

TOPLEGAL CORPORATE COUNSEL FORUM 2014

General Counsel: da giurista ad alleato strategico

Mentre il contesto italiano è disomogeneo e in parte viziato dalla mancata affermazione del ruolo, dagli States arriva una nuova definizione di General counsel. Non solo giurista o partner di business, ma saggio consigliere degli altissimi vertici aziendali

di **Maria Buonsanto**

Coinvolgere, sin dall'inizio, la direzione affari legali in tutti i progetti strategici dell'azienda, ampliando il ruolo del General Counsel oltre l'identità originale del giurista. È questa la grande sfida per la maggior parte degli in house italiani. Se, nella maggior parte dei contesti italiani, è ancora largamente diffusa la visione del General counsel come

business consultant, ci sono realtà più sofisticate in cui si è sviluppata un'idea più commerciale del ruolo del legale interno, fino a considerarlo un business partner della vita aziendale. La tensione tra diritto e business in questi casi è innegabile. Ma dall'esperienza americana, notoriamente foriera dei trend di mercato, arriva la chiave di volta per una nuova definizione del ruolo del General counsel, in grado di

sintetizzare e superare le tensioni tra legge e affari. Un General counsel che, sempre più spesso Oltreoceano, nella percezione degli altissimi vertici aziendali prende il posto che un tempo rivestivano i grandi consulenti esterni, i senior partner degli studi di fiducia. In altre parole, non solo avvocato ma "saggio" consigliere, che non si limita a farsi promotore di ciò che è legale, ma anche di ciò che è "giusto" fare.





I relatori del TopLegal Corporate Counsel Forum tenutosi a Milano (da sinistra): Michael Di Palma (TopLegal), Gianpaolo Alessandro (UniCredit), Gabriella Porcelli (Philip Morris Italia), Galileo Pozzoli (Curtis Mallet), Paolo Quaini (Only The Brave), Luca Arnaboldi (Carnelutti)

Mantenendo, così, inalterata la sua indipendenza rispetto al business.

Al Gc spetta anzitutto un ruolo di tutela della società: la funzione deve lavorare in partnership con l'impresa, ma deve essere anche in grado di mantenere una propria autonomia rispetto al business. Allora, come ha evidenziato il Senior counsel di Philip Morris Italia, **Gabriella Porcelli**, nel corso del Corporate Counsel

Forum organizzato da TopLegal lo scorso luglio, più che parlare del General counsel nei termini di business partner dell'azienda sarebbe opportuno diffondere la cultura di un «independent business partner». Al dibattito, moderato dal managing partner di Carnelutti, **Luca Arnaboldi**, hanno preso parte (insieme a Gabriella Porcelli) **Gianpaolo Alessandro**, Head of corporate affairs nonché board secretary

di UniCredit; **Galileo Pozzoli**, Managing partner di Curtis Mallet-Prévost Colt & Mosle e **Paolo Quaini**, Corporate general counsel di Only The Brave. Ad affiancarli in un secondo momento, anche **Ulisse Spada**, General counsel di Piaggio.

Tutti i partecipanti al dibattito si sono trovati d'accordo nel rimarcare che, pur non dovendosi in alcun modo tradurre in arrendevolezza alle logiche del business, la



funzione legale deve essere al servizio del business stesso. Il General counsel non può e non deve essere tenuto fuori dalla stanza dei bottoni. Tradotto in termini di struttura interna e rapporti tra direzione legale e alta dirigenza, per assicurare al contempo vicinanza al business e indipendenza propria della funzione, il Gc dovrebbe essere membro del management team, ma non del Cda «perché – evidenziano – potrebbe nuocere alla sua indipendenza». I legali d'impresa, quindi, dovrebbero preferibilmente avere una linea di rapporto gerarchica allo stesso ambito funzionale sovranazionale (se multinazionali) o all'Amministratore delegato, ma non ad altri dirigenti, benché in posizione apicale, né tantomeno a funzioni a spiccata destinazione commerciale, come Finanza o Vendite. Naturalmente ogni realtà aziendale ha la sua organizzazione e l'aspetto fondamentale è che, dovunque sia collocato, il General counsel sia in grado di svolgere il proprio ruolo senza condizionamenti. Fermo restando che non esiste un modello ideale di rapporto, l'importante, come hanno sottolineato i relatori, è assicurare l'autonomia di giudizio e intellettuale. L'in-

dipendenza del Gc e dei giuristi d'impresa in generale deve anzitutto essere di giudizio e tecnica. Tale è stato il messaggio rimarcato in più occasioni nel corso del dibattito.

Ma il contesto italiano è tutt'oggi disomogeneo e sono ancora molti i General counsel a subire la pressione dovuta alla mancata affermazione del ruolo. In questo scenario si inseriscono i rapporti con gli advisor esterni, anche questi spesso viziati da una mancata definizione delle reciproche posizioni e aspettative. Invece, tutti concordano nel sottolineare che la funzione del Gc potrebbe trovare proprio nella dialettica con l'advisor esterno importanti momenti di crescita. Secondo Gianpaolo Alessandro di Unicredit, «il vero valore aggiunto di un General counsel è saper fare da tramite tra studi legali e Amministratore delegato». Mentre Quaini sottolinea che «ci sono cose che solo gli studi possono portare all'interno dell'azienda: gli studi sono portavoce di trend e soluzioni innovative per risolvere problemi. Lo studio è un catalizzatore di esperienze diverse e più aggiornate, rispetto a quella più stratificata di un in-house». Un apporto che Porcelli definisce «capacità di

fornire un benchmarking» su altri modi di approcci alle tematiche legali.

«Per la maturazione del nostro sistema – secondo Luca Arnaboldi di Carnelutti – dovrebbe esserci un maggiore interscambio, anche in forma di secondment, tra direzioni e studi. È la mancanza di questo interscambio alla radice di tante incomprensioni tra General counsel e advisor esterni». Un maggiore interscambio tra i due mondi, che nel panorama internazionale è una realtà già da tempo consolidata, è il primo passo affinché si possa instaurare una dialettica positiva e propositiva tra in house e advisor esterni, volta alla creazione di rapporti di sinergia e condivisione delle strategie in una prospettiva evolutiva, che veda in-house e studi interfacciarsi come partner e non come concorrenti per lo stesso cliente, vale a dire, l'altissimo vertice aziendale. In tal senso, sarebbe fondamentale delineare il perimetro entro cui le attività legali interne e quelle affidate allo studio esterno devono operare, evitando contrapposizioni, ma anzi nella consapevolezza che il successo degli uni determina anche il successo degli altri e non viceversa. **FL**





LUCA ARNABOLDI
(CARNELUTTI)

Sì al business, senza prescindere dal presidio legale


Ogni estremizzazione sull'interpretazione del ruolo del General counsel nella struttura aziendale può dare adito a distorsioni funzionali, sia che nella figura si rinvenga un tecnico legale quanto una figura di business. Nel primo caso si rischierebbe di attribuire al General counsel una mera funzione di controllo; nel secondo, si asserirebbe la funzione legale al business. «Dall'apparente antagonismo tra i due possibili ruoli del Gc si deve arrivare necessariamente a una sintesi o, esasperando entrambe le posizioni, in ultima istanza a subire i danni maggiori sarebbe in primis l'azienda», sottolinea **Luca Arnaboldi**, managing partner di Carnelutti. «Invece – evidenza – funzione legale e business devono essere due vasi comunicanti. Come si evince dalla posizione sempre più cruciale del General counsel all'interno delle dinamiche aziendali, non si può prescindere dal suo ruolo manageriale». Al Gc, quindi, secondo Arnaboldi, a differenza che in passato oggi è richiesto di essere un leader, almeno oltre una certa soglia di sofisticazione aziendale. D'altro canto, però, essere parte attiva delle dinamiche di business non può far dimenticare il presidio legale e di controllo che sono intrinseci alla funzione stessa. Tanto da spingere Arnaboldi ad affermare: «Se mi fosse chiesto di ricoprire il complesso ruolo di General counsel riterrei fondamentale che, sotto la funzione, fosse riportato anche il presidio dell'attività di compliance». (m.b) 



Luca Arnaboldi

GIANPAOLO ALESSANDRO
(UNICREDIT)

Il General counsel, terzo rispetto al business

Secondo **Gianpaolo Alessandro** di Unicredit, la funzione legale deve conservare terzietà rispetto al business. «Il General counsel – spiega – deve essere parte del business, ma non avendo obiettivi di business propri (semmai ha obiettivi di costi ma non di volumi) può e dovrebbe avere un approccio trasversale al business, partecipando al rischio legale». In termini di organizzazione interna, secondo Alessandro, il Gc dovrebbe riportare direttamente all'amministratore delegato perché il rischio legale non va subordinato ad altre funzioni di business. «Il General counsel – precisa – deve avere innegabili doti di leadership perché bisogna sapere influenzare le decisioni aziendali: è una persona che con giudizio deve saper dire non solo ciò che è legale ma anche ciò che è giusto fare, esprimendo opinioni e prendendo posizioni». Ed è per questo motivo che, secondo Alessandro, il Gc non dovrebbe mai essere subordinato ad una funzione di pari livello. Quanto, invece, alla dialettica tra advisor e direzione legale rimarca: «Gli studi dovrebbero pretendere di avere il Gc come interlocutore. Se lo studio prende direttamente il mandato dall'Ad, senza poi richiedere la presenza al tavolo del General counsel, non avrà mai un partner di business che all'interno dell'azienda parla la sua stessa lingua». E di certo non contribuirà a rafforzare il ruolo strategico. (m.b) 



Gianpaolo Alessandro



GABRIELLA PORCELLI
(PHILIP MORRIS ITALIA)

Educatore legale e independent business partner

Essere un ponte tra il diritto e gli affari. È questa la grande difficoltà insita nel ruolo di General counsel secondo **Gabriella Porcelli** di Philip Morris Italia. «Da un lato – spiega – c'è il ruolo di educatore alla legalità, che rappresenta un valore e un vantaggio reputazionale per l'azienda; dall'altro, il ruolo di "independent business partner": tenendo ferma la necessaria obiettività che un Gc deve avere, gli è chiesto di proporre soluzioni utili al business». In questa dialettica per l'affermazione del ruolo di independent business partner del General counsel, si inserisce anche il contributo che potrebbero apportare gli studi esterni. «Il Gc deve effettuare una appropriata diagnosi organizzativa dell'azienda (l'ambiente interno, i propri organi societari), cercando al contempo di ispirare nel team e nelle singole figure professionali un atteggiamento stimolato dalla insoddisfazione costruttiva». Il Gc, in altre parole, deve interrogarsi criticamente sul proprio modo di agire, guardando anche ad altri modi di operare per individuare soluzioni innovative nell'approccio alle varie attività. «L'interscambio tra azienda e studio in tale prospettiva – conclude Porcelli – è utile proprio perché i colleghi esterni possono fornire un patrimonio informativo e quel "benchmarking" su altri modi di approcci a tematiche legali che al giurista d'impresa può a volte mancare». (m.b.) ■



Gabriella Porcelli

GALILEO POZZOLI
(CURTIS MALLET-PRÉVOST COLT & MOSLE)

Il nuovo senior partner di fiducia per l'azienda

«**I**l General counsel è un acuto guardiano ma anche una persona che partecipa al business. Il suo cliente finale è la società e fare il suo interesse. Cosa possibile solo se diventa parte integrante e conoscitore del business». **Galileo Pozzoli** di Curtis Mallet-Prévost sintetizza così il suo pensiero sullo sviluppo del ruolo del Gc. Un pensiero mutuato dalle analisi condotte negli Usa dove, come lui stesso sottolinea, «normalmente si anticipano i trend». È sempre dagli Usa che Pozzoli riporta alcuni dati di scenario utili a inquadrare l'evoluzione della figura. «Le ultime ricerche – annuncia – mettono in luce che, in un contesto più sofisticato com'è quello americano, aumentano i General counsel provenienti da alti livelli governativi o da partnership in studi di primissimo livello; così come aumenta la qualità del lavoro in-house e la sua partecipazione al business. Tanto che, di pari passo, sempre più spesso si incrementa la parte variabile del compenso legata al raggiungimento degli obiettivi». Ma non è questo il dato più interessante fornito da Pozzoli. La vera chiave di volta per una nuova definizione del ruolo non sta tanto nella provenienza o nella preparazione del legale interno, quanto nella percezione che di lui ne ha il vertice aziendale. «I General counsel – sottolinea – all'interno dell'azienda stanno prendendo il posto che un tempo rivestivano i grandi consulenti esterni, i senior partner degli studi di fiducia». (m.b.) ■




Galileo Pozzoli



PAOLO QUAINI
(OTB)

General counsel: prima di tutto un manager

Più che di business partner, bisognerebbe parlare di leader o di manager, secondo **Paolo Quaini** di Only the Brave (Otb). «Parlare solo di business partner è riduttivo. Io sono per una visione allargata della figura», sottolinea. Secondo il General counsel di Otb la conoscenza del business aiuta ma non è caratteristica imprescindibile della figura: «Non è quello che l'Ad vuole da un General counsel. La conoscenza del business – afferma – è appannaggio di tanti specialisti all'interno della direzione. Ciò che realmente contraddistingue un General counsel è la managerialità, che lo rende una sorta di senior partner per il gruppo». È chiaro che, affinché il Gc possa fare un salto di qualità rispetto ad una visione che lo vede semplicemente come un giurista d'impresa, ci vuole un contesto aziendale favorevole. E il fatto di riportare direttamente all'Ad in tal senso diventa fondamentale. «Il Gc non può essere lontano dalla stanza dei bottoni – commenta Quaini – Per essere senior counsel dell'Ad o del Cda, il General counsel deve riportare direttamente ad uno di loro». Cosa che, secondo Quaini, non mina l'indipendenza. Diverso, invece, è il discorso per quanto riguarda la partecipazione del Gc al Cda. «Far parte del Cda rischierebbe di spostare troppo la bilancia del ruolo verso il business. Il Gc, però, dovrebbe sempre far parte del management team per esprimere al massimo il contributo dato dalla sua funzione». (m.b.) 



Paolo Quaini

ULISSE SPADA
(PIAGGIO)

Advisor e in-house: nessuna concorrenza

Ulisse Spada di Piaggio non ha dubbi sul ruolo di business partner che dovrebbe vestire chi occupa la sua posizione in azienda. «Sono anni che lo diciamo in molti: il General counsel deve essere al contempo un business partner (dimostrando doti di spiccata managerialità) e un tecnico in grado di valutare la sostenibilità legale delle soluzioni prospettate dal business, sempre comunque in chiave propositiva». Secondo Spada, quindi, le competenze legali devono essere al servizio del business e non tradursi in meri enunciati teorici. Senza che però questo comporti arrendevolezza alle logiche del business stesso: il rispetto delle regole legali va comunque imposto. «Il General counsel – precisa – deve essere un manager nel senso che deve assumersi responsabilità confacenti alla sua posizione aziendale. E l'assunzione di responsabilità comporta anche sapere indirizzare il business in determinati contesti, senza ovviamente sostituirsi ad esso». Gli studi esterni, a detta del General counsel di Piaggio, possono rivestire un ruolo importante per la valorizzazione della funzione in-house, a patto che si sappiano creare rapporti di sinergia e condivisione delle strategie in una prospettiva evolutiva, che veda direzione legale e studi interfacciarsi come partner e non come concorrenti per la stessa prestazione, come capita ancora di osservare. Traguuardo verso il quale, secondo Spada, dovranno evolvere i rapporti tra in-house e legale esterno. (m.b.) 



Ulisse Spada