LE FONTI

LEGAL

www.lefonti.it | IL MENSILE DEL MERCATO LEGALE | Anno I / N°5 / Ottobre 2016 / € 20

ISSN 2499-8370

LA SFIDA DIGITALE

Lo studio legale tradizionale non regge più di fronte alle nuove tecnologie. Che stravolgono l'operatività, l'organizzazione, il lavoro e il business

LEGGE SULLA PRIVACY

IL DIRITTO ALL'OBLIO E L'ACCORDO SULLA TUTELA DEI DATI PERSONALI

RAPPORTO UIF

SI AFFINANO LE ARMI CONTRO CRIMINALITÀ E TERRORISMO

GENERAL COUNSEL

I COMPENSI DEI LEGALI INTERNI AMERICANI

GC COMPENSATION SURVEY 2016

Ecco i general counsel che guadagnano di più

Al primo posto della classifica sui compensi dei legali interni americani, elaborata dalla rivista Corporate Counsel con Alm Legal Intelligence, si conferma Alan Braverman di Walt Disney con oltre 7 milioni di dollari. Due donne entrano per la prima volta nella top 10. Ma bonus e salari medi perdono oltre il 2%

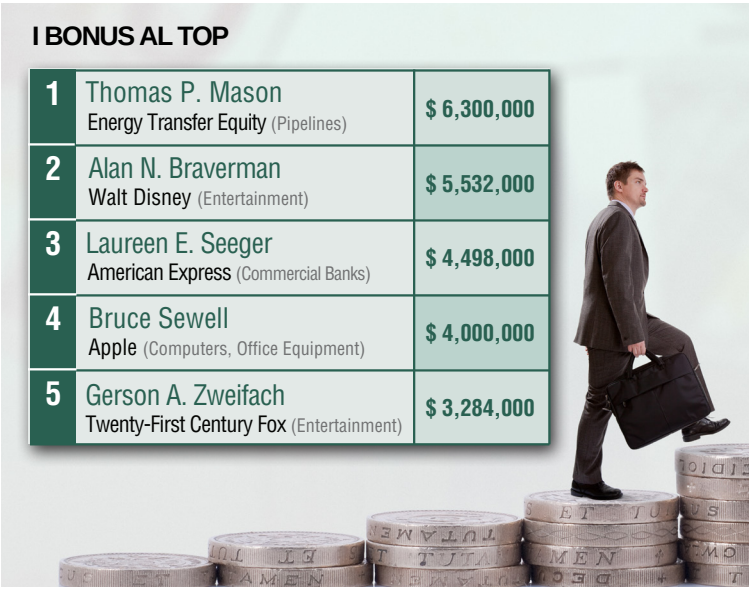
DI **ALESSIA LIPAROTI**

Fonte: Corporate Counsel

STIPENDI DA FAVOLA
È la Walt Disney la società Usa che paga di più il proprio legale. In classifica, altre tre multinazionali dell'entertainment

L'industria dell'intrattenimento made in Usa è la più remunerativa. Anche per i general counsel, costretti tuttavia a vedere bonus e salari medi perdere oltre due punti percentuali dopo i record del 2014. È quanto emerso dalla GC Compensation Survey 2016, la classifica dei legali interni più pagati d'America elaborata anche quest'anno dalla rivista statunitense *Corporate Counsel* in collaborazione con Alm Legal Intelligence. Tra le novità va segnalato l'ingresso di due donne nella top 10, dominata da in house provenienti dal settore entertainment, ben quattro. Tuttavia, esclusi i compensi record dei primi dieci, i salari si abbassano in media del 2% e i bonus, pur rimanendo la parte più proficua, subiscono un calo del 2,9%. Perché, se l'economia non decolla, anche i manager, negli Stati Uniti, devono pagarne lo scotto.

La classifica Tra i 100 giuristi d'impresa più pagati d'America figura, per il secondo anno consecutivo, **Alan N. Braverman** di Walt Disney con oltre 7 milioni di dollari. In seconda posizione una new entry, **Thomas P. Mason** di Energy Transfer Equity, che lo scorso anno non risultava nemmeno in classifica mentre oggi guida la top 5 dei legali in house con la parte di stipendio composta da bonus e non equity: oltre 6 milioni di dollari. A occupare il terzo gradino del podio è **Gerson Zweifach** della 21 Century Fox, quarto lo scorso anno, ma primo se si considera la sola base salariale, la più alta del ranking, con tre milioni di dollari. Lo segue **Laureen E. Seeger** di American Express. Oltre alla general counsel della società di pagamenti, un'altra donna fa il suo ingresso ai vertici della classifica: in ottava posizione si piazza infatti **Maryanne Lavan** di Lockheed Martin, corporation attiva nel settore aerospaziale e della difesa. Lo scorso anno era risultata undicesima.
Considerando che il ranking nel 2013



Fonte: Corporate Counsel

INVERSIONE DI TENDENZA
I bonus continuano a rappresentare la fetta più cospicua dello stipendio, ma per la prima volta da anni, scendono di circa il 2,9%

contava solo 20 presenze femminili su 100, oggi il fatto che Seeger raggiunga un compenso cash di oltre 5 milioni di dollari (di cui 800mila di salario base e 4,5 milioni di bonus e non equity) e Lavan si attesti a 3,8 milioni rappresenta un dato positivo. Al quinto posto c'è **Bruce Sewell** di Apple che detiene il primato della classifica per quanto concerne i premi in azioni: ben 20 milioni di dollari. Un caso isolato tenendo conto che in media gli stock awards hanno subito un calo del 19%. Sesto e settimo si attestano i legali di altre due società di entertainment: **Bruce Campbell** di Discovery Communications, e **Lawrence P. Tu** della Cbs. Alle spalle di Lavan si piazza un collega dell'industria aerospaziale e della difesa: **J. Michael Luttig** di Boing. Chiude la top 10 il primo esponente del mercato finanziario, **John G. Finley** di Blackstone Group.

Salari e bonus in flessione Al di là della paga da Paperon de' Paperoni di Alan Braverman, le cose non vanno altrettanto bene per gli altri in house. A guardare i dati risulta infatti che lo stipendio base medio dei 100 legali d'impresa più pagati è calato del 2% rispetto al 2014 quando si attestava sui 700mila dollari.
La ragione è da ricercare nella generale riduzione delle retribuzioni di tutti i dirigenti aziendali, provocata a sua volta dal fatto che l'economia generale sta vivendo una situazione di stallo. Una congiuntura che ha dei riflessi anche sulla fetta più cospicua dello stipendio dei general counsel statunitensi, rappresentata dai bonus e dalla parte non equity.
Detto di Mason, nella speciale classifica seguono Braverman (oltre 5,5 milioni di dollari), Seeger (4,5 milioni), Sewell (4 milioni) e Zweifach (3,2 milioni). I bonus, che continuano tuttavia a pesare molto sulla paga totale dei legali d'impresa, hanno infatti subito una diminuzione di circa il 2,9% in controtendenza rispetto ai forti aumenti (fino al 9,2%) degli anni precedenti. Cala anche la parte non equity che dal 2014 ha subito una flessione del 9,1%.
Il paradigma della ricchezza detenuta dall'1% della popolazione, mantra dei sostenitori della disuguaglianza sociale dai tempi delle proteste di Zuccotti Park, sembra avere dunque una sua versione anche guardando i salari dei general counsel americani. Tuttavia è indubbia l'inversione di tendenza nei confronti di compensi e bonus di manager che avevano conosciuto un vero e proprio boom nel 2014, considerati sempre più strategici e a diretto contatto con il ceo, ma forse troppo ben remunerati rispetto a un'economia che fatica ancora a crescere. ♦

Lo stipendio base medio dei primi 100 legali d'impresa americani è calato del 2%. Nel 2014 era di 700mila dollari

PARLA RAIMONDO RINALDI, PRESIDENTE AIGI

Giuristi d'impresa sempre più strategici

Lavorano a stretto contatto con i vertici aziendali e il loro peso, come la retribuzione, all'interno delle organizzazioni è in crescita. Ecco perché la professione diventa sempre più attraente per i giovani avvocati

Se negli Stati Uniti il ruolo dei legali interni ha una sua definizione e rilevanza salariale, fino a qualche anno fa in Italia la loro funzione era meramente consulenziale. Oggi rispondono direttamente all'amministratore delegato e per stipendio e garanzie contrattuali attraggono sempre più dottori in giurisprudenza e giovani avvocati. *Legal* ha voluto scattare una fotografia del mercato in house del nostro Paese, interpellando **Raimondo Rinaldi,** direttore degli affari legali e societari di Esso Italia, nonché presidente dell'Aigi, l'associazione dei giuristi d'impresa italiani, promotore insieme a Taylor Root della guida ai compensi della loro categoria, la *Salary Guide*. E le sorprese non mancano.

Come si articola il mercato dei legali interni in Italia? Il mercato in Italia include sia dottori in giusprudenza sia avvocati anche se il trend più recente, almeno delle società medio-grandi, sembrerebbe privilegiare la ricerca di questi ultimi. Va evidenziato che per posizioni senior che richiedano maggiore esperienza e comprensione di organizzazioni e processi aziendali complessi, il passaggio dalla libera professione all'in house richiede di norma un certo grado di flessibilità e adattamento e si tende, nelle ricerche di personale, a preferire chi possa già vantare esperienze precedenti in azienda. Non sono mancati negli ultimi anni tuttavia anche passaggi dalla libera professione direttamente a posizioni di general counsel. In generale, senza dubbio l'esperienza in house sta diventando sempre piu interessante e attraente anche per i colleghi del libero foro.

RUOLO CHIAVE «Ai legali in house è richiesta una profonda comprensione e condivisione dei processi, dei meccanismi e degli obiettivi dell'azienda», dice Raimondo Rinaldi, presidente dell'Aigi

A che cosa si deve questo maggiore interesse? È noto che una corretta gestione dell'azienda richiede anche adeguato monitoraggio e costante rispetto delle norme che regolano il settore di attività. La legalità e l'etica nella conduzione degli affari dell'impresa sono infatti sempre più caratteri integranti e imprescindibili del patrimonio e della competitività dell'azienda stessa. Il vertice aziendale che ne comprenda l'importanza e sia pienamente e intimamente convinto che non si possa fare business se non nel rispetto delle regole, non può quindi non riconoscere e favorire la rilevanza di una stretta, continua, tempestiva collaborazione con la funzione legale. Il giurista d'impresa è dunque uscito dalla torre d'avorio dove, specie nell'esperienza italiana, era stato o si era confinato. Ciò ha richiesto al legale interno di modificare il proprio approccio non limitandosi più a un'attività di pura consulenza, magari solo "reattiva", ma sforzandosi di giungere a una profonda comprensione e condivisione dei processi, dei meccanismi e degli obiettivi dell'azienda. Così il suo contributo è divenuto parte necessaria del processo decisionale, individuando non solo i rischi ma anche le opportunità che la normativa comporta. E questa evoluzione dei compiti e delle competenze ha inciso anche sull'inserimento della funzione legale nell'organizzazione aziendale, dove il direttore legale riporta direttamente all'amministratore delegato o al consiglio di amministrazione.

Quali *industries* risultano più gettonate? Non so se si possa parlare di settori più gettonati perché ovviamente la ricerca di legali d'azienda è di volta in volta influenzato dalle vicende dei vari mercati. Comunque, a mio avviso i settori per i quali si percepisce la necessità di una maggiore costante innovazione appaiono sicuramente più attraenti almeno ai più giovani, e dunque il settore delle telecomunicazione e media; il campo emergente delle scienze della vita e delle biotecnologie.

Quali sono le principali competenze richieste oggi? Alle capacità tecnico-professionali, che richiedono l'abilità a confrontarsi con norme nazionali e sovranazionali, con il progresso delle tecnologie e la conoscenza di una o più lingue straniere, si sono aggiunte le competenze cosiddette trasversali o soft skills. Una parte significativa della valutazione della prestazione del legale d'impresa si effettua infatti in funzione di quelle competenze emotive indispensabili per meglio gestire le differenti situazioni che una vita di relazioni lavorative comporta. Intendo riferirmi alla capacità di gestire se stessi e il proprio tempo; di trovare stimoli e obiettivi per progredire. Credo sia oramai evidente a tutti che in un mondo sempre più interconnesso e fluido sviluppare tale adattabilità ai mutamenti è elemento essenziale ad una prestazione di successo. Nel legale d'azienda si cerca poi la capacità di problem solving cioè l'abilità di affrontare e risolvere una situazione complessa e di condurre ad una soluzione. Si richiede infine di essere proattivi e curiosi nonché di sviluppare la propria capacità di leadership anche nelle circostanze in cui non si ha l'autorità o il potere per farlo.

SALARI IN BASE ALL'ESPERIENZA

Anni di esperienza	Fasce salariali
NQ-1	15-20
2-3	20-35
4-5	40-60
6-7	65-75
8-9	75-95
10-11	95-130
12-13	130-150
14-15	150-160
16-20	160-200
21+	155-250

Fonte: Taylor Root & Aigi - Salary Guide 2016

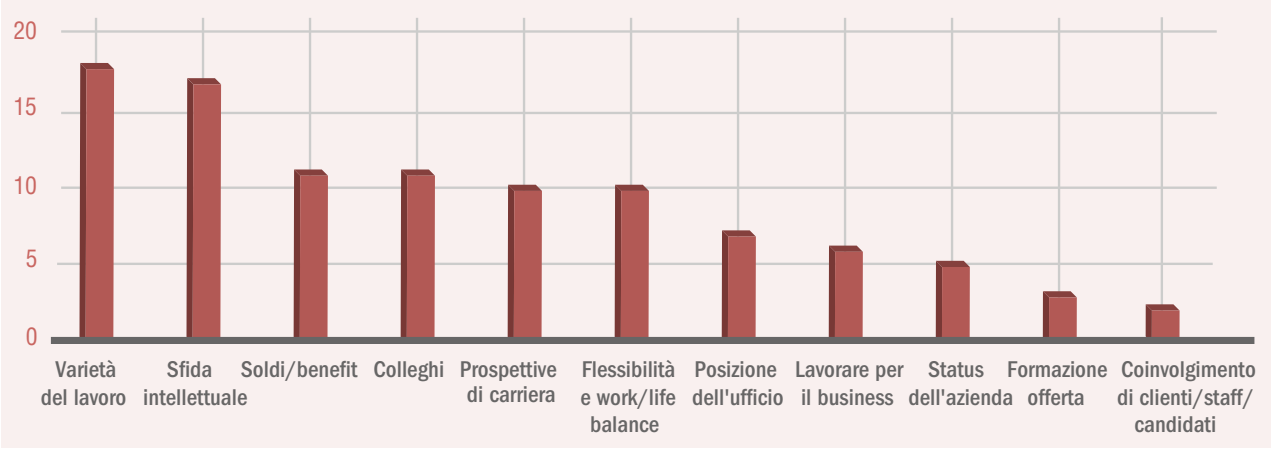
QUANTO SI GUADAGNA
In media il salario all'assunzione è intorno ai 20mila euro per salire dai 40 ai 60mila dopo 5 anni di esperienza. Si giunge ai 100mila con oltre 10 anni di seniority ma si può arrivare a cifre fino a 250mila euro

Quanto conta il fattore età? Può contare in funzione della posizione ed esperienza richiesta. Sulla base dei dati emersi dalla ricerca svolta da Taylor Root in collaborazione con Aigi, risulta che le ricerche di legali d'azienda nel 2015 abbiano privilegiato profili con una esperienza tra i 4/5 anni e gli 8/10 cioè o mid level o senior.

Dal punto di vista degli stipendi cosa è emerso dall'ultima *Salary Guide* che ha appena menzionato? La ricerca ha evidenziato che a causa della crisi economica e del conseguente contenimento dei costi richiesto anche alle direzioni legali, le retribuzioni sono rimaste tendenzialmente flat. In media e tenendo presente che la retribuzione di un legale interno dipende molto dal ruolo e dal valore aggiunto che gli viene riconosciuto da parte dell'organizzazione aziendale, risulta che la retribuzione all'assunzione è intorno ai 20mila euro per salire dai 40 ai 60mila dopo 5 anni di esperienza come legale interno. Si giunge ai 100mila con oltre 10 anni di seniority nella posizione e in funzione della progressione nelle responsabilità e competenze. Ruoli rilevanti e di vertice della funzione raggiungono cifre fino a 250mila euro.

Il fatto che il legale di uno studio professionale guadagni di più rispetto a uno *in house* è ancora vero? Leggendo i dati forniti dalla Cassa Forense sui redditi medi degli avvocati liberi professionisti che riportano un reddito annuo medio di 37mila euro, mi verrebbe di rispondere: assolutamente di no. Inoltre la risposta richiedebbe a monte di considerare la retribuzione totale, ovvero dare un peso anche a garanzie e diritti offerti all'in house che il libero professionista non ha o non ha in analoga misura. Penso in particolare ai giovani avvocati del libero foro che lavorano

I BENEFIT PIÙ APPREZZATI DAI GIURISTI D'IMPRESA



Fonte: Taylor Root & Aigi - Salary Guide 2016

di fatto alle dipendenze di colleghi più anziani. La domanda sottointende quindi una comparazione in particolare tra un legale di uno studio professionale internazionale o di alto profilo e un giurista d'impresa. In questo caso, generalizzando, tendenzialmente esiste ancora un gap retributivo tra professionalità di livello comparabile. Ovviamente non tutti lavorano in grandi law firm e specie per chi è a inizio carriera il passaggio in azienda può invece rappresentare un miglioramento.

Da qui l'aumento di richieste per i legali interni... Infatti. Il mercato registra un certo interesse, specie dei giovani, al movimento dalla libera professione verso l'azienda sia per ragioni di esperienza professionale che di *work-life balance*. Va detto che l'attuale situazione normativa che impedisce agli avvocati che lavorano in azienda di rimanere iscritti all'albo professionale è sicuramente un ostacolo a tale movimento e che il suo superamento non solo accrescerebbe gli ambiti di crescita e di scambio professionale tra il mondo della libera professione e il mondo dei legali d'azienda, ma anche maggiore flessibilità e più opportunità al mondo del lavoro con vantaggio specie per i giovani.

Lei è presidente dell'Aigi. Quanti iscritti vanta e quali obiettivi si prefigge? L'Aigi ha oltre mille iscritti che rappresentano tutto il panorama di imprese presenti sul territorio nazionale. Sin dalla propria nascita, nel 1976, ha inteso valorizzare e diffondere la figura del giurista d'impresa e del suo ruolo quale garante della legalità e dell'etica nell'impresa. Il suo principale obiettivo è dunque il riconoscimento normativo del giurista d'impresa, adeguando l'Italia ai maggiori paesi occidentali. Con questo intendiamo pervenire anche al superamento della normativa appena citata sull'incompatibilità con l'iscrizione all'albo degli avvocati, per coloro che hanno superato gli esami di abilitazione professionale, e al riconoscimento del segreto professionale per i nostri pareri. Ritenendo poi la formazione continua e costante un elemento fondante della figura del giurista, è nostro obiettivo offrire agli associati occasioni di approfondimento e aggiornamento. Pertanto organizziamo e partecipiamo a seminari e convegni su temi giuridici di attualità e con pubblicazioni. Anche tramite la nostra collana editoriale forniamo il nostro contributo al dibattito giuridico e alla cultura d'impresa. Particolare attenzione è inoltre posta ai giovani colleghi, e per loro è stata fondata la Scuola di Specializzazione per Giuristi d'Impresa, oggi alla 13ª edizione. Infine promuoviamo il networking tra gli associati tramite le sezioni territoriali, gli incontri e via web, anche con un gruppo *Linkedin*. ♦

VARIETÀ E SFIDA INTELLETTUALE
Secondo la *Salary Guide 2016* di Tailor Root & Aigi la varietà del lavoro (18%), la sfida intellettuale (17%) e i soldi (11%) sono gli aspetti a cui i legali interni attribuiscono maggior importanza