacchi**, managing partner di ***BonelliErede***, nei cda di Rcs e Prada; **Luisa Calvosa**, ordinario di diritto commerciale all'Università di Pisa, fino a poche settimane fa membro indipendente del cda Telecom e presidente del Comitato controllo e rischi di Telecom e membro indipendente del cda del Fatto spa. E ancora, **Stefania Baratti**, of counsel di ***Chiomenti***, alla presidenza di Mps, membro del cda di Astm spa e presidente del cda di Sias spa. Più defilati, **Stefano Valerio**, socio di ***Gatti Pavesi Bianchi – Studio Legale Associato***, vicepresidente di Yoox Net a Porter.

«La presenza degli avvocati nei board - da sempre espressione di competenze professionali - ha cambiato nel tempo fisionomia», dice **Sabrina Galmarini**, partner de ***La Scala Società tra avvocati*** e responsabile del team regulatory, componente dei cda di Borgosesia spa, Advance Sim e Style capital Sgr, nonché segretario del cda di Marzotto Sim. «Per lungo tempo gli avvocati sono stati nominati in ragione del loro ruolo di consulenti della società ovvero del socio di maggioranza. Recentemente, e per certi versi in maniera opposta rispetto al passato, si assiste alla nomina di avvocati quali amministratori indipendenti, quindi alla nomina di avvocati che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la società o con soggetti legati all'emittente, relazioni professionali tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio. Si chiede all'avocato non coinvolto in prima persona nella gestione operativa della società, di fornire un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione, che tenga conto degli interessi degli altri stakeholders». Le competenze tecniche non sono tuttavia sufficienti. «Occorrono anche soft skill: capacità di dialogo e interlocuzione con gli altri amministratori e con i sindaci, indipendenza di giudizio, attenzione al contesto esterno ed interno, capacità negoziale, reputazione» conclude.

Altro profilo è quello di **Elena Giuffrè**, counsel del dipartimento Energy & Infrastructure di ***Ashurst***, membro monocratico dell'OdV ex dlgs 231/2001 di Ram-Logistica Infrastrutture e Trasporti spa, società in house del Ministero dei trasporti. «È sempre più frequente l'inserimento nei cda di avvocati. Nella maggior parte dei casi ciò è dovuto alla crescente complessità normativa di alcuni settori, specialmente in quelli altamente regolati, con conseguente incremento di rischi di responsabilità per gli amministratori e anche per la società. In determinati settori ha un peso anche il crescente ruolo assunto dalle autorità pubbliche indipendenti, che richiedono spesso un confronto diretto con gli operatori» spiega. Viene soprattutto richiesto un supporto e dunque un punto di vista legale sulle decisioni da adottare, che possa dare un contributo aggiuntivo agli altri membri del cda con competenze ed esperienze del tutto diverse e che conseguentemente hanno una differente percezione dei rischi nella gestione di determinate attività. «Spesso le scelte di business vengono adottate sulla base di pareri legali di consulenti esterni e al cda spetta il non sempre agevole compito di contemperare i rischi evidenziati dai consulenti esterni con le necessità di portare avanti l'attività della società. In questo scenario l'avvocato membro del cda può certamente costituire un plus in quanto, unendo entrambi i punti di vista, può fornire un valido contributo nel contemperare rischi legali ed esigenze di business. Talvolta l'approccio degli avvocati, che pongono in evidenza i rischi legali derivanti dalle relative normative, può essere interpretato come un freno allo sviluppo del business. In questo caso il reale valore aggiunto è dato proprio dalla capacità di trovare una soluzione di compromesso che, senza frenare gli investimenti, tuteli la società e il cda da eventuali rischi derivanti da

normative, spesso poco chiare» chiude.

«Veniamo coinvolti, per competenze, nell'area societaria o di compliance, o per esperienza nelle industries di attività della società. Siamo consultati sulla responsabilità degli amministratori, sulla coerenza delle attività svolte dagli organi esecutivi, sui contenuti dei contratti, nei rapporti con enti istituzionali e finanziari», spiega **Mascia Cassella**, partner di ***Masotti Berger Casella***. «L'ingresso è sempre per conoscenza dell'imprenditore, cv, introduzione da parte di altri membri o da parte di membri del collegio, indicazione da parte di istituti bancari».

In controtendenza, **Tiziana Del Prete** di ***Grimaldi Studio Legale*** siede in diversi Cda, tra cui Gas Adige Legnago: «Non credo si possa parlare di evoluzione del ruolo degli avvocati nei cda; la complessità del sistema legislativo e la crescente necessità di adeguarsi a modelli organizzativi e leggi ha incrementato la necessità di avere comunque un legale in cda che meglio può rispondere alle esigenze della società. Siamo consultati su valutazioni giuridiche sui vari temi che vengono affrontati di volta in volta e consigli su come affrontarli in maniera da non incorrere in violazioni, è comunque sempre più frequente (e ciò dipende dal rapporto sussistente tra il socio che designa l'amministratore e l'amministratore stesso) che si venga coinvolti nelle strategie di investimento o nelle decisioni di business più importanti».

Altro nome **Emanuela Molinaro**, partner di ***Orrick*** e membro indipendente del cda di M4 spa, società costituita dal Comune di Milano e da soci privati per realizzare la linea M4 della metro. Orrick come compagine professionale ha altri partner che siedono in importanti Cda: **Alessandro De Nicola** è membro indipendente di Amundi e Amundi Real Estate Italia, **Francesca Isgrò** è nel cda di Poste Italiane mentre **Luigi Colombo** è anche segretario del cda di Amplifon. «Il contributo più importante richiesto è la competenza giuridica e professionale, proprio nell'ottica della ricerca dell'alta qualità nelle decisioni assunte dall'organo esecutivo, che sempre più spesso si trova ad affrontare tematiche nuove con profili di rischio legale non indifferenti», spiega Molinaro. «Ma c'è di più: le capacità negoziali e di mediazione che gli avvocati, specialmente d'affari, hanno sviluppato, certamente aiutano a dirimere anche eventuali conflitti interni tra i membri del Consiglio o tra soci e amministratori, oltre a rappresentare un punto di forza nelle relazioni con l'esterno». «La principale area di criticità», aggiunge Molinaro, «è la gestione dei conflitti di interesse. Infatti, pur non essendovi un divieto legale di assunzione di mandati conferiti da società nelle quali il professionista coinvolto - o suoi associati - sono consiglieri di amministrazione, spesso l'accettazione di incarichi di tale origine solleva temi quantomeno di inopportunità. È per questo motivo che spesso gli studi legali associati, soprattutto quelli internazionali, limitano e sottopongono a controlli l'accettazione di cariche di consiglieri di amministrazione. L'ho vissuto personalmente quando ho assunto la carica di consigliere di amministrazione in M4. In quell'occasione la mia accettazione della nomina era condizionata all'esito positivo di un complesso procedimento di risk management gestito a livello internazionale, volto anche a valutare il rischio relazionale con clienti esistenti o potenziali dello studio. Peraltro, è a noi per policy vietato accettare incarichi da parte delle società in cui ricopriamo il ruolo di consigliere d'amministrazione: la law firm che si fa garante nei confronti della società dell'operato del proprio professionista», conclude.

«In linea di principio, il nostro Studio è restio a che i nostri soci entrino a far parte di Cda di società», dice **Gianni Forlani,** senior partner dello studio ***De Berti Jacchia Franchini Forlan***. «Si verificano a volte delle circostanze particolari che rendono ragionevole che l'incarico venga accettato, per la delicatezza o l'importanza dello stesso. Un professionista che segua un'azienda da diversi anni e goda della fiducia degli azionisti può essere chiamato a far parte del Cda con tutte le responsabilità che ne derivano. Nell'ipotesi di società quotate, la presenza di professionisti indipendenti rappresenta uno specifico obbligo di legge, per rafforzare l'indipendenza del Cda nei confronti dei soci, e in particolare dei soci che esercitano il controllo. Tale presenza costituisce uno strumento di contro-bilanciamento in decisioni con potenziali profili di conflitto tra maggioranze e minoranze. In questo contesto, la presenza di professionisti può senza dubbio contribuire alla performance aziendale, purché i professionisti siano veramente indipendenti, fatto questo che si verifica normalmente in molte società ma ben raramente in altre».

Anna Papacchini, partner di ***Mercanti Dorio e Associati***, rileva un aumento delle imprese, quotate o non quotate, più o meno piccole, che chiamano un avvocato esterno a far parte del consiglio di amministrazione. «Il ruolo assunto dall'avvocato deve essere compatibile con la legge professionale cui l'avvocato è soggetto e quindi non potrà assumere cariche che comportino poteri di gestione o di rappresentanza. L'avvocato deve rispettare i limiti imposti dal codice deontologico. Inoltre deve prestare molta attenzione a possibili confitti di interesse: essere in un consiglio di amministrazione di una società cliente dello studio può essere quantomeno inopportuno. Il nostro studio è molto attento a questo tema ed è nostra prassi valutare caso per caso l'opportunità o meno di acconsentire a che un socio entri nel cda di una società».

Nessun conflitto di interesse per ***Tonucci & Partners*** «Abbiamo nostri soci membri di cda di aziende nostre clienti», dice **Mario Tonucci**, managing partner. «Penso a **Gianluca Cambareri** e **Cristina Mazzamauro**, membri del cda della AS Roma, quotata in borsa. **Alessandro Vasta** vicepresidente nel cda di Venezia Calcio. Di solito avviene dopo una approfondita conoscenza professionale. In genere sono clienti dello studio che necessitano di competenze specifiche di natura legale in seno al Cda unite a uno spiccato spirito imprenditoriale. Per il controllo devo dire che molti dei nostri colleghi di studio hanno incarichi in Collegi sindacali e in Organismi di vigilanza. Io stesso essendo anche revisore legale presiedo diversi collegi sindacali».

Infine **Giangiacomo Rocco di Torrepadula**, socio di ***Lca Studio Legale***, sottolinea come «in un mercato sempre più globalizzato, l'avvocato è sempre più percepito e interpretato come un centro di interessi intorno a cui gravitano business opportunities ed è un ponte di collegamento cruciale per aprire nuove porte, nuovi canali di business, affiancando l'imprenditore sia nelle scelte strategiche, sia nell'avvio e gestione delle connesse negoziazioni contrattuali. Ciò detto, in un mercato che è anche sempre più regolamentato, la tradizionale utilità dell'avvocato resta un caposaldo irrinunciabile: un occhio vigile, e soprattutto un primo, pronto e immediato check sullo svolgimento delle attività d'impresa in conformità alle leggi. Anche per queste ragioni, unite ai tempi di reazione richiesti sempre più ristretti, è sempre più importante avere e sviluppare studi legali full service in grado di comprendere, soddisfare e talvolta anticipare tutte le, sempre più variegate, esigenze dell'impresa».

Supplemento a cura di ROBERTO MILIACCA
rmiliacca@class.it
e GIANNI MACHEDA
gmacheda@class.it

Non tutti gli studi autorizzano i soci a entrare nei cda

Emanuela Molinaro

Mario Tonucci

Elena Giuffrè

Sabrina Galmarini