

Introduzione

*«Non voglio un avvocato che mi dica quello che non posso fare.
Lo assumo perché mi suggerisca come fare quello che voglio»*

John Pierpont Morgan,
finanziere, fondatore di Jp Morgan

Una sottile striscia professionale, lontana dal resto della categoria. Queste erano state le parole con cui, quasi vent'anni fa, *Il codice del potere* cominciava la sua narrazione. Una lunga storia. Di pochi, pochissimi super consiglieri, giuristi d'alto bordo, navigati difensori, voci preziose da interpellare nelle faccende che contano: in economia, finanza, politica. Storia di avvocati, innanzitutto. Storia che raccontava di élite, aristocrazie dai solidi connotati e impermeabili ai più, mitizzate da molti giovani, speranzosi di entrarvi.

Da quella narrazione, concentrata sui cambiamenti «dell'avvocatura del potere» avvenuti nel corso dei decenni e sul destino dei suoi «mostri sacri», parecchia acqua è passata sotto i ponti. Sono finiti a soqquadro la vecchia nobiltà forense tutt'uno con l'università – spesso inaccessibile e nepotistica –, così come il successivo dominio delle

realità professionali italiane e straniere – ormai imprenditoriali – con centinaia di avvocati e milioni di euro di fatturato. In quasi vent'anni alcune componenti di queste oligarchie si sono ulteriormente evolute, altre sono decadute. Le crisi di sistema hanno lasciato profonde cicatrici, squarci provocati da fortissime contrapposizioni interne, criticità sconosciute ma anche sviluppi inattesi.

Alcune «superstar» della «rivoluzione forense» d'inizio millennio non ci sono più, altre hanno retto, mentre di nuove di quel livello non se ne vedono. A inseguire, un esiguo assortimento di «colonnelli» e «generali», in capo a battaglioni ancor più rutilanti e corposi ma non per questo, necessariamente, sempre prime scelte. Industriali, finanziari, banchieri, top manager, politici si sono trovati faccia a faccia con «un'avvocatura del potere» mutata nel dna, in parte meno affascinante, più appiattita nell'offerta, in parte più pugnace, eppure sempre ben riconoscibile, consacrata a tutti gli effetti potere essa stessa. Un salto culturale.

Gli antichi patriarchi, solisti del mestiere e dell'accademia, quasi completamente sostituiti – sebbene non dimenticati – hanno concesso campo libero a modelli multidisciplinari forgiati già da fine anni Novanta e inizio Duemila – e raccontati allora – tuttora vincenti e competitivi ovunque operino: realtà imperniate su un apogeo di mattatori, venerati e magnetici, e tuttavia in estinzione. Le superstar superstiti, appunto. Grandi vecchi, si direbbe, ai quali comunque affiancare oggi alcuni neo protagonisti: non proprio di pari lignaggio, ma almeno loro continuatori. Un mercato in movimento. Dunque meno individualista, più internazionale; meno

nascosto, più flessibile; meno snob, più democratico; meno propenso a «coltivare» i professionisti del futuro, più attento a conquistare clienti costi quel che costi; meno allergico a giudici e carte bollate, più sensibile all'immagine. I cui alfieri hanno definitivamente perduto l'aura di esimi giuristi guadagnando, invece, quella di «astuti commerciali»; i cui plotoni di associati e collaboratori sono sensibilmente aumentati di numero arrivando a svariate migliaia; i cui ricavi complessivi si contano nell'ordine di miliardi.

Certo, durante tale arco temporale non tutto è filato liscio, anzi. Le crisi finanziarie internazionali dicevamo, a cominciare dal 2008 con il crac di Lehman brothers, quindi le sfide tecnologiche, le conseguenze della pandemia Covid, delle guerre, i contraccolpi di politiche industriali sfavorevoli, la riduzione talora drastica di specifici business, l'assimilazione a commodity di servizi in passato ritenuti di sommo valore aggiunto, la tendenza delle aziende a investire in uffici legali «in house», hanno rimescolato le prospettive. Chi si credeva intoccabile ha dovuto ricredersi, sperimentando la sconfitta: parcelle ridotte, tagli di personale e compensi, utili in calo, ristrutturazioni, blocco d'investimenti, partner messi alla porta o in fuga, clienti meno intimoriti al cospetto dei «sancta sanctorum» della legge, ridimensionamenti di uffici e ambizioni. Fino all'inversione di marcia e l'avvio della ripresa.

Questa nuova edizione del *Codice del potere* segue il filo della precedente, aggiornandola e ampliandola. Dunque nomi, cognomi, traversie, faide, lati oscuri, contraddizioni, dinamiche e strategie nervatura dell'attuale palcoscenico

forense. Non esclusivo dei soli «avvocati d'affari». Un insieme innestato sulla ricostruzione esposta già a suo tempo e che qui possiamo riepilogare. Chi sono quindi, da dove provengono, che cosa è stato di loro negli anni, come sono cambiati gli iscritti al club del massimo potere legale italiano? Quali figure hanno fatto da «angeli custodi» alle dinastie imprenditoriali, servito i gruppi bancari, contribuito a moltiplicare fortune e patrimoni, consentito di affrontare crac e dissesti? In che modo si è modificato il rapporto con le «stanze dei bottoni»?

Scartata l'idea di proporre una specie di dizionario di categoria, inevitabilmente incompleto, così come quella di raccogliere a campione le vicissitudini di attori locali, talvolta autorevoli ma talvolta discussi o peggio al soldo del malaffare, la selezione è avvenuta guardando a coloro che dal dopoguerra a oggi hanno invece giocato – ai piani alti e altissimi – le maggiori partite economiche private e pubbliche. Da qualunque angolatura. Un faro, va detto, non tanto puntato su vicende dai contorni per forza esemplari o da manuale, nella forma di apologetiche agiografie, quanto, piuttosto, sulla genesi degli accadimenti professionali, intrigo di contiguità con le «cabine di regia», soprattutto finanziarie, su «amicizie pericolose», retroscena di carriere non di rado sorprendenti, evoluzione del mestiere e sue debolezze. E, perché no, anche sui passi falsi, che più o meno quasi tutti i membri dell'olimpo forense hanno commesso.

Far chiarezza sui segreti degli «avvocati del potere» non è stato semplice. La cerchia di cui si parla costituisce silenziose e sovente opache paludi professionali tramandate di stagione in stagione, di padre in figlio.

D'altronde, praticamente nessuno si è dato disponibile a ricomporre pezzi di verità a viso aperto. Il puzzle è stato quindi assemblato tassello dopo tassello, garantendo l'anonimato in cambio di resoconti il più possibile obiettivi e autentici. Questo libro si basa su oltre un centinaio d'incontri, interviste e colloqui avuti con interpreti e primattori diretti, esponenti e conoscitori del concreto predominio legale italiano. Dall'incrocio delle informazioni è stato possibile suddividere le storie per aree omogenee e peculiarità.

E perciò: esordio, espansione e caduta dei primi grandi studi legali associati, con corollario di «belligeranze» intestine e familiari. La «sovranità forense», in questo caso, è quella annodata alle esigenze dei «colletti bianchi apicali» vecchio stampo, a caccia di tutele e buoni consigli applicati a diritto civile, commerciale e societario. I grandi studi associati esordienti saranno laboratorio e crogiuolo di figure professionali di spicco, spesso dispotiche, solite a imporre la linea. Reggeranno strutture imperfette, squilibrate, purtuttavia di caratura internazionale. Capitani d'industria, banchieri, multinazionali è a loro che si rivolgeranno negli anni Sessanta e Settanta. Ne nasceranno nicchie, avamposti destinati nei lustri successivi ad appannarsi, sgretolarsi, quasi sempre a sparire. Rappresenteranno, però, l'alternativa ai luminari del diritto sino ad allora assoluti numeri uno.

Questi, sono i legali dal «sangue blu», marchiati come «diritti dinastici»: docenti universitari omaggiati, venerati dagli anni Cinquanta in poi, titolari di specie di «feudi», fino all'eclissi di fine secolo. Boss indiscussi, intraprenderanno strade differenti. C'è Mediobanca a

Milano, attorno alla quale germoglia un grappolo di professionisti ritenuto depositario del sapere giuridico. C'è quindi il settore pubblico a Roma, humus ideale per schiere di legali confidenti con le massime autorità. Tanto per gli uni quanto per gli altri la generalizzata deferenza toccherà il picco. A prenderne il timone si alterneranno personalità autodefinitesi «raffinato ceto», «universo privilegiato», «eccelsa diplomazia forense». Minuscole comunità in grado di muovere pedine, dettare regole *erga omnes*, tessere trame diventando salda supremazia, tenace lobby. Nei loro studi faranno la spola i «papaveri» di turno, per ricavare suggerimenti, pareri, dritte. Gli avvocati intrecciati all'accademia coadiuveranno imprenditori, finanziari, grand commis, uomini di governo: verso il successo, o maldestramente verso il baratro. In comune, sia i capi dei pionieristici grandi studi associati sia i docenti universitari star, elencheranno grovigli di altolocate frequentazioni familiari, parentele determinanti, «benedizioni professionali» ad hoc. Talora provvidenziali agganci di partito. Anche se, come si vedrà, a mancare non saranno le eccezioni rappresentate da «simulacri» sbucati praticamente dal nulla.

Ma il pantheon legale esporrà più spaccati. Quello dei tributaristi, per esempio, e quello dei penalisti. Il primo, chiamato in causa dai vertici dell'economia avversi alle richieste del fisco, conoscerà la gloria, ma poi pure disgregazione e dissolvimento. In certi casi saranno capitomboli professionali. Si ripeterà, in chiave fiscale, l'oscuramento sofferto dai baroni universitari del diritto civile e commerciale. La loro influenza non svanirà del tutto, anzi, in talune circostanze si radica, ma incontrerà

la concorrenza delle realtà tributarie associate, perdendo inesorabilmente terreno. Per i penalisti big, invece, la primavera irrompe con Tangentopoli, all'inizio degli anni Novanta. Fino a quel momento partiti e gerarchi di economia e finanza s'imbattono solo occasionalmente in problemi giudiziari. La difesa dei colletti bianchi scatenata dall'inchiesta Mani pulite ridisegna il panorama degli avvocati da tribunale, poi diviso negli anni Duemila in sottogruppi vicini a particolari aree politiche. Il cosiddetto «penale bianco» è settore che vive confinato. Si tratti di docenti universitari o no, il rapporto con il resto della professione rimarrà a lungo furtivo. Molto meno quello con la classe dirigente finita nei guai. Il difensore, specialista dell'emergenza, misura la propria reputazione con l'elenco clienti – ovviamente – non sempre immacolati e con il rispetto dimostrato dai giudici. Le storie descritte sanciscono il profilo di una «parrocchia» a sé.

Tuttavia, lo zenit forense va ben al di là di compagini professionali simili a scrigni, argentate cellule di «campioni del diritto» e di relazioni illustri. Negli anni Novanta prendono corpo tentacolari e mastodontici studi legali e fiscali collegati ai network internazionali della revisione contabile. Il loro grimaldello strategico è la quantità. Si gonfiano a dismisura di professionisti, in modo iperbolico, al servizio totale e onnicomprensivo di aziende private, pubbliche, multinazionali, governi. Ma sono giganti della consulenza che presto vacillano, colpiti da accuse di conflitto d'interessi con l'auditing. Non può durare, e quando la bolla scoppierà saranno dolori. Nel frattempo, altri attori stanno picconando i tradizionali templi forensi.

Grazie all'irrompere delle privatizzazioni di asset di Stato, negli anni Novanta debutta il ciclo degli studi stranieri. L'Italia si trasforma in boccone prelibato. Dalla Gran Bretagna e dagli Stati Uniti si catapultano a frotte, anche se pochi riescono a entrare nel club degli «avvocati Richelieu». Al contrario, in molti targati Londra e New York restano tagliati fuori, affrontando stalli e crolli. Qualcuno alla fine sparirà, altri si ridimensioneranno, altri ancora resisteranno. È collisione tra mentalità giuridiche, ma soprattutto tra modi d'intendere attitudine al comando, compiacimento del proprio ego, desiderio d'individualità e propensione al profitto. Americani e inglesi faticano ad adattarsi alle comode e preservate consuetudini dei colleghi vip italiani. Deflagreranno contese, conflitti, divorzi. Con difficoltà destinate a scompaginare ripetutamente le carte.

Lo stesso vale per l'ultima leva dei grandi e moderni studi associati tricolori indipendenti. Strappi, sgambetti, tradimenti, luci, ombre. In certi casi la crescita è tumultuosa e penetra nei gangli del potere. Sulle tracce degli originari e storici studi strutturati nel frattempo sfioriti, in tanti infatti tentano la scalata. Ma, a cominciare dagli anni Duemila e in larga parte ancora nei Duemiladieci e Duemilaventi, è in particolare un circoscritto tris di law firm guidate da altrettanti avvocati leader a esercitare superiore influenza. Medaglie al merito, dorati ingaggi, partecipazione alle più rilevanti e ardite manovre industriali e finanziarie. Funzionano secondo criteri aziendali, facendo dapprincipio il vuoto intorno. Chi le ha fondate, e le simboleggia, assurgerà a ruolo di «leggenda»: per carisma, visione, mole di lavoro smaltito,

entrature. Correndo tuttavia qualche rischio. Penale, anche, in clamorose inchieste della magistratura. Etico, in violazione dei precetti deontologici. Ma soprattutto, diciamo così, di tipo ereditario. Infatti, mentre a bordo delle loro «creature» traghettano e condizionano il top della professione in direzione d'inesplorati assetti, la questione è a chi consegnare un giorno lo scettro dell'impero. Saranno, pure qui, dissapori e battaglie, fratture e levate di scudi. Fino ad arrivare agli anni Duemilaventi, tappa conclusiva di questa versione de *Il codice del potere*. L'élite legale si ritroverà modificata ancora una volta. Law firm di matrice estera e italiana, vecchie e nuove, impegnate a fronteggiarsi «all'arma bianca», fusioni e ibridazioni professionali un tempo inconcepibili, agguerrite «new entry» affatto subalterne al pedigree. Tutti alla ricerca, allora come oggi, di splendore e ricchezza, riconoscimenti e fama, posti d'onore stabili nel gotha dei legali più «ammirati e invidiati». Ieri come nel 2024, alla larga dal resto della categoria.

F.S.