Si fa presto a dire GENERAL COUNSEL

Chi è veramente il giurista d'impresa, come si è evoluta la sua professione e quale sarà il suo destino? Ne abbiamo parlato con degli osservatori speciali

Uno, nessuno e centomila. Il general counsel è un legittimo erede di Vitangelo Moscarda, il protagonista del famoso romanzo pirandelliano che si interrogava sulle sue molteplici identità.

È "uno" in quanto è spesso chiamato a occuparsi di tutti gli affari legali del gruppo e a risponderne direttamente davanti all'amministratore delegato. A volte lo fa avvalendosi del supporto di un team, altre, nei casi di aziende di piccole dimensioni, delle sue sole forze. In entrambi i casi si tratta di un manager che, per competenze multidisciplinari e visione globale del gruppo, prende decisioni su questioni delicate, quali la compliance e la legalità, e di sviluppo aziendale, sostenendo il management nella selezione degli investimenti più adatti a una crescita sana e tutelata del business. «Le aziende hanno bisogno di un punto di riferimento unico che fornisca supporto legale e strategico alle più alte funzioni del gruppo così come hanno bisogno di un direttore vendite, un direttore marketing, un direttore acquisti», dichiara a *MAG* **Tina Lombardi**, manager di SSQ.

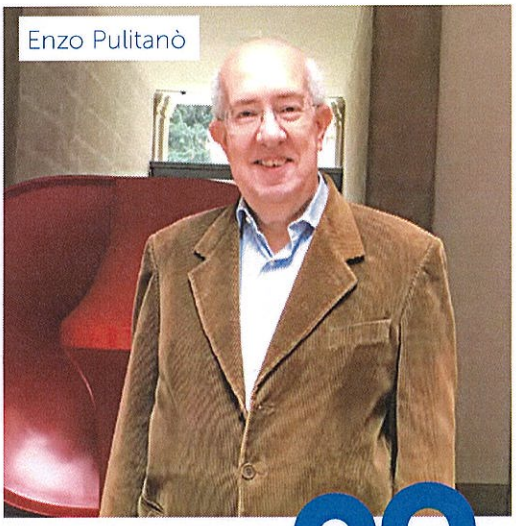
È "nessuno" invece per i gruppi che rinunciano al general counsel e assegnano le funzioni tipicamente affidate ai legali d'azienda a responsabili diversi e di pari livello, che, gerarchicamente, rispondono direttamente al ceo.

Tina Lombardi

È infine "centomila" per quelle aziende per cui, in base anche alla dimensioni e al settore di attività, assume la responsabilità, oltre che degli affari legali, anche di altre funzioni.
Prima fra tutte la compliance. «Ci sono due tipi di compliance, quella che riguarda la conformità alla legge in senso stretto e quella che riguarda la conformità alle regole interne all'azienda. È giusto che il legale segua gli aspetti che hanno importanti risvolti giuridici, come la compliance sull'antiriciclaggio, il lavoro, la sicurezza o la privacy. Ci sono poi chiaramente alcune tipologie di società, quali banche e affini, per le quali la compliance ha una valenza preminente e per cui sono necessarie delle direzioni strutturate indipendenti, del tutto o in parte, dagli affari legali», commenta l'avvocato **Enzo Pulitanò**, presidente emerito, coordinatore didattico e componente del comitato scientifico della scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa dell'associazione italiana dei giuristi d'impresa (AIGI).

GUARDA L'INTERVISTA

In altri casi, al legale viene affidata la funzione delle risorse umane, temporaneamente o per ragioni di contenimento dei costi. Recentemente **Agostino Nuzzolo**, general counsel di Tim è stato nominato *ad interim* responsabile human resources & organizational development della società a seguito delle dimissioni dell'ex capo delle hr **Francesco Micheli**. «Considerando che i rapporti di lavoro sono regolati dalla legge, ci sono diversi punti di contatto tra l'avvocato in azienda e il responsabile delle risorse umane. Accade anche che professionisti con un background legale siano assunti per ricoprire funzioni hr», spiega **Carlotta Biasioli**, recruitment consultant e head hunter di Laurence Simons.
Nelle aziende più grandi infine il general counsel ricopre anche ruoli più vicini alla corporate governance aziendale: segretario del consiglio di amministrazione, membro dell'organismo di vigilanza (ai sensi del d. lgs. 231/2001) o/e membro del management board.


Enzo Pulitanò

GUARDA L'INTERVISTA

L'EVOLUZIONE

Le ragioni di questa identità plurima sono legate non solo alle dimensioni delle aziende, ma anche alla rapida evoluzione che ha interessato la professione del general counsel. Una crescita che secondo Pulitanò è legata a due fattori: la crescente complessità normativa, che permea un numero sempre maggiore di aree aziendali, e il conseguente maggior coinvolgimento del giurista d'impresa nei processi decisionali e gestionali dell'impresa. «Oggi c'è più coesione tra il

Carlotta Biasioli

lavoro dell'ufficio legale e quello delle altre funzioni aziendali. Il general counsel è lo snodo tra due livelli del business che tendenzialmente fanno fatica a parlarsi direttamente: la dirigenza e l'area operativa. Il direttore affari legali apre e mantiene dei canali di dialogo quotidiano tra queste due anime», continua Biasioli. «Il general counsel è diventato un manager all'interno dell'azienda a tutti gli effetti. Il suo ruolo è quello di essere il più possibile vicino al business e di diventare un consulente strategico che possa guidare l'azienda non solo nel prevenire rischi ma nel fare business più efficacemente», spiega Lombardi aggiungendo che le competenze tecniche e di settore sono ormai date per scontate. «Quello che viene sempre di più considerato sono le *soft skills* e l'intelligenza emotiva del professionista, la capacità di creare e gestire un team, le abilità di comunicazione con le varie funzioni, la capacità analitica di individuare problemi e soluzioni e di fare la differenza, aprendo la strada a nuovi progetti, orizzonti, anche cambiando la cultura interna», aggiunge Biasioli.

Per adattarsi alle nuove aspettative delle aziende e tenere il passo con l'evoluzione della professione, la scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa, che da 14 anni è una "bottega del mestiere" per giovani aspiranti responsabili affari legali, ha modificato la sua didattica. «Nel corso degli anni – spiega Pulitanò – sono state inserite più ore di lezione sugli aspetti centrali legati allo sviluppo dell'attività aziendale (la concorrenza e l'antitrust, la redazione dei bilanci civilistici e fiscali, la governance e gli aspetti societari, la compliance) e sullo sviluppo delle doti manageriali».

LE PROSPETTIVE FUTURE

Considerando che sempre più responsabilità e aree del business, non necessariamente legate alla funzione legale, sono state affidate al general counsel non è facile prevedere quale sarà l'evoluzione futura della professione. Anche se «stiamo già vedendo come le aziende chiedono ai giuristi d'impresa ulteriori specializzazioni o di aprirsi alla tecnologia, diventando anche esperti di processi in questo ambito», racconta Biasioli. L'emergere di nuove tecnologie può avere un ruolo nell'ulteriore sviluppo della figura professionale anche secondo Lombardi che ricorda che «diversi esperimenti aziendali che hanno dato in mano a strumenti tecnologici *ad hoc* la gestione di contratti a basso rischio hanno avuto successo. In futuro magari anche i contratti complessi saranno un ambito di applicazione possibile per la tecnologia dedicata ai servizi legali». L'evoluzione dovrebbe portare sempre un maggiore coinvolgimento del counsel nei processi decisionali e nei consigli di amministrazione, secondo Pulitanò, per cui l'auspicio maggiore è che, così come già accaduto in passato, si possa arrivare a «un passaggio da avvocato di azienda a manager e gestore di una società». *(r.i)*