



> 18 agosto 2025 alle ore 0:00

Con la tecnologia, è iniziata una nuova era del diritto

un ecosistema aziendale fondato su trasparenza, resilienza e fiducia. In un contesto ad alta complessità tecnologica come il Gruppo Engineering, il GC è sempre più coinvolto nei processi decisionali, perché la compliance, non più confinata ad una funzione verticale, si configura come leva strategica per orientare le scelte aziendali ed elemento abilitante del business. In sinergia con le altre funzioni chiave, si conferma una figura sempre più centrale nella governance dell'impresa, capace di coniugare rigore giuridico e comprensione del business. In questo contesto l'AI ha un impatto crescente sulla nostra attività in termini di efficienza operativa e di evoluzione dei modelli decisionali. Diventa essenziale integrare la compliance by design fin dalle fasi iniziali di sviluppo delle soluzioni, in collaborazione con le funzioni tecniche e di business, traducendo le implicazioni giuridiche dell'AI in KPI di compliance, che diventano uno strumento concreto per misurare, tracciare e migliorare l'efficacia dei programmi di conformità. Il rapporto con le lawfirm evolve da una relazione tradizionale tra cliente e fornitore a una partnership strategica. Le law firm devono essere selezionate per la loro capacità di offrire consulenza interdisciplinare (soprattutto su temi quali AI, dati, ESG, governance); comprendere il business e i suoi driver tecnologici; collaborare in modo agile, con un approccio integrato e orientato al risultato. E' un nuovo modello di collaborazio-

ne basato su fiducia, visione condivisa e co-creazione di valore».

Per **Alessandro Del Bono**, Head of legal management consulting di **Deloitte Legal Società tra Avvocati a r.l. S.B.**, «il ruolo del General Counsel è al centro di un processo di profonda trasformazione, che lo ha portato a affermarsi come interlocutore privilegiato per il Ceo e per il Cda nelle dinamiche strategiche, decisionali e di governance. Questo ruolo permette al GC di contribuire attivamente alla definizione degli obiettivi aziendali: non a caso l'80% degli intervistati ha definito una strategia legale specifica per la propria azienda, perché non esiste il dipartimento legale perfetto in assoluto, ma esiste sicuramente il dipartimento legale ideale per l'organizzazione in cui opera. Il GC di oggi promuove anche competenze non strettamente legali (come il *Legal Project Management*) e l'adozione di tecnologie avanzate, con l'obiettivo di operare in modo più efficiente e data-driven, posizionandosi come abilitatore del business e creatore di valore. Il 74% del tempo del GC è ancora dedicato alle attività legali tradizionali, limitando il tempo disponibile per il pensiero strategico e l'innovazione. Questo indica la necessità di liberare i legali in-house dalle incombenze operative routinarie, per rivelarne il profondo valore. Le pressioni esterne derivano invece soprattutto dalla sempre maggiore complessità normativa e dalla velocità del cambiamento, che richiedono



> 18 agosto 2025 alle ore 0:00

una gestione proattiva dei rischi e che possono essere sostenute ad esempio grazie all'utilizzo della tecnologia, che i GC stanno guardando con sempre maggiore competenza e sempre minore diffidenza».

«In Italia sono ancora pochi i GC con competenze trasversali, a tutto tondo, a riporto diretto del vertice e con strutture, risorse e deleghe articolate e adeguate a svolgere una piena funzione, non solo di presidio legale, ma anche e soprattutto di partner strategico per il business», dice **Ugo Ettore Di Stefano**, senior partner Head of corporate governance & compliance Dept. di **LEXELLEN**. «Questo non può essere imputato esclusivamente alla tradizionale percezione di imprenditori e Ceo che considerano la funzione legale interna come «operativa» e si affidano ad avvocati esterni di fiducia per le questioni più delicate e complesse. Una reale evoluzione del ruolo richiede preparazione non solo tecnica e specialistica del GC, ma una visione trasversale su tutti i temi del diritto d'impresa, la capacità di leggere il business e i dati finanziari ed economici e, soprattutto, uno sviluppo di soft skill manageriali. Quando, alla luce della mia fortunata esperienza, riesco a supportare i GC più giovani o comunque in crescita con percorsi mirati di mentoring, mi accorgo quasi sempre che il primo presupposto è un cambiamento di mentalità del GC e l'adozione di un programma di crescita personale strutturato. Nelle Direzioni Legali più strutturate si cerca un rapporto di confronto tecnico specia-

listico. Ma il GC ha bisogno anche di un consulente esterno che sappia dargli, forte dell'esperienza sul mercato con molteplici clienti, una visione ampia, un benchmark sulle best practice da adottare. Oggi, più che in passato, l'ottimizzazione dei costi e l'internalizzazione di molte attività legali richiede un dialogo che ha tempi (più rapidi) forme (più dirette) e contenuti (più concreti e operativi) differenti. Certamente aver vissuto entrambe le esperienze (law firm e inhouse) è un aiuto prezioso per collaborare al meglio. Per quanto l'individuazione di KPI nelle attività legali sia sempre un tema complesso, non è possibile non procedere ad una preventiva, dettagliata e formalizzata previsione di idonei KPI che si coordinano e mutano di pari passo con i KPI aziendali delle altre funzioni commerciali e di staff. L'IA è uno strumento potente, forse oggi il più potente, anche per un legale...dopo l'intelligenza umana. Le capacità di verifica, controllo, analisi devono restare nel bagaglio del legale d'impresa. In realtà la maggior parte dei legali inhouse e nelle lawfirm utilizza poco e superficialmente i nuovi strumenti di IA, di fatto quali sostitutivi-integrativi ai motori di ricerca di banche dati giuridiche e internet».

Secondo **Daniele Caneva**, Law leader e responsabile dipartimento IP di **EY Studio Legale Tributario** «L'IA è una leva di trasformazione significativa per i dipartimenti legali. Sebbene il 62% dei GC sia ancora in fase di ideazione o sperimentazione, si intravede un forte potenziale: oggi



> 18 agosto 2025 alle ore 0:00

viene utilizzata per la redazione di documenti, il knowledge management e la compliance. Tuttavia, l'adozione dell'IA non può prescindere da una riflessione strategica e culturale. Si tratta infatti di ripensare processi, dati e competenze. In questo contesto, i KPI diventano fondamentali per misurare l'efficacia dell'innovazione: dalla riduzione dei tempi di delivery alla qualità del servizio legale, fino alla capacità di mitigare i rischi emergenti. In generale, sottolineo tuttavia come il rapporto tra dipartimenti legali e law firm esterne sta cambiando in modo sostanziale. Le aziende stanno adottando strategie di *sourcing* più flessibili, combinando risorse interne ed esterne per migliorare efficienza e accedere a competenze specialistiche. Ciò significa che le law firm non sono più viste solo come fornitori di servizi legali tradizionali, ma come partner strategici in grado di supportare l'innovazione, la gestione del rischio e l'adozione di nuove tecnologie. Il 63% dei GC italiani prevede di rafforzare la collaborazione con fornitori esterni, segno di un'evoluzione del rapporto con le law firm: da una logica transazionale a una relazione più integrata e orientata al risultato, dove la collaborazione con le law firm diventa leva per affrontare le priorità strategiche del business».

Interessante l'esperienza di **Paolo Amato**, General Counsel dello studio legale internazionale **Grimaldi Alliance**: «Il mio ruolo in Grimaldi Alliance integra compliance normativa, gestione procedurale e coordinamento operativo, con focus sulla for-

malizzazione e standardizzazione dei processi interni, della compliance e della contrattualistica dello studio. Un aspetto cruciale è anche la supervisione delle operazioni cross-border all'interno dell'Alliance, coordinando le attività internazionali e assicurando che ogni iniziativa con impatto transnazionale sia coerente, rispetti le normative locali e rifletta gli standard dell'alleanza. Il mio compito è anche quello di favorire l'allineamento tra culture giuridiche e modelli molto diversi tra loro, fungendo da mediatore culturale tra studi con tradizioni operative eterogenee. Comprendere e valorizzare le specificità di ciascun Paese e al tempo stesso garantire l'adozione di procedure condivise, che ci consentano di operare come una realtà coesa ed integrata su scala globale. Questa funzione è emersa dalla necessità di strutturare maggiormente l'approccio alla governance interna e alla gestione dei rischi in un contesto di crescente complessità operativa. Le sfide riguardano l'armonizzazione delle procedure operative tra giurisdizioni diverse, mantenendo flessibilità operativa e specificità locali. Sviluppo protocolli di risk management adeguati alle peculiarità di uno studio europeo di matrice non anglosassone. La gestione delle relazioni cross-border richiede inoltre competenze di project management e relationship management per ottimizzare i flussi informativi e decisionali all'interno dell'Alliance».

—© Riproduzione riservata—■



> 18 agosto 2025 alle ore 0:00

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it
