



# LOOK BEYOND THE HORIZON

---

Intervista con l'Avv. **Cristina Rustignoli**

General Counsel Country Italia

**Generali Assicurazioni**

Oggi abbiamo il piacere di presentare l'intervista gentilmente concessa dall'Avv. **Cristina Rustignoli**, General Counsel Country Italia di **Generali Assicurazioni** che in vista del nostro prossimo incontro "General Counsel & Legal Affairs Forum", racconta come trasformare i vincoli normativi in opportunità, il significato di Business Partner per un legale interno e come sviluppare il ruolo, i trend per il legale d'azienda, e il tema cruciale in questo ultimo mese e nel nostro futuro, sull'importante contributo del legale d'azienda nella gestione dell'emergenza COVID-19



---

## Global Symposium: Quali sono le opportunità per un profilo *legal* in azienda?

**Avv. Cristina Rustignoli:** Le opportunità professionali che si presentano nell'attuale contesto per un profilo *legal* all'interno di un'azienda sono diverse e correlate all'attuale panorama normativo, caratterizzato da una sempre più crescente complessità ed evoluzione. In particolare in settori strettamente regolamentati, come quello assicurativo, un *legal* può consolidare e sviluppare le proprie competenze in diversi ambiti, quali ad esempio la consulenza legale, la segreteria societaria ed il supporto agli organi sociali, la gestione dei reclami, la compliance, la tutela della privacy, la gestione del D.Lgs 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti, l'antifrode e l'antiriciclaggio. Nello specifico, in tema di Consulenza, il *legal* è chiamato sia a fornire assistenza giuridica alle diverse funzioni aziendali, interpretando le norme e definendo gli aspetti contrattuali sia nei rapporti con la clientela che nelle operazioni con le controparti, sia a gestire i reclami ed il pre-contenzioso, stimolando e favorendo le sinergie tra le diverse funzioni dell'azienda, così da ridurre i volumi in entrata e, di conseguenza, i costi per l'Azienda, aumentando nel contempo la soddisfazione per il cliente. Diverse opportunità per tali profili sono rappresentate anche da settori in cui la normativa ha subito negli ultimi anni importanti sviluppi creando la necessità di istituire nella struttura organizzativa aziendale funzioni autonome ed indipendenti che si interfacciano direttamente con i vertici dell'impresa, quali la Compliance, ovvero la struttura deputata a verificare l'osservanza del rispetto degli obblighi normativi ed a prevenire e gestire il rischio di non conformità dell'attività alla normativa vigente, il Data Protection Officer che si occupa di garantire il rispetto della normativa in materia di tutela dei dati personali o il Responsabile antiriciclaggio, che si occupa di presidiare che l'attività dell'azienda si svolga nel rispetto delle regole in materia di antiriciclaggio e antiterrorismo.

## Global Symposium: Cosa significa per un legale interno essere "*business partner*"?

**Avv. Cristina Rustignoli :** L'evoluzione delle competenze dei legali d'azienda è avvenuta di pari passo con l'evoluzione della normativa e l'evolversi delle esigenze delle imprese, che nell'operare in modo sempre più trasversale ed integrato, necessitando di figure professionali che combinino la specifica conoscenza delle tematiche giuridiche con quella del settore di business in cui l'impresa opera. Si tratta quindi di un professionista che, grazie a questo mix di conoscenze, contribuisce alla definizione dei processi decisionali e gestionali dell'impresa. Supporta le funzioni di business nella propria attività quotidiana in modo non solo da evitare, ridurre o calcolare i rischi di natura legale, ma anche identificando le occasioni di sviluppo insite nelle norme e cercando di trasformare i vincoli normativi in opportunità di business. Il legale d'impresa non è più soltanto un esperto di diritto il cui compito principale è quello di "interpretare la norma", ma è anche

una figura professionale capace di affiancare l'azienda e partecipare attivamente a tutte le attività di business, supportandone l'evoluzione. Per fornire questo supporto il legale partecipa alle attività dei comitati decisionali istituiti all'interno dell'azienda e alle scelte strategiche, in costante interazione con le altre funzioni ed eventuali specialisti di settore. Per operare con successo è infatti anche fondamentale impostare il dialogo con i consulenti esterni in maniera funzionale, in modo che il confronto valorizzi sia il contributo degli "in house", che conoscono bene l'azienda, il business e gli obiettivi da raggiungere, che quello degli studi legali, grazie alla loro professionalità, specializzazione e know how specifico.

### **Global Symposium: Come si diventa "business partner"?**

**Avv. Cristina Rustignoli:** In Generali Italia siamo al lavoro da ormai tre anni per sviluppare il concetto del legale interno come *business partner*, capace di indirizzare le soluzioni di business attraverso la conoscenza combinata della realtà aziendale e delle norme. Per attuare in modo sistematico questo cambio di approccio è necessaria innanzitutto una presa di consapevolezza interna di tutte le persone, non solo di quelle che compongono l'area legale ma anche delle altre direzioni. Il legale, per agire al meglio come *business partner*, deve conoscere le norme, ma anche gli obiettivi del business e le relative priorità; gestire al meglio il tempo e quindi conciliare la necessità di approfondimento con le esigenze di sviluppo di progetti e prodotti e soprattutto essere proattivo, passare dalla semplice risposta ad un quesito a suggerire le soluzioni più appropriate attraverso l'utilizzo delle norme; deve passare dal "si può" "non si può" al "come si può". E per fare questo deve comprendere appieno gli obiettivi che le funzioni di business si pongono, andando al di là dell'esame dei quesiti formali che riceve e individuando attraverso la propria conoscenza delle regole, il modo migliore e più corretto per raggiungerli. Per ottenere questo, oltre che avvalerci di molta formazione, abbiamo cambiato le abitudini operative, facendo in modo che il legale si sieda al fianco delle altre direzioni fin dall'inizio di un progetto, perché possa indirizzarne l'operatività da subito e non intervenire a valle, come controllore o certificatore. È questo a mio avviso uno dei fattori chiave, perché a volte il quesito astratto potrebbe portare ad un parere non positivo, mentre, al contrario, studiare la problematica mentre si sviluppa permette di capire l'obiettivo finale e di individuare le soluzioni percorribili.

### **Global Symposium: Quali sono le nuove sfide per il legale d'azienda?**

**Avv. Cristina Rustignoli:** Le nuove normative che si susseguono ed il coinvolgimento nello sviluppo dei progetti aziendali stanno creando grandi opportunità di crescita per chi opera in quest'area all'interno delle aziende e questo trend avrà sicuramente ulteriori evoluzioni perché nel mondo dei big data, degli smart contract, delle polizze connesse e del GDPR vi sono molte possibilità da poter cogliere.

### **Global Symposium: Qual è il contributo del legale d'azienda nella gestione dell'emergenza COVID-19?**

**Avv. Cristina Rustignoli :** La gestione dell'emergenza COVID-19 ha evidenti implicazioni legali nel contesto

aziendale e ancor di più in un settore considerato essenziale come quello assicurativo, chiamato da un lato a garantire la continuità del servizio e dall'altro a tutelare la salute dei propri dipendenti e collaboratori. In tale contesto, al legale d'azienda è stato richiesto di andare oltre la gestione della propria attività ordinaria, supportando le altre funzioni aziendali innanzitutto attraverso il monitoraggio e l'interpretazione dei diversi provvedimenti delle autorità che si sono succeduti nel tempo e che variano nelle singole provincie o regioni e devono essere applicati coerentemente ai decreti ed alle ordinanze nazionali. Grande impatto ha poi avuto l'attività di analisi delle misure di prevenzione (quali la misurazione della temperatura a chi accede ai luoghi di lavoro ed i questionari ai fornitori) rispetto alle previsioni in materia di tutela dei dati personali particolari, quali quelli sanitari, e quella relativa alla possibilità e modalità di prestazione dell'attività assicurativa da remoto, avvalendosi di tecniche di comunicazione a distanza. C'è stata poi la necessità di capire, con riferimento ai contratti con i terzi, come minimizzare le perdite nei casi in cui non sia possibile tener fede agli impegni presi dall'azienda; come rivedere/modificare prodotti e servizi in modo coerente alle misure restrittive via via adottate. Insomma un insieme di attività che hanno obbligato chi si occupa di questa professione a lavorare con celerità e tempestività, assumendo decisioni in tempo reale, senza il conforto di dottrina o giurisprudenza in merito, considerata l'eccezionalità dell'emergenza che stiamo vivendo.

**Global Symposium:** nell'attesa di continuare l'approfondimento di queste importanti tematiche in sede di forum, e trasferire il confronto virtuale su un contesto reale, ringraziamo l'Avv. Cristina Rustignoli per la sua gentile e speciale disponibilità all'intervista.

FOLLOW US

---

**Global Symposium Ltd**

25 Leith Mansions - Grantully Road

W9 1LQ London

Contact: [annamaria.a@globalsymposium.co.uk](mailto:annamaria.a@globalsymposium.co.uk)

[www.globalsymposium.co.uk](http://www.globalsymposium.co.uk)