

“STORIA VIVA E FUTURO IN MOVIMENTO”

50 ANNI DI AIGI

Bologna, 23 maggio 2026

La storia di AIGI nei ricordi dei soci fondatori e dei suoi Presidenti

*Intervento di **GIUSEPPE CATALANO**: Presidente AIGI dal 2019 al 2025
Head of Corporate Affairs & Company Secretary at Generali*



Care colleghe e cari colleghi,

cinquant'anni sono un traguardo che non tutte le Associazioni riescono a raggiungere.

Non sono solo una celebrazione: sono una rara prova di tenuta. Dico sempre, con un pizzico di ironia, che la nostra Associazione è come “La Settimana Enigmistica”: quella che vanta il maggior numero di tentativi di imitazione. Tante di queste ne abbiamo viste nascere e morire in questi 50 anni e tante ne vedremo ancora.

Con la pandemia, abbiamo utilizzato e, forse, abusato, una parola come “resilienza”: AIGI è una prova concreta di resilienza. Ha resistito a tante sfide, rispondendo sempre attraverso una crescita costante.

Cinquant'anni significano non solo che un'idea è diventata istituzione, ma soprattutto che una comunità è riuscita a rinnovarsi senza snaturarsi.

E oggi non celebriamo solo ciò che AIGI è stata. Celebriamo ciò che ha saputo restare e quello che sarà.

1. Il senso del servizio

Vorrei iniziare da una figura che non appartiene al nostro tempo, ma che forse lo interpreta meglio di molti contemporanei e che, soprattutto, è stata per me, fin da quando l'ho studiata alle elementari, un modello di ispirazione, ovviamente mutatis mutandis: Cincinnato.

Un uomo chiamato a guidare Roma nel momento più difficile. Assume il potere. Risolve la crisi. E poi – semplicemente – torna alla sua vita. Sia chiaro, nel mio caso non c'era nessuna crisi da risolvere: ne avremmo dopo pochi mesi affrontata qualcuna, ma ci arriveremo tra un attimo.

Il gesto di Cincinnato contiene però una lezione attualissima: il ruolo non si possiede. Si esercita. E poi si restituisce.

È esattamente così che dev'essere interpretata AIGI. L'Associazione è di tutti, ma non è di nessuno in particolare.

C'è sempre qualcuno che la rappresenta – pro tempore – ma la sua missione non è rappresentare sé stesso, bensì una comunità molto più ampia:

quella formata da tutti gli iscritti, e più in generale, dall'intera popolazione dei giuristi d'impresa italiani dei cui interessi AIGI è sempre stata portatrice.

E quando dico “tutti”, mi riferisco proprio a tutti coloro che lavorano in istituzioni complesse, che siano studi professionali o enti del terzo settore, al di là delle differenze che solo una legislazione maldestra può ancora considerare.

Questo è il principio che ho cercato di onorare durante i miei anni di presidenza. E che credo sia il vero patrimonio di AIGI.

2. Una responsabilità in un tempo non ordinario

Ho avuto l'onore di guidare AIGI dal 2019 al 2025. Anni che non si possono certo definire “ordinari”.

Abbiamo attraversato una pandemia globale, trasformazioni profonde della professione, nuovi scenari geopolitici (dall'aggressione russa all'Ucraina alla crisi apertasi dopo il 7 ottobre 2023) e cambiamenti normativi e tecnologici senza precedenti, con l'arrivo dell'intelligenza artificiale che impatta non poco sia il nostro lavoro sia gli stessi ruoli interni (e non solo).

In quel contesto, AIGI non si è limitata a reagire. Ha scelto di “evolvere”, rafforzando la propria identità e la propria capacità di rappresentanza.

Abbiamo investito sulla formazione, sviluppando sempre più la Scuola AIGI come luogo non solo di trasmissione di competenze, ma anche di costruzione di identità professionale: il successo “numerico” soprattutto di quest'ultima edizione, frutto della profonda rivisitazione di programmi e purpose che abbiamo avviato un paio di anni or sono, rafforza la convinzione della correttezza delle scelte fatte, rispettando le scelte di tutti coloro che alla Scuola, in questi anni, hanno dedicato tempo e passione, senza risparmiarsi. Abbiamo portato avanti senza risparmio di energie anche le altre iniziative, compresa la Summer School che soprattutto in questi ultimi anni è cresciuta in modo esponenziale.

Abbiamo aperto con decisione a una nuova generazione di giuristi d'impresa, non con dichiarazioni di principio, ma attraverso responsabilità concrete, coinvolgimento reale e progetti - come il mentoring – capaci di trasmettere il know-how tra generazioni.

Abbiamo lavorato sulla certificazione delle competenze, per dare pieno riconoscimento al valore del giurista d'impresa e consolidarne il profilo professionale in un mercato e in un contesto istituzionale in rapida evoluzione.

Abbiamo intensificato l'attività di advocacy, rendendo più strutturato, continuo e credibile il dialogo con le istituzioni. È stato un lavoro intenso, spesso silenzioso ma decisivo, svolto in un quadro politico e regolamentare particolarmente complesso e molto differente rispetto al passato, nel quale le istanze dei liberi professionisti risultano spesso più immediatamente ascoltate, anche per ragioni di consenso elettorale e il ruolo degli altri “enti intermedi” appare più sfocato.

Proprio per questo, è stato ancora più importante far emergere con chiarezza la specificità, il valore e le esigenze del giurista d'impresa, come faro della legalità all'interno delle istituzioni.

E abbiamo rafforzato la dimensione di community, perché AIGI è prima di tutto una rete di persone, di esperienze e di responsabilità condivise: non una struttura da amministrare, ma una comunità da far crescere.

3. La prova della pandemia: essere comunità

La prova del 2020 non è stata indifferente. La pandemia ha cambiato tutto: per le aziende, per le persone, per il diritto.

In quel momento si è vista la vera natura dei giuristi d'impresa:

- interpreti delle norme
- ma anche garanti dell'equilibrio
- e spesso punto di riferimento nei momenti di maggiore incertezza.

Ma soprattutto si è vista la forza delle comunità. In tutto questo, AIGI ha continuato a:

- connettere i soci
- favorire il confronto
- offrire strumenti di orientamento
- educare i colleghi nella nostra Scuola.

Siamo usciti, forse una volta per tutte, dalla logica di una sola direttrice Milano-Roma. Abbiamo coinvolto colleghi più “periferici”, grazie alla possibilità di sostituire riunioni fisiche con webinar e collegamenti da remoto. Queste persone sono poi rimaste “nel giro” anche successivamente e ora costituiscono la linfa vitale della nostra Associazione.

Non era scontato, non era facile.

Ma è proprio nei momenti di crisi che si capisce se un'associazione è solo un contenitore... o una comunità viva.

Se devo segnare una possibile “area di sviluppo”, direi che deve aumentare il confronto con i giuristi d’impresa italiani localizzati all’estero: so che l’attuale Consiglio Generale è concentrato anche su questo e sono sicuro che ne trarremo tutti benefici molto presto. Non è più il mondo senza barriere di cui parlavamo un decennio fa: ma è un mondo nel quale il confronto è necessario.

4. Il servizio che va oltre: pro bono e responsabilità sociale

Negli ultimi anni abbiamo sviluppato un altro elemento centrale: l’idea che l’appartenenza ad AIGI sia anche un servizio verso l’esterno.

Penso alle iniziative pro bono:

- supporto alle organizzazioni non profit
- contributi su temi sociali complessi, come l’immigrazione
- partecipazione a iniziative internazionali

Non è solo volontariato professionale. È qualcosa di più: è il riconoscimento che il giurista d’impresa ha una responsabilità nella società.

Sarà importante portare avanti anche questa missione, per dare un sempre maggior senso alla nostra attività.

5. Parità di genere: dalle parole ai fatti

Un passaggio che considero particolarmente significativo è stato l’adozione del Codice delle Politiche di Genere.

Non perché mancasse la sensibilità su questi temi – quella c’è sempre stata, ho sempre sostenuto che gli uffici legali interni sono la migliore dimostrazione di come declinare l’equilibrio di genere nelle aziende –, ma perché abbiamo scelto di fare un passo ulteriore:

- strutturare l’impegno
- dotarlo di strumenti
- renderlo parte della governance È lì che si misura la credibilità. Perché oggi è chiaro: non esiste qualità del diritto senza pluralità dei punti di vista. non esiste leadership senza inclusione.

6. Continuità e rinnovamento

Se guardo a questi anni (e sto parlando di oltre un ventennio di appartenenza all’Associazione), vedo un filo conduttore:

- continuità nei valori,
- rinnovamento nelle persone.

Questo è forse il vero segreto della longevità di AIGI.

Non abbiamo mai avuto bisogno di formalizzare un piano di successione, perché AIGI ha sempre saputo generarlo naturalmente. E questo accade solo quando:

- si coinvolgono i giovani
- si valorizzano i territori, nel nostro caso le sezioni territoriali
- si costruisce partecipazione reale.

Ovviamente, ciascuno interpreta il ruolo che riveste con il proprio stile e il proprio carattere. Ed è naturale che sia così: facciamo un lavoro di professionisti all'interno di contesti aziendali complessi, e siamo abituati a manifestare ogni giorno la nostra indipendenza di giudizio con i fatti.

È parte del nostro DNA; anzi, è una condizione essenziale del nostro essere giuristi d'impresa. Proprio per questo, il valore di AIGI sta anche nella sua capacità di tenere insieme sensibilità diverse dentro una medesima visione di servizio.

7. Verso il climax: che cos'è davvero AIGI E allora arriviamo alla domanda più importante. Che cos'è davvero AIGI oggi?

AIGI è:

- una funzione, quando dialoga con le istituzioni
- una scuola, quando forma i professionisti
- una rete, quando connette le persone
- una responsabilità, quando rappresenta una categoria. Ma soprattutto – e qui torno a Cincinnati:

AIGI è un esercizio di servizio collettivo.

Come avete visto, in questo mio intervento non ho citato il nome di nessuno: ne avrei potuti fare tanti, dimenticandone altrettanti, ma preferisco guardare all'Associazione come una squadra in cui tutti si aiutano senza distinzioni.

8. Guardare avanti: servizio, identità e sfide comuni.

Cinquant'anni non sono soltanto una storia da celebrare: sono una responsabilità da raccogliere e trasmettere.

Davanti a noi ci sono sfide importanti, e forse nessuna è più rilevante, per la nostra identità professionale, della riforma della professione forense. È una sfida che ci interpella tutti, perché tocca il modo in cui saremo riconosciuti, ascoltati e valorizzati nei prossimi anni.

La vera forza di AIGI non sta nell'uniformità, che spesso prelude all'appiattimento, ma nella capacità di trasformare questa pluralità in una voce autorevole, seria e credibile al servizio della professione legale in generale e della sua evoluzione.

Essere giuristi d'impresa oggi significa occupare un punto di osservazione privilegiato e, insieme, delicatissimo. Significa stare dentro i processi decisionali non per semplificare il diritto, ma per renderlo comprensibile, praticabile e coerente con la direzione dell'impresa.

Il giurista d'impresa non è soltanto un interprete delle norme: è un presidio di legalità, un fattore di equilibrio, un traduttore tra linguaggio giuridico, strategia industriale e responsabilità

istituzionale. Proprio per questo il suo contributo non si esaurisce nella gestione del rischio o nella prevenzione del contenzioso, ma incide sulla qualità stessa delle decisioni, sulla solidità della governance e, in ultima analisi, sulla credibilità dell'impresa nel sistema economico e sociale.

Ma questa centralità non può essere data per acquisita una volta per tutte. Va riconosciuta, difesa e continuamente resa visibile, anche attraverso la partecipazione associativa. Se oggi la figura dell'in house counsel è molto più conosciuta, più richiesta e più ascoltata rispetto al passato, è anche perché negli anni si è costruita una voce collettiva capace di rappresentarne istanze, responsabilità e specificità. Ecco perché la partecipazione non è un fatto formale, né un semplice esercizio di appartenenza: è il modo più serio per dare forza alla nostra identità professionale e per accompagnarne l'evoluzione.

In questo senso, prendere parte alla vita di AIGI significa contribuire non solo al futuro dell'Associazione, ma anche al riconoscimento pieno del ruolo che i giuristi d'impresa svolgono ogni giorno nelle aziende e, più in generale, nel Sistema-Paese.

Se dovessi lasciare un messaggio per i prossimi cinquant'anni, sarebbe molto semplice:

- custodiamo l'indipendenza di giudizio che definisce il nostro mestiere
- mettiamo questa indipendenza al servizio di una visione comune
- affrontiamo insieme, con spirito di collaborazione, le riforme e i cambiamenti che ci attendono, a cominciare da quelli che riguardano il futuro della nostra professione, contribuendo ciascuno in maniera attiva e propositiva nel rispetto dei ruoli che ci competono.

Grazie