

**Affari  
Legal**

*Sempre più legali  
nei consigli di  
amministrazione*

da pag. 29

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

# Cda, cresce il numero di legali nei consigli di amministrazione



Sabrina Galmarini



Elena Giuffrè

*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 Yoxx Net a Porter.

«La presenza degli avvocati nei board - da sempre espres-

sione 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'avvocato 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 ammi-

nistratori 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 temperare 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 temperare 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 investimen-

ti, 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. E 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 conflitti 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


**Mario Tonucci**

valutare caso per caso l'opportunità o meno di acconsentire

a che un socio entri nel cda di una società».

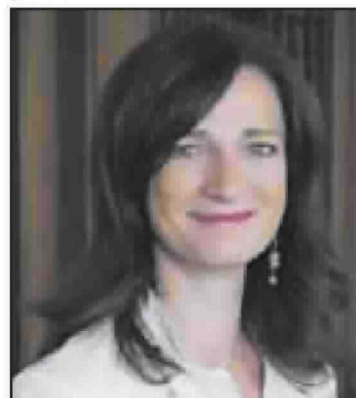
Nessun conflitto di interesse per **Tonucci & Partners** «Abbiamo nostri soci membri di cda di aziende nostre clienti», dice **Mario Tonucci**, managing partner. «Penso a **Gianluca Cambareri** e **Cristina Mazzamuro**, membri del cda della AS Roma, quotata in borsa. **Alessandro Vasta** vicepresidente 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 **Giangiaco** **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».


**Emanuela Molinaro**

**CLAUDIA PARZANI, LINKLATERS**

## Una crescita per inclusione

«**N**on sono certa che il ruolo dell'avvocato nei cda abbia vissuto una vera evoluzione. E nemmeno una rivoluzione.

Mi sembra si possa parlare più facilmente di inclusione», dice ad *Affari Legali* **Claudia Parzani**, partner dell'ufficio **Linklaters** di Milano e managing partner per l'area Western Europe, nonché presidente di Allianz spa e vice-presidente di Borsa Italiana. «Mentre in passato forse erano più altro tipo di consulenti - con competenze prevalentemente economiche - a occupare poltrone nei consigli, oggi il numero di avvocati è certamente cresciuto. Vi è anche una ragione che ritengo di facile intuizione. Basti pensare alla complessità della regolamentazione, la maggior attenzione a temi di compliance e governance», Parzani, costituisce a tutti gli effetti la prova di come la presenza dell'avvocato d'affari sia sempre più rilevante nella governance di un'impresa.

«Il contributo richiesto dal ruolo e il valore delle competenze specifiche, come a tutti i consiglieri, mi verrebbe da dire. Aggiungerei però che, a prescindere dalla formazione di

base, forse un legale, più di altri, ha una capacità a gestire tavoli complessi, aiutare la conversazione o la discussione, è in grado di portare c.d. soft skills utili in sede di organi collegiali» aggiunge.



**Claudia Parzani**

**Domanda. Cosa porta un professionista esterno all'interno di un cda di una grande impresa?**

**Risposta.** Tutti impariamo e lo scambio di esperienze ha un valore immenso. Essere un avvocato che assiste consigli di amministrazione, che disegna governance, che siede in consiglio come consulente, non è la stessa esperienza di essere un consigliere. È come essere un personal trainer e cominciare ad allenarsi. I cambiamenti, personalmente, credo si vedano. E sono di vantaggio per entrambi.

**D. Quali sono le principali aree di criticità da gestire?**

**R.** Non parlerei di criticità. Solo un piccolo suggerimento. Quando siamo in consiglio non siamo più avvocati, siamo consiglieri. Il livello di dettaglio o il modo di interazione è spesso molto diverso. A noi trovare equilibrio e flessibilità.

**ANNA BERNAREGGI, AISCA**

## Un ruolo chiave per i segretari

**I**l ruolo del segretario del consiglio di amministrazione sta divenendo sempre più centrale nella governance della società. Un ruolo che non ha una disciplina specifica, a differenza di quanto avviene in altri paesi, ma su cui poggiano funzioni sempre più delicate e rilevanti. «Aisca, Associazione italiana segretari del consiglio di amministrazione, nasce nel giugno del 2017 dall'esigenza dei segretari del cda in Italia, l'unico paese ad economia avanzata privo di un'associazione che li riunisse, di avere un luogo dedicato per confrontarsi e condividere esperienze, competenze, informazioni e conoscenze, con un approccio volto a migliorare il funzionamento della corporate governance delle società quotate e non», spiega **Anna Bernareggi**, presidente di Aisca e responsabile della segreteria societaria di Sea. L'Associazione intende fornire un significativo contributo alla valorizzazione del ruolo del segretario, che nell'ambito dell'attuale sistema di corporate governance riveste un ruolo fondamentale nelle dialettiche societarie, con compiti di coordinamento

e assistenza ai molteplici attori coinvolti nel governo d'impresa. «L'Associazione mira a fornire un supporto sia teorico che pratico alle funzioni, competenze e attività del segretario, promuovendo la condivisione e lo

sviluppo delle best practices professionali e societarie attinenti a questo ruolo nonché la partecipazione al dibattito sul quadro normativo di riferimento» aggiunge.

Il consiglio direttivo Aisca è composto anche da **Bruno Cova**, **Andrea Ratzenberger**, **Marco Reggiani** e **Gian Enrico Venturini** ed è supportato da **Roze-maria Bala** (Events Officer), **Filippo de' Donato** (Press&Newsletter Officer) e **Stefano Pantaleo** (Membership Officer). «Negli ultimi cinque anni, il lavoro e le responsabilità dei segretari

hanno subito notevoli cambiamenti e ogni giorno affrontano sfide nuove in un contesto in continua evoluzione, in cui la prassi deve sopperire alla mancanza di regole scritte. In Italia un riferimento più formale alla figura del segretario lo abbiamo nel Codice di autodisciplina delle società quotate», conclude.



**Anna Bernareggi**



BRUNO COVA, PAUL HASTINGS

## Un consigliere non è un consulente

«**A**nni fa era molto frequente la presenza di avvocati nei cda; in generale si trattava del professionista di fiducia dell'azionista di controllo», racconta **Bruno Cova**, responsabile della sede milanese dello studio **Paul Hastings**. «Con l'evolversi delle norme sul governo societario, e in particolare quelle relative agli obblighi di informativa circa gli interessi degli amministratori in una determinata operazione, i criteri di indipendenza e le regole sulle operazioni con parti correlate, la presenza degli avvocati di fiducia degli azionisti di controllo è molto diminuita. Ultimamente, anche grazie alle norme sulle quote di genere, si è vista una ripresa del numero di avvocati in Cda, ma spesso si tratta di consiglieri indipendenti, a volte espressione delle minoranze».



Bruno Cova

**Domanda. Quali contributi vengono maggiormente richiesti a legali esterni?**

**Risposta.** Da anni ormai non siedo più in cda, sia per una scelta personale, sia perché la pratica è scoraggiata dal mio come da molti altri studi legali internazionali. Il mio contributo è quindi come consulente della società, del cda o dei suoi comitati, o del collegio sindacale. Occasionalmente anche come segretario del cda, in genere in occasione di passaggi molto delicati della vita societaria, che richiedono particolari caratteristiche di indipendenza o di competenza professionale, quali operazioni di

ristrutturazione, operazioni con parti correlate e offerte pubbliche di acquisto.

**D. Cosa porta un professionista esterno all'interno di un Cda di una grande impresa?**

**R.** La composizione dei cda deve essere guidata dalla necessità di assicurare che l'impresa benefici dei contributi di diverse professionalità. Non si deve però dimenticare che nelle grandi imprese l'apporto tecnico-legale a supporto del cda viene fornito dalla funzione legale interna o dal segretario del cda e quindi l'avvocato che siede in consiglio dovrà operare come consigliere, e non come consulente legale del cda.

**D. Ci sono criticità in questo ruolo?**

**R.** Le criticità che affronta un avvocato in cda sono le stesse che affrontano tutti i consiglieri. La sua competenza professionale diventa invece rilevante in termini di contributo che l'avvocato può dare ai lavori consiliari, e potrà essere un fattore per valutarne la diligenza come amministratore nel caso di azione di responsabilità. Alcuni casi anche recenti identificano come particolare profilo di criticità quello (rilevante in termini di indipendenza, interesse dell'amministratore e di operazioni con parti correlate) dei mandati conferiti dalla società allo studio professionale di cui fa parte l'avvocato-amministratore.

