

È QUANTO EMERSO DAL CONVEGNO SUI 10 ANNI DELLA SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE DELL'AIIGI

## La crisi modifica il ruolo del giurista d'impresa

DI FEDERICO UNNIA

**L**a crisi da elemento di criticità a ponte per nuove sfide professionali. Potrebbe sembrare un paradosso ma non è così. Le imprese del futuro avranno sempre più necessità di legali interni che alle conoscenze professionali sappiano affiancare anche capacità manageriali, di gestione delle risorse e di visione strategica. E quanto emerso dall'incontro su Giurista d'Impresa ieri, oggi e domani. Riflessioni a caldo, svoltesi a Milano da **Aiigi Associazione Italiana Giuristi d'Impresa** e **Just Legal Services** - Scuola di Formazione legale (partner di Aiigi fin dall'avvio dell'iniziativa) per i 10 anni di attività della Scuola Nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa.

«Il diritto, negli ultimi anni, ha mutato conformazione: oggi, cioè, la legge non è più norma di che cosa si deve fare, ma è diventata anche norma di come si devono fare le cose. Un esempio per tutti, il d.lgs. 231-2001 che sancisce il principio della diligenza organizzativa degli enti», spiega **Ermanno Cappa**, fondatore di **Cappa&Associati**, con un passato in azienda e ai vertici di Aiigi. Di qui, la necessità di professionisti del diritto che conoscano l'impresa in maniera eccellente, per saper fare suggerire di fare le cose che vanno fatte come il legislatore pretende. «Il più temibile competitor dell'impresa legale è l'impresa criminale, che opera in regime di concorrenza sleale, non avendo il peso dei costi di adeguamento alle norme. La presenza di giuristi d'impresa di qualità può valere quale antidoto contro i rischi di sanzioni e, prima ancora, di inquinamento della

correttezza imprenditoriale», conclude Cappa.

«L'interesse per la professione di legale interno negli ultimi anni è cresciuta in modo abbastanza costante. Lo stesso si può dire per le opportunità come legale interno. Infatti, negli ultimi 10 anni la funzione legale interna alle aziende si è sempre più rafforzata, questo da un lato perché il mercato è sempre più regolamentato; si pensi alle regole sulla compliance, anti-bribery, anti-corruption. Ne è conseguito che le aziende hanno bisogno di essere ben strutturate anche per quanto riguarda il dipartimento legale», spiega **Nicoletta Ravida**, managing consultant Southern Europe di **Laurence Simons International Legal Recruitment**, società di consulenza attiva nel settore del recruitment legale.

Secondo **Laura Lungo**, responsabile del Servizio legale Corporate e Societario di **Sisal** e Socio di Aiigi, «In un contesto che sempre più richiede flessibilità, internazionalità e velocità in tutti i campi, la nuova sfida del giurista d'impresa è quella di saper coniugare nel tempo una profonda conoscenza del diritto e un'attenta comprensione del business della propria azienda, così da essere in grado di individuare creativamente lo strumento giuridico di volta in volta più efficiente per realizzare gli accordi e gli obiettivi strategici ed economici dell'impresa».

«La professione di giurista d'impresa si è significativamente e positivamente evoluta, negli ultimi anni, anche in Italia. Le sfide per il futuro non possono che essere complesse ed articolate: all'ottima preparazione

giuridica e linguistica, si aggiungono conoscenze economiche, la capacità di lavorare in team, la disponibilità a viaggiare ed a lavorare sempre più in modo immateriale e multiculturale, con un occhio alla gestione di risorse, persone e relazioni. Questo impegno richiede non solo preparazione teorica, ma anche amore e passione per il per quello che si fa. Questi elementi «intangibili» fanno oggi la differenza», dichiara **Umberto Simonelli**, general counsel di **Brembo** e delegato di Aiigi per la Lombardia.

«Il Giurista d'impresa consente al collega manager di sentirsi confidente nel valutare le possibili soluzioni per gestire al meglio il proprio lavoro. È un lavoro di supporto, relazione, dialogo in cui l'ascolto è fondamentale e il linguaggio della comunicazione essenziale. Un lavoro di progressiva e continua conoscenza, un lavoro quindi destinato a crescere per importanza se si saprà correttamente valorizzato ed interpretare con i necessari strumenti, in primis internazionalizzazione dell'approccio», spiega **Ugo Di Stefano**, general counsel di **Mondadori** e socio Aiigi. «Ovviamente per favorire il cambiamento è indispensabile fare un passaggio dal ruolo di gestore del rischio, anche preventivo, a partner del business. Un partner che deve avere il coraggio di uscire dai tradizionali campi di propria attività per agevolare l'organizzazione, i processi, la costruzione dei progetti», conclude.

«Nei paesi come il nostro, in cui i legali delle società non sono soggetti a regolamentazione professionale, l'evoluzione della situazione è essenziale a differenza invece dei paesi anglosassoni, dove questo valore è recepito, con

risultati significativi e modalità di lavoro più proficue. Il legale interno è intrinsecamente indipendente sia nello spirito quanto nella ragione, proprio grazie alla sua formazione legale, educazione e missione. Dal recente studio condotto da Ecla (European Company Lawyers Association) dal titolo «*Company Lawyer: Independent by Design*» emerge che per le imprese italiane ed europee, ignorare tale realtà è preoccupante in termini di competitività e di riservatezza» sottolinea **Wanya Carraro**, vice presidente vicario di Aiigi.

«Citando la mia esperienza e quella di altri general counsel, si va verso la trasformazione da legal manager a general counsel. Il giurista d'impresa deve acquisire capacità strategiche ed entrare nel cuore del business, al pari delle altre funzioni di vertice. Per fare questo occorre anzitutto una completa conoscenza, trasversale, dell'azienda, in tutti i suoi aspetti economici e produttivi, e del mercato», spiega **Enzo Pulitano**, Coordinatore didattico scuola Aiigi e Of Counsel dello **Studio Legale Pedersoli e Associati**. La Scuola, ricorda, ancora Pulitano, intende dare al giurista d'impresa una formazione complessiva che comprenda anche conoscenze di metodo, professionali e culturali, necessarie per uno svolgimento appropriato del proprio ruolo.

Supplemento a cura  
di **ROBERTO MILIACCA**  
[rmiliacca@class.it](mailto:rmiliacca@class.it)  
e **GIANNI MACHEDA**  
[gmacheda@class.it](mailto:gmacheda@class.it)