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

l ruolo del legale interno d'azienda cambia con la crescita dell'economia digi-tale. Che sta accelerando i processi di cambiamento, e della proliferazione di nome che ten-dono a costringere in procedure e controlli l'operatività dell'impresa. Tutto con l'obiettivo di presa. 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 consa-pevoli i general counsel, la cui associazione. Aici ociazione, Aigi

ha celebrato a fine 2016 i 40anni di

attivítà. «La globalizzazione e l'evoluzione tecnologica hanno richiesto e richiedono una permanente ri visitazione del ruolo del Gene-ral Counsel per poter catturare e soddisfare quelle



nitorate quelle innovazioni tec nttorate quelle innovazioni tec-nologiche, ad esempio l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che possono offirire nuove prospet-tive ed opportunità, consentire la standardizzazione di processi e di una parte di servizi legali-spiega Raimondo Rinaldi, presidente dell'Associazione italiana giuisti, imprese (Aixi) 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 col-labora ad orientare scelte strategiche. Questo è il prodot-to dell'onda lunga prodottasi con la consupevolezza che le imprese hanno assunto sul-la necessità di pro-

cedimentalizzare le attività, assicurandosi che esse siano condotte sempre entro parametri di sicurezza le parametri di sicurezza legale-spiega Giuseppe Catalano, company secretary and head of corporate affairs di Assicurazio-ni Generali Spa e responsabile territoriale di Aigi Lombardia Linvies Liguria

Secondo Stefano Longhini,

responsabile contenzioso broa-deasting Mediaset, «il ruolo del legale di azienda è indubbia-

mente cresciuto per la riconosciuta capacità di affiancapacità di affian-care la linea, por-tando competenze giuridiche nella creazione del pro-dotto e sulle deci-sioni strategiche nelle quali, oggi, il legale di azien-da à sonne sitio da, è sempre più coinvolto diretta-mente. Il grande

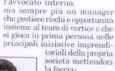


Stefano Longhini

del settore legale di competenza. Per Umberto Simonelli, general counsel & board se-cretary di Brembo Group, «il ruolo si è evoluto in modo rile-vante di divenui. vante ed è divenuto una figura centrale di raccor-

do tra business e stakeholder: sono sempre più richieste, oltre a capacità tecniche,

conoscenza del prodotto e del mercato, compe-tenze negoziali e multiculturali una visione di lungo periodo in grado di suppor-tare la strategia tare la strategia dell'impresa in cui si opera. Insom-ma, un General Counsel în grado non solo di essere l'avvocato interno



la faccia». Gli fa eco **Gior**gio Martellino, responsabile degli affari legali e risk management di management di Avio spa, secondo il quale di cambia-mento più signifi-cativo riguarda il coinvolgimento del GC nei processi aziendali di bu-sinessi il general

siness. Il general assunto il ruolo di counsel ha garante dell'individuazione della soluzione più adatta at-traverso un assessment tra le potenziale decisione di business

ottenziale decisione di business e il suo impatto in termini di ri-schi di sostenibilità legale». In questo scenario è centrale l'attività di compliance. Luca Silva, responsabile del settore

contenzioso nell'ambito della di-rezione affari societari, legale e contenzioso di Banca Mediola-num sottolinea come l'obiettivo primario

è proteggere l'azien-da 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 at-tività che tipicamente venivano intese come tecnico legali e sempre più alla comunicazione

con altri manager, allo scambio di infor-mazioni, allo studio e alla analisi di nuovi

meglio conosce - o dovrebbe conoscere. se correttamente in-terpretata – 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, ge-

Sandra Mori, ge-neral counsel di Coca Cola per l'Europa, si confini delle varie attività tipiche di un legale in-terno si sono fatti molto sfumati e la funzione legale e quella di compilance suesso si identificano.

spesso si identificano. Nella mia azienda la funzione di com-pliance riporta direttamente al General Counsel e, nel dare assistenza al busi-ness, il gruppo com-pliance lavora in maniera assolutamente

niera assolutamente sinergica con quello legale. Questo fa si che, in realtà, quasi tutte le problematiche vengono affrontate da entrambi i punti di vista fin dal loro presentarsis.

vista in dal foro presentarsi». In questo scenario come si scelgono e valutano gli studi legali esterni? «Negli studi le-gali ricerchiamo competenza, approccio commerciale, esperienza internazionale, cura dei dettagli e tempestività. Si tratta di un insieme di requisiti indi-spensabile per soddisfare le esigenze di supporto legale ad un business poliedrico ed estrema-mente 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 cen-trale nella struttura aziendale. Il ge neral counsel è un abilitatore di business cui sempre più è richiesta una spiccata sensibilità commerciale unita-mente alla capacità di leggere la

realtà circostante anticipando le evoluzioni regola-mentari del mer-

cato» aggiunge. Per Martellino, de maggiori criticità consistono nell'individuazione di strutture esterne che condividano la conoscenza approfondita del ekground azien dale necessario per trovare insie

me la migliore soluzione azien-dale e una certa ritrosia degli studi legali esterni ad accetta-

re la competizione attraverso i beauty contest sul presupposto che con tale modalità di selezione si privilegi a tutti i costi il solo elemento economi-co a discapito della qualità del servizio. Un beauty contest ben impostato do-vrebbe invece autta-re il GC a seleziona-re il miglior partner

nire incontro ad esse, rinunciando a talune rigidità che prima caratterizzavano il loro operare. I servizi di aggiornamento che molti studi forniscono gratu-itamente fanno parte di questa diversa modalità diversa modalità di offerta. Va però

scalfito l'arroccamento su posizioni, spesso, di retroguardia che ancora contraddistingue molti

ancora contraddistingue molti legali del libero foro: Secondo Silva, «le scelte opera-te dalle aziende di inserire i Ge-neral Counsel nel management hanno portato le stesse a ridurre la richiesta di consulenze ester-ne e ad attribure, come dette. ne e ad attribuire, come detto, più compiti ai legali inhouse. Il capo affari legali deve occuparsi.

fra le altre cose, della selezione dei legali esterni definendo i compensi degli stessi in un'otti-ca di risparmio. Di qui la neces-

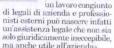
sità di interloquire con Studi Legali che, pur consapevo-li della necessità di investire in nuovi modelli di fornitura di servizi, si renda-no disponibili ad abbandonare lo status quo - oramai in declino - e a trattare i propri compensi dimostrando di ben comprendere le est genze della società

genze della società
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 hisogno di ottenere un parere su
una determinata questione ma
di avere un "passistera" a 380° in
di avere un "passistera" a 380° in di avere un'assistenza a 360° in caso di una situazione specifica. Gli studi legali, in generale, non offrono la flessibilità e la novità offrono la flessibilità e la novità che mi serve e – a mio parere si stanno facendo superare da destra dalle strutture che offrono servizi più innovativi e multifunzionalis chiosa la Mori.

«Più che di criticità – spiega Longhini - credo si possa parlare di positive e sempre crescenti sinergie. La considerazione dei legali di azienda

eb

legali di azienda non è crescinta se all'interno delle strutture, ma anche proprio negli studi legali esterni che li affiancano e che hanno, a loro volta, colto come la cullaborazione del legale di azienda sia per loro fondamentale per ottenere migliori risultati. Solo da



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'imzio, 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. conoscere il business del cliente, comunicare con efficacia: essere reciprocamente integrati. Con queste premesse i partner ester-ni sono coinvolti anche per quan-to 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».



Raimondo Rinaldi





Giorgio Martellino







Silvia Bonacossa

Giuseppe Catalano