

INTERVISTA DOPPIA



Dalla formazione dei nuovi giuristi, all'integrazione delle competenze delle moderne organizzazioni legali. L'Accademia rinnova il suo ruolo nella professione. E si apre alle soft skill

a cura di nicola di molfetta



# VENTORUZZO E SACCO GINEVRI: DIALOGO SUL RUOLO DEI "PROF." NELL'AVVOCATURA



Dall'università allo studio legale. E ritorno. Qual è il ruolo dei professori nell'avvocatura moderna? Come s'inseriscono in organizzazioni complesse, articolate, orientate al business? E inoltre: qual è la capacità di dialogo e interazione che l'accademia riesce a esprimere con la professione forense? Quali sono i suoi compiti imprescindibili e quali le frontiere da esplorare? MAG ha deciso di avviare un dibattito su questo tema alla luce dei profondi mutamenti che stanno caratterizzando la figura degli avvocati professori o dei professori avvocati nel mercato dei servizi legali. E per farlo ha incontrato due dei profili più rappresentativi di questa nuova generazione di accademici, ovvero, **Andrea Sacco Ginevri**, socio di **Legance** e ordinario di diritto dell'economia presso l'università Uninettuno di Roma, e **Marco Ventoruzzo**, of

counsel di Gattai Minoli Partners.

**Università e studi legali: così lontani e così vicini. Sentiamo spesso dire che l'accademia non prepara alla professione. Cosa ne pensate?**

**Andrea Sacco Ginevri (ASG):**

Il rapporto fra università e studi legali vive oggi giorno un intenso interscambio culturale, caratterizzato da un ammodernamento dell'offerta didattica, attenta all'evoluzione della società, e dal coinvolgimento di professionisti d'esperienza nell'insegnamento a contratto di materie specialistiche. Il binomio università-professione mira a formare neolaureati in grado di affrontare i problemi concreti, spesso nuovi, con uno strumentario adeguato, che si affinerà nel tempo sul campo.

**Marco Ventoruzzo (MV):**

Occorre distinguere e non deve essere un alibi. L'università deve innanzitutto insegnare a ragionare da giurista e trasmettere le nozioni su cui costruire la propria professionalità, incluse quelle non strettamente giuridiche. Altre conoscenze e capacità devono inevitabilmente acquisirsi sul campo e gli studi devono fare la loro parte. Però spesso la formazione universitaria pecca di astrazione, dimentica problemi attuali e concreti, e troppi laureati non scrivono e discutono bene. Su questo occorre dialogo.

**Proviamo a razionalizzare: tre priorità su cui intervenire?**

**MV:** Interdisciplinarietà, internazionalità e "immersione". L'avvocato deve interloquire con problemi di finanza,



INTERVISTA DOPPIA



LA  
DISPONIBILITÀ,  
LA MATURITÀ  
E LA CAPACITÀ  
DI PROBLEM  
SOLVING  
SONO QUALITÀ  
MOLTO  
APPREZZATE  
NEI COLLOQUI

ANDREA SACCO GINEVRI

contabilità, nuove tecnologie: senza penalizzare i pilastri giuridici, occorre collegarli a linguaggi e sensibilità diverse. La dimensione internazionale non è poi solo importante per *business lawyers* di grandi studi, e va coltivata di più. Infine "immergersi" in esperienze pratiche: *clincs, stages*, processi simulati, scrivere atti devono integrarsi con il curriculum istituzionale.

**ASG:** Approfondimento, grandangolo, adattamento. Quel che talvolta lamenta la comunità professionale è la difficoltà a scendere in profondità, con la dovuta attenzione a un contesto di riferimento che è

sempre più internazionale e interdisciplinare e alle ricadute strategiche, anche di medio-lungo periodo, delle soluzioni individuate. Circostanze, queste, che richiedono preparazione, visione e flessibilità.

**Cosa cercano gli studi legali quando bussano alla porta delle università?**

**ASG:** Gli studi legali cercano persone valide, capaci di fare squadra, disposte a mettersi in discussione e con desiderio di imparare. La disponibilità, la maturità e la capacità di *problem solving* sono qualità molto apprezzate nei colloqui selettivi.

**MV:** Una solida conoscenza

di base ma anche spirito imprenditoriale, capacità organizzative, curiosità intellettuale, voglia di imparare e disponibilità ai sacrifici. Non possono aspettarsi laureati già capaci di scrivere un prospetto, un contratto o una memoria difensiva, ma vogliono almeno materia prima già selezionata e maggiormente "sgrezzata", o almeno lavorabile.

**Cosa si aspettano gli studenti quando pensano alla professione legale e in particolare a quella d'avvocato oggi?**

**MV:** Le difficoltà degli ultimi anni, crisi finanziarie, pandemia,



## NEI GRANDI STUDI LEGALI SI DISTINGUONO, NELLA SOSTANZA, LA FIGURA DELL'“AVV. PROF.” E QUELLA DEL “PROF. AVV.”

ANDREA SACCO GINEVRI

hanno cambiato ambizioni e speranze rispetto ai ruggenti anni Novanta e Duemila. Convivono grandi aspettative, a volte un po' ingenua, con un certo disincanto e forse desiderio di miglior equilibrio tra professione e vita personale. Almeno nei grandi centri resta un percorso attraente, ma mi paiono più attenti alla qualità del lavoro, al suo impatto sociale, all'etica, all'interesse intrinseco delle questioni a prescindere dalla loro visibilità e brillantezza. Il che può essere un bene.

**ASG:** Quel che si tende a dimenticare quando si passa dall'altra parte della scrivania è la curiosità, e al contempo l'incertezza, che guida gli studenti nella ricerca delle loro prime occupazioni. Se un'associazione professionale ritiene opportuno investire su una persona, il processo di integrazione deve

essere condotto con sforzo di entrambe le parti. È compito dei colleghi più anziani impegnarsi affinché i colleghi neolaureati si appassionino alla professione e alle sue regole, anche deontologiche, in quanto la scelta di lavorare insieme è un processo che richiede un pieno convincimento reciproco.

### Parlando di profili più senior. Accademici e attività professionale: come è evoluta questa relazione?

**ASG:** La generazione dei nostri maestri, all'apice del percorso universitario, godeva di fama professionale diffusa. Oggi, invece, il peso del professionista è piuttosto slegato dal percorso accademico. Ciò non toglie che l'evoluzione della professione stia evidenziando l'esigenza di saper coniugare teoria e

### CHI È



**Andrea Sacco Ginevri** è professore ordinario di diritto dell'economia presso l'Università Uninettuno di Roma, con incarico di insegnamento anche alla Luiss Guido Carli. È stato *visiting scholar* alla Columbia University ed è attualmente direttore del dottorato di ricerca in "Diritto ed economia della società digitale", oltre che membro della Commissione di abilitazione scientifica nazionale per il settore disciplinare 12/E3, componente del CELIS Institute sui FDI in rappresentanza dell'Italia, capo unità di ricerca del PRIN 2020, Vicepreside della facoltà di Giurisprudenza e componente del senato accademico di Uninettuno. È partner di [Legance](#). □

## NON È PIÙ L'EPOCA DI LUNGI PARERI FITTI DI COLTE CITAZIONI, MA SU QUESTIONI COMPLESSE LA PROFONDITÀ PAGA

MARCO VENTORUZZO

pratica, la cui coesistenza – a prescindere dal ruolo rivestito – consente di creare valore aggiunto in un ecosistema disciplinare e imprenditoriale sempre più complesso e sofisticato.

**MY:** La crescente specializzazione, i ritmi frenetici e la maggior complessità di accademia e professione rendono più difficile conciliarle, ma non impossibile. Non è più l'epoca di lunghi pareri fitti di colte citazioni o di irreperibilità alla sera, ma credo che su questioni complesse la profondità di una solida preparazione (intendiamo, non certo esclusiva dei "professori") paghi sempre, così come paghi quella certa indipendenza che discende da non avere un solo cappello.

**I prof. in studio sono solo forzati della pareristica o possono giocare anche un ruolo più "operativo"?**

**MY:** Possono e devono saper fare cose diverse: c'è il parere (e il "mercato" dei pareri è cambiato), ma c'è anche l'operazione, la causa, l'arbitrato, la risposta rapida ma attenta, ed anche le piccole cose spicchiole di assistenza



LA SCHOOL OF LAW DEL FUTURO È DESTINATA A FORMARE GENERAZIONI DI GIURISTI MODERNI, GARANTENDO UNA PREPARAZIONE DI BASE IL PIÙ UNIFORME POSSIBILE, E PERCORSI SPECIALISTICI ADEGUATI ALLE ESIGENZE DEL MONDO DEL LAVORO

ANDREA SACCO GINEVRI

## CHI È

**Marco Ventoruzzo** è professore ordinario di diritto commerciale presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano dove è anche direttore del Dipartimento di Studi Giuridici, dopo essere stato coordinatore del dottorato di ricerca in diritto dell'impresa. È stato fondatore e direttore dell'Istituto Max Planck di Lussemburgo sul diritto europeo dei mercati finanziari. Direttore della *Rivista delle società* e nella direzione di altre riviste scientifiche tra cui la *European Company and Financial Law Review*, e research associate ECGI. È avvocato cassazionista, dottore commercialista e revisore contabile. Of counsel presso lo studio Gattai Minoli Partners. □



continuativa e molto concreta, senza snobismi. È anche più divertente.

**ASG:** Nei grandi studi legali si distinguono, nella sostanza, la figura dell'"avv. prof." e quella del "prof. avv.". La prima è trasversale,

coniugando competenza tecnica ed esperienza pratica, mentre la seconda è principalmente di supporto a team di professionisti su specifici aspetti di particolare complessità. Tale diverso approccio talvolta è dovuto all'età in cui si inizia concretamente il percorso professionale vero e proprio. Negli studi boutique, invece, è comune che i professori abbiano un ruolo nevralgico in termini istituzionali.

**Professori nella partnership: di che spazio hanno bisogno?**

**ASG:** Come in tutte le cose, una composizione quali-quantitativa ottimale della squadra è un valore per tutti, purché sia assicurata una omogeneità di valori e prospettive. L'impegno che una partnership richiede, soprattutto a livello organizzativo, va compendiato anche con il carico universitario, ma la risposta

»»»

## LA VITA PROFESSIONALE SI ALLUNGA E CREDO NELLE PORTE GIREVOLI: BENISSIMO SE UN LEGALE ALTERNA, CON OPPORTUNE CAUTELE, ESPERIENZE IN STUDIO, PRESSO AZIENDE, IN AUTORITÀ DI CONTROLLO E ISTITUZIONI PUBBLICHE

MARCO VENTOROZZO

al problema dipende dalla volontà e capacità del singolo professionista.

**MV:** Sicuramente hanno bisogno di più flessibilità (almeno se non vogliono trascurare i propri doveri accademici), e forse – ma ci sono eccezioni – in rapporto a colleghi privi di altri incarichi hanno un ruolo diverso ma complementare: magari un po' meno "origination" ma più concentrati nelle retrovie e nella ricerca. Un partner può però essere utile in modi anche meno "tangibili": contribuire alla formazione, rapporti istituzionali, credibilità scientifica, approfondimento.

### La condizione di *of counsel* è più "facile"?

**ASG:** La qualifica di "of counsel" è probabilmente più coerente con un'attività professionale concentrata su filoni di assistenza settoriali, o con un impegno universitario a tempo "quasi-pieno". Poiché l'*of counsel* è meno coinvolto nella gestione dello studio legale, tale *status* lo rende più incline ad accettare nomine nei consigli di amministrazione. Diversamente, la

frequentazione di *practices* di più ampio respiro (M&A, finance, ecc.) è spesso coerente con un ruolo attivo nella partnership.

**MV:** Molto dipende dagli specifici accordi, esigenze e inclinazioni. Può dare maggiore flessibilità, ma nell'organizzazione interna un maggior coinvolgimento consente di creare una squadra e di allineare gli incentivi.

### Tornando alla formazione: come vedete la possibilità che nei corsi di Giurisprudenza vengano inseriti corsi sulle competenze complementari: dal digitale alle soft skill?

**MV:** Nelle migliori università ci sono: *advocacy*, laboratori con casi reali seguiti da un avvocato e dagli studenti, redazione di atti e *arranghe simulate* per competizioni, persino programmazione di software e organizzazione dello studio. In USA ricordo persino corsi di etichetta per prepararsi a cene formali e incontri istituzionali. E non dimentichiamo quelle che si sviluppano tra studenti, soprattutto in un campus ricco di diversità. Sono utili ma non devono intaccare l'*hard core* del diritto.

**ASG:** Anche gli Atenei sono in competizione fra loro, e mirano ad offrire agli studenti corsi sempre più sofisticati, in grado di prepararli in maniera efficace alla professione. L'obiettivo è meritevole, ma si deve innestare su una solida preparazione di base. Per questo motivo si è soliti riservare lo studio di materie specialistiche agli ultimi due anni del percorso di formazione universitaria.

### C'è spazio per una Università delle professioni legali dove la preparazione a quella di avvocato venga affiancata da quella ad altre carriere (in house, legal tech, legal manager ecc.)?

**ASG:** La laurea in giurisprudenza apre a molteplici percorsi, che possono mutare durante la vita professionale di ciascuno. Agli sbocchi tradizionali si aggiungono nuove professionalità, in continua trasformazione, oltre a un'accentuata mobilità interdisciplinare. La *school of law* del futuro è destinata a formare generazioni di giuristi moderni, garantendo loro una solida preparazione di base, che sia il più uniforme possibile, e percorsi specialistici adeguati alle esigenze del mondo del lavoro.

**MV:** C'è e si deve perseguire, anche perché ci sono troppi avvocati. La iper-specializzazione è anche un rischio, sia per gli studenti, che per le università, che per le associazioni professionali. Occorre sia formare professionalità diverse, che dare ai singoli più carte da giocare. La vita professionale si allunga e credo nelle porte girevoli: benissimo se un legale alterna, con opportune cautele, esperienze in studio, presso aziende, in autorità di controllo e istituzioni pubbliche. **rt**