

SPECIALIZZAZIONE

Cresce il peso dei giuristi d'impresa

Sono sempre più numerosi gli avvocati che scelgono di non esercitare l'attività in uno studio professionale ma di inserirsi nelle dinamiche del business aziendale

DI LUIGI DELL'OLIO

Natascia Perucchini, partner di Villa & Partners Executive Search, racconta che il livello delle ricerche non è paragonabile a quello degli studi professionali, ma comunque importante: «Il numero di posizioni dirigenziali è inferiore e il turn over mediamente non è altissimo». Vi sono però situazioni in cui si manifesta un'impennata delle richieste e sono quasi sempre legate al filone del private equity. «Spesso le aziende padronali non hanno queste managerialità all'interno e si affidano a consulenti esterni.

Di conseguenza, quando l'organizzazione cambia a seguito di operazioni straordinarie, è necessario avviare una fase di start up dell'ufficio legale, che è

molto attraente». In queste situazioni, infatti, il responsabile dell'ufficio legale può costituirsi ex novo il proprio dipartimento, in termini di processi e di risorse, come meglio crede. «In generale, i movimenti di mercato sono molto misurati, soprattutto per le posizioni più senior, mentre c'è maggiore vivacità per i profili più junior», aggiunge Perucchini.

«Un'area particolarmente dinamica è quella legata al real estate, settore che ha avuto una sensibile ripresa negli ultimi mesi, quindi c'è domanda per avvocati specializzati sulle gare d'appalto, sui contratti immobiliari e con esperienza di operazioni straordinarie». Quanto ai livelli retributivi, sono legati

alla dimensione delle aziende. «In quelle di medie dimensioni i compensi per un responsabile legale o un legal manager si collocano mediamente tra i da 50-60mila euro lordi annui e i 70-80mila», spiega l'head hunter. Mentre nelle grandi aziende multinazionali «il responsabile del dipartimento legale può guadagnare da 100-110 mila euro lordi annui fino a 180 mila e in alcuni casi anche oltre questa cifra».

Le competenze richieste Il compito principale che questo professionista è chiamato a svolgere è la tutela degli interessi di natura giuridica dell'impresa in cui opera. Questo significa che è necessario unire alle specifiche competenze legali anche un approccio manageriale, in modo da contribuire con le altre funzioni aziendali alla creazione dei processi decisionali e gestionali dell'impresa.

Sul primo fronte è importante una conoscenza a 360 gradi del mondo del diritto, con la specializzazione che può essere legata al business dell'azienda in cui opera. In genere si va dal diritto amministrativo a quello comunitario, dal tributario al societario. Fatto salvo che, per esigenze particolari, resta aperta la porta al coinvolgimento di consulenti esterni. Questo apre le porte al secondo filone di lavoro del giurista d'impresa, che di solito si vede affidare un budget per sviluppare progetti non solo professionali, ma anche economico-finanziari, una parte dei quali di solito viene riservata alle consulenze affidate ad avvocati esterni specializzati nel campo di interesse della singola vicenda.

Dunque le mansioni da svolgere vanno dall'identificazione, valutazione e gestione dei rischi di natura legale alla definizione di strategie che consentano di sfruttare situazioni giuridiche da cui l'azienda possa trarre beneficio. «Competenze ed esperienze stanno evolvendo», analizza Perucchini. «Già il termine stesso di giurista d'impresa non è più molto amato, perché cresce il numero



CONTESTO SOCIALE E CONDIVISIONE

Secondo Filippo Cerruti, legal director Italy & Greece di Amgen, il contesto sociale e l'importanza di condividere e collaborare con altri professionisti sono il cuore del lavoro all'interno di un'impresa



DIMENSIONE INTERNAZIONALE

«Quando i progetti assumono una dimensione internazionale, la bravura, l'esperienza, la competenza specifica diventano spesso determinanti», dice Marco Boido, senior partner di Transearch International

di professionisti che non hanno fatto solo vita d'impresa, ma sono passati da uno studio professionale e non si riconoscono in questa definizione. «Le competenze richieste comprendono già un'esperienza maturata come responsabile legale e rappresentano un valore aggiunto l'essere passati in aziende che hanno subito riorganizzazioni oppure competenze in ambito contabile-economico è ulteriore plus».

Quanto ai percorsi di carriera, di solito i profili più junior (quelli cioè in possesso della laurea in giurisprudenza e di un'esperienza lavorativa di qualche anno) partono come legal specialist, per poi diventare legal counsel e quindi senior legal counsel, fino alla possibilità di diventare legal manager.

Nella maggior parte dei casi il responsabile legale riporta al cfo (se non addirittura al ceo) e in ogni caso è sempre coinvolto nelle operazioni straordinarie e nelle riorganizzazioni, quindi una maggiore sensibilità per la finanza aziendale è un valore aggiunto.

Un'area emergente, ricorda Perucchini è quella del corporate affairs, che riguarda il presidio strategico di competenze che includono la segreteria societaria, che in passato non richiedeva necessariamente una laurea in giurisprudenza, e le tematiche relative alla corporate governance e i cda. Sono anche richieste competenze finanziarie, quindi fanno premio, oltre alla laurea, una precisa competenza normativa e l'esperienza in uno studio legale.

Domanda diffusa tra le grandi aziende

Marco Boido, senior partner di Transearch International, conferma che quello dei giuristi d'impresa è un ambiente ristretto. «Quasi solo le grandi aziende possono permettersi di sostenere la spesa di un ufficio legale interno permanente e i costi sostenuti vengono sempre confrontati con le offerte economiche di collaborazione provenienti sia da legal counsel indipendenti, sia da studi professionali strutturati». In



alcuni ambiti, aggiunge, il loro peso è sempre più decisivo. È il caso di banche e assicurazioni. «La tendenza in questi casi è di una crescente specializzazione in quelle che sono le attività peculiari di questi settori, accompagnata dall'esternalizzazione delle funzioni più generiche o di minor valore, quali il recupero crediti o il contenzioso giuslavoristico». Lo stesso ragionamento si applica al settore degli investimenti infrastrutturali e delle costruzioni, dove la necessità di negoziare appalti sempre più complessi e articolati richiede lo sviluppo di competenze legali specifiche che è appropriato mantenere all'interno della propria realtà aziendale. «Quando poi i progetti assumono una dimensione internazionale, la bravura, l'esperienza e la competenza specifica del proprio professionista diventano spesso determinanti», aggiunge. Ricordando poi che altri esempi che vanno in questa direzione sono le attività di merger and acquisition internazionali, le joint-ventures di collaborazione con partner stranieri, la valutazione del rischio d'impresa, la tutela dei brevetti e la non conformità normativa.

Una valutazione parzialmente diversa spetta alle attività collegate alla corporate governance. «Con l'introduzione delle normative specifiche e degli obblighi legislativi connessi, molte azien-

PERCORSI DI CARRIERA

Quanto ai percorsi di carriera, di solito i profili più junior partono come legal specialist, per poi diventare legal counsel e quindi senior legal counsel, fino alla possibilità di diventare legal manager



POSIZIONI DIRIGENZIALI

«Il numero di posizioni dirigenziali è inferiore e il turn over mediamente non è altissimo», spiega Natascia Perucchini, partner di Villa & Partners Executive Search

de hanno ritenuto opportuno creare una sezione legale appositamente dedicata alla questione», ricorda Boido. Così, con il passare del tempo le competenze tecniche richieste sono diventate sempre meno esclusive.

Molte società di consulenza e persino di executive search sono oggi in grado di proporre supporto nell'elaborazione dei modelli organizzativi 231 a costi molto competitivi, inserendo questa attività in un pacchetto di consulenza che comprende la ricerca e la selezione di consiglieri indipendenti per il consiglio di Amministrazione. L'impatto di questa concorrenza ha svilito l'importanza del legal counsel interno nella partecipazione a questi progetti.

L'esperienza professionale

A questo proposito è utile il racconto in presa diretta di un manager del settore come **Filippo Cerruti**, legal director Italy & Greece di Amgen. «Ho iniziato a lavorare come libero professionista in ambito penale per poi rendermi conto che questa attività non era nelle mie corde. Il passaggio in azienda mi ha consentito di trovare un ambiente ideale per far risaltare le mie qualità. Il contesto sociale e l'importanza di condividere e collaborare con altri professionisti sono il cuore del lavoro all'interno di un'impresa».

Nell'azienda farmaceutica Cerruti mette al servizio le sue competenze, ma all'interno di un contesto che ha come target primario il business. «Quindi non c'è spazio per l'avvocato che sta sulla torre e dice quello che si può o non si può fare. Il giurista d'impresa deve andare oltre: se ritiene che una strada non sia la migliore percorribile, è chiamato a indicare le possibili alternative».

Quanto al posizionamento in organico, ricorda: «Il ruolo è quello di pretoriano dell'amministratore delegato, il più esposto sul fronte legale per le decisioni assunte dall'azienda. Così in molti contesti aziendali c'è un riporto diretto al numero uno». ♦