

Data: 20.07.2020 Pag.: 34,35
 Size: 1779 cm2 AVE: € 85392.00
 Tiratura: 58779
 Diffusione: 21671
 Lettori: 100000



Le direzioni legali si sono attivate immediatamente nella gestione dell'emergenza

Covid-19, aziende al riparo grazie ai *general counsel*

DI FEDERICO UNNIA

Se per molti la pandemia è stato un durissimo banco di prova, per le direzioni affari legali, soprattutto nelle aziende dalla complessa struttura organizzativa, la gestione dell'emergenza Covid-19 ha permesso di testare l'affidabilità dei professionisti interni, la loro rilevanza nella gestione della crisi, dimostrando quanto centrale sia questa funzione nel governo e nel rilancio dell'impresa.

È quanto emerge da un'inchiesta che *Affari Legali*, questa settimana, ha condotto tra le direzioni legali di alcune delle più importanti realtà aziendali presenti in Italia. Come la multinazionale del settore informatico Ibm. «Come direzione legale di Ibm abbiamo addirittura anticipato il lockdown, iniziando a lavorare da remoto prima che fosse imposto», spiega **Alessandra Bini**, direttore affari legali di *Ibm Italia*, «e questo non ha comportato particolari impatti sulla nostra operatività dal momento che in Ibm Italia la tecnologia necessaria per il lavoro da remoto è diffusa da tempo e abbiamo

dimestichezza con questa modalità di interazione e collaborazione».

I temi Covid hanno assorbito moltissime energie soprattutto nelle prime settimane, quando le norme si sono susseguite a ritmi incalzanti. «Senza dubbio l'attività di analisi delle norme è stata una delle attività principali, con l'aiuto del monitoraggio effettuato dal team government relations, communications, Hr, finance e operations», spiega Bini.

L'altro filone è stato quello delle misure di prevenzione e sicurezza dei lavoratori, tenendo conto che Ibm Italia non ha mai sospeso le proprie attività di business e molti colleghi sono stati operativi presso i nostri clienti senza interruzione, anche nelle settimane più critiche.

Altro aspetto che ci ha visti molto impegnati è stato quello relativo alla protezione dei dati personali e sanitari dei dipendenti, soprattutto a fronte dei protocolli di accesso alle sedi dei clienti tutti molto completi e complessi. Da qualche settimana siamo focalizzati

sulle attività di ripresa, il c.d. return to work, che ci vede impegnati su tantissimi fronti con l'obiettivo principale di proteggere la sicurezza e la salute dei nostri dipendenti per continuare a dare supporto ai nostri clienti», aggiunge.

Positivo anche il rapporto con gli studi legali esterni? «Gli studi legali con cui lavoriamo abitualmente si sono confermati partners affidabili ed efficaci. Abbiamo trovato negli studi l'aiuto che cercavamo su temi specifici e abbiamo apprezzato le loro iniziative di informazione e condivisione di moltissimi temi tramite le note formule di webinar o newsletter» aggiunge Bini che chiude: «L'esperienza di questi mesi ha confermato come la tecnologia possa permeare tutte le professioni, an-

Data: 20.07.2020 Pag.: 34,35
 Size: 1779 cm2 AVE: € 85392.00
 Tiratura: 58779
 Diffusione: 21671
 Lettori: 100000



che quelle più tipicamente «intellettuali» come la professione legale. Ha poi confermato che la direzione legale d'azienda svolge un ruolo centrale e di riferimento anche nei momenti di emergenza, esprimendo una leadership che concorre in maniera decisiva all'adozione di decisioni strategiche con tempestività ed in contesti di incertezza e informazioni limitate. Serve dunque un team reattivo, con solide competenze non solo nelle aree specifiche di industry ma anche nei temi «cross» come le materie corporate, giuslavoristiche, di sicurezza sul lavoro e *data privacy*, solo per citare le principali».

«La nostra routine è stata completamente rivista, dovendo gestire tutte le implicazioni derivanti da tale difficile situazione, senza sacrificare l'attività ordinaria e l'implementazione

di tutti i progetti/operazioni speciali già programmate», spiega **Tiziana Biancolella**, general counsel Semea (South Europe, Middle East and Africa) di **David Campari Milano spa**.

«La principale attività di questi mesi è stata quella di garantire un supporto continuativo e strategico al business per la gestione

delle criticità riguardanti principalmente i contratti stipulati con fornitori, clienti, terze parti al fine di tenere fede agli impegni presi e minimizzare le perdite nonché la fattibilità di alcuni progetti alla luce delle diverse ordinanze introdotte (es. chiusura attività ristorazione/bar, divieto somministrazione di alcolici, etc) nella regione Semea.

Abbiamo dovuto trasformare questa emergenza in opportunità ed adottare dei *contingency plans* in grado di garantire la nostra presenza nei diversi mercati, seppure con un tono e modalità diverse rispetto a quelle che ci contraddistinguono. Abbiamo adottato un approccio più negoziale che legale, collaborando con le diverse controparti al fine di salvaguardare i rapporti contrattuali, adottando soluzioni pragmatiche e favorevoli per entrambe le parti e al fine di garantire la business continuity. Durante questo periodo abbiamo sempre lavorato in autonomia senza richiedere il supporto di studi legali esterni. Ciò ha confermato il ruolo centrale della fun-

zione legale all'interno dell'azienda».

Per **Daniele Guarnieri**, direttore affari legali e compliance del Gruppo **Nestlé Italia**, «essendo il Gruppo Nestlé un'azienda operante in un mercato considerato

essenziale, cioè quello alimentare, di fatto le attività non si sono mai interrotte, anzi la gestione della pandemia da parte della direzione legale si è aggiunta alle attività di tutti i giorni, aumentandone considerevolmente i carichi di lavoro. In particolare siamo stati impegnati sull'interpretazione dei dpcm che si sono succeduti nel corso del lockdown e la loro applicazione concreta nella realtà aziendale.

Per quanto riguarda l'esecuzione dei contratti, è stata fatta un'analisi caso per caso per verificare se l'emergenza sanitaria non avesse concretamente modificato il sinallagma contrattuale, consentendone una loro revisione. Credo sicuramente che una crisi come questa abbia confermato la centralità della direzione legale all'interno dell'azienda e ha accentuato la necessità di lavorare a stretto contatto con le altre

Data: 20.07.2020 Pag.: 34,35
 Size: 1779 cm2 AVE: € 85392.00
 Tiratura: 58779
 Diffusione: 21671
 Lettori: 100000



funzioni aziendali».

«La nostra azienda ha deciso di adottare fin dal 24 febbraio, e per tutti i dipendenti, la modalità smart-working per cui da quella data anche noi della direzione legale abbiamo conseguentemente interrotto la presenza in ufficio», ricorda **Cristian Tessari**, director legal cluster South Italy - San Marino - Greece - Cyprus di **Henkel Global Law Group**. «Abbiamo ampliato le possibilità di interagire in modo digitale e cercato di identificare strumenti che consentissero di ovviare all'impossibilità di incontrarsi in presenza, tra cui, per esempio, sistemi di firma elettronica avanzata per poter firmare da remoto i numerosi documenti che ci vengono richiesti quotidianamente».

«Da un lato ci è stato richiesto di garantire il normale supporto ai clienti interni (business e funzioni) per far proseguire l'operatività dell'azienda nel modo migliore, dall'altro lato siamo stati parte integrante nella gestione della crisi, con il monitoraggio delle diverse normative che si sono susseguite e la loro declinazione per i nostri siti operativi, sia uffici sia fabbriche, che - essendo la produzione chimica riconosciuta come filiera essenziale - sono state esentate dal lockdown ed hanno proseguito la loro attività in tutto il periodo.

La ripresa dell'attività sta procedendo con la cautela necessaria a preservare la salute dei colleghi. Nel contempo garantiamo una presenza costante nella stipula e rinnovo dei contratti con i nostri clienti, per mantenere le forniture dei nostri prodotti ai punti di vendita, e monitoriamo le performance dei nostri fornitori affinché non scen-

dano sotto gli standard che abbiamo contrattualizzato». Gli studi legali di riferimento per la società «Hanno condiviso schermi e chat, hanno predisposto webinar e seminari online per approfondire e consentirci di indirizzare al meglio, nei limiti del possibile, le questioni più scottanti, come la responsabilità del datore di lavoro connessa all'infezione Covid-19 contratta da un dipendente, che è stata assoggettata al regime degli infortuni sul lavoro, ed hanno infine sperimentato con noi modalità nuove di gestione delle udienze, svolte con successo in modalità videoconferenza nella quale si sono collegati contemporaneamente istante, resistente ed organo giudicante. La flessibilità e apertura verso soluzioni creative, che

consentano di applicare le categorie legali anche in situazioni complesse e inesplo- rate, diventa uno skill differenziale tra il vecchio «azzec- cagarbugli» ed il moderno legal counsel» conclude Tessari.

L'emergenza Covid-19 ha impattato anche sul trasporto pubblico locale, imponendo «una stringen-

te programmazione e organizzazione dell'operatività della direzione legale», dice **Micaela Vescia** direttore affari legali e societari di Atm spa, la società di trasporto pubblico di Milano. «Nella prima fase, tutte le risorse hanno lavorato da remoto limitando gli accessi in azienda per gli adempimenti strettamente necessari, come quelli legati all'attività giudiziaria, poi sospesa poco dopo il lockdown.

Anche nella seconda fase abbiamo cercato di fare tesoro di questa «prova», a mio avviso riuscita, di interazione in remoto; in futuro lo strumento dello smart working avrà un ruolo di rilievo, consentendo anche una migliore gestione degli spazi. Atm, nel periodo del lockdown, ha sempre continuato ad offrire il servizio di trasporto pubblico «garantendo il 75% delle corse nella prima fase e il 100% nella seconda. L'attività sin dalle prime battute si è focalizzata sull'implementazione di tutte le previsioni normative (statali e regionali), delle linee guida ministeriali e di enti di riferimento quali Inail, sia sul fronte dell'esercizio del servizio di Tpl sia sul fronte dell'organizzazione aziendale, con la necessità di un coordinamento spesso non agevole e in tempi molto brevi». L'emergenza, spiega Vescia, «ha avuto un impatto anche sulle controparti contrattuali dell'Azienda, implicando per la direzione legale

Data: 20.07.2020 Pag.: 34,35
Size: 1779 cm2 AVE: € 85392.00
Tiratura: 58779
Diffusione: 21671
Lettori: 100000



un lavoro costante di monitoraggio anche in termini di gestione delle scadenze contrattuali. Anche sotto questo profilo è centrale monitorare l'adozione di provvedimenti normativi così come le linee guida espresse anche in sedi diverse, ad esempio il c.d. Tavolo Colao.

E nel settore alimentare? Per le multinazionali il lavoro da remoto non era una grande novità. «Dal punto di vista organizzativo, la direzione Risorse umane ha introdotto da anni la policy smart working stipulando accordi con le parti sociali e in seguito accordi individuali su base volontaria con la totalità delle persone. La popolazione aziendale di Danone Spa, Mellin Spa e Nutricia Spa è abituata a lavorare da remoto» spiega **Giancarlo Giorgio**, general counsel Italy & Greece general secretary di **Danone**. «La mia funzione - legale, regolatoria e compliance - al pari delle altre, ha continuato e continua a lavorare a pieno ritmo da remoto.

Ci siamo adattati a una situazione nuova. Danone quale azienda della filiera alimentare e con una fortissima presenza nel mercato dell'alimentazione specializzata (Mellin e Nutricia, ndr), si è trovata in prima linea ad affrontare l'emergenza sanitaria per garantire la continuità della produzione e della distribuzione. La mia funzione - legale, regolatoria e compliance - ha

visto incrementare di conseguenza il già considerevole workload. Ai progetti già

previsti in fase pre Covid, si sono affiancate tutte le iniziative che l'emergenza sanitaria ha portato, con la sfida del lavoro da remoto». Per Danone il lavoro non si è mai interrotto. «Se prima dell'emergenza sanitaria il lavorare in Danone richiedeva un certo livello di agilità e adattamento alla complessità organizzativa, la modalità di lavoro portata dall'emergenza sanitaria non ha fatto che rafforzare queste due caratteristiche. Ci siamo indirizzati verso una semplificazione di alcuni processi ma non abbiamo abbandonato, ma anzi rafforzato, alcune

practices volte alla tutela del business, che in periodi di crisi ed incertezza è maggiormente sollecitato ed esposto a rischi. Danone era già presente, ora ancora di più. Il cambiamento ha portato ad affrontare allo sviluppo di materiali informativi ad hoc, soluzioni a problemi di privacy e di compliance in generale. Non sappiamo ancora come sarà il new normal, lo possiamo forse intuire, di sicuro come funzione ci già siamo adattati, ci adattiamo e ci adatteremo, è necessario».

«Ritengo che l'emergenza Covid abbia rappresentato (e continui a rappresentare) un forte stimolo per l'intera organizzazione aziendale a misurarsi con tematiche e situazioni certamente nuo-

ve ed inaspettate. Limitando l'analisi alla Direzione Legale è innegabile che il nostro modo di lavorare sia stato pesantemente condizionato. La necessità di continuare a lavorare in team, non potendo condividere spazi e tempi comuni, ha affinato la capacità di ciascuno di gestire con maggiore autonomia gli ambiti di propria competenza e questo aspetto costituisce un elemento di crescita, di cui sono convinto beneficeremo anche in futuro.

Il tema IT non ha inciso in modo determinante sull'operatività del nostro lavoro: ciò non significa che l'infrastruttura sia stata perfetta, ma un evento così imprevedibile e unico avrebbe potuto causare difficoltà ben superiori e nel complesso il nostro sistema ha retto bene l'impatto», spiega **Claudio Gucci**, head of legal & insurance-compliance officer di **Basf Italia**. Basf è un Gruppo che opera nel settore chimico e questo ha permesso di continuare ad operare anche durante il lockdown.

Sin dall'inizio della pandemia, si è riunito quotidianamente il Country incident management team (Cimt), l'organismo interno al Gruppo in Italia per la gestione delle emergenze per capire l'entità del problema e fornire ai collaboratori le prime indicazioni su come affrontare questa situazione di crisi improvvisa e soprattutto sconosciuta nei

Data: 20.07.2020 Pag.: 34,35
Size: 1779 cm2 AVE: € 85392.00
Tiratura: 58779
Diffusione: 21671
Lettori: 100000



suoi effetti. «Oltre al supporto al Cimt nell'interpretazione delle norme emanate sia a livello centrale che regionale e alla consueta attività di assistenza legale alle divisioni commerciali e ai siti produttivi, abbiamo affrontato la tematica dei rischi connessi all'impossibilità dei nostri fornitori e dei nostri clienti di adempiere agli impegni assunti, con tutte le conseguenze legate all'inadempimento contrattuale per impossibilità sopravvenuta della prestazione; anche il tema dell'eccessiva onerosità sopravvenuta, con conseguente alterazione dell'equilibrio tra le parti contraenti, ha richiesto un'analisi specifica in alcuni casi.

Tradizionalmente la nostra Direzione tende a ge-

stire internamente la maggior parte delle tematiche legali e ricorre al supporto degli studi esterni soltanto laddove sia indispensabile. Durante l'emergenza, il supporto dei nostri partner esterni si è mantenuto sui consueti alti livelli di collaborazione e di tempestività nei riscontri e a quello si è aggiunta un'offerta formativa gratuita di approfondimento sugli effetti del lockdown e delle sue conseguenze, dal punto di vista legale,

sull'organizzazione aziendale. Il nostro modo di lavorare è cambiato e abbiamo dovuto adattarci rapidamente a una nuova realtà: più che evidenziare la necessità di altre competenze, ritengo che ciò abbia determinato una maggiore consapevolezza della nostra capacità di affrontare situazioni diverse e di fornire un supporto che spesso non si è limitato all'aspetto giuridico» conclude.

—© Riproduzione riservata—

GIUSEPPE CATALANO, AIGI - ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI IMPRESA

Occorre mantenere la guardia ancora alta

L'emergenza Covid è tutt'altro che finita. «In primis, non penso che si possa considerare quest'emergenza mondiale come un mero incidente di percorso», commenta con *Affari Legali* **Giuseppe Catalano**, presidente dell'Associazione italiana giuristi impresa (Aigi). «Purtroppo non è andato tutto bene e non penso che «andrà tutto bene» anche d'ora in poi: anzi, per me il difficile deve ancora venire. Quindi, come legali d'impresa non possiamo non continuare a mantenere la guardia alta, sapendo che, come ho detto anche in altre occasioni, dietro grandi rischi si nascondono spesso opportunità più che proporzionali».



Giuseppe Catalano

Domanda. Cosa insegna questa esperienza?

Risposta. A mio parere, i «takeaway» di questa fase sono soprattutto due: il primo è l'imprescindibile intervento della tecnologia. Abbiamo tutti imparato un nuovo modo di lavorare, di fare convegni, assemblee e riunioni, e ciò costituisce un punto di non ritorno. Si potrà solo progredire, non certo tornare indietro. Questo porta con sé anche valutazioni di ordine legale perché, ad esempio, nello scegliere la piattaforma per lo streaming, ci siamo chiesti quale tra quelle sul mercato garantisse la miglior sicurezza nella trasmissione di dati e informazioni. Il secondo è che dobbiamo allargare il compas-

so della valutazione sui rischi legali, includendone altri fino a poco tempo fa del tutto dimenticati. Ma questo non comporterà solo che nei contratti, d'ora in poi, ci sarà una clausola intitolata «Pandemics». Mi aspetto effetti più dirompenti anche nelle modalità di regolamentazione legale dei rapporti tra privati e tra società.

D. Cosa l'ha soddisfatto maggiormente?

R. Una piccola manifestazione di orgoglio, direi che noi giuristi d'impresa ci siamo fatti trovare pronti ad un'evenienza assolutamente imprevedibile e abbiamo notato che uguale prontezza di reazione vi sia stata nella più gran parte dei consulenti con cui siamo soliti lavorare. Penso che anche questa nuova forma di collaborazione, basata (purtroppo) su un'interlocuzione sempre più a distanza, costituisca un qualcosa da cui difficilmente torneremo indietro.

—© Riproduzione riservata—

Data: 20.07.2020 Pag.: 34,35
 Size: 1779 cm2 AVE: € 85392.00
 Tiratura: 58779
 Diffusione: 21671
 Lettori: 100000



Claudio Gucci



Alessandra Bini



Cristian Tessari



Tiziana Biancolella



Micaela Vescia



Daniele Guarnieri



Giancarlo Giorgio