

PROCUREMENT DI SERVIZI LEGALI

TESTIMONIANZE ALLA RICERCA DI UNA *BEST PRACTICE*
Presentazione a Milano, Hotel dei Cavalieri, 20 maggio 2016

Con la collaborazione di



Media Partner

Con il supporto di



TOPLEGAL



PREFAZIONE

Nella prospettiva di 4cLegal, ragionare sul “*procurement* di servizi legali” significa analizzare le dinamiche di incontro tra domanda e offerta di prestazioni professionali per rilevare inefficienze, anticipare *trend* e proporre soluzioni migliorative rispetto alla situazione attuale.

L’analisi di 4cLegal inizia circa due anni fa con la rilevazione di principi, fattori e processi che si immaginano decisivi nella definizione del *procurement* di servizi legali del futuro. Dal punto di vista del *buyer* di servizi legali, i concetti chiave paiono i seguenti: **rapporto fiduciario, compliance, trasparenza, anticorruzione, corretta gestione del budget, managerializzazione della direzione legale**. Concetti sulla cui coerenza, incombenza o auspicabilità è facile riscontrare una larga condivisione da parte degli operatori.

Come valorizzare questi concetti chiave in una prospettiva operativa e imprenditoriale? La risposta è parsa risiedere in un istituto per certi versi molto noto e per altri versi troppo trascurato: il **beauty contest**. Parliamo di una procedura comparativa in base alla quale un’azienda chiede a una pluralità di professionisti di formulare un’offerta di assistenza, compara le offerte ricevute e quindi affida l’incarico al titolare dell’offerta ritenuta complessivamente migliore. Un processo semplice, onesto e logico.

Individuare un paradigma (che si assume) ottimale non è tuttavia sufficiente per avviare un progetto d’impresa, serve di più. E qui interviene LA parola chiave: **digitalizzazione**. È così che nasce in Italia, per mano di 4cLegal, il **beauty contest digitalizzato**, ossia un processo non nuovo a cui vengono trasferiti tutti i vantaggi di una gestione informatizzata: efficienza, risparmio di tempo, tracciamento, trasparenza, disponibilità di *report*, facilità di comparazione, riduzione di possibili errori umani.

Da queste riflessioni e dalle connesse necessità di confronto e approfondimento trae le mosse l’iniziativa oggetto di questo *Paper*, denominata “**Procurement di servizi legali: testimonianze alla ricerca di una best practice**”, nella quale autorevoli esponenti di direzioni legali, acquisti, *compliance*, *internal audit* e organismi di vigilanza esprimono la loro opinione sul processo di acquisto di servizi legali, processo rispetto al quale -in misura diversa da azienda ad azienda- i medesimi si trovano ad avere ruoli decisionali o di controllo. La prospettiva è certamente innovativa: l’indagine trasversale e integrata di quello che appare sempre più come un “**processo aziendale complesso**”, con *owner*, garanti e controllori le cui istanze sono in grado (o così si postula) di trovare accoglimento in un paradigma espressione di una vera “*best practice*”.

Milano, 20 maggio 2016


Avv. Alessandro Renna
(Founder & CEO di 4cLegal)

Tutti i diritti del presente lavoro appartengono a 4c S.r.l., con sede legale in C.so Buenos Aires 90, 20124, Milano. Qualsiasi riproduzione, parziale o totale, in qualsiasi forma, deve essere preventivamente autorizzata da 4c Srl. Per informazioni e chiarimenti contattare: info@4clegal.com.

RINGRAZIAMENTI

Questa iniziativa è stata resa possibile grazie ai contributi di un Gruppo di Lavoro straordinariamente autorevole e composito. Il nostro primo ringraziamento va quindi agli Autori, di seguito riportati in ordine alfabetico: Ing. Pietro Stefano Attolico (Responsabile Acquisti, Prevenzione e Servizi Generali Gas Natural Italia), Dott. Antonio Candotti (Componente/Presidente OdV Società Gruppo ENI), Avv. Mario Di Giulio (Presidente OdV BNP Paribas), Dott. Matteo Frizzi (Compliance Officer Gruppo Prelios), Avv. Cinzia Melis (Head of Commercial and Technology Contracts Atlantia), Avv. Diego Manzetti (General Counsel AIG Italia), Avv. Giorgio Martellino (Presidente AITRA), Avv. Angela Melissari (Responsabile Compliance & Risk Management Sogin), Avv. Agostino Nuzzolo (General Counsel Italcementi Group e membro AIGI), Avv. Paolo Quaini (Group General Counsel OTB), Dott. Gennaro Ranieri (Responsabile Direzione Acquisti Coni Servizi), Dott. Roberto Rosato (Group Internal Audit Manager Astaldi e delegato AIIA), Avv. Laura Tricoli (General Counsel Isagro).

Un ringraziamento speciale va all'Ing. Elio Catania, Presidente di Confindustria Digitale, il quale ha onorato 4cLegal della Sua presenza per aprire i lavori di presentazione dell'iniziativa a Milano, il 20 maggio 2016.

Ringraziamo quindi con grande partecipazione le Associazioni che hanno contribuito a questa iniziativa. Il riferimento è ad AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), AIGI (Associazione Italiana Giuristi d'Impresa), AITRA (Associazione Italiana Trasparenza e Anticorruzione), Confindustria Digitale e Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza.

Grande apprezzamento va poi al nostro Media Partner Tecnico TopLegal e ai responsabili di 4cLegal Channel per la copertura mediatica data all'evento e la diffusione del *Paper* a favore del mercato legale.

Da ultimo, ma non certo per ragioni di importanza, un caloroso ringraziamento va al Team di 4cLegal, protagonista di un lavoro straordinario portato avanti con spirito e idealità tipiche di una giovane startup innovativa. In ordine alfabetico: Gianmarco Castagneto, Antonietta d'Agnessa, Christian Giacobbe, Davide Negri, Bruna Lupo, Valentino Sperti, Zuzana Renna e Valentina Renna.

PREFAZIONE	2
RINGRAZIAMENTI	3
INTRODUZIONE	5
AREA LEGALE – Tra managerialità e componente tecnica, anche con l’aiuto del <i>beauty contest</i>	7
1. La ricerca del valore della prestazione legale, <i>di Andrea Bordogna</i>	8
2. <i>General Counsel</i> : competenza tecnica e manageriale al servizio del <i>business</i> dell’impresa, <i>di Diego Manzetti</i>	9
3. Il rapporto fiduciario, ma non solo, <i>di Cinzia Melis</i>	12
4. Il <i>beauty contest</i> tra rispetto del <i>budget</i> e qualità del servizio legale, <i>di Paolo Quaini</i>	14
5. Quando il <i>beauty contest</i> può essere doveroso, <i>di Laura Tricomi</i>	17
AREA COMPLIANCE - La cultura della trasparenza anche nel <i>procurement</i> di servizi legali e il <i>beauty contest</i> come <i>best practice</i>, a certe condizioni	20
1. L’acquisto di servizi legali: tracciabilità, oggettività e separazione dei ruoli, <i>di Matteo Frizzi</i>	21
2. Il <i>beauty contest</i> come <i>best practice</i> operativa, <i>di Angela Melissari</i>	24
AREA ACQUISTI - Nel pubblico come nel privato, trasparenza, eticità, concorrenza, acquisto a condizioni di mercato. Il <i>beauty contest</i> come metodo di riferimento	25
1. La sfida etica del <i>Procurement</i> di servizi legali, <i>di Pietro Stefano Attolico</i>	26
2. <i>Legal Procurement</i> e il primato del <i>beauty contest</i> , <i>di Gennaro Ranieri</i>	30
AREA ORGANISMO DI VIGILANZA - Il controllo nell’ambito dei reati presupposto e il <i>beauty contest</i> come strumento di protezione dell’azienda	33
1. Il ruolo dell’OdV nel processo di acquisto di servizi legali, <i>di Antonio Candotti</i>	34
2. La selezione dei consulenti aziendali nell’ambito del D. Lgs. 231/2001, <i>di Mario Di Giulio</i>	39
AREA AUDIT - Il controllo generale e trasversale e il <i>beauty contest</i> come “valido alleato”	40
1. Riflessioni su <i>procurement</i> dei servizi legali e <i>internal audit</i> , <i>del Gruppo di Lavoro AIIA, Claudio Vitacca, Roberto Rosato e Domenico Lascale</i>	41
CONCLUSIONI	50
APPENDICE	51
1. Associazione Italiana Giuristi d’Impresa	52
2. Associazione Italiana Trasparenza e Anticorruzione	54
3. Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza	56
4. Materiali 4cLegal	57

INTRODUZIONE

La necessità di un approccio integrato e di una *best practice* trasversale alla materia

Come noto, con la locuzione “*procurement* di servizi legali” si indica l’acquisto di prestazioni professionali rese da avvocati ovvero, per dirla con un’espressione più tradizionale, l’affidamento di incarichi di assistenza legale.

Guardando al *procurement* di servizi legali delle realtà *corporate*, l’obiettivo primario del *buyer* pare quello di acquistare un’assistenza professionale di qualità (buona, ottima o quantomeno idonea) a condizioni di mercato. Nel perseguire tale obiettivo, il *procurement*, come tutte le attività aziendali, deve rispettare normative rilevanti e *policy* interne eventualmente in vigore.

L’acquisto di servizi legali avviene a favore del professionista selezionato dall’azienda per l’affidamento dell’incarico. Il processo di selezione può avvenire secondo dinamiche essenzialmente riconducibili a due alternative: affidamento diretto o procedura comparativa (*beauty contest*). Si tratta di modelli opposti:

- nell’affidamento diretto, il valore *leader* è il rapporto fiduciario;
- nel *beauty contest*, i valori *leader* sono la concorrenza, l’oggettività e la trasparenza. Il rapporto fiduciario, in questo genere di procedure, rileva, tendenzialmente, sotto due profili: (i) scelta dei professionisti da invitare alla procedura, che per una certa parte saranno di solito fiduciari dell’azienda e (ii) preferenza, in caso di offerte ritenute equivalenti, per l’offerta presentata da un soggetto già fiduciario dell’azienda.

4cLegal ritiene che il *beauty contest* sia l’unica modalità di affidamento legittima nel settore pubblico (in ossequio, per restare a un livello superficiale, ai principi di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, rotazione, proporzionalità e pubblicità) e la *best practice* nel settore privato (ove non addirittura un obbligo, in presenza di riferimenti al principio di trasparenza all’interno dei modelli organizzativi).

Più importante è tuttavia vedere come gli Autori di questo lavoro hanno riflettuto sui temi di fondo sottesi al *procurement* di servizi legali (ciascuno dalla propria prospettiva) ed espresso valutazioni consequenziali sul *beauty contest*.

Con una buona dose di semplificazione, il presente lavoro coinvolge esponenti delle seguenti funzioni aziendali, per le seguenti ragioni:

- la direzione legale, in quanto è storicamente *leader* e *owner* del processo di acquisto di servizi legali in forza della sua competenza tecnico-giuridica e della sua responsabilità di gestione delle

problematiche legali all'interno dell'azienda;

- la direzione acquisti, in quanto funzione che con una certa frequenza si occupa di gestire il processo di acquisto di servizi legali sulla base delle indicazioni e valutazioni di carattere tecnico fornite dalla direzione legale;
- la direzione *compliance*, in quanto spesso responsabile di delineare *policy* aziendali relative all'acquisto di servizi legali e in ogni caso responsabile per il controllo di conformità delle attività aziendali alle norme e alle *policy* adottate;
- l'*internal audit*, in quanto responsabile di un controllo di carattere generale e trasversale comprensivo dei processi di acquisto di servizi legali;
- l'organismo di vigilanza, in quanto responsabile dei controlli finalizzati alla prevenzione dei reati presupposto di cui al D. Lgs. 231/2001, alcuni dei quali tipicamente realizzabili attraverso (forme degenerate di) acquisto di servizi legali.

Da quanto precede emerge l'obiettivo della presente iniziativa e, nello specifico, di un'indagine trasversale all'interno dell'azienda: le funzioni aziendali sopra menzionate sono in qualche misura coinvolte nel *procurement* di servizi legali ed è quindi auspicabile, nel rispetto di ruoli, competenze e responsabilità, che tale processo segua un'articolazione condivisibile da parte di tutti questi partecipanti.

Di seguito troverete le testimonianze che gli Autori hanno voluto esprimere su alcune tematiche sottoposte loro da 4cLegal. Un primo contributo alla ricerca della “*best practice*” nel *procurement* di servizi legali.

AREA LEGALE

Tra managerialità e componente tecnica, anche con l'aiuto del *beauty contest*

I contributi che seguono evidenziano l'ormai conclamata managerializzazione della direzione legale e del suo responsabile: gestire risorse, amministrare *budget* e svolgere funzioni di consigliere su tematiche *business* sono ormai attività tipiche per il giurista d'impresa. Uno degli Autori ipotizza una proporzione tra la componente manageriale e quella tecnica nella sua attività: 60/40.

In questo processo è naturale attendersi l'adozione di prassi manageriali anche nell'acquisto di servizi legali: prassi che consentano -come specificato dagli Autori- di tenere sotto controllo il *budget* acquisendo servizi di qualità, prassi di trasparenza che rendano inattaccabili le scelte in caso di *auditing* interno o esterno.

È in questa cornice che, su richiesta di 4cLegal, gli Autori hanno espresso la loro opinione circa l'utilità del *beauty contest*. **Il quadro che emerge è di uno strumento visto talvolta come ottimale, talvolta come doveroso, talvolta come perfettamente in linea con gli obiettivi perseguiti dalla direzione legale.**

Interessante notare la frequente sottolineatura sul fatto che *beauty contest* **non** significhi (e non debba significare) "**gara sul prezzo**" ma piuttosto garanzia di chiarezza sulle esigenze di consulenza dell'azienda e sulle opzioni messe a disposizione dal mercato (tanto che, specifica un Autore, spesso capita di scegliere offerte di collaborazione economicamente meno convenienti di altre). Per garantire la qualità del servizio legale, le condizioni pattuite devono consentire allo studio -come affermato da un Autore- di lavorare "*in modo sostenibile*".



Gli Autori hanno risposto a domande relative alla componente tecnica e a quella manageriale nell'attività di gestione di una direzione legale, al contemperamento tra esigenza di acquistare servizi legali di qualità e rispetto del *budget*, all'interazione con altre funzioni aziendali. È stato anche chiesto di esprimere un'opinione sul *beauty contest*.

La ricerca del valore della prestazione legale

Ritengo che la componente tecnica sia fondamentale per un responsabile dell'area legale in quanto il successo manageriale non può prescindere da una conoscenza della materia che si vuole gestire. Inoltre ci sono situazioni dove il responsabile dell'area legale deve essere in grado di dare al *top management* risposte immediate e riservate: in tali contesti solo con un bagaglio tecnico si riesce ad essere effettivamente d'aiuto all'azienda. L'espressione topica della managerialità legale di direzione è poi spesso quella di capire il problema e saper costruire il giusto *team* per la sua risoluzione e questo non può prescindere dalla competenza tecnico-scientifica.

Il *beauty contest* rappresenta senza dubbio il miglior strumento per ottimizzare competenza/qualità e costi, anche e soprattutto in termini di controllo di entrambi i parametri. Mutuerei dal diritto amministrativo il concetto di proposta "economicamente più vantaggiosa": il *beauty contest* non è uno strumento finalizzato a ridurre i costi ma un percorso che permette alla direzione legale di avere la massima chiarezza circa le proprie esigenze di consulenza e le risposte a tali esigenze rappresentate nelle proposte di collaborazione degli studi. Il valore (e sottolineo il valore e non il costo) della prestazione dello studio legale sarà una conseguenza di valutazioni di merito. Spesso mi capita di optare per collaborazioni che hanno una valorizzazione più alta rispetto ad altre, poiché nel processo decisionale il peso della valorizzazione della prestazione legale non è predominante.

Senza dubbio la collaborazione con le funzioni aziendali è molto presente nella mia esperienza in quanto si cerca sempre di scegliere il consulente legale esterno in sintonia con la *business unit* aziendale che ne ha espresso l'esigenza. Vedo in tale collaborazione anche uno strumento per minimizzare il rischio di errore nella scelta del professionista più adatto alla collaborazione con l'azienda nella gestione del progetto. Può essere interessante rilevare come la definizione di alcuni contenuti anche dell'accordo di collaborazione con lo studio legale necessiti di competenze anche economiche: ad esempio quando la remunerazione della prestazione è a *success fee* e quest'ultima è riferita al concetto di *enterprise value*. Sono questi i casi in cui si collabora con funzioni di contabilità e bilancio dell'azienda per definire con la massima chiarezza i meccanismi di valorizzazione della prestazione.

ANDREA
BORDOGNA
General Counsel
Repower Italia

"Il beauty contest rappresenta senza dubbio il miglior strumento per ottimizzare competenza/qualità e costi, anche e soprattutto in termini di controllo di entrambi i parametri"

"Il beauty contest non è uno strumento finalizzato a ridurre i costi ma un percorso che permette alla direzione legale di avere la massima chiarezza circa le proprie esigenze di consulenza e le risposte a tali esigenze rappresentate nelle proposte di collaborazione degli studi"

General Counsel: competenza tecnica e manageriale al servizio del *business* dell'impresa

Credo sia innanzitutto opportuno distinguere le due componenti.

La componente tecnica nel giurista coincide essenzialmente con la specifica conoscenza giuridica del settore in cui opera la società.

La competenza manageriale da un lato include la capacità di gestire la funzione soggetta alla propria direzione (gestione del personale, controllo delle varie voci di *budget* – quali ad esempio spese per professionisti, spese di viaggio etc.), dall'altro coincide con il ruolo di manager dell'azienda per la quale si opera, uno degli anelli della catena di gestione dunque, che nel suo complesso si muove in modo organico verso il raggiungimento degli obiettivi fissati dal *senior management* dell'organizzazione.

Se la competenza tecnica può considerarsi come il punto di congiunzione tra l'attività del legale esterno e quella del giurista d'impresa, la competenza manageriale è peculiare del legale *in-house*.

Un responsabile dell'area legale non può, a mio vedere, costituire un valore aggiunto per l'azienda se non è in grado di conciliare le due competenze, che assumono egual rilievo. Il responsabile dei servizi legali deve saper diventare un *partner* indispensabile del *business*, ossia deve applicare le proprie competenze tecniche per individuare soluzioni legali volte al raggiungimento degli obiettivi di *business*. Per questo motivo è importante che alla fissazione di tali obiettivi abbia potuto partecipare in virtù del suo ruolo di *manager*.

La prestazione di un servizio legale di qualità non può prescindere dall'utilizzo di legali esterni. Se da un lato il legale d'impresa deve avere la capacità di spaziare tra i più disparati ambiti giuridici, è vero anche che non potrà mai dirsi egualmente competente in ciascuno di essi. Ogni legale interno ha quelle competenze tecniche che gli sono derivate dalla propria esperienza professionale, e tale esperienza non può aver riguardato ogni ambito giuridico.

È lo stesso discorso che vale per i professionisti legali in generale, e infatti negli studi legali più strutturati si sono sviluppate marcate specializzazioni. Ciò che entra in ballo nell'acquisto di un servizio legale esterno è la competenza manageriale (qui intesa soprattutto come capacità di essere *manager* della propria funzione).

**DIEGO
MANZETTI**
*General Counsel
AIG Italia*

“Se la competenza tecnica può considerarsi come il punto di congiunzione tra l'attività del legale esterno e quella del giurista d'impresa, la competenza manageriale è peculiare del legale in-house”

È risaputo che l'area legale sia considerata un centro di costo e non un centro di profitto. Per tale ragione è ancor più sentita la necessità di implementare forti presidi di controllo sulle spese, volti al contenimento dei costi entro i limiti fissati nel *budget*.

Quello dei servizi legali è un mercato che, seppur presenti delle caratteristiche proprie, non si discosta tanto da quello più generale dei servizi. Il rischio anche qui è quello di cercare così fortemente il risparmio da finire per abbassare il livello qualitativo della prestazione.

Il valore aggiunto che un avvocato interno può apportare sta in due fattori: l'approfondita conoscenza del mercato e la capacità di utilizzare lo stesso linguaggio dei fornitori.

La conoscenza del mercato consente di costruire un *panel* di validi professionisti tra i quali scegliere i più adatti ad ogni circostanza.

La capacità di saper interloquire tecnicamente con l'avvocato esterno consente di centrare meglio i quesiti da porre, abbassando ulteriormente la spesa.

Fondamentale, poi, è l'individuazione e l'utilizzo di un sistema di attribuzione degli incarichi in grado di ottimizzare i profili economici, massimizzando al tempo stesso la trasparenza dei criteri adottati. Il *beauty contest* è una delle soluzioni.

Una volta selezionati i migliori legali per ciascuna area di competenza, una delle modalità che consentono di ottenere delle efficienze economiche – a parità di servizio – è quella di mettere gli stessi fornitori in competizione, consentendo loro di proporre soluzioni economiche *ad hoc* per il cliente. Gli studi legali più bravi ad organizzare il proprio lavoro saranno probabilmente in grado di fornire, a parità di competenze, delle quotazioni più competitive.

Abbiamo costanti interazioni con quasi tutte le funzioni aziendali. Con l'unica eccezione dell'ufficio sinistri, che opera con diverse modalità, ogni altra funzione che abbia, per qualsiasi ragione, necessità di supporto legale ha come suo primo interlocutore un membro dell'ufficio legale interno. Sarà quest'ultimo a valutare se la richiesta possa essere gestita internamente o se richieda il conferimento di un incarico a un avvocato esterno.

“Ciò che entra in ballo nell'acquisto di un servizio legale esterno è la competenza manageriale”

“Fondamentale è l'individuazione e l'utilizzo di un sistema di attribuzione degli incarichi in grado di ottimizzare i profili economici, massimizzando al tempo stesso la trasparenza dei criteri adottati. Il beauty contest è una delle soluzioni”

Ciò anche in virtù della necessità di controllare le spese legali esterne, che rientrano per l'appunto nel *budget* gestito dal responsabile dell'area legale. Indipendentemente dalla scelta, salvo casi eccezionali, il rapporto con il consulente è comunque tenuto dall'ufficio legale, così da poter rendere più efficiente l'incarico conferito, limitando l'oggetto del singolo incarico a quegli aspetti che per loro natura non si sono potuti gestire internamente.

Sono soggetti a diversa gestione, invece, gli incarichi a professionisti esterni conferiti nell'ambito della gestione dei sinistri. L'ufficio sinistri, infatti, può ricorrere direttamente agli avvocati esterni ricompresi nel *panel* approvato. L'elevata frequenza degli incarichi e la grande varietà delle materie trattate in questo settore richiedono che il liquidatore possa individuare agevolmente e in autonomia l'avvocato più idoneo alla tipologia di questione, ad un costo (o tariffa) determinato o determinabile in anticipo.

La nuova proceduralizzazione delle modalità di affidamento degli incarichi, sulla quale attualmente stiamo lavorando, può ulteriormente migliorare la gestione e renderla ancor più efficiente, limitando al contempo il rischio di potenziali frodi.

“La nuova proceduralizzazione delle modalità di affidamento degli incarichi, sulla quale attualmente stiamo lavorando, può ulteriormente migliorare la gestione e renderla ancor più efficiente, limitando al contempo il rischio di potenziali frodi”

Il rapporto fiduciario, ma non solo

Il ruolo del giurista d'impresa dovrebbe essere quello di tutelare gli interessi giuridici dell'azienda in cui svolge il proprio lavoro.

Una definizione utile è quella fornita da Ugo Draetta, secondo il quale, il giurista d'impresa «... è il responsabile della identificazione, valutazione e gestione dei rischi di natura legale, cioè dei rischi che possono derivare all'azienda dall'applicazione o dalla violazione di norme giuridiche. Egli, inoltre, contribuisce ad orientare l'azione dell'azienda in modo non solo da evitare, ridurre o, almeno, calcolare con sufficiente precisione i rischi di natura legale, ma anche da identificare e sfruttare situazioni giuridiche da cui l'azienda possa trarre beneficio».

Il ruolo del legale d'azienda in Italia, quindi, negli anni ha subito una certa evoluzione e a oggi la gestione di un ufficio legale interno a un'azienda necessita di capacità manageriali in termini sia di gestione delle risorse umane e del *budget* assegnato per le attività legali che di gestione del ricorso alle risorse esterne.

Ciò accade attraverso la selezione e composizione di giuristi d'azienda che abbiano competenze atte a coprire le diverse aree in cui l'azienda richieda un intervento che spesso non si limita alla semplice conoscenza giuridica, ma che coinvolge anche competenze in ambito del *business* specifico aziendale così come conoscenze economiche e finanziarie unite a capacità negoziali in supporto alle diverse Funzioni-Cliente interne e nell'interesse dell'azienda.

Infatti, gli uffici legali interni alle aziende sono ormai composti da figure professionali di *in-house lawyers* sempre più di alto profilo con competenze ed esperienze professionali di spessore che si propongono come necessari interlocutori interni ai professionisti esterni. Questo permette anche il ricorso ai professionisti esterni in maniera meno estensiva, circostanza che agevola anche il rispetto del *budget*.

La selezione dei professionisti esterni avviene sulla base delle specifiche competenze richieste per le diverse aree di attività legale da supportare. Si andrà quindi dalla necessaria esigenza di avere il supporto di esperti avvocati nell'ambito del contenzioso (stante anche la regola del CNF che non permette il patrocinio diretto da parte degli avvocati che siano dipendenti di società a partecipazione completamente privata) a quella di avere

CINZIA MELIS

Head of Commercial
and Technology
Contracts
Atlantia

“...oggi la gestione di un ufficio legale interno a un'azienda necessita di capacità manageriali in termini sia di gestione delle risorse umane e del budget assegnato per le attività legali che di gestione del ricorso delle risorse esterne”

“Il rischio, però, è che questo processo di selezione porti a creare dei rapporti fiduciari che possano nel tempo diventare monopolistici e a volte a discapito del budget”

supporto in progetti di particolare importanza che esigano competenze specifiche. La selezione dovrebbe avvenire in base, appunto, alle competenze specifiche e all'esperienza professionale maturata dai professionisti esterni, unite al rapporto fiduciario. Il rischio, però, è che questo processo di selezione porti a creare dei rapporti fiduciari che possano nel tempo diventare monopolistici e a volte a discapito del *budget* che viene rispettato con difficoltà o addirittura sfiorato.

Sicuramente la pratica del *beauty contest* offre diversi vantaggi, *in primis* la possibilità di avere offerte economiche tra loro competitive pur nel mantenimento dell'elevata professionalità e qualità del servizio di consulenza legale offerto. In più la completa trasparenza del processo mette al sicuro l'ufficio legale interno da qualunque rilievo possa essere mosso a livello sia di *auditing* interno che esterno.

“Sicuramente la pratica del beauty contest offre diversi vantaggi, in primis la possibilità di avere offerte economiche tra loro competitive pur nel mantenimento dell'elevata professionalità e qualità del servizio offerto”

“In più la completa trasparenza del processo mette al sicuro l'ufficio legale interno da qualunque rilievo possa essere mosso a livello sia di auditing interno che esterno”

Il *beauty contest* tra rispetto del *budget* e qualità del servizio legale

A mio modo di vedere il peso della componente manageriale sta progressivamente aumentando all'interno del ruolo del *general counsel*; ciò da un lato in considerazione del fatto che i dipartimenti legali *in house* negli ultimi 10-15 anni hanno visto via via aumentare la loro dimensione, e di conseguenza la capacità di coordinamento e gestione delle risorse diventa una *skill* sempre più necessaria ed imprescindibile per un GC; dall'altro lato, in quanto il GC stesso ha acquisito una posizione all'interno dell'organizzazione aziendale che trascende le competenze tecnico-specialistica e spesso lo vede coinvolto anche in discussioni riguardanti tematiche non strettamente giuridiche, ma sulle quali è ugualmente chiamato ad esprimere il proprio parere ragionato di *senior executive* e consigliere di fiducia dell'Amministratore Delegato o, a seconda dei casi, del Consiglio di Amministrazione o dell'imprenditore stesso. Diverso il discorso ovviamente a mano a mano che si scende all'interno della famiglia professionale legale *in house*, nel qual caso la componente tecnica e la conoscenza del *business* specifico acquista progressivamente predominanza, fino ad arrivare ad essere esclusiva. Ed è proprio un'elevata conoscenza da parte del *team* delle peculiarità giuridiche del *business* a consentire al GC di poter concentrarsi prevalentemente sul suo ruolo manageriale e sul contributo strategico che può dare all'azienda. Per lo stesso motivo, non credo che la conoscenza della normativa di settore costituisca un requisito imprescindibile quando un'azienda cerca un responsabile legale: tale *expertise* può essere acquistata infatti piuttosto rapidamente dal GC con il supporto del proprio *team*, mentre le diverse visioni e prospettive che il manager può portare da precedenti esperienze in altri settori è qualcosa che l'azienda non può procurarsi da sola al suo interno, ma che può esserle estremamente utile. Personalmente, di fronte alla tipica domanda "Ma oggi ti senti più *manager* o avvocato?", dopo ormai quasi vent'anni di carriera *in house* propendo maggiormente per la prima risposta. Dovendo dare una percentuale, credo che una ragionevole ipotesi di ripartizione del peso tra la componente manageriale e quella tecnica possa essere nell'ordine del 60-40.

Credo che il modo migliore per raggiungere il risultato di rispettare il *budget* ma senza al tempo stesso penalizzare la qualità del servizio sia proprio quello di sondare costantemente l'offerta del mercato legale e la sua capacità competitiva, e quindi lo strumento del *beauty contest* si inserisca perfettamente in quest'ottica. Naturalmente il buon esito del *beauty contest* non può prescindere, a mio avviso, dal contributo del GC, a cui spetta

PAOLO

QUAINI

Group General Counsel

OTB

"...il peso della componente manageriale sta progressivamente aumentando all'interno del ruolo del general counsel..."

"...non credo che la conoscenza della normativa di settore costituisca un requisito imprescindibile quando un'azienda cerca un responsabile legale mentre le diverse visioni e prospettive che il manager può portare da precedenti esperienze in altri settori è qualcosa che l'azienda non può procurarsi da sola al suo interno, ma che può esserle estremamente utile"

il compito di circoscrivere la platea degli invitati al contest ai soli studi legali che garantiscano un livello di qualità adeguato (e quindi sovrapponibile tra di essi) in una determinata *practice* area. Al tempo stesso, credo però che non si debba abusare di strumenti di questo tipo per estorcere agli studi offerte “sottocosto”: la qualità del servizio alla fine risulta preservata e garantita solo se le condizioni pattuite con il cliente permettono anche allo studio di lavorare “in modo sostenibile”.

Direi che per lo più l’interazione avviene con le funzioni aziendali direttamente interessate all’operazione o al progetto al quale attiene l’incarico legale (ad esempio, la funzione di *business development* per un incarico legale in materia di M&A, oppure la funzione di *corporate finance* per un incarico in materia di *banking & finance*, o ancora la funzione di *Information Technology* per un incarico in materia di contrattualistica IT, e così via). In base alla mia esperienza, e salvo eccezioni, si tratta di situazioni nelle quali la funzione aziendale interessata si affida pressoché totalmente alla funzione legale interna nella scelta dell’*advisor* esterno, nella negoziazione dei termini dell’incarico con quest’ultimo, e nella gestione dei rapporti durante la fase esecutiva dello stesso.

A questa interazione, che chiamerei “fisiologica”, se ne aggiungono poi un altro paio.

In primis, quella con la funzione di *Internal Audit*, chiamata (per lo più nei gruppi quotati, ma non solo) a verificare il rispetto dei criteri in base ai quali l’attività di *procurement* di servizi legali è svolta e i relativi incarichi assegnati. Inutile dire che, anche da questo punto di vista, lo strumento del *beauty contest* si dimostra funzionale alle esigenze dell’azienda, permettendo di tracciare agevolmente le modalità di conferimento dell’incarico. La criticità che il GC può incontrare nell’interazione con la funzione di IA consiste tipicamente nel dover motivare eventuali deviazioni dalla regola, ovvero l’affidamento dell’incarico allo studio legale in via diretta e non tramite procedura competitiva, seppur motivato dalla specificità della materia e/o dalle speciali circostanze del caso. Tale scelta, infatti, è spesso dettata dalla sensibilità specifica che il GC possiede al riguardo, e pertanto non è facilmente argomentabile in termini oggettivi e scientifici.

In secondo luogo, quella – di natura più trasversale – con la funzione di *Indirect* (o *Non Core*) *Procurement*. Si tratta - per le aziende che ne sono

“Dovendo dare una percentuale, credo che una ragionevole ipotesi di ripartizione del peso tra la componente manageriale e quella tecnica possa essere nell’ordine del 60-40”

“Credo che il modo migliore per raggiungere il risultato di rispettare il budget ma senza al tempo stesso penalizzare la qualità del servizio sia proprio quello di sondare costantemente l’offerta del mercato legale e la sua capacità competitiva, e quindi lo strumento del beauty contest si inserisca perfettamente in quest’ottica”

dotate - della funzione che si occupa di effettuare gli acquisti non caratteristici ed estranei al *core business* dell'azienda, ad esempio quelli di servizi di ogni tipo (es.: TLC, logistica, mensa, *travel agency*, etc.) e di *utilities* varie (energia elettrica, gas, etc.). Tra gli acquisti di servizi potrebbero, potenzialmente, essere fatti rientrare anche quelli di natura legale. Queste funzioni, tra l'altro, utilizzano abitualmente, per acquistare su richiesta delle altre funzioni aziendali, strumenti di gara in varia misura paragonabili a quello del *beauty contest*. Nonostante vi sia qualche tentativo aziendale (più o meno timido) di voler considerare "appaltabili" alla funzione di *Indirect Procurement* anche la selezione e l'affidamento di incarichi professionali, e nella fattispecie legali, a mio avviso la specificità e complessità della posta in gioco rende imprescindibile la necessità che tali attività siano svolte in via esclusiva dal responsabile legale dell'azienda.

Quando il *beauty contest* può essere doveroso

Per poter rispondere in maniera completa alla tematica legata alla cd. “gestione della problematica giuridica tra prestazione *tecnica* e prestazione *manageriale*” occorre soffermarsi su alcune considerazioni preliminari.

Il Responsabile dell’area legale, come ormai noto, è chiamato non solo a svolgere la propria attività con alti livelli di professionalità tecnica (continuando a dedicare tempo all’approfondimento giuridico e all’aggiornamento, oggi più che mai necessari) ma anche tenendo ben in mente le esigenze del *business* aziendale. In altre parole, le competenze tecnico-giuridiche del responsabile dell’area legale devono sposarsi con le esigenze di *business* aziendale, supportandolo in ogni modo seppur nei limiti della legalità e della correttezza professionale.

È in quest’ottica che cerca di orientarsi il responsabile affari legali nello scegliere i consulenti legali. Pertanto, dal legale “esterno” ormai non ci si aspetta più che questi sia solamente preparato tecnicamente nella propria materia di competenza, ma anche che sia “*business oriented*” e – se possibile - esperto nel settore di competenza dell’azienda cliente. Per rispondere a queste specifiche esigenze dei clienti, alcuni studi legali hanno già cominciato a dividere i *team* con i relativi professionisti in base alle diverse “*industries*”.

Come noto, le aziende (quanto meno quelle di maggiori dimensioni) stanno internalizzando la funzione legale, creando veri e propri “studi legali interni” con giuristi, spesso ex avvocati formati in studi legali internazionali o comunque di rilevante importanza nel mercato italiano, per gestire tutte le problematiche legali, regolatorie, di *compliance* e la contrattualistica commerciale. Pertanto, le aziende fanno sempre meno ricorso al supporto degli studi legali esterni, se non per affrontare materie altamente specializzate, contenziosi oppure contratti o operazioni particolarmente complessi e/o importanti.

Alla luce di quanto sopra nonché nell’ottica del contenimento dei costi, le aziende, prima di acquistare qualsiasi servizio di consulenza, cercano di contemperare l’esigenza di essere seguiti da professionisti competenti con quella di tenere “sotto controllo” il *budget* per le spese di assistenza. Tale principio vale a maggior ragione per l’assistenza legale.

**LAURA
TRICOMI**
*General Counsel
Isagro*

“...dal legale “esterno” ormai non ci si aspetta più che questi sia solamente preparato tecnicamente nella propria materia di competenza, ma anche che sia business oriented...”

“Pertanto, le aziende fanno sempre meno ricorso al supporto degli studi legali esterni, se non per affrontare materie altamente specializzate, contenziosi oppure contratti o operazioni particolarmente complessi e/o importanti”

Ne discende che il *beauty contest*, svolto o facendo ricorso ad una piattaforma informatica oppure mettendo in competizione studi legali a seguito di contatti diretti tra il responsabile affari legali e gli studi legali da questi individuati, può rivelarsi uno strumento non solo utile ma addirittura doveroso al fine di individuare il consulente più adatto alle esigenze concrete dell'azienda, negoziando da subito gli onorari (oltre ai termini dell'assistenza ed alla scelta del team coinvolto). Resta inteso che l'offerta economica non è l'unico elemento che viene valutato nella scelta dello studio legale, ma rappresenta senza dubbio un elemento importante, che può far pendere l'ago della bilancia verso quello studio che riesca a contemperare alti livelli di professionalità con *fee* ragionevoli.

Inoltre, il ricorso al *beauty contest* può essere un valido strumento per assicurarsi che l'affidamento delle pratiche legali non solo sia ispirato a criteri di vera competitività, ma avvenga anche nella massima trasparenza.

Sulla base della mia esperienza, ritengo che il *beauty contest* possa essere un utile strumento per individuare uno studio per l'assistenza legale nei seguenti casi:

- (i) gestione di tematiche mai affrontate della società (quali ad esempio tematiche ambientali, giuslavoristiche, amministrative, ecc.);
- (ii) individuazione di un nuovo studio legale, qualora i consulenti pre-esistenti non assicurino più alti livelli di professionalità e/o che non siano disposti a negoziare i propri compensi;
- (iii) individuazione di uno studio legale in paesi stranieri;
- (iv) gestione di un'operazione particolarmente complessa.

Per quanto riguarda, invece, un'assistenza di tipo più continuativo (ad esempio, gestione di varie tematiche ambientali nel momento in cui già è stato individuato lo studio competente oppure assistenza generale continuativa laddove necessario), ritengo poco utile cercare – di volta in volta – un nuovo consulente legale. In altre parole, “squadra che vince non si cambia”.

“...il beauty contest, svolto o facendo ricorso ad una piattaforma informatica oppure mettendo in competizione studi legali a seguito di contatti diretti tra il responsabile affari legali e gli studi legali da questi individuati, può rivelarsi uno strumento non solo utile ma addirittura doveroso...”

“Resta inteso che l'offerta economica non è l'unico elemento che viene valutato nella scelta dello studio legale, ma rappresenta senza dubbio un elemento importante...”

Pensando a come è strutturata la società della quale faccio parte, ritengo che il *procurement* dei servizi legali debba essere affidato all'ufficio legale.

Naturalmente il responsabile dell'ufficio legale, nello scegliere il consulente legale più in linea con le esigenze concrete della società, si farà aiutare, nell'individuazione di un *panel* di professionisti prima e nella scelta finale poi, dai responsabili delle funzioni aziendali di volta in volta coinvolti.

Passando alla mia esperienza professionale, posso citare quale esempio la modalità con la quale è stato affidato un incarico per gestire alcune tematiche ambientali tipiche di società con siti produttivi: ebbene, dopo aver individuato una rosa di tre studi legali importanti e con *team* dedicati al diritto ambientale, ho incontrato i *team* di amministrativisti / ambientalisti dei tre studi insieme al *Group Director Supply Chain* ed al Responsabile Salute e Sicurezza della società. A seguito di incontri *one-to-one* e dopo aver ricevuto le diverse quotazioni, abbiamo proposto all'amministratore delegato quella da noi ritenuta maggiormente interessante e in linea con le nostre esigenze.

“Naturalmente il responsabile dell'ufficio legale, nello scegliere il consulente legale più in linea con le esigenze concrete della società, si farà aiutare, nell'individuazione di un panel di professionisti prima e nella scelta finale poi, dai responsabili delle funzioni aziendali di volta in volta coinvolti”

AREA COMPLIANCE

La cultura della trasparenza anche nel *procurement* di servizi legali e il *beauty contest* come *best practice*, a certe condizioni

La funzione *compliance* può intervenire *ex ante* attraverso l'adozione di norme e procedure interne che dettino le regole specifiche in tema di *procurement* di servizi legali ed *ex post* con attività di controllo.

In questo doppio ruolo, gli Autori evidenziano la necessità di garantire valori fondanti dei processi aziendali: trasparenza, tracciabilità, correttezza, equità, diligenza. Il presidio di questi valori vede nel *beauty contest* -“*se applicato in maniera razionale e nel rispetto di normative, modelli organizzativi e policy aziendali*”- “*probabilmente lo strumento ideale per la gestione del processo di selezione*”. Una “*best practice operativa*” idonea a rafforzare i presidi a tutela di reati previsti dal D. Lgs. 231/2001 e, nel settore pubblico, dalla L. 190/2012.

Molto interessante anche il riferimento alla necessità di promuovere una “*cultura aziendale*” espressione dei citati principi e garantita da specifici presidi procedurali.



Gli Autori hanno risposto a domande relative al ruolo della *compliance* nel *procurement* di servizi legali e all'utilità del *beauty contest*.

L'acquisto di servizi legali: tracciabilità, oggettività e separazione dei ruoli

Nell'attuale contesto di Prelios, gruppo che offre servizi immobiliari e finanziari e che comprende, fra le altre, la capogruppo quotata, una sgr immobiliare e un intermediario finanziario ex art. 106 T.U.B., è sempre più necessario promuovere, da un lato, una cultura aziendale improntata a principi di tracciabilità, trasparenza, correttezza, equità e rispetto delle prescrizioni normative e regolamentari e, dall'altro, approntare specifici presidi organizzativi e procedurali volti ad assicurare il rispetto di detti principi.

In quest'ottica la Funzione *Compliance* è volta, tra l'altro, a prevenire ed eventualmente gestire il rischio di violazioni delle suddette prescrizioni.

All'interno di un sistema più articolato e trasversale, che spazia dal rispetto delle previsioni di cui al modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 alla prevenzione di frodi in azienda, all'antiriciclaggio, ecc., la Funzione *Compliance* nel *procurement* di servizi legali ha dunque un ruolo soprattutto di prevenzione e gestione ex ante del rischio.

In particolare, la Funzione *Compliance*, unitamente alle altre funzioni aziendali preposte, tipicamente legale e organizzazione, garantisce a monte la definizione del processo, la sua tracciabilità e, infine, il suo monitoraggio. Affinché tutto ciò funzioni è dunque necessario un supporto organizzativo/procedurale da parte della stessa, nonché una metodologia per il controllo dei processi.

Pertanto, la Funzione *Compliance* non è di norma coinvolta in prima battuta nel processo di selezione o individuazione del legale, ma interviene *ex ante* in modo proattivo attraverso l'adozione di norme e procedure interne che dettino le regole specifiche in tema di *procurement* di servizi legali, ed *ex post* con attività di controllo, vigilando sul rispetto delle suddette normative, nonché supportando la Funzione *Internal Audit* in eventuali verifiche e l'Organismo di Vigilanza nominato ex D. Lgs. 231/2001.

Il ruolo della Funzione *Compliance* è pertanto legato all'esigenza di acquisire servizi in conformità alle normative e *policy* aziendali, con l'obiettivo di assicurare servizi affidabili e di qualità, misurando e confrontando il valore dei legali esterni.

Quanto sopra permette, inoltre, in correlazione, di perseguire anche esi-

MATTEO

FRIZZI

Compliance Officer

Gruppo Prelios

“...è sempre più necessario promuovere, da un lato, una cultura aziendale improntata a principi di tracciabilità, trasparenza, correttezza, equità e rispetto delle prescrizioni normative e regolamentari e, dall'altro, approntare specifici presidi organizzativi e procedurali volti ad assicurare il rispetto di detti principi”

“Il ruolo della Funzione Compliance è pertanto legato all'esigenza di acquisire servizi in conformità alle normative e policy aziendali, con l'obiettivo di assicurare servizi affidabili e di qualità misurando e confrontando il valore dei legali esterni”

genze di carattere economico, gestendo i costi e riducendo di conseguenza la spesa. Attraverso il *procurement* di servizi legali infatti il Gruppo può ottimizzare i processi operativi, migliorando l'efficienza, anche in termini di corrispettivi e *budget*, nonché la trasparenza.

La Funzione *Compliance* è, in sintesi, responsabile del corretto indirizzo dei processi, pur non facendo generalmente scelte decisionali.

Vista la particolarità dei rapporti coi legali, la scelta viene effettuata dalla struttura richiedente in collaborazione con la Funzione *Corporate Purchasing* e comunque sempre con il coinvolgimento della Funzione Legale, tenuto conto fra l'altro anche del rapporto fiduciario che in specifici casi può rappresentare elemento discriminante.

Nel caso di Prelios, in particolare, la normativa di Gruppo prevede che, per consulenze di valore superiore a una soglia minima individuata in linea con il "Protocollo di legalità" tra il Ministero dell'Interno e Confindustria, ovvero anche per valori inferiori, se necessario, la Funzione *Corporate Purchasing* deve essere coinvolta nella trattativa economica e nella definizione del mandato.

In tal senso la scelta deve avvenire individuando il legale tra quelli presenti nell'Albo Fornitori, tenendo in considerazione anche i compensi richiesti, sulla base di criteri oggettivi e documentabili.

Qualora il legale non fosse già presente in albo si provvederà alla verifica dei requisiti e all'iscrizione all'Albo Fornitori.

Nella selezione dei legali assume dunque rilevanza l'adozione di criteri di valutazione in linea con la normativa vigente e con le procedure aziendali, in modo oggettivo e trasparente, al fine di permettere a chiunque in possesso dei requisiti richiesti e che accetti i principi comportamentali ed etici del Gruppo (anche attraverso l'iscrizione in un apposito Albo Fornitori come visto), di poter essere selezionato.

Tenuto conto di quanto precede, la *beauty contest* nel *procurement* di servizi legali, se applicato in maniera razionale e nel rispetto di normative, modelli organizzativi e *policy* aziendali, può costituire probabilmente lo strumento ideale per la gestione del processo di selezione, permettendo,

"...per consulenze di valore superiore a una soglia minima (...) ovvero anche per valori inferiori, se necessario, la Funzione Corporate Purchasing deve essere coinvolta nella trattativa economica e nella definizione del mandato"

"...il beauty contest nel procurement di servizi legali, se applicato in maniera razionale e nel rispetto di normative, modelli organizzativi e policy aziendali, può costituire probabilmente lo strumento ideale per la gestione del processo di selezione, permettendo, tra l'altro, la tracciabilità delle scelte, l'oggettivazione del processo decisionale"

tra l'altro, la tracciabilità delle scelte, l'oggettivazione del processo decisionale e, nel contesto aziendale di Prelios, la separazione dei ruoli.

Anche in quest'ottica dunque il *beauty contest* consente una tracciabilità del processo, assicurando l'opportuna trasparenza in fase di selezione e individuazione del legale, permettendo pertanto, al contempo, in linea con le normative aziendali, di poter documentare eventuali deroghe consentite dalle procedure.

A tal fine il possibile utilizzo di un'applicazione *software* che possa facilitare la conduzione congiunta del processo di approvvigionamento nel rispetto delle normative e *policy* aziendali può probabilmente essere un fattore positivo.

Considerato quanto sopra, realizzare strumenti IT efficienti – affiancati da disposizioni applicative ragionevolmente flessibili – diventa, infatti, in realtà come Prelios, una priorità.

“...il beauty contest consente una tracciabilità del processo, assicurando l'opportuna trasparenza in fase di selezione e individuazione del legale...”

“...realizzare strumenti IT efficienti – affiancati da disposizioni applicative ragionevolmente flessibili – diventa, infatti, in realtà come Prelios, una priorità”

Il *beauty contest* come *best practice* operativa

Il Modello Organizzativo Aziendale (MOG), integrato con il Piano Anticorruzione e Trasparenza 2016-2018, individua come misura a presidio dei reati di corruzione l'applicazione del principio di rotazione degli incarichi, la cui esplicazione pratica si concretizza anche nella presenza di apposite procedure operative.

La funzione *Compliance* di Sogin, per quanto concerne l'attività di *procurement* dei servizi legali, ha esercitato un'attività di controllo *ex ante* sulle procedure aziendali in essere. Tali procedure hanno lo scopo di regolamentare le modalità operative al fine di garantire il rispetto del principio di rotazione degli incarichi legali. Tuttavia, in considerazione della diminuzione delle consulenze e degli incarichi legali nell'ultimo biennio, la funzione non ha ritenuto di dover svolgere controlli *ex post* sul rispetto e sulla corretta applicazione delle suddette procedure.

Un sistema basato sul *beauty contest* renderebbe effettiva l'applicazione dei principi di trasparenza, diligenza e *compliance* in quanto sarebbe una *best practice* operativa. Dotarsi di un tale sistema permetterebbe infatti, sia in ambito privatistico che pubblicistico, di assicurare:

1. un meccanismo concorrenziale che porti i partecipanti a formulare la loro miglior proposta in termini di qualità dell'offerta legale;
2. conseguire un efficientamento dei costi di gestione delle consulenze;
3. documentare ed "oggettivizzare" le ragioni che hanno portato al conferimento di un determinato incarico professionale;
4. rendere "trasparente" il meccanismo di affidamento degli incarichi professionali;
5. rafforzare i meccanismi di tutela già adottati dalla società, quali MOG, Piano Anticorruzione, Procedure, ecc., da eventuali reati ricadenti nelle fattispecie prevista dal D. Lgs. 231/01 e dalla L. 190/12.

ANGELA MELISSARI
*Responsabile Compliance
e Risk Management
Sogin*

“Un sistema basato sul beauty contest renderebbe effettiva l'applicazione dei principi di trasparenza, diligenza e compliance in quanto sarebbe una best practice operativa”

AREA ACQUISTI

**Nel pubblico come nel privato, trasparenza, eticità, concorrenza,
acquisto a condizioni di mercato.**

Il *beauty contest* come metodo di riferimento

Per la direzione acquisti, procedere alla selezione della controparte attraverso una procedura di *beauty contest* (perlopiù informatizzato) non è certamente una novità. Tipicamente la direzione acquisti si vale infatti di piattaforme di *e-procurement* per l'approvvigionamento di un certo numero di beni e servizi.

Non stupisce quindi che il *beauty contest* sia incentivato quale *best practice* anche per i servizi legali: *“la scelta del beauty contest quale procedura di acquisto dei servizi consulenziali rappresenta una best practice tenuto conto degli interessi di tutti gli stakeholder del settore pubblico e del settore privato”*.

Oltre ad essere la soluzione ottimale per comprare un servizio di alta qualità a condizioni di mercato, gli Autori evidenziano come il *beauty contest* sia espressione naturale del principio di trasparenza e modalità idonea a garantire il rispetto dei principi di cui al D. Lgs. 231/2001. Se poi il *beauty contest* è digitalizzato... allora siamo all' *“impresa 2.0”* !



Gli Autori hanno risposto a domande sul ruolo della direzione acquisti nel *procurement* di servizi legali e sull'applicabilità del *beauty contest* informatizzato anche nei servizi legali.

La sfida etica del *Procurement* di servizi legali

Gas Natural Fenosa, operatore integrato di gas ed elettricità, è un gruppo multinazionale presente in più di 30 paesi che, con una potenza installata di 15,4 GW e un mix diversificato di generazione elettrica, serve oltre 23 milioni di clienti. Gas Natural Fenosa è presente in Italia dal 2002, anno a partire dal quale ha sviluppato un percorso di costante crescita e ha ottenuto un posizionamento significativo in tutti i settori del mercato energetico in cui è attiva. Attualmente, Gas Natural Fenosa opera in Italia tramite società separate che danno complessivamente impiego a 378 persone.

La costituzione di Gas Natural Distribuzione risale al 2004. La società gestisce in regime di concessione pubblica le attività di distribuzione del gas naturale sulle reti urbane nei territori del Centro-Sud Italia, dove è fortemente radicata. La costituzione di Gas Natural Vendita nel 2002 ha rappresentato la prima iniziativa europea del gruppo che si è posizionato come prima impresa spagnola attiva nel settore della commercializzazione di gas proprio nel mercato italiano.

Nel maggio del 2014 le società italiane del Gruppo, a causa di sospetti riguardanti alcuni fornitori, sono state oggetto di un provvedimento di amministrazione giudiziaria da parte del Tribunale di Palermo che, a distanza di un anno, nel maggio 2015, è stato totalmente revocato senza che sia stato rinvenuto e/o accertato alcun tentativo di infiltrazione criminale a carico delle stesse.

Al di là dell'esito finale del tutto positivo delle vicende giudiziarie seguite al provvedimento di cui sopra, le società italiane del Gruppo hanno colto l'occasione per consolidare e potenziare una serie di presidi di controllo interno al fine di scongiurare il determinarsi di situazioni a rischio di commissione di reato.

L'esperienza ha infatti insegnato che attenersi semplicemente a quanto previsto dalla legge non sempre risulta sufficiente. È necessario elevare la soglia di attenzione e andare oltre la piena *compliance* alla normativa di riferimento stabilita, ad esempio, dal Codice degli Appalti.

La sfida del *procurement*, e non solo, nel terzo millennio è dunque l'eticità dell'impresa ed il rispetto di valori improntati a principi di trasparenza, correttezza e sostenibilità etica e morale.

**PIETRO STEFANO
ATTOLICO**

*Responsabile Acquisti
Prevenzione e Servizi
generali
Gas Natural Italia*

“La sfida del procurement, e non solo, nel terzo millennio è dunque l'eticità dell'impresa ed il rispetto di valori improntati a principi di trasparenza, correttezza e sostenibilità etica e morale”

“L'obiettivo per il futuro è quindi quello di tracciare un nuovo modello di gestione e controllo basato sui principi di trasparenza ed eticità esteso a tutta la supply chain”

In particolare, l'etica di un'azienda non è solo frutto del rispetto della legge e di procedure interne, ma si riflette anche attraverso la condotta dei propri *stakeholder* che devono fondare il proprio *business* su regole di condotta morali che permettano lo svolgimento dell'attività tutelando in modo esplicito gli aspetti legati alla Responsabilità Aziendale.

È importante notare che se l'azienda è etica ma non lo è un fornitore, viene compromesso il giudizio che soggetti terzi hanno sull'azienda stessa. L'obiettivo per il futuro è quindi quello di tracciare un nuovo modello di gestione e controllo basato sui principi di trasparenza ed eticità esteso a tutta la *supply chain*.

La rinnovata *vision* aziendale e la presa di coscienza che la prevenzione rappresenta un necessario obiettivo da perseguire a tutti i livelli aziendali ha portato ad un'attenta analisi dei requisiti dell'intero Albo Fornitori fondata sulla creazione di un'apposita matrice di rischio.

Sono state stabilite delle soglie economiche minime al di sopra delle quali vengono verificati direttamente da Gas Natural Italia tutti i requisiti legali, amministrativi e tecnici dei fornitori unitamente ad un'analisi reputazionale estesa a tutte le fasi del processo di *procurement*: qualifica, aggiudicazione e gestione contrattuale dei fornitori nonché autorizzazione dei subappalti e gestione contrattuale dei subappaltatori.

L'operazione trasparenza, che ha impegnato l'azienda nel rinnovo dei propri processi e dei meccanismi di controllo, ha portato anche allo sviluppo dell'integrazione dei sistemi interni determinando un livello di controllo più stringente perché presente in ogni fase di approvazione, ed inoltre alla istituzione di un Comitato Controllo Fornitori incaricato di eseguire ulteriori attività di controllo sia con riferimento alla qualifica dei fornitori e loro iscrizione al relativo Albo, sia con riferimento al processo di acquisto di beni, servizi e lavori.

Con riferimento all'acquisto di servizi legali, la volontà e necessità di adottare un approccio proattivo in grado di minimizzare i rischi per l'azienda si è tradotta nella definizione ed adozione di una procedura interna per l'affidamento degli incarichi di assistenza a liberi professionisti.

Tale procedura prevede, innanzitutto, che il singolo professionista si im-

“L'operazione trasparenza (...) ha portato allo sviluppo dell'integrazione dei sistemi interni determinando un livello di controllo più stringente perché presente in ogni fase di approvazione...”

“...la procedura aziendale specifica che il singolo dipartimento interno, anziché procedere con la selezione diretta del Libero Professionista, può procedere alla selezione attraverso una procedura di gara svolta con l'ausilio dell'Ufficio Acquisti o di altra unità terza”

pegni a rispettare il Codice Etico del Gruppo, le procedure interne relative agli Acquisti ed i Modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati dalle società italiane del Gruppo ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. 231/01 nonché le prescrizioni del Codice Deontologico di appartenenza.

In tale contesto, il ruolo dell'Ufficio Acquisti è stato quello di partecipare alla stesura di una procedura che prevede una serie di procedimenti per l'affidamento dei servizi ai liberi professionisti (servizio generalmente di dominio esclusivo dell'Area Legale), secondo uno schema di processo di selezione ed aggiudicazione generalmente più simile ad un tradizionale processo d'acquisto.

Al fine di garantire maggiore trasparenza e terzietà, nel caso di servizi particolarmente complessi o che abbiano un importante valore economico, nonché in caso di servizi mai eseguiti prima, o che richiedano una particolare specializzazione, e sempre che i termini e le scadenze lo consentano, la procedura aziendale specifica che il singolo dipartimento interno, anziché procedere con la selezione diretta del Libero Professionista, può procedere alla selezione attraverso una procedura di gara svolta con l'ausilio dell'Ufficio Acquisti o di altra unità terza.

La procedura descrive inoltre tutto il processo di selezione e prevede, al termine, che l'unità competente rediga apposito verbale con la descrizione delle offerte ricevute e dei criteri adottati per la valutazione delle stesse con l'indicazione del libero professionista risultato aggiudicatario del servizio e delle relative motivazioni.

L'Area Acquisti, pertanto, anche nell'ottica di quanto su evidenziato è favorevole ed incentiva lo sviluppo di *beauty contest* informatizzato perché questo va esattamente nella direzione dei principi di rispetto della trasparenza e tutela della concorrenza stabiliti anche da apposite normative europee in merito. Del resto, ad oggi, i processi di gara rientranti nelle responsabilità dell'Ufficio Acquisti vengono già gestiti esclusivamente per mezzo di portali di negoziazione on-line. L'Area Acquisti ritiene proficuo sia dal punto di vista procedurale che economico lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi quali il *beauty contest* informatizzato anche nell'acquisto dei servizi legali.

Tale sistema rappresenterebbe infatti un'opportunità per garantire la to-

“L'Area acquisti (...) è favorevole ed incentiva lo sviluppo del beauty contest informatizzato perché va esattamente nella direzione dei principi di rispetto della trasparenza e tutela della concorrenza”

“L'Area Acquisti ritiene proficuo sia dal punto di vista procedurale che economico lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi quali il beauty contest informatizzato anche nell'acquisto dei servizi legali”

tale segretezza del processo di gara, la contemporaneità della valutazione delle offerte, la tracciabilità di ogni processo di gara e la assoluta aderenza a quanto stabilito dalle ultime misure anticorruzione pubblicate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

L'utilizzo del *beauty contest* nei servizi legali garantirebbe inoltre la possibilità di dimostrare il totale rispetto della normativa ex D. Lgs. 231/01 e la totale trasparenza in ogni processo di affidamento, permettendo all'impresa di valutare, anche preventivamente, per mezzo di meccanismi di comparazione, l'affidabilità, la correttezza e le competenze specifiche del fornitore affidatario del servizio.

Infine l'utilizzo di una piattaforma per la gestione del processo di gara permetterebbe ulteriori vantaggi di gestione quali la trasmissione on line non solo delle offerte economiche ma anche di tutta la documentazione ormai necessaria a corredo, quali autodichiarazioni, certificazioni, curricula etc....

La totale apertura verso un sistema di questo tipo è anche determinata dal fatto che la possibilità di avvalersi di procedure informatizzate ad ogni livello, che nel contempo garantiscano la *compliance* normativa, etica e morale, rendono sempre più tangibile l'idea di un'impresa 2.0.

“L'utilizzo del beauty contest nei servizi legali garantirebbe inoltre la possibilità di dimostrare il totale rispetto della normativa ex D. Lgs. 231/01 e la totale trasparenza in ogni processo di affidamento...”

“...la possibilità di avvalersi di procedure informatizzate ad ogni livello, che nel contempo garantiscano la compliance normativa, etica e morale, rendono sempre più tangibile l'idea di un'impresa 2.0.”

Legal Procurement: il primato del *beauty contest*

La funzione di *Procurement* ha iniziato ad assumere un profilo più elevato durante l'ultima recessione globale quando il *top management* ha iniziato a preoccuparsi di quanto valore e risparmio erano nascosti nelle forniture, servizi e lavori che le aziende devono acquistare per svolgere la propria attività.

Analizzando un dato storico, emerge come negli ultimi 25 anni, il *Procurement* abbia cambiato il modo in cui vengono acquisiti i servizi professionali.

Tutto ciò si è verificato secondo una sequenza temporale, che ha visto tra i primi servizi professionali oggetto di negoziazione, i servizi di ingegneria e di architettura sin dalla fine degli anni '80, seguiti dal *marketing*, dalle relazioni pubbliche e l'*advertising* nella tarda metà degli anni '90, dalla contabilità, dall'*auditing* e dai servizi fiscali nella prima metà degli anni '2000, fino appunto ai servizi legali negli ultimi anni.

In molte aziende infatti, i servizi legali erano più o meno considerati esenti da quell'analisi dei costi che invece per altre *business unit* era già operativo da anni. La crisi finanziaria appunto, ha fatto da catalizzatore e ha accelerato il processo di adozione del *Legal Procurement*, facilitato inoltre dai livelli raggiunti dalla pubblicità delle pratiche di fatturazione, dalla spesa per beni durevoli e dalla crescente trasparenza della fatturazione elettronica.

Fra le prime aziende ad utilizzare il *Legal Procurement* troviamo società ampiamente regolamentate e con una spesa significativa in servizi legali, come le aziende farmaceutiche e quelle che operano nel settore dei servizi finanziari, quelle del settore *energy* e le *utilities*.

In questo contesto il *Procurement* ha assunto un ruolo sempre più decisivo nell'acquisto dei servizi legali, interagendo costantemente con le Direzioni Legali interne, facendosi carico delle loro esigenze ed ottimizzandole rispetto alle condizioni effettive del mercato dell'offerta.

Ad oggi i servizi legali, inseriti nella categoria 21 dell'allegato II B al D. Lgs. n. 163/2006 e s.m.i. (Codice dei Contratti Pubblici) e pertanto esclusi, ai sensi dell'art. 20, dall'applicazione dello stesso, consistono nel fornire soluzioni a questioni tecnico-giuridiche e interpretative, idonee a chiarire

GENNARO

RANIERI

Responsabile Direzione

Acquisti

Coni Servizi

"...negli ultimi 25 anni, il Procurement ha cambiato il modo in cui vengono acquisiti i servizi professionali"

"...il Procurement ha assunto un ruolo sempre più decisivo nell'acquisto dei servizi legali, interagendo costantemente con le Direzioni Legali interne..."

preventivamente e a corroborare, sul piano della legalità e della correttezza operativa, l'operato della P.A. nello svolgimento della propria attività in determinate materie.

Deve infatti considerarsi che, per i dipendenti e gli operatori, le novità normative comportano una considerevole complessità interpretativa, a causa della loro vastità e non sempre agevole comprensione. Diventa fondamentale pertanto, disporre di documenti di approfondimento rispetto al quadro delle novità normative a livello nazionale e a livello locale, nonché rispetto all'impatto delle novità normative sull'operato dell'azienda. Per organizzare al meglio il processo di acquisto di tali servizi, pertanto risulta fondamentale un'interazione sempre più costante tra le funzioni di *Procurement* ed i legali interni, utile alla definizione di un processo efficiente di selezione dei legali esterni.

È importante in quest'ottica altresì, definire in modo preciso dei parametri di *performance* richieste tra cui:

- 1) la qualità del servizio;
- 2) il tempo di risposta;
- 3) i costi totali e i costi per singola pratica.

Impattante nel quadro attuale, potrebbe essere inoltre l'interazione con i sistemi di *e-Procurement*, in cui la fase di formazione dell'accordo verrebbe gestita telematicamente attraverso una piattaforma *Internet* e mediante strumentazione informatica collegata alla rete.

Allo stesso tempo, gioverebbe la previsione di una categoria merceologica dedicata appunto ai servizi legali (all'interno degli Elenchi Fornitori istituiti ai sensi dell'art. 45 del D. Lgs. 163/2006 e s.m.i.) nonché sistemi di *Vendor Rating*, per la valutazione delle prestazioni rese dai legali esterni per misurarne la qualità e favorirne il continuo miglioramento.

In sintesi, si avrebbe la possibilità di conoscere in tempo reale l'esatto costo sostenuto dall'azienda per una certa pratica o la spesa complessiva per i servizi di un determinato studio legale e, di conseguenza, di disporre di un set di informazioni utilissimo per negoziare con i professionisti esterni i dettagli dei loro successivi interventi, quali, per esempio, il sistema di tariffazione più appropriato, il numero di avvocati e la composizione

“La scelta del beauty contest quale procedura di acquisto dei servizi consulenziali rappresenta una best practice tenuto conto degli interessi di tutti gli stakeholder del settore pubblico e del settore privato”

“Allo stesso tempo, gioverebbe la previsione di (...) sistemi di Vendor Rating, per la valutazione delle prestazioni rese dai legali esterni per misurarne la qualità e favorirne il continuo miglioramento”

del team di lavoro. Ovviamente, al termine di ogni incarico, si avrebbe la possibilità inoltre di valutare le *performance* di ciascuno studio sulla scorta di criteri che includono la qualità del lavoro svolto, del *team* e della consulenza offerta.

In ambito pubblico, al netto dei casi in cui lo svolgimento di procedure competitive è obbligatorio, il primato del *beauty contest* rispetto all'affidamento diretto di incarichi di tipo professionale, deriva dalla piena applicazione del principio cardine che regola l'attività amministrativa, ossia la trasparenza (art. 1, L. 241/90).

Più puntualmente, la Corte dei Conti, con una pronuncia della sezione consultiva regionale lombarda, ha avuto modo di precisare che *"l'affidamento di incarichi di consulenza e/o di collaborazione da conferire a soggetti esterni alla Pubblica amministrazione non può prescindere dal preventivo svolgimento di una selezione comparativa adeguatamente pubblicizzata"*.

Si tratta di una conclusione che, alla luce dei più recenti orientamenti della Corte dei Conti, pare doversi ritenere applicabile (oltre che alle pubbliche amministrazioni, anche) alle società pubbliche, in quanto soggette a principi e obiettivi gestionali non diversi da quelli che regolano le pubbliche amministrazioni.

La scelta del *beauty contest* quale procedura di acquisto dei servizi consulenziali rappresenta una *"best practice"* tenuto conto degli interessi di tutti gli *stakeholder* del settore pubblico e del settore privato (cittadini, azionisti, management, controparti, creditori, organi di controllo e organismi di vigilanza). Tutti costoro sono maggiormente tutelati da processi di acquisto basati sulla trasparenza e sull'oggettività delle scelte, processi nei quali, peraltro, i rapporti fiduciari e personali tra cliente e consulente possono senza alcuna difficoltà collocarsi e ricevere adeguata valorizzazione.

In definitiva, il *beauty contest* sembra una soluzione ottimale per tutelare obiettivi che interessano certamente tutti gli acquirenti dei servizi legali: comprare un servizio di alta qualità a condizioni di mercato ed evidenziare diligenza e trasparenza nel processo di acquisto.

"...il primato del beauty contest rispetto all'affidamento diretto di incarichi di tipo professionale, deriva dalla piena applicazione del principio cardine che regola l'attività amministrativa, ossia la trasparenza"

"In definitiva il beauty contest sembra una soluzione ottimale per tutelare obiettivi che interessano certamente tutti gli acquirenti dei servizi legali: comprare un servizio di alta qualità a condizioni di mercato ed evidenziare diligenza e trasparenza nel processo di acquisto"

AREA ORGANISMO DI VIGILANZA

Il controllo nell'ambito dei reati presupposto, il *beauty contest* come strumento di protezione dell'azienda

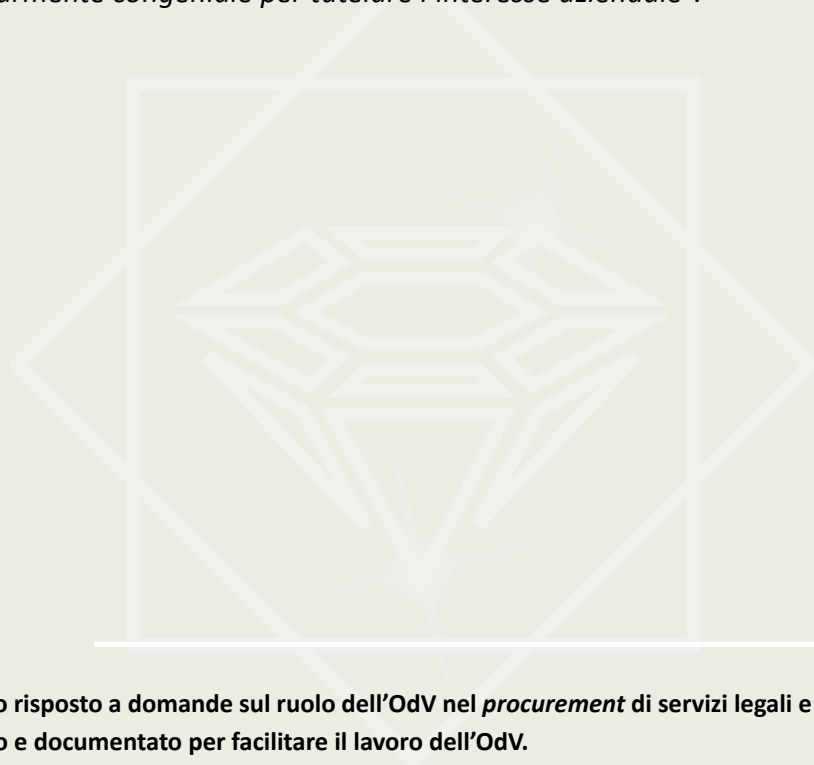
L'Organismo di Vigilanza OdV è chiamato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli Organizzativi ex D. Lgs. 231/2001 adottati dalle imprese, secondo una doppia finalità, preventiva (riduzione del rischio di commissione dei reati) ed esimente (dimostrazione che l'impresa ha posto in essere le necessarie misure di controllo).

L'acquisto di servizi legali e fiscali rientra tra i processi "a rischio 231" poiché strumentali al compimento di reati presupposto (es.: corruzione tra privati, concussione, induzione indebita, reati transnazionali, etc....), ed è pertanto soggetta al controllo dell'OdV.

L'attività dell'OdV è essenziale in contesti aziendali complessi come gruppi industriali e finanziari dove i rischi di commissione di reati sono molto alti a causa delle notevoli dimensioni e dell'impossibilità di un controllo efficace su tutti i processi.

Nel settore che ci occupa, l'attività dell'OdV si concretizza proprio nella ricerca e verifica dei necessari presidi e strumenti di controllo previsti dal Modello Organizzativo per le fasi critiche (accreditamento e selezione dei professionisti, assegnazione dell'incarico, gestione del rapporto) di cui si compone il processo di acquisto di servizi legali.

In questo contesto, gli Autori confermano come il *beauty contest* sia "uno strumento di grande utilità particolarmente congeniale per tutelare l'interesse aziendale".



Gli Autori hanno risposto a domande sul ruolo dell'OdV nel *procurement* di servizi legali e sull'utilità del *beauty contest* tracciato e documentato per facilitare il lavoro dell'OdV.

Il ruolo dell'OdV nel processo di acquisto di servizi legali

Premessa

Come indicato all'Art. 6, comma 1, lett. b) D. Lgs. 231/2001 ("Decreto"), l'Organismo di Vigilanza ("OdV") è "...un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo..." che ha il compito di "vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei Modelli, di curare il loro aggiornamento...", con una finalità sia preventiva - limitare il rischio che siano commessi reati -, sia esimente - dimostrare che l'impresa abbia posto in essere le necessarie misure di controllo e che l'OdV abbia correttamente adempiuto al suo compito.

La prassi ha tradotto tale indicazione normativa in una serie di attività che devono caratterizzare l'azione dell'OdV, con riferimento al Decreto e al Modello di Organizzazione, Controllo e Gestione ("Modello") previsto dal Decreto stesso:

- il controllo sulla coerenza tra il Modello e l'organizzazione aziendale;
- il controllo sull'effettività del Modello, cioè sul funzionamento e sull'osservanza dello stesso;
- il controllo sull'efficacia (la qualità del Modello), cioè sull'idoneità dello stesso a prevenire i reati "presupposto";
- le iniziative per l'adattamento e l'aggiornamento del Modello;
- la segnalazione di eventuali violazioni;
- le iniziative da intraprendere nel caso di apertura di un procedimento per notizia di reato su persona fisica e/o società;
- il controllo delle attività di comunicazione, diffusione e formazione sul Modello;
- lo scambio periodico sull'attività svolta con gli organi di governo e controllo della Società.

Il processo d'acquisto di servizi legali nell'ambito del Decreto

Entrando nel vivo dell'argomento occorre innanzi tutto precisare che l'approvvigionamento di servizi legali, come più in generale di tutti i servizi professionali rientra tra i processi «a rischio 231», in quanto le attività che lo caratterizzano possono essere strumento per il compimento di reati quali:

- corruzione, anche tra privati, concussione, malversazione, induzione indebita;
- delitti con finalità di terrorismo, di eversione dell'ordine democratico, di riciclaggio e impiego dei proventi di attività criminose e autoriciclaggio;
- delitti di criminalità organizzata, reati transazionali e di intralcio alla giustizia.

ANTONIO
CANDOTTI

Componente/Presidente
OdV
Società Gruppo ENI

"...l'approvvigionamento di servizi legali, come più in generale di tutti i servizi professionali, rientra tra i processi «a rischio 231»"

La rilevazione nei documenti contabili e nel bilancio di contratti non veritieri ha un impatto ulteriore, in ambito «231», con riferimento ai reati societari.

Ai fini della nostra riflessione è importante sottolineare che le macro attività che caratterizzano tale processo di acquisto di servizi legali non dovrebbero differire da quelle che caratterizzano in generale il processo degli approvvigionamenti. Ci si aspetterebbe quindi, almeno nelle realtà imprenditoriali di una certa dimensione:

- la definizione del budget annuale di spesa;
- l'attivazione del processo con una richiesta formalizzata;
- l'identificazione e la selezione della controparte;
- la definizione e formalizzazione del contratto;
- la verifica della prestazione resa;
- la contabilizzazione delle transazioni;
- l'autorizzazione al pagamento.

Considerando le classi di reato sopra citate, le fasi del processo che risultano maggiormente rilevanti in ambito «231» sono l'accreditamento, la qualifica e la selezione della controparte, l'assegnazione dell'incarico e la gestione del rapporto.

L'OdV, con riferimento alle suddette fasi, deve attivare tutti gli strumenti di conoscenza e di verifica a sua disposizione per appurare che siano stati previsti e attivati i necessari presidi e strumenti di controllo, accertandone la qualità e l'efficacia.

Il primo compito dell'OdV, da effettuarsi nel momento in cui entra in carica e periodicamente, è di verificare come è stato impostato il Modello e quindi analizzare il processo di *risk assessment*. Attraverso tale processo infatti vengono identificate le attività sensibili ed i rischi reato correlati, oltre che valutati i rischi potenziali ed il contributo del sistema di controllo interno alla copertura degli stessi. Se tale attività con riferimento al processo di acquisto dei servizi legali è stata effettuata correttamente, il Modello, nella cosiddetta "Parte Speciale", fornirà indicazioni complete e corrette in merito alle attività sensibili che caratterizzano la società, ai relativi rischi ed ai presidi necessari per prevenirli. Nel caso in cui da questa attività di controllo preliminare l'OdV dovesse rinvenire delle carenze del

"...le fasi del processo che risultano maggiormente rilevanti in ambito «231» sono l'accreditamento, la qualifica e la selezione della controparte, l'assegnazione dell'incarico e la gestione del rapporto"

"Se tale attività con riferimento al processo di acquisto dei servizi legali è stata effettuata correttamente, il Modello, nella cosiddetta "Parte Speciale", fornirà indicazioni complete e corrette in merito alle attività sensibili che caratterizzano la società, ai relativi rischi ed ai presidi necessari per prevenirli"

Modello, dovrà immediatamente intervenire segnalando ai vertici della società i necessari interventi correttivi.

L'OdV nello svolgimento del suo incarico deve quindi procedere nell'espletamento delle attività di vigilanza impostando il proprio programma annuale finalizzato:

- alla verifica dell'adeguatezza e dell'efficacia del Modello in relazione alle specificità e alle caratteristiche organizzative della Società che si riflettono sulle attività sensibili e sui rischi «mappati» in fase di *risk assessment*;
- alla verifica della coerenza tra quanto previsto dal Modello e le procedure ed il sistema dei controlli aziendali;
- alla verifica dell'applicazione delle procedure e dei controlli finalizzati a ridurre il rischio di commissione dei reati «presupposto».

Per raggiungere tali obiettivi con riferimento al processo di acquisto dei servizi legali, l'OdV dovrà definire il piano annuale dei controlli, che potranno riguardare, sia la modalità di definizione della procedure (verifica del "disegno della procedura"), al fine di verificare che siano previsti punti di controllo completi ed efficaci rispetto ai rischi da presidiare, sia la verifica che le procedure siano applicate e che tali punti di controllo siano effettivamente rispettati (*test* su un campione di transazioni). Nel caso specifico l'OdV, attraverso i suddetti controlli, dovrà riscontrare i presidi posti in essere dalla società con riferimento a:

ACCREDITAMENTO/QUALIFICA E SELEZIONE DEI FORNITORI

- Definizione dei requisiti per l'accREDITAMENTO/qualifica e selezione.
- Modalità e criteri per l'attribuzione, modifica, sospensione e revoca dell'accREDITAMENTO/qualifica.
- Verifica nel tempo del mantenimento dei relativi requisiti.

ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO

- Richiesta della funzione.
- Modalità di assegnazione.
- Formalizzazione del rapporto.
- Autorizzazione.

GESTIONE DEL RAPPORTO

- Rispetto del contratto.
- Verifica del servizio reso.
- Autorizzazione al pagamento.

Un altro strumento operativo a disposizione dell'OdV sono i cosiddetti "flussi informativi". La società si dovrebbe dotare di una procedura interna che riassume le regole che disciplinano le modalità di generazione, accesso e *reporting* per le informazioni rilevanti al fine di rendere disponibili in tempi ragionevoli all'OdV le informazioni necessarie per orientare l'attività di vigilanza. Con riferimento al processo che stiamo analizzando, sarà determinante per l'OdV identificare quali informazioni richiedere periodicamente ai soggetti che lo presidiano al fine di acquisire notizie utili e/o segnali di anomalie o di fatti rilevanti, nell'ambito dei servizi legali (ed esempio: incarichi assegnati senza la formalizzazione del contratto e/o senza una adeguata fase di identificazione della controparte, o con attribuzione diretta, senza procedure competitive; incarichi assegnati con "procedura d'urgenza", senza rispettare il normale iter processuale e autorizzativo; incarichi attribuiti a società/persone fisiche operanti in Paesi a rischio; incarichi con corrispettivi significativamente superiori/inferiori ai prezzi di mercato...).

A supporto del flusso di informazioni e per una miglior conoscenza del processo, l'OdV potrà procedere con incontri periodici con i vertici aziendali ed i responsabili del processo.

Tra gli strumenti essenziali per favorire un buon funzionamento del Modello vi è poi la competenza delle persone che lo gestiscono ed è per tale motivo che l'OdV è chiamato a presidiare l'efficacia degli strumenti di informazione e formazione: solo persone adeguatamente formate, che abbiano adeguata consapevolezza del rischio di commettere reati nello svolgimento della propria attività e degli obiettivi di controllo correlati, possono cogliere il valore delle procedure e dei controlli.

Quanto sopra espresso, si scontra inevitabilmente con i limiti organizzativi e strutturali che caratterizzano gran parte del nostro tessuto imprenditoriale. Quasi sempre il processo di adozione del Modello precede la fase di implementazione delle procedure aziendali e del sistema di controlli e quando l'imprenditore ed il *management* si trovano di fronte alla necessità concreta di dover dare sostanza operativa a quanto espresso nel Modello, anche su sollecitazione dell'OdV, quale presidio del ruolo esimente del Modello stesso, la situazione si complica: emerge infatti il *gap* tra una visione formale del Modello, a cui spesso l'imprenditore tenderebbe, e la sua reale applicazione. Con riferimento al tema in esame, è evidente che

“Con riferimento al processo che stiamo analizzando, sarà determinante per l'OdV identificare quali informazioni richiedere periodicamente ai soggetti che lo presidiano al fine di acquisire notizie utili e/o segnali di anomalie o di fatti rilevanti, nell'ambito dei servizi legali”

l'articolazione delle procedure e dei controlli nell'ambito degli acquisti di servizi legali si scontra con l'esigenza di non "appesantire" l'operatività, né di incrementarne il costo, soprattutto se si considera che spesso il processo di cui parliamo è gestito dai Vertici dell'organizzazione, con obiettivi di massima flessibilità e rapidità e con controparti spesso legate alla società da rapporti fiduciari e consolidati, che portano all'assegnazione diretta dell'incarico.

In alcuni casi si cerca di ricorrere a controlli di tipo «compensativo» come ad esempio l'*Advisory List*, periodicamente controllata e autorizzata dal vertice aziendale. L'OdV deve quindi mediare tra esigenze contrapposte e attraverso la propria attività di controllo, l'analisi dei flussi informativi e gli incontri con il *management*, può rendere evidenti le carenze organizzative che, se non rimosse, vanificano l'efficacia esimente del Modello.

La sfida «culturale» che ha di fronte l'OdV è di contribuire a far maturare la consapevolezza interna alla struttura aziendale che un processo adeguato, che preveda controlli efficaci, snelli ed efficienti, contribuisce a ridurre i comportamenti che possono integrare la commissione dei reati "presupposto", tutelando sia le persone, sia la società. Ciò tra l'altro si concretizza in una migliore gestione aziendale, con un correlato beneficio nei costi.

Nello specifico il *beauty contest* rappresenta uno strumento di grande utilità in quanto coniuga l'esigenza di efficienza e contenimento dei tempi e dei costi, con gli obiettivi di trasparenza e tracciabilità delle decisioni in materia di servizi legali. Le resistenze interne che devono probabilmente essere superate riguardano, dal lato dell'imprenditore, l'idea che, con tale strumento, possa essere pregiudicato il "rapporto fiduciario" e, con riferimento al *management*, la necessità di scardinare autonomie decisionali dietro le quali si celano, in qualche caso, situazioni di scarsa trasparenza operativa.

"...il beauty contest rappresenta uno strumento di grande utilità in quanto coniuga l'esigenza di efficienza e contenimento dei tempi e dei costi, con gli obiettivi di trasparenza e tracciabilità delle decisioni in materia di servizi legali"

"Le resistenze interne che devono probabilmente essere superate riguardano, dal lato dell'imprenditore, l'idea che, con tale strumento, possa essere pregiudicato il "rapporto fiduciario" e, con riferimento al management, la necessità di scardinare autonomie decisionali dietro le quali si celano, in qualche caso, situazioni di scarsa trasparenza operativa"

La selezione dei consulenti aziendali nell'ambito del D. Lgs. n. 231/2001

Acquisizione servizi di consulenza – rischio commissione reati

L'acquisizione dei servizi di consulenza è un'attività potenzialmente strumentale alla commissione di reati rilevanti ai fini del D. Lgs. n. 231/2001 con particolare riferimento alla corruzione.

L'attività di consulenza, a causa del suo carattere immateriale, si presta ad un uso abusivo volto alla commissione di illeciti come la costituzione di liquidità fuori bilancio.

Potenzialmente anche il semplice conferimento dell'incarico può determinare dazioni illecite volte all'ottenimento di illecite utilità.

Trasparenza

La trasparenza è il principio cardine nella scelta dei consulenti aziendali. Rendere trasparente ed aperto il processo decisionale che conduce alla selezione dei consulenti aziendali significa prevenire occasioni di commissione di illeciti. La trasparenza del processo decisionale viene garantita mediante le seguenti attività:

- prevedere procedure competitive gestite secondo criteri trasparenti e oggettivi;
- garantire oggettività e trasparenza a partire dalle fasi preliminari sino al conferimento degli incarichi;
- favorire la tracciabilità di tutti i passaggi che hanno determinato la scelta dei consulenti;
- prevedere una serie di flussi informativi nella fase di esecuzione dell'incarico;
- rendere tracciabile e trasparente la fase finale di corresponsione dei compensi.

Criteri di valutazione

I criteri di valutazione utilizzati nella scelta dei consulenti esterni devono essere il più possibile oggettivi, trasparenti e documentabili. L'azienda può tenere conto di diversi fattori quali la convenienza, il prezzo, la professionalità, la competenza e l'esperienza dei consulenti che saranno scelti. Una selezione competitiva e trasparente, oltre a prevenire la commissione di reati rilevanti ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, assicura all'azienda l'acquisizione di servizi consulenziali di qualità a prezzi vantaggiosi e si presta pertanto ad essere particolarmente congeniale per tutelare l'interesse aziendale.

**MARIO
DI GIULIO**
*Presidente OdV
BNP Paribas*

“L'attività di consulenza, a causa del suo carattere immateriale, si presta ad un uso abusivo volto alla commissione di illeciti come la costituzione di liquidità fuori bilancio”

“Una selezione competitiva e trasparente (...) si presta pertanto ad essere particolarmente congeniale per tutelare l'interesse aziendale”

AREA INTERNAL AUDIT

Il controllo generale e trasversale e il *beauty contest* come “valido alleato”

A differenza dei precedenti contributi, che sono testimonianza di singoli esponenti provenienti da primarie imprese e gruppi, il punto di vista della funzione *internal audit* è stato sviluppato da un gruppo di lavoro costituito in seno all'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA).

Il contributo è una riflessione sul ruolo che l'*internal auditor* ricopre nella gestione del *procurement* di servizi legali. Nonostante condivida un ruolo di “controllo” con la funzione di *compliance* e OdV, la rilevanza dell'apporto dell'*internal audit* si manifesta nel ruolo di “catalizzatore” dei flussi informativi con le varie funzioni aziendali coinvolte, nella gestione dei rischi e nell'orientare l'architettura del processo di *procurement* di servizi legali per perseguire l'obiettivo di *best value for money*.

In questo contesto il *beauty contest* rappresenta un “valido alleato” per l'*internal auditor* che ne registra la crescente diffusione: “sulla spinta di sempre più stringenti requisiti normativi, si sta affermando anche nel mercato delle consulenze professionali (legali, fiscali, notarili) come strumento efficace ed efficiente”.



Gli Autori hanno risposto a domande sul ruolo dell'*Internal Auditor* nel *procurement* di servizi legali e sull'idoneità del *beauty contest* tracciato e documentato al fine di facilitare l'attività degli *auditor*.

Riflessioni su *procurement* dei servizi legali ed *internal audit*

Interrogarsi sul ruolo degli *internal auditor* nelle attività di ricerca, selezione ed acquisizione di servizi legali esterni provoca, bisogna ammetterlo, un certo imbarazzo e smarrimento. L'impressione è che nell'ultimo decennio si siano persi spazi ed opportunità per affermare e sostanziare il valore dell'*internal auditing* in questo come in altri ambiti della operatività d'impresa: tale sentimento deriva dalla constatazione che oramai, soprattutto nelle organizzazioni aziendali più complesse, vi è una pleora di soggetti che, a pieno titolo e con professionalità tecnica e competenze specifiche, siano deputati a ed attrezzati per fornire un giudizio sull'esistenza e corretta operatività dei sistemi di controllo interno, per precise e circoscritte aree di rischio.

Infatti, alla domanda di *assurance*, sollecitata da requisiti normativi e dalla maggiore complessità del *business*, il *management* ha tradizionalmente risposto mediante l'istituzione di nuove funzioni, con compiti di controllo e monitoraggio stratificati e di secondo livello. Tale quadro, seppure ingarbugliato, è sufficientemente pacifico e ben noto. Ed impone che l'interrogativo, precedentemente posto, debba essere riformulato.

Residua ancora per l'internal audit un qualche ruolo? Se sì, quale?

La risposta, di parte, è sicuramente positiva.

Cerchiamo però di argomentarla, enucleando le possibili attribuzioni che possono essere riconosciute all'*internal audit*, prendendo come spunto il terreno strategico ed insidioso del *procurement* dei servizi legali.

Catalizzazione, integrazione ed indirizzamento dei flussi informativi

La proliferazione di strutture aziendali con compiti di controllo e di vigilanza, se non correttamente inquadrata in un *framework* bilanciato ed olistico, comporta rischi rilevanti per l'organizzazione: confusione di ruoli, duplicazione delle attività, deresponsabilizzazione, eccesso dei controlli, incremento incontrollato dei costi, ostacolo alla operatività. Criticità queste, che, oltretutto, possono inficiare in maniera significativa la qualità dell'*assurance*, in termini di copertura, profondità ed affidabilità, e potenzialmente la fiducia degli *stakeholders*.

Possibili rimedi sono la mappatura preventiva delle reciproche responsabilità tra le FCA, la diffusione e l'utilizzo di linguaggi e metodologie comu-

Gruppo di Lavoro AIIA

ROBERTO ROSATO

*Group Internal Audit
Manager
Astaldi*

CLAUDIO VITACCA

*Internal Auditor
Alerion Clean Power*

DOMENICO LASCALA

*Technical Manager
di AIIA*

“Interrogarsi sul ruolo degli internal auditor nelle attività di ricerca, selezione ed acquisizione di servizi legali esterni provoca, bisogna ammetterlo, un certo imbarazzo e smarrimento. L'impressione è che nell'ultimo decennio si siano persi spazi ed opportunità per affermare e sostanziare il valore dell'internal auditing”

ni, il coordinamento e la pianificazione congiunta delle attività, la condivisione dei risultati e dei piani di azioni.

Un elemento, però, più degli altri costituisce la chiave di volta di un sistema di controllo e di *assurance* adeguatamente integrato e funzionante: l'informazione e la comunicazione. Non si tratta di una endiadi:

- l'Informazione riguarda la cattura di dati grezzi e la loro elaborazione in informazioni significative, cruciali per l'assunzione delle decisioni, di cui costituisce l'impulso. Presuppone una preliminare definizione dei fabbisogni informativi, catalogazione delle informazioni rilevanti, selezione delle fonti informative;
- la Comunicazione costituisce il sistema nervoso delle organizzazioni aziendali in quanto permette all'informazione di giungere alle persone appropriate, correttamente, completamente e tempestivamente.

Ebbene, in tale contesto, l'*internal audit* può ricoprire una funzione fondamentale: quella di catalizzatore delle informazioni, agevolata dal particolare posizionamento organizzativo che solitamente lo caratterizza, in relazione diretta con gli organi di controllo e vigilanza, da un lato, e, dall'altro, con una visione *cross* – funzionale sulla organizzazione.

Ciò consente di avere un punto di vista esterno ed obiettivo sulle dinamiche e relazioni interdipartimentali; aspetto quest'ultimo cruciale soprattutto per i processi trasversali, come il *procurement*, che necessariamente coinvolgono più strutture aziendali e di cui pertanto devono essere predefiniti e monitorati modalità operative, sistemi di integrazione e interazione, procedimenti decisionali, approvazioni stratificate.

In sostanza, l'*Internal Audit* dovrebbe fungere da raccordo centrale al fine sistematizzare i flussi informativi rilevanti, generati dalle funzioni di controllo di primo e di secondo livello, convogliandole unitariamente verso gli organi di gestione e controllo. Tale impostazione è del tutto in linea con le indicazioni di *soft law* del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, che enfatizza il carattere di "terzo livello" del controllo esercitato dall'*audit*, in coerenza con la teoria delle "*Three Lines of Defense in Effective Risk Management And Control*" (*The IIA Position Paper 2013*). Inoltre, consente all'*internal audit* di adempiere appieno alla sua Missione, cui, oltre all'*assurance* e consulenza, da luglio 2015 si è aggiunto anche il compito di

“Un elemento, però, più degli altri costituisce la chiave di volta di un sistema di controllo e di assurance adeguatamente integrato e funzionante: l'informazione e la comunicazione”

fornire *Insight* (IA Mission, IPPF 2015).

Tutto l'impianto descritto regge nella misura in cui le informazioni trattate siano di qualità, ossia: accessibili, corrette, correnti, protette, sicure, sufficienti, tempestive, valide e verificabili. L'*internal audit*, pertanto, dovrebbe promuovere proattivamente i meccanismi che assicurano tali requisiti, che possono essere sintetizzati nei concetti fondamentali di Simmetria e Disponibilità dell'Informazione.

Ebbene, nell'ambito dell'affidamento degli incarichi a professionisti esterni tali condizioni sono sicuramente garantiti da procedure interne che permettano di:

- definire compiutamente l'oggetto della prestazione, soprattutto se complessa;
- identificare le caratteristiche necessarie tanto della prestazione quanto del prestatore;
- accedere ad un *pool* di potenziali controparti il più ampio possibile, date le caratteristiche contingenti del mercato e gli obiettivi specifici perseguiti;
- prestabilire in maniera oggettiva, misurabile e ponderata i pesi delle valutazioni sia tecniche che economiche, i criteri generali di selezione, le circostanze che comportano esclusione;
- tracciare il coinvolgimento di tutte le strutture che devono contribuire ad una adeguata e differenziata valutazione e allocazione dei rischi, anche attraverso il riesame del contratto;
- documentare le ragioni che hanno guidato l'espressione della preferenza;
- archiviare la documentazione rilevante e tracciare tutti i flussi informativi interni ed esterni, garantendone tra l'altro la confidenzialità.

Requisiti questi che sono soddisfatti o comunque affrontati dall'istituto del "*Beauty Contest*", soprattutto se basato su sistemi informatizzati. Tale meccanismo, infatti, sulla spinta di sempre più stringenti requisiti normativi si sta affermando anche nel mercato delle consulenze professionali (legali, fiscali e notarili), come strumento efficace ed efficiente, che garantisce il perseguimento di una pluralità di obiettivi, al contempo:

- di *business*, attinenti l'acquisizione di servizi che contribuiscano al mantenimento e creazione di valore sostenibile; ad esempio nel settore delle

“L’internal audit, pertanto, dovrebbe promuovere proattivamente i meccanismi che assicurano tali requisiti, che possono essere sintetizzati nei concetti fondamentali di Simmetria e Disponibilità dell’Informazione”

grandi commesse la gestione del contratto, soprattutto in contesti internazionali, costituisce il fattore critico di successo del progetto;

- di *compliance*, ad esempio in relazione alla elevata sensibilità di tali acquisti immateriali rispetto a comportamenti criminogeni ovvero alla necessità di acquisire supporti legali che consentano di conformare l'agire aziendale rispetto al continuo mutamento del panorama normativo;
- obiettivi di *reporting*, fondati appunto sulla affidabilità, riservatezza e tracciamento del processo di acquisto.

Per questi motivi, è una responsabilità precipua dell'*internal audit* promuovere in maniera proattiva il miglioramento organizzativo, attraverso l'introduzione di prassi operative che fanno della trasparenza della informazione e della comunicazione il proprio elemento distintivo.

Best Value for Money: il focus dell'attività dell'*internal audit*

Tutte le operazioni di *procurement*, quale ne sia la natura, sono finalizzate ad immettere beni e servizi nell'organizzazione garantendo un corretto equilibrio tra qualità e costo d'acquisto. Tale equazione è meglio nota con la locuzione *best value for money*; è una regola semplice ed immediata, secondo cui tra le possibili offerte qualitativamente confrontabili, la concorrenza richiede che sia scelta quella che ha un costo minore. Ma cela dentro sé il fondamento economico stesso del *procurement*, che è fortemente connesso con i concetti di valore creato, interesse e missione aziendale.

Innanzitutto, perché una scelta di acquisto sia fatta nell'interesse dell'organizzazione occorre che l'utilizzo delle risorse aziendali, per loro natura scarse e limitate, sia fatta sulla base di fabbisogni effettivi e circostanziati; analogamente, la teoria dell'uso alternativo delle risorse, richiede che si abbia accesso a tutte le alternative possibili e che quindi siano attentamente valutati i costi opportunità delle scelte effettuate. In una situazione di concorrenza ontologicamente imperfetta, quale è quella in cui operano le imprese, ciò impone la massima simmetria informativa, sia interna che esterna, condizione questa che è al contempo garantita da un livello sufficiente di competizione. Contrariamente, si darebbe adito a possibili distorsioni della libera concorrenza e/o a situazioni di conflitto di interesse, che sono all'origine di comportamenti fraudolenti.

Tale processo è tanto più complicato e sfidante quanto più complesso ed

“Tale meccanismo [il beauty contest], infatti, sulla spinta di sempre più stringenti requisiti normativi si sta affermando anche nel mercato delle consulenze professionali (legali, fiscali e notarili), come strumento efficace ed efficiente, che garantisce il perseguimento di una pluralità di obiettivi”

immateriale è l'oggetto dell'acquisto. Si pensi ad esempio ad una prestazione intellettuale: come se ne misura la qualità *ex ante* e la *performance ex post*, e quindi il soddisfacimento dei fabbisogni e l'utilità marginale?

Analogamente, focalizzandoci sull'altro lato dell'equazione, quale è il costo d'acquisto? Sicuramente per le *commodities* o acquisti *spot*, potrebbe essere sufficiente limitarsi al prezzo pattuito, quale elemento *discrimen* tra offerte tecnicamente e qualitativamente omogenee. In tutti gli altri casi, il prezzo non deve essere l'unico *driver*: occorre ricavare il costo totale dell'operazione (*total cost based procurement actions*), considerando, ad esempio, condizioni di vendita, costi di rimedio, *opportunity costs*, costi di gestione, costi amministrativi, costi reputazionali e *last but not least*, i costi della non-compliance.

Più la prospettiva della massimizzazione del valore è di lungo periodo, più acquisiscono rilevanza nella valutazione del rapporto qualità / prezzo *assets* immateriali dell'organizzazione, quali l'eticità, l'equità, la legalità, la reputazione, il rispetto della concorrenza e dei diritti altrui. In una tale ottica, sono contrari all'interesse ultimo aziendale, di creare valore sostenibile nel tempo, tutti quei comportamenti, comprese le operazioni di acquisto, da cui derivano vantaggi indebiti nel breve periodo e distorsioni delle regole del libero mercato e della competizione, inclusa la corruzione.

D'altra parte, la competizione non è sempre la soluzione, ma deve essere mediata in relazione alle circostanze ed obiettivi contingenti. In talune circostanze, assume rilevanza determinante lo sviluppo di relazioni ed alleanze strategiche, che seppure riducono le alternative perseguibili comunque garantiscono soluzioni a valore aggiunto e la soddisfazione del cliente: a titolo meramente esemplificativo, si pensi agli acquisti ripetitivi (contratti quadro), alle forniture strategiche o critiche per la soddisfazione del cliente, ai rapporti contrattuali duraturi, ovvero laddove è preminente il ricorso a professionalità e competenze specifiche e all'*intuitu personae*.

La ricerca del valore è pertanto un percorso per nulla scontato: richiede adattamenti a fattori endogeni ed esogeni e, spesso, un *trade-off* tra efficacia ed efficienza, da un lato, e competizione dall'altro.

In tale ambito, il ruolo precipuo dell'*internal audit* è quello di proteggere,

attraverso l'*assurance* rispetto alla corretta gestione dei rischi; e migliorare, attraverso la consulenza sull'architettura e l'implementazione dei controlli interni; con l'obiettivo ultimo di aggiungere valore (*adding value*), accertando che le operazioni di acquisto garantiscano, appunto, "*a better value for money*", date le condizioni esistenti.

L'obiettivo dell'*audit* è, quindi, verificare: che i controlli esistenti siano proporzionati al rischio; che vi sia un equilibrio ottimale tra costi e qualità; che le prestazioni siano efficaci ed efficienti; che le attività siano conformi; che non vi siano conflitti di interessi o frodi. Ciò lo si ottiene supportando il *management* nelle attività di valutazione dei rischi e disegno dei controlli, inclusa la promozione di modalità operative innovative; verificando l'effettività dei presidi in essere; suggerendo *action plan* e *best practices*.

Procurement dei servizi legali: le attività sensibili

Una caratteristica condiziona in maniera determinante il procurement dei servizi legali e conseguentemente la prospettiva dell'*internal audit*. Ovvero l'immaterialità della prestazione.

Una prima criticità concerne il fatto che il perimetro dell'incarico da affidare ha quasi sempre contorni sfumati: ciò deriva dal connotato intangibile ed intellettuale del servizio reso, che ne influenza la misurabilità in termini di *performance*. Tale aspetto afferisce sia il contenuto della prestazione che le caratteristiche della controparte.

È pertanto una precondizione indispensabile definire in maniera netta e disambigua, già in sede di emissione del fabbisogno, lo "*scope of work*" dell'incarico esterno. Analogamente, prima della istaurazione di un rapporto, soprattutto se duraturo e di natura consulenziale e di mandato, l'impresa hanno l'esigenza di conoscere i potenziali prestatori, limitando la possibilità di fare affari a quelle che soddisfano specifici requisiti. In tale ambito l'obiettività, l'equità e la trasparenza si proteggono definendo a priori le caratteristiche desiderate e i criteri di qualificazione preventiva delle controparti.

Per quanto attiene la gestione e valutazione tecnica – economica delle offerte, aspetti di primaria rilevanza per il *procurement* dei servizi legali sono:

“Una caratteristica condiziona in maniera determinante il procurement dei servizi legali e conseguentemente la prospettiva dell’internal audit. Ovvero l’immaterialità della prestazione”

- l'accesso per tutti i potenziali prestatori alle medesime informazioni e condizioni, ossia l'imparzialità informativa;
- la confidenzialità nella gestione delle offerte ricevute;
- l'utilizzo di parametri di valutazione e di pesi oggettivi;
- l'organizzazione dei processi decisionali nel rispetto dei principi della segregazione delle funzioni.

Il *beauty contest* al vaglio dei criteri di adeguatezza

La natura del lavoro dell'*internal audit* consiste nella valutazione della adeguatezza del sistema dei controlli interni, approntati dall'organizzazione al fine di poter contare con ragionevole certezza di ottenere gli obiettivi prefissati. Tale giudizio deve essere contestualizzato, nel senso che il livello adeguato di controllo non è definibile in astratto, ma è parametrato agli obiettivi specifici, alla rilevanza dei rischi collegati ed ai limiti di tolleranza ed accettabilità definiti dall'organizzazione o etero-imposti, ad esempio da norme di legge.

Per assolvere a tale compito, l'*auditor* può basarsi su strumenti e criteri che consentono di determinare sia l'efficacia del controllo, ossia la sua effettiva capacità di mitigare i rischi, che l'efficienza ed economicità, ossia il rispetto del rapporto costi / benefici nella scelta delle alternative di controllo praticabile.

In particolare, ai fini della presente testimonianza, è interessante esaminare le procedure di *beauty contest*, focalizzandoci sulla adeguatezza del disegno, ovvero sulle caratteristiche intrinseche di idoneità, ben sapendo tuttavia che, anche il migliore sistema di controllo, serve a poco se non efficacemente attuato.

Ebbene, l'architettura di un sistema di controllo regge nella misura in cui siano soddisfatti i requisiti di rilevanza, reattività e robustezza.

La rilevanza riguarda la pertinenza del controllo rispetto ai rischi da presidiare. Sotto tale aspetto, il *beauty contest* è direttamente connesso agli obiettivi di controllo dei processi di *procurement*, attinenti in generale l'idoneità delle controparti, la validità dei contratti, l'affidabilità delle prestazioni, l'ottimizzazione dei costi e qualità.

Per quanto attiene la reattività, le caratteristiche intrinseche del *beauty*

“Per quanto attiene la gestione e valutazione tecnica - economica delle offerte, aspetti di primaria rilevanza per il procurement dei servizi legali sono:

- ***l'accesso per tutti i potenziali prestatori alle medesime informazioni e condizioni, ossia l'imparzialità informativa;***
- ***la confidenzialità nella gestione delle offerte ricevute;***
- ***l'utilizzo di parametri di valutazione e di pesi oggettivi;***
- ***l'organizzazione dei processi decisionali nel rispetto dei principi della segregazione delle funzioni”***

contest lo configurano come un sistema di controllo spiccatamente preventivo, in grado non solo di anticipare gli effetti di eventuali rischi, ma addirittura gli eventi da cui derivano gli impatti negativi. Per questo motivo il *beauty contest* è un sistema particolarmente funzionale nella gestione dei rischi di compliance e reputazionali.

Sotto il profilo della robustezza, gli elementi positivi del *beauty contest* sono i seguenti:

- non discrezionalità, dal momento che i processi di acquisto sono ricondotti ad attività predefinite e a parametri prestabiliti, aumentando l'obiettività delle decisioni;
- segregazione, dal momento che il *beauty contest* favorisce la partecipazione ed i flussi informativi tra tutte le strutture coinvolte nel processo di acquisto. Ad esempio, la definizione preventiva delle caratteristiche della prestazione e dei requisiti della controparte consente effettivamente che le attività di selezione e negoziazione siano condotte direttamente dalle Funzioni Acquisti;
- riscontrabilità, da intendersi come tracciabilità del processo, delle decisioni assunte e dei controlli eseguiti

Tutte queste considerazioni lascerebbero protendere decisamente ed incondizionatamente verso l'adozione di sistemi di *procurement* dei servizi legali basati sul *beauty contest*.

Tuttavia, come precedentemente anticipato, l'adeguatezza dei controlli deve tenere conto anche del rapporto costi / benefici. Analogamente, le procedure competitive da utilizzare devono essere modulate in funzione del valore e della complessità del bene o servizio, compensando i costi amministrativi associati alle singole operazioni di acquisto. Inoltre, vi possono essere interessi prevalenti che giustificano anche una parziale riduzione della competizione, quali ad esempio l'esistenza di rapporti consolidati e di sinergie, il carattere altamente specialistico della prestazione, la presenza e la conoscenza della controparte di un mercato nuovo per l'organizzazione, ecc....

L'importante è che, in accordo con le strategie e le *policy* della organizzazione, siano stabilite *ex ante* le soglie, in termini di importo e complessità, che devono guidare la scelta della procedura competitiva di acquisto da

“il beauty contest è un sistema particolarmente funzionale nella gestione dei rischi di compliance e reputazionali”

“Sotto il profilo della robustezza, gli elementi positivi del beauty contest sono i seguenti:

(...)

• riscontrabilità, da intendersi come tracciabilità del processo, delle decisioni assunte e dei controlli eseguiti”

adottare. E che tutte le eventuali deroghe ed eccezioni siano adeguatamente giustificate, autorizzate e documentate.

Conclusione

Trasparenza, equità, imparzialità, competizione, tracciabilità (il *fil rouge* delle precedenti riflessioni) sono i fondamenti di qualsiasi processo di *procurement* etico e a valore aggiunto. Ecco perché è compito dell'*internal auditor* favorire modalità operative che rispettino tali criteri. In tal senso, le procedure di *beauty contest* possono essere un valido alleato.

“L’importante è che, in accordo con le strategie e le policy della organizzazione, siano stabilite ex ante le soglie, in termini di importo e complessità, che devono guidare la scelta della procedura competitiva di acquisto da adottare”

CONCLUSIONI

Leggendo i contributi raccolti in questo *Paper*, la sensazione è quella di aver avviato un nuovo filone di riflessione sul *procurement* di servizi legali. Una nuova prospettiva caratterizzata da concretezza e operatività.

Anzitutto, da questo *Paper* emerge **una conferma circa l'effettiva trasversalità del processo di acquisto di servizi legali**: gli Autori coinvolti, esponenti di direzioni legali, *compliance*, acquisti, *internal audit* e OdV, hanno tutti apportato un contributo utile e specifico, denotando come l'acquisto di servizi legali rientri certamente nell'ambito di pertinenza della rispettiva attività e/o influenza.

Ne esce confermata anche la tesi di fondo dell'iniziativa di 4cLegal: il ***beauty contest*** costituisce uno **strumento di selezione dei consulenti** legali ritenuto dagli esponenti delle diverse anime dell'azienda ora come **ottimale** e ideale ora come congeniale agli obiettivi dell'azienda, efficace ed efficiente. Le ragioni del successo di questa metodologia sono evidenti e sono state più volte anticipate: implementa concretamente il principio di trasparenza dei processi (*compliance*, prevenzione), traccia il processo decisionale dei dirigenti responsabili dell'affidamento di incarichi (diligenza, "inattaccabilità" interna), documenta l'acquisto di servizi legali a condizioni di mercato, senza pregiudizio per la qualità dell'assistenza professionale (gestione ottimale del *budget*, approccio manageriale alla scelta di acquisto).

Particolarmente rilevante anche il favore riscontrato per la **digitalizzazione** dei processi aziendali, incluso il *procurement* di servizi legali. Abbiamo letto di un'impresa 2.0 che sceglie i suoi consulenti tramite il *beauty contest* digitalizzato e della dotazione di *tool* informatici di *compliance* come priorità di uno tra i maggiori *player* italiani nel mercato immobiliare. La stessa Confindustria Digitale, con la sua illustre partecipazione all'iniziativa, testimonia come la digitalizzazione nel settore legale sia un tema di grande attualità e interesse.

Concludendo, l'iniziativa "*Procurement di servizi legali: testimonianze alla ricerca di una best practice*" lascia a 4cLegal la consapevolezza di svolgere un'attività imprenditoriale innovativa ma per altro verso fondata su solide basi culturali e operative. La direzione del progetto è in linea con le esigenze degli operatori e con gli obiettivi di un mercato che guarda con crescente favore a un **paradigma equilibrato** quale il ***beauty contest* digitalizzato**.

Le oltre 60 aziende aderenti, gli oltre 160 studi iscritti e gli oltre 100 *beauty contest* tenuti sulle piattaforme 4cLegal testimoniano la "messa in moto" di un progetto su cui non molti avrebbero scommesso e che ambisce a realizzare, con il contributo costante degli operatori, un luogo ideale di incontro tra domanda e offerta di servizi legali. Continueremo a lavorare per realizzare quella che amiamo chiamare la "**best practice**" nel *procurement* di servizi legali ma che, con espressione più immediata e diretta, potremmo definire semplicemente come **una metodologia moderna, seria e onesta**.



Avv. Alessandro Renna
(Founder & CEO di 4cLegal)

APPENDICE



L'iniziativa organizzata da 4cLegal e denominata "Procurement di servizi legali: testimonianze alla ricerca di una *best practice*" consente alla nostra Associazione di arricchire la propria riflessione sulle dinamiche evolutive del processo di affidamento di servizi legali.

Il giurista d'impresa si confronta oggi con tendenze di indubbio interesse acutamente intercettate dall'iniziativa in oggetto. L'acquisto di servizi legali è un processo nel quale le direzioni legali assumono un ruolo di leadership, e questo per evidenti ragioni di competenza nella valutazione della qualità dei servizi necessari a, e ricevuti da, l'azienda. Nessuno più del giurista d'impresa è in grado, all'interno dell'azienda, di selezionare i professionisti più idonei a tutelare il business nella sua fase espansiva e di consolidamento, così come in quella eventualmente recessiva e contenziosa.

E' peraltro vero che l'acquisto di servizi legali è un processo rilevante ai sensi del decreto legislativo 231/2001 e conseguentemente oggetto di attenzione da parte dei modelli organizzativi e delle *policy* aziendali: è per tale ragione che funzioni aziendali quali la compliance, l'*audit* e l'organismo di vigilanza possono in qualche modo essere partecipi del processo in questione. Sono infatti tali funzioni, con ampiezza e in momenti diversi, a svolgere compiti di inquadramento, verifica e controllo dei processi di acquisto di beni e servizi.

Tale fenomeno condivisivo può correttamente supportare una riflessione in merito a quale possa essere una "*best practice*" di processo in grado di soddisfare le (corrette) istanze di altre funzioni aziendali. In questo senso, appare condivisibile l'assunto di fondo per cui il *beauty contest*, se svolto in modo tracciato e documentato, può essere una modalità procedimentale certamente idonea a garantire il principio di trasparenza posto a fondamento dei presidi aziendali in materia di acquisti, presidi che le citate funzioni aziendali possono aver contribuito a determinare o si trovano a dover garantire con la propria attività di controllo.

A garanzia dell'azienda, il *beauty contest* dovrebbe certamente essere gestito dalla direzione legale, a partire dalla scelta dei soggetti da coinvolgere a tale "competizione" per continuare con la valutazione delle offerte ricevute, rispetto alle quali dovrà trovare certamente adeguata valorizza-

"Nessuno più del giurista d'impresa è in grado, all'interno dell'azienda, di selezionare i professionisti più idonei a tutelare il business nella sua fase espansiva e di consolidamento, così come in quella eventualmente recessiva e contenziosa"

"...appare condivisibile l'assunto di fondo per cui il beauty contest, se svolto in modo tracciato e documentato, può essere una modalità procedimentale certamente idonea a garantire il principio di trasparenza posto a fondamento dei presidi aziendali in materia di acquisti..."

zione il rapporto fiduciario che i professionisti sono stati in grado di creare con l'azienda e anche, più specificamente, con la direzione legale.

Il *beauty contest*, se gestito sulla base dell'esperienza e della competenza tecnica della direzione legale, può quindi ritenersi un modello in grado di far convergere utilmente le istanze provenienti da una pluralità di funzioni aziendali. In questo senso, la riflessione di 4cLegal merita sicuramente attenzione per la capacità di portare all'attenzione degli operatori tendenze ed esigenze che possono giocare un ruolo di primo piano nell'evoluzione della figura del giurista d'impresa.

“Il beauty contest, se gestito sulla base dell'esperienza e della competenza tecnica della direzione legale, può quindi ritenersi un modello in grado di far convergere utilmente le istanze provenienti da una pluralità di funzioni aziendali”

La nostra Associazione nasce istituzionalmente con la *mission* di contrastare la corruzione in tutte le sue forme nel settore pubblico e privato, anche attraverso la condivisione di metodologie e *best practice*. Non possiamo quindi che accettare con favore l'invito di 4cLegal a fornire un contributo all'interessante iniziativa avente ad oggetto il *procurement* di servizi legali.

Non vi sono dubbi sul fatto che il *procurement* di servizi legali sia un processo particolarmente sensibile per l'azienda sotto il profilo dei rischi corruttivi: la stessa determinazione n. 12/2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione sottolinea -con un certo allarme- la necessità di un maggior presidio degli "Affari legali" e del "Contenzioso" nelle aziende pubbliche. Nel privato, basterebbe citare alcuni casi della recente cronaca, nei quali le consulenze hanno costituito veicolo e strumento di corruzione, per arrivare ad analoghe conclusioni.

In un tale contesto di rischiosità, il *beauty contest* rappresenta certamente un presidio anticorruzione ottimale nel settore dei servizi legali. Una procedura comparativa trasparente e tracciata, nella quale una pluralità di professionisti sia messa in condizione di competere secondo principi di parità di trattamento e imparzialità, è certamente la procedura più in linea con l'attuale contesto normativo, con le indicazioni dell'ANAC e con le ormai note pronunce della Corte dei Conti. Società pubbliche che fanno parte di questa Associazione, mi fa piacere ricordare, hanno adottato il *beauty contest* quale *policy* aziendale di riferimento, nell'affidamento di incarichi professionali, proprio in chiave anticorruzione.

A livello aziendale, le funzioni di *compliance* e di controllo, incluse ovviamente -nel settore pubblico- i Responsabili Trasparenza e Anticorruzione, concorrono all'obiettivo di assicurare il rispetto della legalità da parte dell'azienda, ed è quindi corretto che vi sia una riflessione che tenga conto delle loro istanze nella definizione della "*best practice*" di *procurement* di servizi legali. Tale riflessione, oggetto dell'iniziativa in commento, porta a richiedere che l'azienda, pubblica ma anche privata, segua procedure di affidamento tracciate e trasparenti, le cui evidenze siano conoscibili da tutte le funzioni di *compliance* e controllo e, nel caso di soggetti pubblici, anche dalla collettività in forza delle norme sulla pubblicità degli incarichi professionali.

"Non vi sono dubbi sul fatto che il procurement di servizi legali sia un processo particolarmente sensibile per l'azienda sotto il profilo dei rischi corruttivi: la stessa determinazione n. 12/2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione sottolinea -con un certo allarme- la necessità di un maggior presidio degli "Affari legali" e del "Contenzioso" nelle aziende pubbliche"

"Il beauty contest rappresenta certamente un presidio anticorruzione ottimale nel settore dei servizi legali"

Un *beauty contest* tracciato e adeguatamente trasparente e pubblicizzato, all'interno e (ove richiesto) all'esterno dell'azienda rappresenta probabilmente la *best practices* nel *procurement* di servizi legali. Il fatto che un *beauty contest* si svolga tramite strumenti informatizzati potrebbe certamente essere un ulteriore elemento di garanzia (non a caso, il nuovo codice degli appalti considera quale elemento premiante ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti anche "la disponibilità di tecnologie telematiche nella gestione di procedure di gara").

Concludiamo auspicando che la riflessione proposta dall'iniziativa di 4cLegal contribuisca ad alimentare un serio dibattito sulla necessità di garantire l'effettività dei principi di trasparenza e anticorruzione in un momento storico nel quale tali valori possono costituire fondamento per un autentico rilancio del nostro Paese.

"Un beauty contest tracciato e adeguatamente trasparente e pubblicizzato, all'interno e (ove richiesto) all'esterno dell'azienda rappresenta probabilmente la best practices nel procurement di servizi legali"

"Società pubbliche che fanno parte di questa Associazione, mi fa piacere ricordare, hanno adottato il beauty contest quale policy aziendale di riferimento"

Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Assolombarda Servizi (società di servizi operativi di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza) ha da diversi anni attivato un servizio di assistenza legale per le imprese associate e non solo. Oltre quindi alla relazione diretta con nostre aziende clienti e l'organizzazione di diversi workshop in materia, la collaborazione con alcune aree di Assolombarda deputate all'assistenza su alcune tematiche normative (diritto societario, diritto del lavoro, privacy, ecc...), ci permette di avere una visione molto ampia rispetto alle esigenze dei nostri clienti. In questo scenario l'85% della nostra base associativa (circa 6000 imprese) sono PMI con necessità di assistenza legale molto simili: alla PMI del nostro territorio, in questo momento storico, interessano soprattutto temi legali trasversali e ricorrenti della vita aziendale (i cosiddetti temi di *compliance*) che regolano l'attività quotidiana del business (contrattualista commerciale, privacy, rapporti di lavoro, ecc..).

In uno scenario così eterogeneo negli ultimi anni si sono inseriti molti fornitori non tecnici in senso stretto della materia (ad es. dottori commercialisti e consulenti del lavoro) che rappresentano a vario titolo un punto di riferimento per un primo orientamento aziendale. In alternativa l'imprenditore si circonda di professionisti dell'area legale con forti caratteristiche di specializzazione che quindi raramente possono dare un contributo concreto di natura *compliance*: il nostro ruolo è quindi quello di orientare scelte di assistenza legale verso specialità trasversali e, invece, consigliare soluzioni specialistiche solo in casi di reale necessità.

Dal lato azienda, invece, la grande diffusione e facilità di accesso alle informazioni tramite ad esempio canali *digital* spesso permette di poter attingere a modelli precostituiti (ad esempio formule contrattuali) che però rischiano di rilevarsi dannose per la relazione commerciale: il nostro impegno è quello di consigliare costantemente l'utilizzo del corretto mix indispensabile tra professionalità e velocità di accesso alle informazioni.

In sintesi oggi occorre diffondere la cultura del supporto legale: svecchiando l'immagine di un movimento unidirezionale (è l'azienda che va dal legale e non viceversa); studiando soluzioni trasversali alla vita dell'impresa; semplificando il gergo legale comune per incontrare quello più diretto e immediato di manager e imprenditori; proporre soluzioni mirate per l'efficace supporto legale e quindi la scelta del miglior specialista di riferimento.

GIANLUCA MANZO

*Responsabile Sviluppo
Organizzativo,
Contabilità e Compliance
Assolombarda Servizi*

“Alla PMI italiana in questo momento storico interessano soprattutto temi trasversali e ricorrenti nella vita aziendali (i cosiddetti temi di compliance) che regolano l'attività quotidiana del business (contrattualista commerciale, privacy, rapporti di lavoro, etc...)”

IDEA, SOCIETA', FONDAZIONE E MISSION

4cLegal è il primo operatore italiano specializzato nell'organizzazione informatica e nella gestione professionale dei c.d. «*beauty contest*» di servizi legali e fiscali tramite una piattaforma *online* protetta da *copyright*.

Per «*beauty contest*» si intendono le procedure comparative, tracciate e informatizzate che prevedono la raccolta e la valutazione di una pluralità di offerte di assistenza da parte di studi professionali e l'affidamento dell'incarico al titolare dell'offerta ritenuta migliore dall'azienda.

4cLegal è un progetto sviluppato sulla base della decennale esperienza professionale in ambito legale del *Founder* e CEO, Avv. Alessandro Renna.

La *Mission* di 4cLegal è di innovare il mercato della consulenza legale e fiscale sulla base di principi di trasparenza ed efficienza, attraverso la proposizione di un moderno paradigma di incontro tra domanda e offerta: il *beauty contest digitalizzato*.

La società titolare di 4cLegal è 4c s.r.l., *Startup* innovativa iscritta nel registro speciale della CCIAA di Milano, con sede in Corso Buenos Aires n. 90, Milano. 4c ha conseguito recentemente le certificazioni ISO 9001 e ISO 27001.

ALCUNI NUMERI DI 4cLegal

Aziende	62
Studi professionali	165
<i>Beauty contest</i> (piattaforme 4clegal.com, anas.4clegal.com, gse.4clegal.com)	Oltre 100
Incarico di maggior valore assegnato su 4cLegal	Oltre 500.000 Euro (gestione triennale IP per primaria società farmaceutica)
Incarico «più internazionale» gestito tramite 4cLegal	32 giurisdizioni competenti (gestione tematica <i>privacy</i> per primario operatore industriale)
Materia di maggior valore oggetto di <i>beauty contest</i> su 4cLegal	Contenzioso civile e amministrativo (valore oltre 3,6 miliardi di Euro)



PREMESSA

L'azienda intende affidare un incarico di assistenza legale, fiscale o notarile.



METODO

L'azienda ritiene necessario o utile acquisire e valutare una pluralità di offerte (c.d. Beauty Contest).



STRUMENTO

4cLegal è il tool: la modalità più semplice e veloce per svolgere, in modo autonomo, Beauty Contest professionali, trasparenti, riservati ed efficienti.



COME FUNZIONA

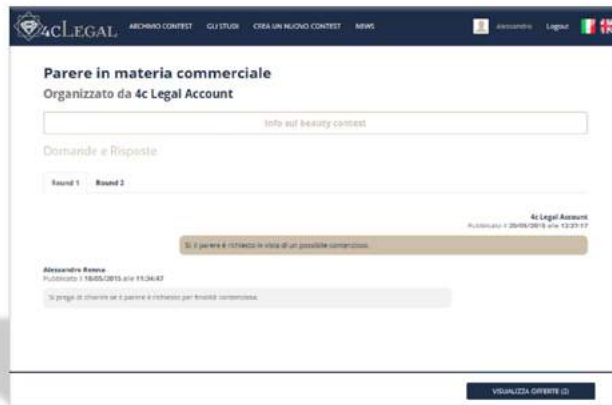
1

L'azienda individua gli elementi chiave del Beauty Contest (RFP), quindi sceglie e invita gli studi.

COME FUNZIONA

2

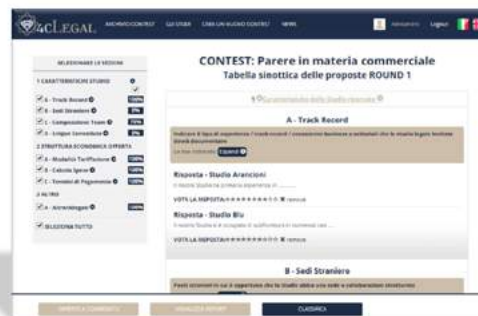
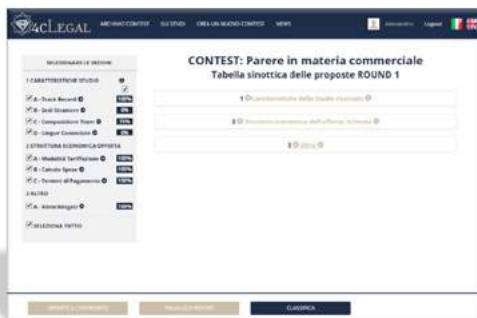
Se utile, l'azienda e gli studi si scambiano domande e risposte con piena simmetria informativa ma con identità di ciascuno studio criptata e non visibile agli altri studi.



COME FUNZIONA

3

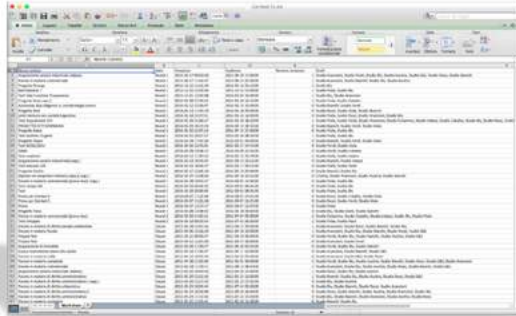
L'azienda riceve, compara e valuta in modo semplice e immediato le offerte.



COME FUNZIONA

4

L'azienda può estrarre file excel e/o pdf di riepilogo del singolo o di tutti i Beauty Contest, degli inviti (RFP) e delle offerte.



BENEFICI DI 4cLegal



TRASPARENZA



COMPLIANCE



ARCHIVIAZIONE



GESTIONE
MANAGERIALE
DEL BUDGET



DILIGENZA



SEMPLICITA'



AUTONOMIA



SICUREZZA

**4cLegal E' GRATUITO PER LE AZIENDE
NELLA SUA VERSIONE BASE**

Riconoscimenti

1) Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza e Unicredit hanno supportato 4cLegal nell'acquisizione del primo finanziamento bancario (fonte: Corriere della Sera, ["Unicredit con Assolombarda per Bancopass Startup"-14.12.2015](#))

2) 4cLegal ha partecipato al bando "Startup in Rete" del Comune di Milano arrivando prima a pari merito (fonte: sito [Fabrig](#))

3) Il progetto ha ricevuto notevole attenzione dalla [stampa di settore](#) (*Top Legal, LegalCommunity, Diritto 24, Il Sole 24 Ore, The Legal Journal, Italia Oggi 7, Omnia Startup, Rivista AIIA, Makemefeed, TG COM 24, Milano Finanza, Mopi*)

4) Le principali associazioni rappresentative del *targhet* di riferimento hanno supportato 4cLegal:

AIGI (Associazione Italiana Giuristi d'Impresa), AITRA (Associazione Italiana per la Trasparenza e l'Anticorruzione), AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), Confindustria Digitale, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

5) Le seguenti primarie aziende ci hanno dato fiducia:

AIG Europe Limited, ANAS, Atlantia, Banca Monte dei Paschi di Siena, BBVA, BNP PARIBAS Leasing Solutions, Costa Crociere, DGPA SGR, Dompé Farmaceutici, Diesel, Diners Club Italia, DHL, Fendi, GSE, Impact Hub Milano, Industrie De Nora, Isagro, Italcementi, OTB, Repower Italia, Staff International

CASE HISTORY: ACCORDO QUADRO DI ASSISTENZA IN MATERIA CIVILE E COMMERCIALE ALLA DIREZIONE LEGALE

Di seguito si presenta un caso reale gestito da una primaria azienda italiana sulla piattaforma 4clegal.com. Il caso è descritto in modo del tutto anonimo.

PREMESSA

La direzione legale intende concludere con uno studio legale un accordo quadro annuale avente ad oggetto l'assistenza di carattere "ordinario" in materia civile e commerciale (tematiche contrattuali e societarie). Allo scopo di verificare quali siano i *rate* di "mercato" per una tale assistenza e di svolgere una procedura "documentata", si decide di organizzare un *beauty contest* sulla piattaforma 4cLegal coinvolgendo cinque studi legali, di cui tre internazionali e due *boutique* italiane. Tre studi (due internazionali e uno *boutique*) sono già stati individuati dall'azienda, mentre due sono scelti dall'azienda nell'ambito di una *short list* presentata da 4cLegal. La *short list* contiene l'indicazione di cinque studi professionali di varia tipologia con nominativo dei partner di riferimento e *track record* specifico rilevante per la materia oggetto di incarico.

IL BEAUTY CONTEST

Lancio: l'azienda chiede a 4cLegal di predisporre una bozza di invito al *beauty contest* (RFP) da trasmettere agli studi legali selezionati, fornendo a tal fine le informazioni necessarie. Tutti gli studi destinatari di invito sono iscritti alla piattaforma 4clegal.com. Valendosi della bozza predisposta da 4cLegal, l'azienda finalizza l'invito e procede a notificarlo agli studi selezionati tramite la piattaforma. L'azienda stabilisce entro quando gli studi possono presentare domande e offerte (*deadline*).

- *Tempo impiegato dall'azienda per selezionare gli studi da invitare, rivedere l'invito e lanciare il beauty contest: 60 minuti*
- *Supporto prestato da 4cLegal: eventuale (a discrezione dell'azienda) e a titolo gratuito (per i primi beauty contest)*
- *Invito al beauty contest (RFP) disponibile in qualsiasi momento per l'azienda in formato PDF*

Gestione di domande e risposte: uno studio invitato rivolge domande di chiarimento all'azienda in merito allo *scope of work*, un altro studio chiede una precisazione in merito alla quotazione economica da proporre. L'azienda fornisce gli opportuni riscontri. Domande e risposte vengono espresse sulla piattaforma e sono visibili a tutti i partecipanti al *beauty contest* (azienda e studi). L'identità degli studi è nota all'azienda mentre è "criptata" agli altri studi.

- *Tempo impiegato dall'azienda per fornire i riscontri: 20 minuti*
- *Piena simmetria informativa, ma riservatezza sull'identità degli studi*
- *Ciascuna domanda viene notificata via mail all'azienda, che risponde dal proprio account*
- *Domande e risposte disponibili in qualsiasi momento per l'azienda in formato PDF*

Comparazione delle offerte: tutti e cinque gli studi invitati presentano la loro offerta entro la *deadline* stabilita dall'azienda. La presentazione avviene direttamente su un *form online* del tutto speculare all'invito dell'azienda. L'azienda può "estrarre" un file (sia in PDF sia in EXCEL) contenente, elemento per elemento, tutte le offerte presentate dagli studi. La visualizzazione è quindi "sinottica", il che rende estremamente semplice e immediata la comparazione delle componenti qualitative ed economiche.

- *Tempo impiegato dall'azienda per la comparazione delle offerte: 90 minuti*
- *File comparativo automaticamente generato dalla piattaforma (non serve creare Excel "a mano")*
- *Offerte complete disponibili individualmente in PDF*
- *Individuazione delle condizioni di mercato e scelta dello studio legale del tutto informata e documentata*

ALCUNI BEAUTY CONTEST SU 4cLegal

Pareristica in materia di *crowdfunding* e contratti *online* per *startup*

Pareristica in materia di siti ospitanti concorsi a premio per *startup*

Assistenza in contenzioso in Colombia a favore di società italiana quotata

Assistenza generale a favore di operatore assicurativo

Assistenza in materia di contratti d'agenzia e procacciamento d'affari

Assistenza nella parte legale di un progetto di ristrutturazione d'azienda metalmeccanica

Assistenza nella *compliance* 2016 di primaria società farmaceutica

Cessione pacchetto azionario del socio di maggioranza di società industriale lombarda

Cessione quota di minoranza posseduta da fondo di investimento

Joint Venture in Stato Membro dell'UE per società quotata

Assistenza in materia di proprietà intellettuale per primaria società farmaceutica

Assistenza continuativa in materia civile e commerciale per primaria società farmaceutica

Assistenza continuativa in materia di diritto del lavoro per società chimica

Assistenza in relazione ad una procedura di concordato in bianco per società metalmeccanica

Assistenza in contenziosi seriali nell'area del diritto dei consumatori per società di trasporti

Assistenza in un'impugnativa contro provvedimento amministrativo proposto da appaltatore

Assistenza contenzioso giuslavoristico pluriennale passivo a favore di un primario istituto di credito

IL CANALE *YouTube* 4cLegal CHANNEL

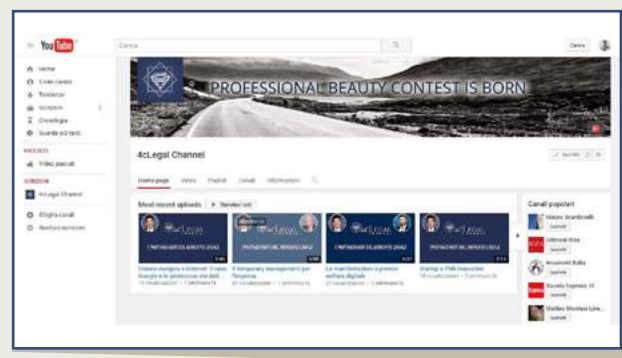
4cLegal Channel è l'ultima iniziativa di 4cLegal dedicata al mercato legale, un nuovo *media* che scommette sui contenuti.

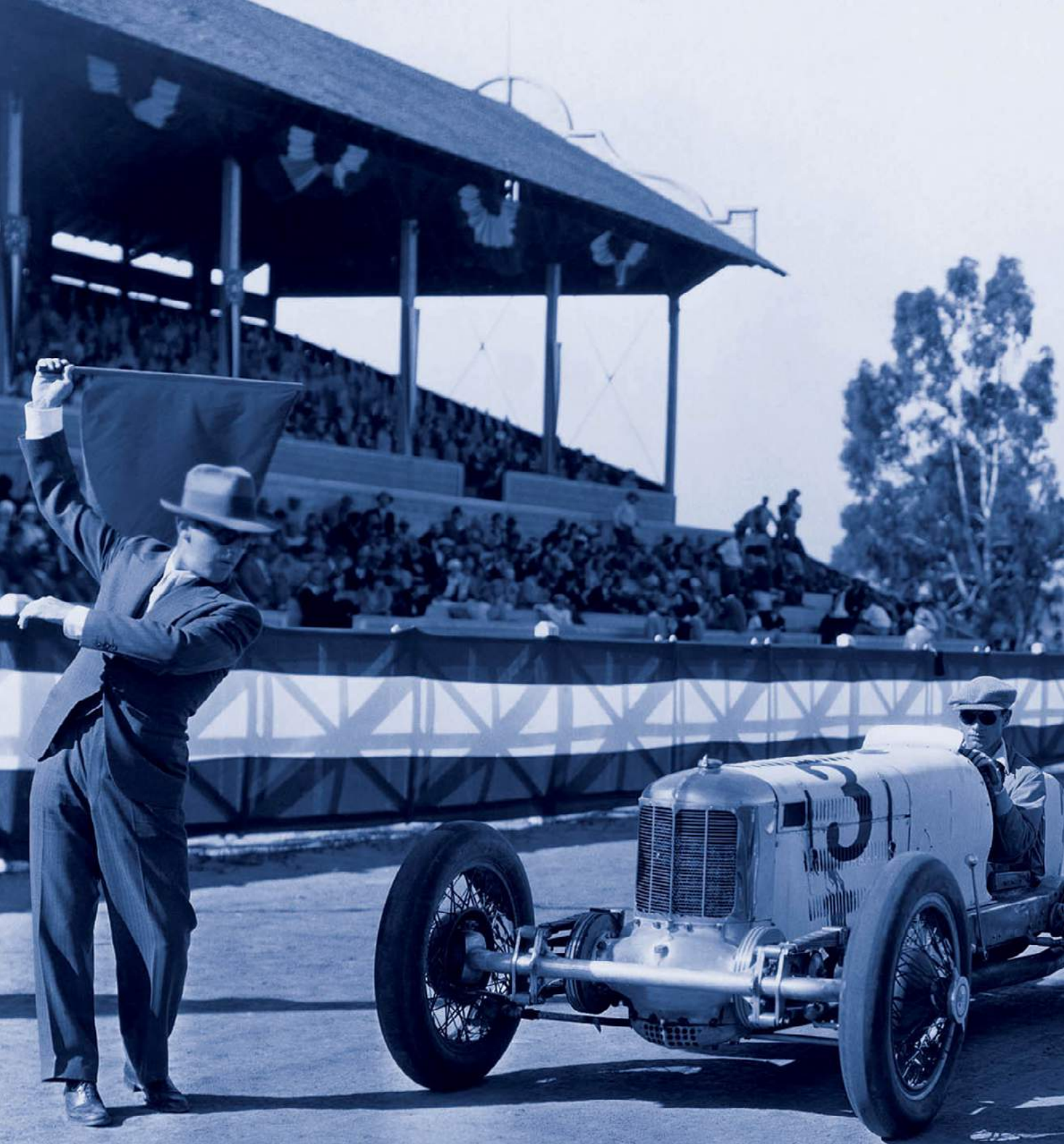
Perché 4cLegal Channel:

- per consentire agli studi professionali di evidenziare competenze ed esperienze professionali in modo moderno e immediato;
- per consentire alle aziende di tenersi aggiornate in modo semplice e rapido, al passo con i ritmi dell'attività ordinaria, e per individuare nuove professionalità all'interno del mercato legale;
- per consentire a coloro che si rivolgono al mercato legale di utilizzare un veicolo di visibilità e promozione nuovo e concreto.

4cLegal CHANNEL IN BREVE

Data di lancio	Febbraio 2016
Numero video pubblicati	58
Veicoli di promozione	4cLegal Channel, TopLegal, LinkedIn, Facebook, Google +, Twitter
Numero di visualizzazioni massimo di un singolo video	Oltre 22.000 (LinkedIn)
Partner tecnico	TopLegal
Link	4cLegal Channel





4CLEGAL