

IV Lunedì 13 Marzo 2017

ATTUALITÀ

Italia Oggi 7

I giuristi d'impresa impegnati nelle nuove sfide imposte dalla globalizzazione

General counsel, ruolo chiave

Professionisti al fianco delle aziende nella digitalizzazione

Pagina a cura di FEDERICO UNNIA

Il ruolo del legale interno d'azienda cambia con la crescita dell'economia digitale. Che sta accelerando i processi di cambiamento, e della proliferazione di norme che tendono a costringere in procedure e controlli l'operatività dell'impresa. Tutto con l'obiettivo di ridurre al minimo il rischio per l'azienda, avvalendosi di studi esterni la cui scelta è sempre più strategica. Della centralità del loro ruolo, sia tecnico sia manageriale, sono molto consapevoli i general counsel, la cui associazione, Aigi,

responsabile contenzioso broadcasting Mediaset, «il ruolo del legale di azienda è indubbiamente cresciuto per la riconosciuta capacità di affiancare la linea, portando competenze giuridiche nella creazione del prodotto e sulle decisioni nelle quali, oggi, il legale di azienda, è sempre più coinvolto direttamente. Il grande valore aggiunto del legale interno

contenzioso nell'ambito della direzione affari societari, legale e contenzioso di Banca Mediolanum sottolinea come «l'obiettivo primario è proteggere l'azienda e i suoi vertici. Di qui la necessità di essere protagonista da subito dell'analisi di nuovi scenari e progetti per aiutare l'impresa a prendere le decisioni corrette nei tempi giusti in un ambiente in continuo mutamento. Siamo portati a dedicare minor tempo alle attività che tipicamente venivano

genze di supporto legale ad un business poliedrico ed estremamente veloce» spiega **Andrea Moretti**, head of legal di E-bay Italy. «Laddove spesso il business arriva prima delle norme, e penso al nostro settore, la funzione legale è sempre più centrale nella struttura aziendale. Il general counsel è un abilitatore di business cui sempre più è richiesta una spiccata sensibilità commerciale unitamente alla capacità di leggere la

fra le altre cose, della selezione dei legali esterni definendo i compensi degli stessi in un'ottica di risparmio. Di qui la necessità di interloquire con Studi Legali che, pur consapevoli della necessità di investire in nuovi modelli di fornitura di servizi, si rendono disponibili ad abbandonare lo status quo - oramai in declino - e a trattare i propri compensi dimostrando di ben comprendere le esigenze della società

ha celebrato a fine 2016 i 40 anni di attività. «La globalizzazione e l'evoluzione tecnologica, hanno richiesto e richiedono una permanente rivisitazione del ruolo del General Counsel per poter catturare e soddisfare quelle esigenze emergen-

te e di poter applicare un'elevata competenza giuridica alla conoscenza dell'azienda, sia intesa in quanto tale, sia per la preparazione specifica del settore legale di competenza».

Per **Umberto Simonelli**, general counsel & board secretary di Brembo Group, «il ruolo si è evoluto in modo rilevante ed è divenuto una figura centrale di raccordo tra business e stakeholder: sono sempre più richieste, oltre a capacità tecniche,

attività che tipicamente venivano intese come tecnico-legali e sempre più alla comunicazione con altri manager, allo scambio di informazioni, allo studio e alla analisi di nuovi scenari promuovendo scelte non solo legalmente corrette ma anche giuste».

me la migliore soluzione aziendale e una certa ritrosia degli studi legali esterni ad accettare la competizione attraverso i beauty contest sul presupposto che con tale modalità di selezione si privilegi a tutti i costi il solo elemento economico a discapito della qualità del servizio. Un beauty contest ben impostato dovrebbe invece aiutare il GC a selezionare il miglior partner esterno sotto ogni punto di vista». Per

anche in termini di budget. «Per me la mancanza di flessibilità, sorprendentemente, anche nelle strutture più grandi, è una criticità. Le mie necessità non sono più tanto legate al bisogno di ottenere un parere su una determinata questione ma di avere un'assistenza a 360° in caso di una situazione specifica. Gli studi legali, in generale, non offrono la flessibilità e la novità che mi serve - a mio parere - si stanno facendo superare da destra dalle strutture che offrono servizi più innovativi e multifunzionali» chiosa la Mori.

ti e quei cambiamenti richiesti per continuare ad offrire il necessario contributo e valore aggiunto al business. Vanno ripensati ed adattati l'organizzazione interna, i processi e le modalità di lavoro. Vanno rivalutate le attività «core» e non e le relative risorse interne o esterne che le presidiano per poter estrarre e garantire maggiore efficienza. Vanno monitorate quelle innovazioni tecnologiche, ad esempio l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che possono offrire nuove prospettive ed opportunità, consentire la standardizzazione di processi e di una parte di servizi legali» spiega **Raimondo Rinaldi**, presidente dell'Associazione italiana giuristi impresa (Aigi) e a capo della direzione affari legali e societari di Exxonmobil.

«Il legale è sempre più business-oriented, colui cui è richiesto di prevenire e non curare, sempre più il partner che collabora ad orientare scelte strategiche. Questo è il prodotto dell'onda lunga prodottasi con la consapevolezza che le imprese hanno assunto sulla necessità di proceduralizzare le attività, assicurandosi che esse siano condotte sempre entro parametri di sicurezza legale» spiega **Giuseppe Catalano**, company secretary and head of corporate affairs di Assicurazioni Generali Spa e responsabile territoriale di Aigi Lombardia - Liguria.

Per **Silvia Bonacossa**, responsabile della direzione servizi legali di Xerox, «la funzione legale non può prescindere dall'intervenire sulla stesura delle procedure e sulla scelta dei punti di controllo dato che meglio conosce - o dovrebbe conoscere, se correttamente interpretata - tutte le aree aziendali, sia in termini di strategie che di operatività. In tale prospettiva è più che mai indispensabile un'attitudine proattiva da parte del general counsel». «In realtà», spiega **Sandra Mori**, general counsel di Coca Cola per l'Europa, «i confini delle varie attività tipiche di un legale interno si sono fatti molto sfumati e la funzione legale e quella di compliance spesso si identificano. Nella mia azienda la funzione di compliance riporta direttamente al General Counsel e, nel dare assistenza al business, il gruppo compliance lavora in maniera assolutamente sinergica con quello legale. Questo fa sì che, in realtà, quasi tutte le problematiche vengono affrontate da entrambi i punti di vista fin dal loro presentarsi».

Secondo **Silvia**, «le scelte operate dalle aziende di inserire il General Counsel nel management hanno portato le stesse a ridurre la richiesta di consulenze esterne e ad attribuire, come detto, più compiti ai legali inhouse. Il capo affari legali deve occuparsi,

di legali di azienda e professionisti esterni può nascere infatti un'assistenza legale che non sia solo giuridicamente ineccepibile, ma anche utile all'azienda». Più prudente, infine, **Simonelli**, secondo il quale «se si selezionano i partner - più che gli studi - giusti - e in Brembo pensiamo di averlo fatto a livello globale - non emergono criticità particolari. Si deve lavorare molto di più all'inizio, nella costruzione di un processo analitico di selezione che consideri non solo gli aspetti economici, ma anche la capacità di lavorare in team, condividere rischi e obiettivi, conoscere il business del cliente, comunicare con efficacia: essere reciprocamente integrati. Con queste premesse i partner esterni sono coinvolti anche per quanto riguarda gli aspetti intangibili della relazione e delle attività. Al contrario, ma capita raramente, il nostro Gruppo è molto severo nell'interrompere le relazioni con gli studi che non condividono il nostro approccio».



Stefano Longhini



Sandra Mori



Raimondo Rinaldi



Luca Silva



Giorgio Martellino



Andrea Moretti



Giuseppe Catalano



Silvia Bonacossa

Secondo **Stefano Longhini**,

counsel ha assunto il ruolo di garante dell'individuazione della soluzione più adatta attraverso un assessment tra le potenziale decisione di business e il suo impatto in termini di rischi di sostenibilità legale. In questo scenario è centrale l'attività di compliance. **Luca Silva**, responsabile del settore

scelto l'arroccamento su posizioni, spesso, di retroguardia che ancora contraddistingue molti legali del libero foro». Secondo **Silvia**, «le scelte operate dalle aziende di inserire il General Counsel nel management hanno portato le stesse a ridurre la richiesta di consulenze esterne e ad attribuire, come detto, più compiti ai legali inhouse. Il capo affari legali deve occuparsi,

Secondo **Silvia**, «le scelte operate dalle aziende di inserire il General Counsel nel management hanno portato le stesse a ridurre la richiesta di consulenze esterne e ad attribuire, come detto, più compiti ai legali inhouse. Il capo affari legali deve occuparsi,

Secondo **Silvia**, «le scelte operate dalle aziende di inserire il General Counsel nel management hanno portato le stesse a ridurre la richiesta di consulenze esterne e ad attribuire, come detto, più compiti ai legali inhouse. Il capo affari legali deve occuparsi,