



# ItaliaOggi Sette Avvocati Oggi



Inserito speciale di ItaliaOggi7

IL PRIMO GIORNALE DEI PROFESSIONISTI DELLA GIUSTIZIA

## Un mandato all'insegna del dialogo

«Non posso dimenticare che al Ministero, che ho l'onore di guidare, è attribuito, per legge, il delicato compito di vigilare sulle libere professioni. Al proposito, ricordo che, il 18 gennaio 2013, è stata pubblicata sulla G.U. della Repubblica italiana la legge 31 dicembre 2012, n. 247 recante "Nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense". Si tratta di un provvedimento lungamente atteso dall'Avvocatura e discusso in maniera approfondita dalle camere che, dopo ben quattro anni di trattazione, lo hanno approvato in modo plebiscitario. Il testo, che riforma organicamente la disciplina della professione forense, contiene numerosi rinvii a regolamenti di attuazione, nella maggior parte affidati al Ministero della giustizia. Sul punto, intendo assicurare che è mia intenzione procedere a dare il massimo impulso all'attuazione della predetta riforma attraverso un lavoro congiunto e condiviso con i protagonisti del mondo forense». (...) La mia stella polare sarà il confronto, la ricerca della più ampia condivisibilità. Lo farò, fuori da rigide contrapposizioni, continuando a farmi guidare dalla nostra Carta costituzionale e dalle parole di Piero Calamandrei: «La Costituzione è un pezzo di carta: la lascio cadere e non si muove. Perché si muova bisogna ogni giorno rimetterci dentro il combustibile, bisogna metterci dentro l'impegno, lo spirito, la volontà di mantenere queste promesse, la propria responsabilità».

**Annamaria Cancellieri**

Le strutture legali interne custodiscono gelosamente le proprie prerogative, ma non possono non esternalizzare il contenzioso e le consulenze specialistiche



Raimondo Rinaldi, presidente di Aigi

DI FEDERICO UNNIA

**S**ono sempre più strutturati, con competenze che solo per specifiche esigenze sono ricercate sul mercato. Vincono premi come accade per gli studi tradizionali; l'ultimo esempio è di Edison che si è aggiudicata European Counsel Awards (categoria Litigation) nella gestione delle rinegoziazioni e arbitrati internazionali sul prezzo dei contratti a lungo termine dei fornitori gas della società. Stiamo parlando dei legali interni, riuniti in Italia nell'Aigi-Associazione italiana giuristi d'impresa, che ha da poco nominato Raimondo Rinaldi, direttore affari legali esso, nuovo presidente succedendo a Giovanna Ligas (responsabile affari legali di Hp Italia). In tempi non facili ecco che le strutture legali interne alle imprese, attive in società che operano nei più diversi settori, conservano una funzione e un ruolo significativo, ponendosi come delle e vere e proprie boutique legali al servizio dell'impresa. Non solo di regia nel gestire e pianificare e supportare le

molteplici aree di business, ma anche di antenne attive sul mondo legislativo per captare potenziali rischi che possano derivare da novità legislative. Molto gelose delle proprie prerogative, quali ad esempio operazioni di m&a, acquisizioni e start-up, negoziazioni di progetti e riorganizzazioni, contrattualizzazione, gli uffici legali interni cercano all'esterno solo competenze molto particolari, di nicchia, nelle quali le risorse interne non sarebbe economico investissero per possederne il know how. E il caso del diritto del lavoro, proprietà industriale, antitrust e, naturalmente, la gestione del contenzioso. Ma è anche una professione, quella del legale interno, in cui la crescita avviene in base a percorsi di carriera ben definiti, nei quali può accadere alcuni non si trovino spesso a proprio agio, cercando successivamente l'esperienza come of counsel in studi esterni. Sul mercato ci si rivolge alla struttura locale come al grande studio internazionale. Insomma, un menù alla carta nel quale c'è spazio e business per tutti.

## La crisi rafforza i legali delle aziende

CODICI & PANDETTA

Contro la spending review che ha imposto la riorganizzazione delle sedi di tribunali, continua la battaglia della classe forense. Il caso della chiusura del tribunale di Urbino merita un racconto specifico. Tra le argomentazioni che gli avvocati hanno sottoposto al ministro della giustizia perché eviti il taglio della sede degli uffici giudiziari, ce ne sono due, a nostro parere molto pertinenti. La prima: lo status di capoluogo di provincia, che Urbino condivide con Pesaro, che imporrebbe il mantenimento di una sede nell'entroterra; la seconda, invece, storica, cioè il rapporto che lega il tribunale all'Università di Urbino. Entrambe hanno radici nello stesso organo, il «Collegio dei Dottori», istituito con decreto del 26 aprile 1506 del duca Guidobaldo II da Montefeltro. Un rapporto che, grazie a una convenzione, consente agli studenti del corso di laurea in Giurisprudenza e ai laureati che frequentano la Scuola di specializzazione in professioni legali di effettuare tirocini formativi e di orientamento presso il Tribunale.

http://www.milanofinanza.it - questa copia è concessa in licenza esclusiva all'utente 'bibliogr' - http://www.italiaoggi.it



## PROFESSIONE ASSICURATA

Per tutti i professionisti iscritti agli albi, che entro il prossimo 15 agosto dovranno stipulare una polizza di responsabilità civile professionale.

In collaborazione con



www.italiaoggi.it

IN EDICOLA CON

Disponibile anche sul sito [www.classabbonamenti.com](http://www.classabbonamenti.com)



Ma il ricorso agli studi legali esterni è soprattutto su contenzioso e consulenze specialistiche

# Legali d'impresa, la crisi riporta l'attività in azienda

Pagine a cura  
DI FEDERICO UNNIA

Una professione sulla carta simile, ma che per la riservatezza delle informazioni e la rilevanza del processo decisionale che vi sta dietro, richiede figure dedicate. L'attività degli uffici legali interni alle grandi imprese cresce d'importanza, sebbene si guardi e ricorra spesso all'esterno per acquisire competenze molto specifiche oltre che per consulenze necessarie in operazioni complesse oltre al contenzioso.



Giovanna Ligas

«L'attività svolta in house è moltissima e comprende sia la consulenza e assistenza legale a tutte le strutture centrali e di rete della Banca, sia la consulenza legale agli organi di vertice (operazioni straordinarie e strategiche, per questioni di governance e diritto societario), sia la gestione del contenzioso passivo», spiega **Anna Papacchini**, responsabile Direzione Affari Legali della Banca Popolare di Vicenza. «Inoltre alla Direzione Affari Legali è affidato il coordinamento legale a livello di gruppo. Gli studi legali con cui collaboriamo sono primariamente studi anche internazionali accuratamente selezionati per le materie di specializzazione ed è stato creato un albo dei legali di gruppo. Il ricorso al legale esterno avviene di massima per questioni molto specialistiche per le quali non sarebbe possibile creare una specializzazione in house ovvero laddove sia il mercato a richiedere la presenza di un legal counsel esterno. Nell'ambito del contenzioso l'attività del legale esterno è attentamente seguita e monitorata, vengono condivise le strategie processuali e di gestione della pratica. Molta attenzione è posta al tema dei costi che vengono preventivamente pattuiti».

«Il nostro ufficio legale è strutturato con una sola interna, un legale in secondment ed un consulente tecnico dedicato alla gestione del contenzioso che abbia contenuti non meramente legali», spiega **Andrea Montanari**, General Counsel di *Fata spa*. «Il nostro ufficio legale gestisce interna-

mente la contrattualistica sia nazionale che internazionale, l'attività di compliance ed il contenzioso pre-giudiziale. Agli studi esterni è affidata la difesa giudiziale e la consulenza relativa ad ordinamenti giuridici diversi da quello italiano. Non vengono svolte gare o altre forme di *beauty contest*; l'ufficio legale individua di volta in volta il professionista, o lo studio, più indicato sulla base di informazioni raccolte tramite riviste di settore o *referrals*: se la proposta economica è soddisfacente viene immediatamente formalizzato l'incarico», conclude Montanari.

Secondo **Giovanna Ligas**, responsabile Affari Legali di *HP Italia* e past president dell'Aigi, l'Associazione italiana dei giuristi d'impresa, «nel nostro ente ci sono, oltre al manager di tutto il reparto e a un manager dedicato all'assistenza ad un business specifico, cui riportano 3 membri del team, 2 assistenti, 5 avvocati e 3 contract managers». Ciascuna professione ha una sua pro-

gressione di carriera ben definita. «Arrivati al massimo della carriera in Italia c'è la possibilità di ricoprire anche ruoli rivolti a tutta l'Europa, con un reporto diretto a livello internazionale».

Quali servizi e consulenze eventualmente ricercate all'esterno? «Consulenze in materie specialistiche: Diritto del lavoro, societario. Abbiamo recentemente attivato anche dei servizi di *Legal process outsourcing* per le attività più ripetitive di tipo amministrativo» aggiunge la Ligas. La scelta degli studi legali è molto tattica e dipende dalle concrete necessità, oltre che da limiti di budget. «Tendiamo ad utilizzare gli studi internazionali per tutte quelle necessità che comportano una interazione con altre società del Gruppo in Italia o che necessitano di consulenza anche all'estero. Per attività più locali e ripetitive utilizziamo anche studi italiani, più o meno strutturati a Milano o Roma ma anche su tutto il territorio nazionale» conclude.

Secondo **Emiliano Nitti**, consulente legale di *Clessidra sgr*, che opera con 4 risorse, interne. «Gestiamo tutto il



Andrea Montanari



Anna Papacchini



Emiliano Nitti

normale lavoro degli in-house legale oltre all'assistenza al team di investimento per le acquisizioni proprie di una Sgr che gestisce fondi di private equity. All'esterno deleghiamo solo le attività legate al diritto del lavoro, di concerto con l'amministrazione del personale, e concordando con l'investment team le attività di *m&a*. Come avviene la crescita interna? «Quella professionale con il sempre maggiore coinvolgimento del team legale nelle operazioni straordinarie e tramite la partecipazione a convegni, quella legata alla carriera in base ai risultati professionali», conclude Nitti.

Approccio americano per *Xerox Italia*. «Come conseguenza dell'impostazione normativa

americana, il dipartimento legale di ciascun paese in cui opera una *corporation*, inclusa l'Italia, è investito di ampi poteri e riporta al *senior vice president* per la funzione legale della *corporation*, direttamente o, come nel caso specifico, tramite il general counsel del gruppo europeo», spiega **Silvia Bonacossa**, legal counsel di *Xerox Italia*. «In ogni caso il dipartimento legale è svincolato e indipendente rispetto al management italiano della Società e del Gruppo al quale si rapporta sia per fornire servizi legali che per controllarne il rispetto delle politiche e procedure della *Corporation*».

Oltre alle tradizionali attività svolte in house, all'esterno il gruppo ricorre principalmente

## ANTONIO CORDA, VODAFONE ITALIA

### Selezioniamo il merito

La direzione affari legali e societari di Vodafone Italia comprende 4 team strutturati e pensati per assicurare il massimo sostegno alle attività più strategiche per l'azienda, in logica tanto di protezione quanto di sviluppo: *commercial & litigation*,

*corporate & contracting*, *network & compliance* e *staff & labour law*», spiega **Antonio Corda**, responsabile corporate & legal affairs di Vodafone Italia. «Ciascun gruppo, oltre alla funzione classica di supporto del legale aziendale, imposta la propria attività ed interpreta la propria missione come fattore facilitante del business, accompagnando l'azienda nelle scelte più significative».

**Domanda. Come operano i quattro team?**  
**Risposta.** Attraverso l'azione dei 4 team che



Antonio Corda

compongono la Direzione, accompagniamo e guidiamo le funzioni di linea nello sviluppo e nel lancio sul mercato delle offerte commerciali, gestiamo in maniera strategica il contenzioso anche come leva di business, supportiamo il cuore tecnologico dell'azienda nell'implementazione delle reti mobili e fisse, assicuriamo gli adempimenti societari e il presidio dei rapporti con l'azionista di minoranza, contribuiamo alla negoziazione dei contratti e delle iniziative strategiche dell'azienda, accompagniamo la funzione di risorse umane nella gestione delle tematiche giuslavoristiche. La nostra attività è molto integrata con quella delle direzioni affari regolamentari e affari istituzionali.

## MASSIMO MANTOVANI, ENI

### Molti legali sono stati qui

«Premetto che nel 2007 il servizio legale Eni è stato profondamente riorganizzato secondo una logica già adottata dalle major internazionali anglosassoni in tal senso, anche per dimensione ed ambito di attività si differenzia molto dai tipici legali

d'azienda italiani», esordisce **Massimo Mantovani**, direttore affari legali di Eni.

«Il legale Eni oggi presta un servizio centralizzato a tutte le società del mondo Eni (tranne le realtà quotate come Saipem, ndr) ne fanno parte oltre 250 legali, senza contare il personale di staff e i paralegal, dei quali oltre 100 di giurisdizione non italiana (abbiamo anche in Italia legali inglesi, kazaki, australiani, pakistani come del resto legali italiani sono in Iraq, Kazakistan, Uk, Mozambico). In totale il legale è presente in cir-

ca 20 sedi al mondo con uffici principali a Milano, Roma, in Kazakistan, in Inghilterra, in Usa, in Australia ed in Nigeria.

**Domanda. Come è collocata questa funzione?**

**Risposta.** Il legale Eni come struttura centralizzata riporta all'amministratore delegato del gruppo. Il direttore legale è membro del comitato di direzione dell'Eni e i quattro responsabili di area legale (sono membri dei comitati esecutivi del-



Massimo Mantovani

le principali aree di business dell'azienda. Alle dipendenze del direttore legale è suddiviso in 4 settori (corporate guidato da **Gloria Dagnini**, Business estero guidato da **Marco Bollini**, Business italia guidato da **Luca Franceschini**, Legal Compliance guidato da **Vincenzo Larocca**).

Supplemento a cura  
di ROBERTO MILLACCA  
rmillacca@class.it



Silvia Bonacossa

per le attività di contenzioso giudiziale. «I criteri per l'affidamento di attività stragiudiziali, sia pre-contenzioso che consulenza, possono essere la necessità di un intervento legale che, anche ai sensi della legge Italiana, sia considerato indipendente quindi per pareri *pro-veritate* o per la consulenza in merito alla stesura od all'aggiornamento di un Modello Organizzativo 231; oppure quando occorre del valore aggiunto in materie giuridiche o regolamentari che non costituiscono il core business tradizionale del Gruppo. Ad esempio per un approfondimento della materia finanziaria (Banca d'Italia) per valutare se proporre in leasing i propri beni direttamente tramite una società direttamente controllata».

MARCO LOREFICE, EDISON

Un approccio pragmatico

Edison ha vinto il premio come miglior team legale agli European Counsel Awards (categoria Litigation) nella gestione delle rinegoziazioni e arbitrati internazionali sul prezzo dei contratti a lungo termine dei fornitori gas della società», racconta Marco Lorefice, senior counsel di Edison. «Gli European Counsel Awards sono stilati in base a una selezione su circa 4 mila professionisti da tutta Europa e vagliata dall'International Law Office e dal Corporate Counsel Europe.



Marco Lorefice

**Domanda. Com'è strutturato il vostro dipartimento legale interno?**  
**Risposta.** Il team legale di Edison, come tutte le grandi realtà, opera su più aree principali: corporate (affari societari, operazioni di M&A, diritto amministrativo, an-

trust, contenziosi) e aree dedicate ai singoli business dell'azienda.

**D. Che attività gestite internamente e quali, e con che procedura, vengono delegate a studi esterni?**

**R.** La struttura interna segue la maggior parte delle attività. All'esterno sono affidate attività di tipo giudiziarie (e di consulenza nei casi che riguardano tematiche estremamente complesse e di valore si-

gnificativo, come operazioni di m&a. Per i contenziosi strettamente attinenti al business, come nei casi di arbitrati internazionali, il team interno coordina tutte le attività con il ruolo di supporto da parte di studi legali esterni che sono scelti dopo un'attenta verifica delle loro credenziali.

CINZIA GAETA, P&G

Condivisione di valori

Il nostro gruppo in Italia è composto da cinque legali (di cui uno dedicato al supporto della funzione internazionale), un'assistente amministrativa e due legal specialist, persone cioè che, pur non avendo una laurea



Cinzia Gaeta

in giurisprudenza, hanno maturato grande esperienza e quindi si occupano di settori specifici come societario, pubblicità, concorsi e operazioni a premi», spiega Cinzia Gaeta, legal counsel di P&G Italia. «Le nostre aree di competenza sono molto ampie e vanno dalla compliance in materia antitrust, ambiente, sicurezza, privacy, 231, alla corporate governance, dalla consulenza in materia di advertising e diritto del lavoro alla contrattualistica, con particolare attenzione all'attuazione locale delle acquisizioni e dimissioni».

**Domanda. Che policy adottate per gli studi esterni?**

**Risposta.** Ovviamente consideriamo parte integrante del nostro team anche i consulenti esterni, scelti in autonomia dalle singole direzioni legali in tutto il mondo ma in base a criteri condivisi da tutta la funzione legale. Abbiamo addirittura una *scorecard* per valutarli ma, al di là dei numeri e dei ranking, per noi un consulente è soprattutto un partner la cui eccellente conoscenza della materia legale.

I nostri «preferred counsel» devono conoscere e condividere i nostri principi e valori, aiutarci ad essere efficienti, dare risposte che siano utili per il business ma, soprattutto, di trovare, nel rispetto della legge, soluzioni.

© Riproduzione riservata

LUCA SANFILIPPO, SKY ITALIA

Team specializzato in Tmt

La Direzione legale di Sky Italia conta quasi 20 giuristi più alcuni paralegali. Attualmente la struttura è suddivisa in quattro aree», spiega Luca Sanfilippo, general counsel di Sky Italia. «La prima area fornisce supporto tecnico legale specializzato nelle acquisizioni dei diritti broadcasting in sport, cinema e intrattenimento. La seconda area gestisce i principali contenziosi, incluso quelli amministrativi verso le varie autorità indipendenti.



Luca Sanfilippo

Inoltre ha sviluppato un centro di competenza sulla normativa dei media, il diritto d'autore e i brevetti. La terza area si dedica principalmente al supporto legale dell'azienda nei rapporti con i clienti che per Sky sono essenzial-

mente gli abbonati e gli inserzionisti. La quarta area assicura assistenza legale alle attività di procurement, alla compliance e al sourcing.

**Domanda. Come avviene la selezione delle risorse?**

**Risposta.** Per le risorse Junior dai master di specializzazione o attraverso gli stages. Per le risorse più Senior dagli studi legali o sul mercato.

**D. Quali, e in base a quali criteri, sono assegnate all'esterno?**

**R.** Meno del 50% delle attività sono assegnate all'esterno. Si tratta dell'attività giudiziale o di attività non particolarmente strategiche oppure quando è necessario utilizzare specialisti per beneficiare del loro know-how e competenza in settori nuovi per l'azienda.

UMBERTO SIMONELLI, BREMBO

Trenta studi per il day by day

Esistono ormai molti studi di settore che definiscono dimensioni, vision, e strategia delle direzioni legali interne», spiega Umberto Simonelli, general counsel di Brembo. «Il gruppo si



Umberto Simonelli

confronta con le best practices internazionali e si pone nella mediana alta sia per attività sia per numero di addetti. Attraverso 4 dipartimenti, legale-societario & compliance - Ipr - m&a, la Direzione è coinvolta in tutti i progetti di acquisizione e start-up, nella negoziazione e gestione di tutti i contratti a livello di gruppo, nel contenzioso, nell'Ipr e nelle attività di governance, compliance. Usiamo circa 30 studi a livello internazionale: piccole ed efficienti, che supportano le società estere nel «day by day»; studi regionali, per ciascun paese, che presidiano le

tematiche di maggior rilievo e due studi globali, che si occupano di contenzioso, operazioni straordinarie e tematiche transazionali».

**Domanda. Quante persone vi operano?**

**Risposta.** La direzione è composta da 10 professionisti nella capogruppo oltre all'in house in Cina e 8 in house equivalent nelle controllate.

**D. Che attività gestite internamente?**

**R.** Operiamo come una piccola «boutique» legale interna che, in più, conosce perfettamente business, mercati ed esigenze del cliente. Ovviamente la collaborazione con le strutture legali esterne è fondamentale sia per le attività in legislazioni estere, sia per il contenzioso ed operazioni straordinarie.

DANILO CELESTINO, NESTLÉ ITALIANA

Sostegno su 11 business

Nella responsabilità della direzione legale è preminente il sostegno agli 11 business principali di Nestlé Italiana, nonché la consulenza alle altre funzioni Corporate del gruppo», spiega Danilo Celestino, a capo della Direzione Affari legali e societari di Nestlé Italiana. «La nostra attività è essenzialmente votata alla prevenzione e dunque la maggior parte del lavoro è nella contrattualistica e nell'esame e validazione di ogni iniziativa del gruppo che possa comportare pericoli di natura legale.



Daniilo Celestino

A titolo di esempio, la direzione legale visiona ogni pubblicità e ogni comunicazione all'esterno, comprese quelle delle relazioni esterne, per assicurarne la conformità alla nor-

mativa vigente e anche alle Policy del gruppo.

Sono sotto la responsabilità della direzione affari legali anche le attività di gestione di potenziali crisi aziendali, in particolare quelle da difettosità del prodotto, nonché l'eventuale difesa dei funzionari aziendali coinvolti in procedimenti penali (ad esempio in caso di incidenti sul lavoro). Inoltre, nell'ambito della direzione legale è compresa anche la funzione Security», spiega Celestino.

FABIO RAPETTI, HEINZ ITALIA

Un approccio pragmatico

L'obiettivo del dipartimento legale di Heinz Italia spa è quello di garantire alle società del nostro Gruppo il migliore connubio tra tempestività e qualità dei servizi resi», spiega Fabio Rapetti, responsabile del Dipartimento legale del Gruppo Heinz Italia.

«È fondamentale avere un'impostazione di tipo «pragmatico», fortemente orientata al problem solving; naturalmente un analogo approccio viene altresì richiesto ai nostri consulenti legali, con un'attenzione particolare anche ai costi da questi applicati».

**Domanda. In quanti siete?**

**Risposta.** Complessivamente sei professionisti

**D. Di quali attività specifiche vi**

occupate?

**R.** Il dipartimento legale spazia in modo trasversale su tutti i settori di attività delle Società del Gruppo. Le principali aree coperte in-house sono la contrattualistica, gli adempimenti societari, la «compliance di prodotto» intesa come coinvolgimento sia nelle attività di produzione sia in quelle di commercializzazione e promozione dei prodotti, la gestione del contenzioso e l'Ip.



Fabio Rapetti

http://www.milanofinanza.it - questa copia è concessa in licenza esclusiva all'utente 'bibliogr' - http://www.italiaoggi.it