

IN HOUSE | DA FUNZIONARI LEGALI A PARTNER STRATEGICI

GENERAL COUNSEL OGGI

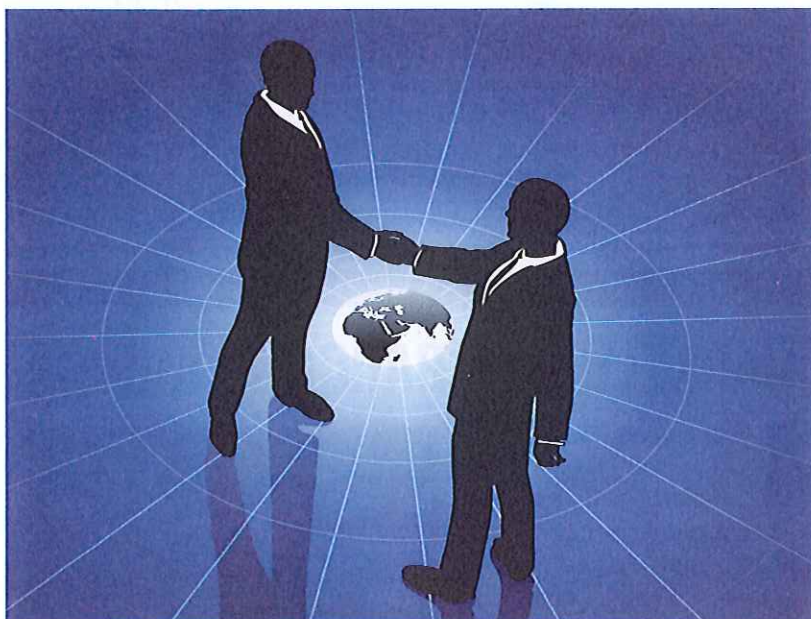
Ma gli ostacoli all'accettazione nella cultura aziendale italiana di un ruolo del giurista interno corrispondente al modello americano sono molteplici

DI UGO DRAETTA* E MASSIMO MANTOVANI**

In presenza di scandali che hanno portato alla rovina imprese di dimensioni non irrilevanti, sia da questo lato dell'Atlantico (vedi Parmalat) che sulla sponda opposta (vedi Enron), con enormi riflessi negativi per un gran numero di persone (dipendenti, pensionati, creditori, azionisti), le domande che viene fatto di porsi sono queste: come mai le macroscopiche carenze nel rispetto delle leggi da parte di queste imprese, l'assenza di una cultura della legalità interna, non sono venute alla luce prima?

Dove erano e cosa facevano i legali interni, che avrebbero dovuto essere preposti ad assicurare il rispetto delle leggi da parte delle loro imprese di appartenenza? In effetti, in tutti questi casi, oltre alla *failure* dei sistemi di controllo interno, anche la funzione legale interna o non era organizzata o non ha funzionato adeguatamente, come si è successivamente appurato.

Il discorso porta ad una certa cultura aziendale che stenta a riconoscere al legale interno (anzitutto il *general counsel*) il ruolo che dovrebbe competergli. Da noi, ma anche nel resto dell'Europa continentale, non esiste nemmeno una concezione condivisa sulla natura della funzione legale interna e, perfino, sulla sua necessità. Negli Stati Uniti esiste, invece, nella pratica ormai consolidata, un modello secondo cui il *general counsel*, che, per legge, rappresenta l'impresa e non il suo ceo (*Chief Executive Officer* o *Amministratore Delegato*), riferisce direttamente al ceo stes-



so alla pari dei responsabili delle altre funzioni aziendali, partecipa a tutti gli *staff meetings* o alle altre riunioni relative alla definizione delle strategie aziendali, conduce i negoziati contrattuali più rilevanti, è un vero e proprio collaboratore strategico del ceo ed è il solo a definire la necessità del contributo di legali esterni, a nominarli, controllarli ed approvarne le parcelle. In tale cultura aziendale, che non ha impedito, beninteso, certi scandali come quello della Enron e della WorldCom, ma il cui ruolo se ben strutturato contribuisce a ridurre il rischio di tali eventi, il *general counsel* ha accesso diretto al Consiglio di Amministrazione, il quale lo incontra periodicamente (come del resto fa anche con il Chief Financial Officer). Questo avviene perché il *general counsel* è visto anche come il guardiano della legalità nell'impresa e, quindi, non

solo come un collaboratore strategico del ceo e, dal suo canto, il ceo non teme questo ruolo, in quanto, almeno tendenzialmente, non cerca nel suo *general counsel* uno *yes-man*, ma un professionista che additi all'impresa la strada da seguire nella giungla di disposizioni normative e regolamentari cui l'impresa si deve conformare in tutte le zone in cui opera. Il tutto con uno sguardo attento alla necessità di proteggere quel bene intangibile che è forse il più prezioso per l'impresa, ovvero la sua reputazione. Ciò avviene non per la percezione della necessità di adempiere ad obblighi etici, che pure può essere presente, ma essenzialmente perché una buona reputazione si traduce in un maggiore successo economico per l'impresa, mentre la perdita della stessa non può che avere riflessi economici negativi. Almeno nella generalità dei casi,

ci si rende conto che occorrono anni per costruire una buona reputazione e pochissimo tempo per perderla ... e la si perde una volta sola. Di qui la necessità di avere all'interno un sistema di controlli preventivi di legalità e procedure adeguate al riguardo. Ciò include anche una funzione legale interna ben organizzata e capace di saper essere autonoma ed indipendente ove occorra, nell'interesse aziendale.

Questo modello circa la funzione del *general counsel* da dieci anni a questa parte sta prendendo sempre più piede in Europa continentale ed anche in Italia, dove esistono alcuni uffici legali interni di imprese che non hanno nulla da invidiare a quelli delle *corporations* americane. Ma la strada da fare è ancora lunga. Esistono aziende, anche medio-grandi, che non hanno una funzione legale interna e si rivolgono per le loro necessità esclusivamente a legali esterni, come se questi potessero, dal di fuori dell'azienda, svolgere quel ruolo di custode della legalità che dovrebbe essere proprio del legale

Nella Penisola, ma anche nel resto dell'Europa continentale, non esiste una concezione condivisa sulla natura della funzione legale interna e, perfino, sulla sua necessità



interno. Altre aziende hanno funzioni legali particolarmente ridotte in dimensioni, sostanzialmente prive di elevata autonomia ed indipendenza, con ruolo limitato ad alcune specifiche materie, di norma non particolarmente complesse, e che spesso non hanno neppure l'autonomia di selezionare i legali esterni che invece hanno un "filo diretto" con il capo azienda. Si tratta di funzioni legali che non svolgono con indipendenza ed autonomia la funzione che il legale interno deve invece svolgere né sono in grado di contribuire alle strategie aziendali.

Gli ostacoli all'accettazione nella cultura aziendale nostrana di un ruolo del legale interno corrispondente al modello americano sono molteplici. Essi vanno individuati per poterli superare, in quanto, in un mondo sempre più globale, un'azienda moderna e competitiva non può prescindere da tale ruolo per non rinunciare, rispetto ai *competitors* americani, ad un prezioso collaboratore strategico e per non esporsi a rischi di notevole entità, come la storia recente insegna. Anzitutto è il capo azienda a dovere volere un *general counsel* accanto a sé che abbia la statura per svolgere il ruolo di guardiano della legalità, che sappia gestire direttamente i temi legali e contrattuali più complessi ed al contempo sia in grado dialogare anche direttamente al riguardo con il Consiglio di Amministrazione. Non tutti i

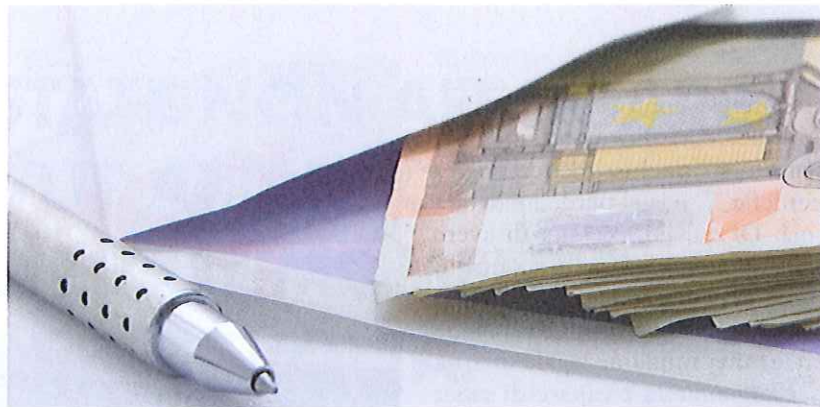
capi azienda vogliono tale ruolo. Alcuni, semplicemente, ignorano le potenzialità di un buon *general counsel*, pensano di non avere tempo per "occuparsi di questioni legali" e di gestire, quindi, direttamente un *general counsel*. Preferiscono delegare ad altre funzioni tale compito, ignorando che essi sono in primo luogo ed in prima persona esposti in casi di crisi. Altri, meno nobilmente, temono che un legale interno insignito di tale ruolo possa "mettere i bastoni tra le ruote" nell'ingranaggio aziendale e preferiscono legali interni mediocri o il più rassicurante ruolo dei legali esterni, che possono essere consultati solo quando ne è percepita la necessità, cui possono essere forniti solo una parte dei fatti rilevanti ed il cui parere, se del caso, può essere più facilmente ignorato di quello di un legale interno. Altri, infine, ritengono i legali che sono all'interno dell'azienda inadeguati per svolgere un tale ruolo.

In quest'ultimo caso spesso i capi azienda hanno ragione. Ma qui si innesta un circolo vizioso. In aziende prive di una cultura che esiga la presenza di un *general*

counsel secondo il modello americano, un buon legale non accetta di lavorare e, quindi, finiscono con l'essere assunti legali mediocri. La mediocrità di tali legali rafforza il capo azienda nella sua convinzione di non affidare agli stessi i ruoli che dovrebbero competere loro. La risposta in tali casi non è quella di ricorrere a legali esterni per le questioni più delicate, ma di sostituire i legali interni con persone di livello superiore, che possano svolgere quel ruolo di custode della legalità all'interno dell'azienda che nessun legale esterno può svolgere.

In secondo luogo, è anche vero che vi è una relativa scarsità di legali interni capaci di svolgere il ruolo di un *general counsel* all'americana, come dimostrano le loro quotazioni sul mercato del lavoro. In Italia sono pochi i *general counsel* che hanno un profilo internazionale e retribuzioni in linea con quelle dei colleghi europei di grosse realtà, come un qualsiasi *head hunter* può testimoniare. I legali interni si lamentano spesso di non essere considerati abbastanza

Negli Stati Uniti esiste, invece, un modello secondo cui il general counsel, che, per legge, rappresenta l'impresa, riferisce direttamente al ceo alla pari dei responsabili delle altre funzioni



in azienda ma non sempre si interrogano sulle loro effettive capacità di essere all'altezza di un ruolo più elevato. Il *general counsel* deve, infatti, essere capace di diventare un collaboratore strategico del capo azienda. Deve conoscere i prodotti e i mercati dell'azienda, e non solo in un contesto giuridico/contrattuale, in modo da poter contribuire alle scelte aziendali più strategiche. Non sa solo dire di no, ma indica la strada per raggiungere gli obiettivi aziendali nel rispetto della legalità. In quanto tale sempre di più deve essere anche il *process owner* aziendale dei temi di *legal compliance* più rilevanti, attinenti al codice etico, al decreto legislativo 231, ai modelli di controllo sugli aspetti antitrust, privacy e anti-corrruzione (di cui le società dovrebbero dotarsi), dialogando su tali temi direttamente con gli organi di controllo e vigilanza della società nonché ovviamente con il consiglio di amministrazione. In sostanza il legale interno deve essere, sì, un dipendente dell'azienda, ma sa che il suo valore aggiunto sta proprio nell'indipendenza con cui fornisce il suo contributo professionale, rispettando il capo azienda e i responsabili delle altre funzioni aziendali, ma senza timori reverenziali per alcuno. Inoltre, sempre più si richiede al *general counsel* anche la capacità manageriale di gestire *team* complessi, in alcuni gruppi anche composti da alcune centinaia di risorse dell'area legale, il tutto con meccanismi di *reporting, customer*

satisfaction, KPI, budget, gestione delle risorse umane ed anche *function review* periodiche verso il *top management* analogamente alle altre funzioni di *business*.

Tutto ciò determina, in particolare per il mercato italiano, l'esigenza di un nuovo equilibrio tra legale esterno, *legal service provider*, ed il legale d'azienda, *legal manager*; ed anche l'avvio di una riflessione sull'opportunità di modificare il quadro regolatorio, normativo e di *best practices* per le società quotate in relazione al ruolo ed alle responsabilità del *general counsel*.

In sintesi, un *general counsel* di successo è quello che riesce a stabilire con il capo azienda un rapporto di reciproca stima e fiducia, che sappia ricoprire il ruolo di collaboratore strategico del capo azienda e sia il gestore in autonomia ed indipendenza dei temi connessi alla *compliance legale*. Ma anche il migliore dei legali ha bisogno, per potere operare con efficacia, di un capo azienda che lo sappia utilizzare e lo sfidi continuamente a dare il meglio di sé stesso e di un team di collaboratori di alto livello. Egli è come uno strumento musicale: nemmeno il miglior Stradivari suona da solo. ■

* Professore, Avvocato, Arbitro Internazionale, già Professore di diritto Internazionale; già Senior Counsel – International – General Electric Co. (USA)

** General Counsel dell'Eni, Avvocato, lo scorso marzo a Londra è stato nominato European General Counsel dell'anno