



Moving to the next Step

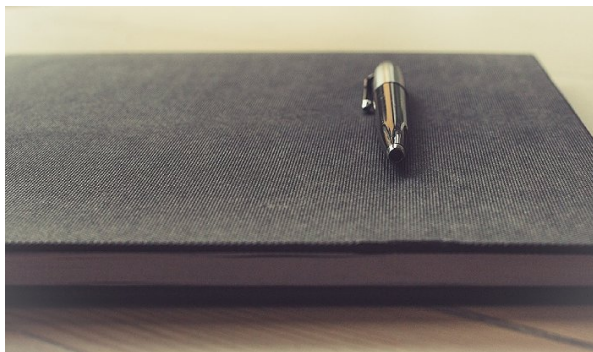
Intervista con

l'Avv. Francesco Roberto Wembagher

General Counsel

Quaestio Capital SGR

Oggi abbiamo il piacere di presentare l'intervista gentilmente concessa dall'Avv. **Francesco Roberto Wembagher**, General Counsel di **Quaestio Capital SGR** che in vista del nostro prossimo incontro "General Counsel & Legal Affairs Forum", riflette sulla centralità della business continuity nel contesto dell'emergenza COVID-19, sull'importante supporto da parte degli studi esterni, sui temi di diritto fondamentali in questo momento, sull'importanza della tecnologia moderna nei dipartimenti legali.



Global Symposium: Se dovesse individuare un tema di particolare centralità in questo periodo, quale sarebbe?

Francesco Wembagher : Business continuity. L'emergenza Covid ci sta ponendo davanti sfide nuove, andando a testare e stressare i modelli organizzativi delle imprese e, all'interno di esse, quelli degli uffici legali. Non l'avessimo già fatto prima, adesso abbiamo dovuto definitivamente rinunciare alla comodità: la scrivania e la carta, per cominciare. Certo, alcuni settori avevano già dovuto sviluppare una serie di anticorpi. I colleghi che hanno la (s)fortuna di lavorare in settori altamente regolati, come il meraviglioso mondo bancario e finanziario, erano già avvezzi a ragionare sui temi di business continuity a causa degli stringenti obblighi regolamentari. Quella che fino a ieri era una normativa per gestire incendi e terremoti che tutti credevano non sarebbero mai avvenuti si sta, di fatto, rivelando importante in questa situazione. Altri settori, invece, e penso ad esempio ad alcune frange dell'industria, hanno dovuto affidarsi alle capacità professionali e alle sensibilità personali dei propri manager e dei propri legali interni. Qualcuno aveva già avuto questa lungimiranza, arrivando più preparato a questa emergenza (mi viene in mente un recente scambio con una Head of HR dell'industria che, in tempi non sospetti, stava spingendo sui piani di successione); altri sono stati colti un po' più di sorpresa. Tutti hanno comunque dovuto imparare a gestire la continuità, e, in questo, si sono dimostrati molto utili quegli studi esterni che hanno saputo reagire velocemente alla situazione. Per i colleghi di quei settori penso possa essere di interesse fare un po' di benchmarking con le società regolamentate, e si può suggerire, inter alia, di iniziare la lettura con il Titolo VI degli orientamenti EBA sulla governance interna (EBA/GL/2017/11), in cui ci sono alcuni spunti che ritengo utili per ogni tipologia di impresa. In fin dei conti, come diceva Taleb nel suo Cigno Nero, la storia è dominata da eventi improbabili, solo che non sappiamo quali saranno; alla fine si è visto che strutturarsi per l'improbabile conviene.

Global Symposium: Ha parlato di supporto da parte degli studi esterni. Dal suo punto di vista di General Counsel, quanta reattività sta riscontrando nel mercato?

Francesco Wembagher : Sul fatto che ci sarebbero stati studi pronti a mostrare la loro parte migliore (e provare a sviluppare nuovo business) ci avrei scommesso, ma, onestamente, sono stato stupito della reattività di alcuni di essi. L'idea di alcuni, subito diventata prassi di mercato, di organizzare task force multidisciplinari dedicate, ha certamente mostrato che i grandi studi continuano ad essere punti di riferimento a cui è impossibile non guardare. Complici le varie crisi ed i conseguenti spin-off, negli ultimi anni mi è sembrato di vedere una grande capacità delle piccole boutique specializzate di crearsi spazi di mercato, offrendo servizi ad alto valore e personalizzazione mantenendo un'apprezzabile flessibilità tariffaria. Lavorare con alcuni di essi è spesso arricchente, professionalmente e umanamente. Tuttavia, la situazione presente sta mostrando come sia anche importante continuare a mantenere nel proprio portafoglio fornitori gli studi multidisciplinari strutturati, che anche stavolta hanno dimostrato di saper dare valore aggiunto. Se potessi permettermi un consiglio ai colleghi di questi studi, forse li inviterei ad

una maggiore integrazione con le sedi estere: in alcuni casi ho notato ottima multidisciplinarietà a livello italiano, ma poca multi-territorialità (ad esempio, lavorare in termini di tavola sinottica G10 sui vari temi avrebbe potuto mostrare ancora di più la potenza di fuoco di queste strutture), ma, in un'analisi complessiva, non si può non apprezzare quanto tutti gli studi, i più grandi come i più concentrati, hanno fatto per i propri clienti e prospect.

Global Symposium: Quali temi di diritto ritiene che possano essere di maggiore importanza in questo momento?

Francesco Wembagher : La lista è, purtroppo o per fortuna, molto estesa. Senza entrare in settori specialistici quale il lavoro e il fiscale, in ottica generalista sicuramente sto riscontrando molto movimento trasversale sui recessi. Ne parlavo recentemente con una collega che segue fondi di investimento real estate. Le restrizioni alle attività commerciali stanno portando ad un forte rallentamento degli incassi, con la possibile crisi di liquidità a breve termine che ne può derivare per quelle imprese con minori mezzi propri. Molti attori stanno affrontando questa difficoltà chiedendo (o, nei casi più audaci, imponendo) la rinegoziazione dei propri contratti, cosa che, nei casi di proprietari più rigidi, porterà prevedibilmente ad un aumento del relativo contenzioso. Certo non è possibile ipotizzare che i conduttori (soprattutto quelli con alti livelli di liquidità) scarichino sic et simpliciter il proprio rischio sui locatori, però neanche è immaginabile che le pattuizioni contrattuali possano restare tutte cristallizzate "ora come allora" durante questa fase di emergenza. Penso che le prossime settimane vedranno molta negoziazione caso per caso secondo i canoni della buona fede nell'esecuzione dei contratti, e lì si testerà la stoffa dei legali che ci lavoreranno: al netto del gioco dei ruoli tra le parti, è sempre facile chiudere un deal che vogliono tutti, così come lo è sbattere le porte e iniziare a litigare. Più difficile sarà trovare nuovi equilibri di breve periodo, sapendo che l'interesse di medio è comunque di riprendere i rapporti esattamente com'erano poche settimane prima, cioè con tutti che ci guadagnavano. Sicuramente in questo periodo io sto traendo la lezione, pratica e spicciola, di dovermi leggere con più attenzione anche le clausole più bistrattate.

Global Symposium: In che senso?

Francesco Wembagher: Un esempio pratico? La force majeure. Questa clausola è spesso catalogata in quelle che si chiamano "*boilerplate clauses*", che penso si possa adeguatamente tradurre con "polpettone misto di clausole standard che non si legge praticamente nessuno". Oggi, nel caso ce lo fossimo scordati, noi legali abbiamo dovuto riscoprire l'importanza di prestare la massima attenzione anche a quelli che sembravano passaggi di minore importanza. Di fatto, chi si era dotato di clausole ampie e dettagliate, anche con mero copia/incolla delle lunghe e a volte ridicole clausole di matrice anglosassone, si sta trovando spesso in una posizione migliore di quanti si siano affidati ad un fine lavoro di cesello o alla sola legge applicabile. Incredibile a dirsi, ma a volte una lunga e a volte incomprensibile lista aiuta. Sicuramente in futuro, accanto ai famosi "acts of god", "earthquakes" e "strikes" sarà opportuno chiedersi come considerare le epidemie e cercare di lavorare di fantasia e immaginare la prossima categoria catastrofale utile. Immagino che da oggi in poi faremo tutti più attenzione a dettagliare le regole per gestire i cigni neri, dalle sospensioni alle prestazioni alla puntualizzazione degli obblighi di buona fede.

Global Symposium: Cosa si aspetta dal prossimo General Counsel Symposium?

Francesco Wembagher : Nello scorso General Counsel & Legal Affairs Forum del 2019 abbiamo conosciuto alcune soluzioni e colleghi, e mi riferisco in particolare alle brillanti esperienze di Francesco Leggiadro e di Antonio Sechi, che ci hanno mostrato come sia possibile spingere in avanti la dematerializzazione delle attività legali. Di fatto, i loro investimenti e la loro lungimiranza hanno pagato, dando loro un vantaggio

competitivo su chi ha dovuto spendere ore per riorganizzarsi, sottraendole al business. Ammetto che anche io, spinto (per non dire demoralizzato) dalle iniziative presentate in quella occasione, nel corso di quest'anno ho approfondito la tematica e cercato di modernizzare alcuni segmenti delle mie lavorazioni. Fortunatamente, prima che scoppiasse l'emergenza Covid. Avrei potuto fare di più. Una buona lezione per i mesi a venire. Non credendo nella preveggenza, diciamo che Global Symposium ha avuto la fortuna di presentarci le persone giuste al momento giusto. Ora sono quindi curioso di vedere se GC, come un novello polpo Paul, riuscirà di nuovo ad anticipare i prossimi trend. No pressure ovviamente...

Global Symposium: Nell'attesa di confrontarci su questi interessanti argomenti in sede di evento e scoprirne gli sviluppi, ringraziamo l'Avv. Francesco Wembegher per la sua speciale disponibilità all'intervista