



# GIURISTI D'IMPRESA: ecco cosa pensano di voi le aziende

Su MAG, in esclusiva, i risultati della ricerca SSQ e AIGI *The true value of the in-house counsel*. Il 22% del totale delle assunzioni di professionisti in house registrate nel 2017 ha riguardato la creazione ex novo di un dipartimento legal. La percentuale sale al 31% a settembre 2018. Perché? In un caso su tre serve aiuto nell'identificazione in via preventiva dei rischi

L'AVVOCATURA  
in house  
è "DIVERSA"?

STORIA DI UN CONTRATTO  
INTEGRATIVO AZIENDALE:  
**IL CASO SYNLAB**

DIVERSITÀ E INCLUSIONE  
come obiettivi strategici:  
il caso **ALSTOM**



# GIURISTI D'IMPRESA: ecco cosa pensano di voi le aziende

Su *MAG*, in esclusiva, i risultati della ricerca *SSQ* e *AIGI The true value of the in-house counsel*. Il 22% del totale delle assunzioni di professionisti in house registrate nel 2017 ha riguardato la creazione *ex novo* di un dipartimento legal. E la percentuale sale al 31% a settembre 2018. Perché? In un caso su tre serve aiuto nell'identificazione in via preventiva dei rischi

**D**el ruolo poliedrico del giurista d'impresa abbiamo parlato più volte. Avvocato, manager, facilitatore del business ed esperto tecnico. È un professionista che riveste un ruolo strategico all'interno dell'organizzazione aziendale, un partner che oltre alle competenze specialistiche apporta una conoscenza approfondita del settore industriale di riferimento. Ma cosa ne pensano le aziende? Come viene vista questa categoria professionale dal management?

Da questi interrogativi è partita l'indagine dell'head hunter di avvocati e professionisti in ambito legale e compliance *SSQ*, in partnership con l'associazione italiana dei giuristi d'impresa (*AIGI*), condotta su oltre 200 legali d'azienda e "business leader" (ovvero amministratori delegati, titolari, direttori, fondatori, presidente e direttori operativi). Lo studio *The true value of the in-house counsel* analizza l'impatto che la creazione di un dipartimento legale ha sulla società e il valore aggiunto portato dal giurista d'impresa.

«Negli ultimi dieci anni, in Italia la professione dell'in house counsel ha attraversato una grande evoluzione ed è oggi molto ambita dai giovani laureati. Ci interessava fare il punto sia con i legali che con i loro clienti, i leader del business, su questo mestiere e sull'esperienza, per

entrambe le parti, di lavorare insieme», racconta in esclusiva a MAG **Tina Lombardi**, manager di SSQ.



Tina Lombardi

### L'ASCESA DEGLI IN HOUSE

Nel nostro Paese la professione dei giuristi d'impresa vive un momento di grande fermento. A testimoniarlo è prima di tutto la grande mobilità dei professionisti all'interno del mercato e, in secondo luogo, la constatazione che un numero sempre maggiore di aziende sta iniziando a strutturare la funzione legale interna, assumendo giuristi per la prima volta. Stando alle stime di SSQ, infatti, il 22% del totale delle assunzioni di professionisti in house registrate nel 2017 ha riguardato la creazione ex novo di un dipartimento legal; una percentuale che sale al 31% considerando i numeri rilevati a settembre 2018.

Quali sono le ragioni che spingono a strutturare o a potenziare un team interno? Il 29% dei rispondenti ha indicato l'esigenza di un aiuto nell'identificazione in via preventiva dei rischi. Segue la necessità di stare al passo con l'aumento della regolamentazione (24%), quella di risolvere questioni problematiche legali interne all'azienda (23%), la riduzione della spesa legale esterna

(14%) e del contenzioso (7%). «Già prima di avviare una collaborazione, anche se inconsapevolmente, la figura del legale viene identificata come strategica nel momento in cui gli viene chiesto di prevedere e contenere il rischio aziendale, un aspetto questo che lo coinvolge automaticamente nelle questioni più importanti», precisa Lombardi.



- Prevenire rischi
- Tenere il passo con l'aumento della nuova regolamentazione
- Risolvere questioni legali interne
- Ridurre la spesa legale esterna
- Ridurre il contenzioso
- Altro

### BUSINESS PARTNER STRATEGICO

Il vero valore aggiunto del giurista d'impresa, quello cioè di essere un business partner al pari delle altre funzioni dirigenziali, emerge solo qualche tempo dopo l'avvio della collaborazione con l'azienda. Sebbene gli avvocati «abbiano le idee ben chiare sulla strategicità del proprio ruolo trovano difficoltà ad avere riconosciuto il loro valore, soprattutto nei casi in cui sono il primo legale del gruppo. Questo perché la loro figura professionale non è conosciuta bene e il più delle volte il business non

si aspetta un ulteriore contributo, che vada al di là di quello tecnico», aggiunge Lombardi.

Prima di introdurre un counsel in house solo il 19% dei rispondenti pensa che questo professionista possa essere un facilitatore del business. «Nell'85% dei casi l'azienda vede il giurista come un esperto da interpellare su questioni precise quali il contenzioso, le operazioni straordinarie, le questioni giuslavoristiche e la privacy. La situazione cambia con l'esperienza diretta, dopo aver inserito un legale interno e constatato quello che effettivamente fa. In quel momento diventa un punto di riferimento importante», spiega Lombardi.

#### Qual era la sua percezione del legale d'azienda prima di averne un'esperienza diretta?



Quella del giurista, dunque, non è più solo una funzione di supporto, ma di vero business partner per il 97% dei dirigenti intervistati. Il 74% degli imprenditori ha inoltre dichiarato che l'ufficio legale viene coinvolto in tutte le occasioni di sviluppo e nelle operazioni strategiche.



#### LA PROSPETTIVA DEL GIURISTA D'IMPRESA

Per il giurista, arrivare a occupare un posto attorno al tavolo però non è così facile; deve impegnarsi molto e investire nella propria formazione. «La professione del legale d'azienda prevede un approccio proattivo e imprenditoriale. Per portare valore alle altre funzioni aziendali, l'in house counsel deve prepararsi, studiare il settore dal punto di vista commerciale. Ciò che più viene apprezzato di lui è proprio la conoscenza della realtà in cui lavora, al di là degli aspetti tecnico-legali», dichiara Lombardi.

Quale strategia hanno intrapreso questi professionisti per guadagnare la fiducia del management? Il 76% dei rispondenti ha adottato un approccio pratico, collaborando proattivamente con i vari dipartimenti dell'azienda.

Quella del giurista non è più solo una funzione di supporto, ma di vero business partner per il 97% dei dirigenti intervistati

Per innescare invece un vero cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione, il 61% dei counsel ha condotto dei training specifici per evidenziare in che modo il legal team può supportare ciascuna area. Altri hanno optato per la partecipazione a comitati interni o per la creazione di comunicazioni di marketing specifiche destinate ai leader del business.



- Presentazione del progetto dell'ufficio legale ai vari dipartimenti
- Training su temi specifici (es. negoziazione contratti, know your client)
- Creazione di una repository di contrattualistica accessibile alle funzioni aziendali, con l'indicazione di quali clausole richiedono l'intervento del legale per essere negoziate
- Revisione panel studi legali esterni
- Altro

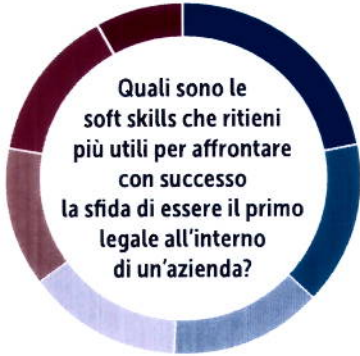
Tra le sfide più evidenti nella strutturazione del dipartimento legal i giuristi hanno menzionato, come dice Lombardi, «da un lato la difficoltà nel proceduralizzare la cultura legale all'interno dell'azienda e nel far comprendere al management quale può essere il loro apporto. E dall'altro il budget ridotto. Un primo giurista trova davanti a sé molto lavoro da fare e spesso non ha i mezzi adeguati per organizzare il suo ufficio».

### LE SKILLS

Per quanto riguarda invece le doti e le caratteristiche ritenute più utili per affrontare con successo il proprio mestiere, il 78% dei counsel ha menzionato le abilità interpersonali, considerate fondamentali per portare a termine il lavoro correttamente.

«Sia i business leader che i legali d'azienda hanno dato risposte molto simili per quanto riguarda le soft skills che vengono considerate importanti. Tra le competenze, entrambi posizionano al primo posto il problem solving, le doti comunicative, la capacità di lavorare in team. Un'anomalia si nota nella leadership che viene invece menzionata per settima dai ceo e per quarta dai legali», aggiunge Lombardi.

Il 74% degli imprenditori ha inoltre dichiarato che l'ufficio legale viene coinvolto in tutte le occasioni di sviluppo e nelle operazioni strategiche



- Problem solving
- Doti comunicative
- Capacità di lavorare in team
- Leadership
- Perseveranza/resilienza
- Adattabilità
- Gestione dei conflitti

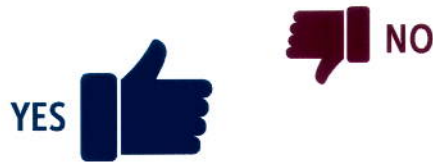
**LA SPESA ESTERNA**

Il sondaggio ha infine affrontato la questione della gestione della spesa legale e dei consulenti esterni. Dai dati raccolti emerge che i business leader non assumono legali interni per ridurre i costi, né si aspettano che una volta integrata questa figura possano fare meno ricorso alle consulenze esterne.

Eppure, nel 61% dei casi presi in considerazione l'ufficio legale ha

consentito alla società di ridurre le spese esterne, anche in misura considerevole. «Ciò è dovuto al fatto che probabilmente avere un team legale efficiente e di successo significa rafforzare e implementare processi e policy che consentono una migliore gestione del rischio. Pertanto, non solo si risolvono più rapidamente le questioni legali, ma si riduce anche il contenzioso (il 68% delle imprese ha riscontrato una diminuzione dei volumi del contenzioso)», conclude Lombardi. ■

**L'introduzione di un dipartimento legale interno ha portato a un ridimensionamento dei costi di consulenza esterna?**



Percentuale risparmio	Percentuale rispondenti
Fino al 20%	9%
21-30%	12%
31-40%	3%
41%+	12%

Nel 61% dei casi presi in considerazione, l'ufficio legale ha consentito alla società di ridurre le spese esterne anche in misura considerevole