del 22 Febbraio 2016

ItaliaOggi
QUOTIDIANO ECONOMICO, GIURIDICO E POLITICO
QUOTIDIANO: MILANO

estratto da pag. 24

Affari Legali *ha chiesto ai general counsel quali criteri adottino nella scelta di studi esterni*

Multinazionali e avvocati, ecco come scelgono le aziende

Fausto Massimino

Cinzia Gaeta

Stefano Longhini

Pagine a cura di **Federico Unnia**

Poche regole certe, basate non solo sul buon senso e le competenze vantate; ma soprattutto un esame fedele dei risultati che si sono raggiunti e dello spirito di collaborazione che si è creato tra i componenti della direzione legale interna e il team di professionisti messi in campo dallo studio esterno.

È questa, in sintesi, la ricetta che i general counsel delle maggiori aziende italiane prediligono nello scegliere gli studi esterni cui affidare significative parti del proprio lavoro legale. Si va dallo specifico progetto alla gestione vera e propria di attività routinarie (vedi il recupero crediti).

Ricetta che cambia in ragione delle maggiore o minore internazionalità del gruppo.

«Tra le funzioni che deve svolgere la Direzione Legale, vi è anche quella di assicurare un'adeguata conoscenza del mercato degli studi legali, in relazione alle diverse aree entro cui l'azienda opera ed in ragione delle specifiche problematiche del settore di appartenenza. Sotto questo profilo, pertanto, si cerca sempre di valutare la competenza specifica, sulla base della conoscenza diretta, dei consigli di altri avvocati o di informazioni di accessibilità pubblica, quali pubblicazioni scientifiche o dati reperibili su Internet. Ovviamente viene valutato anche il possibile costo della prestazione» spiega **Fausto Massimino**, general counsel di ***Roche Italia***.

«Tendenzialmente può essere opportuno rivolgersi ad una sola law firm internazionale quando la tematica esige interconnessioni ed una coerenza di approccio tra le varie consociate nazionali del Gruppo, per evitare che iniziative locali possano risultare contraddittorie rispetto a strategie o ad obiettivi globali».

Per la scelta come ci si regola? «Sino ad oggi non abbiamo mai fatto ricorso a consulenti a questo scopo, ma non escludiamo di farlo in futuro, grazie a consulenti come 4clegal, che possono garantire «beauty contest» di qualità. Il Gruppo Roche persegue tendenzialmente una strategia legale decentralizzata, lasciando alla Direzione Legale delle proprie affiliate la discrezionalità nella scelta degli studi legali esterni: attualmente in Italia operiamo con cinque/sei studi, ma in altre realtà nazionali il numero può essere più elevato, o anche più ristretto, come accade quando non vi è un servizio legale aziendale, e pertanto la Casa Madre può avere l'esigenza di centralizzare i rapporti con uno o due studi esterni» conclude.

Altra realtà è ***Procter&Gamble***. «Nel nostro gruppo le operazioni straordinarie vengono solitamente coordinate dalla casa madre che ha un panel di «*preferred counsel*» - selezionati in base a valutazioni che tengono conto della specifica esperienza professionale e del costo/beneficio», spiega **Cinzia Gaeta**, General Counsel Southern Europe Procter&Gamble. «Con tali studi c'è un contratto quadro che stabilisce l'onorario per il Progetto e, spesso , le tarif-

www.sifasrl.com - Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

ItaliaOggi
QUOTIDIANO ECONOMICO, GIURIDICO E POLITICO
www.italiaoggi.it
QUOTIDIANO: MILANO

fe per le varie nazioni nelle quali lo stesso deve essere attuato. Tuttavia i general counsel locali sono liberi di scegliere anche altri studi». «Premesso che la scelta di studi esterni non avviene grazie alla consulenza di esperti in Italia con quattro studi (c.d. preferred counsel) di cui uno polispecialistico e gli altri focalizzati su penale/ antitrust/ lavoro. Con ognuno di loro il rapporto è pluridecennale. Un rapporto proficuo con un consulente richiede una conoscenza reciproca che deve essere sviluppata e consolidata nel tempo. Questo investimento deve pertanto, salvo problemi di correttezza e performance, essere salvaguardato» aggiunge.

Il dilemma grande law firm e studio locale come viene visto? «Non credo esista una regola generale. Lo studio legale non è un «brand» ma è composto da professionisti, non necessariamente dello stesso livello / esperienza in tutti i paesi. In Italia abbiamo usato efficacemente la stessa law firm internazionale quando abbiamo dovuto implementare localmente contratti globali, per beneficiare anche del loro network interno. Negli altri casi si valuta caso per caso, in base alla specifica esigenza e alle tariffe concordate a livello internazionale e locale. Per ciò che riguarda l'Italia non sempre usiamo le law firm selezionate a livello internazionale. Privilegiamo infatti la lunga conoscenza che i nostri consulenti hanno della società, della sua struttura, policy ecc e contrattiamo direttamente le tariffe. Tuttavia ci è stato suggerito, per eventuali materie nuove da trattare, di verificare, prima di affidare l'incarico, l'esperienza e le tariffe dei preferred counsel globali» conclude Gaeta.

«Personalmente amo gli studi che conoscono bene l'azienda per cui operano, che sanno cosa le serve, che rispettano le tempistiche, che sanno essere esaustivi, ma sintetici, che non si limitano a evidenziare i problemi, ma che forniscono idee per risolverli, che si mettono a servizio della direzione legale e dell'azienda, senza pretendere il contrario» spiega **Stefano Longhini**, responsabile contenzioso broadcast di ***Mediaset***. «Il criterio principale è quindi quello dell'esperienza empirica. Premesso che non mi avvalgo di consulenti esterni per selezionare studi legali con i quali collaborare, al momento lavoriamo con una decina di studi consolidati nel rapporto da anni; più qualcuno all'occorrenza, ove servisse una particolare determinata competenza», conclude.

«Gli studi esterni vengono selezionati in base alle specifiche e comprovate esperienze nelle materie oggetto di Consulenza; alla capacità di operare su più locations senza perdere in qualità; ad accurati, previ «*Conflict Checks*» essendo le Telecoms un mercato ristretto a pochi operatori; in base all'approvazione dell'Azionista ed infine su un adeguato rapporto costo/prestazione» spiega **Fabio Missori**, general counsel di ***h3g*** e ***3 Italia***. «Il numero di studi esterni contrattualizzati si è andato riducendo gradualmente ma decisamente negli anni di consolidamento post start-up. Sia per la piena maturazione e valorizzazione di risorse legali in-house, quanto per una logica ottimizzazione di costi. E ciò vale sia per le operations in Italia che all'estero. Inoltre, gli studi che ci hanno seguito su varie tematiche, nel corso degli anni, maturano una conoscenza non solo del business ma delle «dinamiche» aziendali rendendo più diretta ed immediata la comunicazione e diventano in grado di fornire una consulenza quasi «sartoriale» tarata sulle esigenze del cliente. Credo che, ormai, gli studi utilizzati abitualmente siano meno di una dozzina, comprendendo anche la gestione dei contenziosi. È consuetudine affidarsi alla medesima Law Firm in operazioni di M&A ripetute su più Giurisdizioni e che prevedano il coinvolgimento di autorità sovra-nazionali, oppure in tema di *Tax harmonisation*. Mentre in tema di Litigations o Arbitrati si seguono criteri di selezione differenti» conclude.

Fabio Missori

www.sifasrl.com - Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

BRUNO COVA, *PAUL HASTINGS*

Si sceglie la creatività

Quando lavoravo in un grande gruppo industriale basavo la scelta degli studi esterni su diversi fattori, a seconda delle specifiche esigenze del caso: qualità tecniche, professionali, modalità di effettuazione del servizio, e da ultimo naturalmente il costo, che però per me è sempre stato un fattore secondario rispetto alla capacità di poter perseguire al meglio gli obiettivi aziendali. L'efficacia di uno studio legale veniva valutata in modo costante, partendo dalle modalità di organizzazione dell'attività e di interazione con l'ufficio legale dell'azienda, e finendo con una valutazione ex-post dell'attività svolta e del contributo dato. I parametri erano spesso legati alle specificità della pratica, ma sempre comprendevano creatività, affidabilità, e capacità di anticipare le esigenze aziendali».

Bruno Cova

Bruno Cova, chair dello studio ***Paul Hastings*** a Milano ha lavorato da entrambi i lati della scrivania. Prima come direttore affari societari e legali del Gruppo Fiat, e ora come legale esterno. «Il mercato dei servizi legali in Italia è pieno di ottimi professionisti che operano in studi legali di eccellenza, ed è anche soggetto a forti pressioni competitive, per cui la ricerca di fattori competitivi è costante. Penso che la mia passata esperienza da General Counsel e quindi la conoscenza delle dinamiche aziendali sia stata utile ai clienti in più di un'occasione».

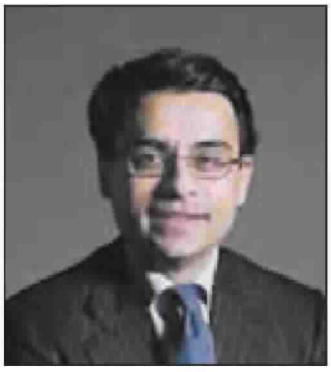
D. Cosa conta davvero nella scelta di un professionista?

R. I contatti sono fondamentali nella nostra professione. Naturalmente vanno usati in coerenza con l'interesse aziendale. È positiva e utile a tutti la segnalazione di un avvocato esterno da parte di un legale di impresa ad un altro legale interno sulla base di una precedente esperienza positiva. È invece un fenomeno negativo – e per la verità squalificante per il professionista stesso – la raccomandazione fatta dal politico sulla base di affiliazioni partitiche, o quella dell'amico o del parente se fondata esclusivamente su affinità personali.

MASSIMO MANTOVANI, *ENI*

Conoscere i mercati locali

Premesso che ormai abbiamo una ottima conoscenza del mercato legale internazionale per il nostro settore e nei paesi in cui operiamo, di norma se si tratta di operazioni rilevanti si procede ad una *beauty parade* tra 2/3 studi internazionali da noi pre-selezionati ci rivolgiamo all'ufficio estero dello studio internazionale e non quello italiano», spiega **Massimo Mantovani**, general counsel di ***Eni***.«Per quanto riguarda poi la selezione di studi possibili nostri fornitori aggiorniamo un *data base* interno sui principali studi e le loro operazioni estere nei paesi che ci interessano».


Massimo Mantovani

Domanda. Con quanti studi, e da quanti anni collabora in Italia e sui mercati esteri il vostro Gruppo?

Risposta. Operiamo in oltre 70 paesi nel mondo e perlopiù con studi locali piuttosto che utilizzare uno studio internazionale per operare in più paesi. Quindi sono tantissimi gli studi. Ogni anno aggiorniamo l'elenco monitorando il mercato legale internazionale e locale (operazioni eseguite ad esempio), inoltre invitiamo alle *beauty parade* gli studi anche sulla base della qualità del servizio reso.

D. Quando si entra in mercati stranieri quali sono le maggiori difficoltà che dovete affrontare nell'identificazione di studi legali locali che vi possano affiancare?

R. Ormai operiamo in un mercato globale dove è facile sapere quali sono gli studi legali più importanti nei vari paesi, molto spesso sono realtà locali piuttosto che studi di network internazionali, occorre conoscere il mercato locale e non fermarsi al «brand internazionale». Peraltro il nostro team legale interno opera molto sull'insourcing salvo gli aspetti di diritto locale.

D. Sulla base della sua esperienza, meglio utilizzare una sola law firm internazionale che segua l'azienda su più Paesi oppure singoli studi locali?

R. Direi solo in operazioni molto complesse e che richiedono lavoro significativo sul mercato finanziario internazionale. Peraltro è un aspetto che varia da società e società ovviamente dipende dalla qualità della funzione legale interna e dall'abitudine ad affrontare temi internazionali.

RAIMONDO RINALDI, *ASSOCIAZIONI ITALIANA GIURISTI D'IMPRESA*

Contano l'ottima reputazione ma anche le tariffe

Nessuna direzione legale è in grado di soddisfare tutte le esigenze di assistenza legale che un'azienda richiede. Fosse solo per l'area del contenzioso o per aree di alta specializzazione e non rientranti nell'attività specifica dell'azienda in questione, esiste sempre qualche attività che richiede di essere soddisfatta con professionisti scelti all'esterno. Ma cosa guida la scelta tra i molti studi – sia nazionali che internazionali?

«Nella selezione dei consulenti esterni è indispensabile definire a monte quali siano le aree chiave che, in termini di conoscenza, esperienza e competenza,

www.sifasrl.com - Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

più efficacemente ed efficientemente la Direzione intende e può gestire all'interno e quelle che potrebbe esternalizzare» spiega **Raimondo Rinaldi**, general counsel di ***Esso Italiana*** e presidente di ***Aigi, Associazioni Italiana Giuristi d'Impresa***.

«Per ciascuna area del diritto, la nostra esperienza ci porta ad identificare gli studi legali che hanno una solida se non ottima reputazione per capacità professionali ed esperienza, la conoscenza del business e del settore in questione, massima apertura e disponibilità a discutere di ogni aspetto del rapporto e siano competitivi sulle tariffe applicate» aggiunge.

In generale va evidenziato che difficilmente un solo studio può offrire un costante ed alto livello di qualità in tutti i campi del diritto o in più sedi o giurisdizioni. Usare un solo studio, specie se di grandi dimensioni, non sempre giustifica il livello di costo sopportato ed eliminerebbe comunque la tensione della concorrenza che è benefico per ottenere un alto valore aggiunto dalla prestazione. «Il nostro approccio è di mantenere un mix tra le varie possibilità in funzione delle varie esigenze e priorità di assistenza. Si deve quindi scegliere tra diversi potenziali partner. Avendo sempre lavorato per società multinazionali americane conosco l'importanza dell'aspetto costi. Oggi l'obiettivo prioritario è contenerli, mantenendo alta la qualità ed il valore aggiunto ricevuto per ogni dollaro o euro speso. Tuttavia puntare solo su un ottimo sconto può condurre a distruggere il valore aggiunto che ci si aspetterebbe dallo studio» chiosa Rinaldi.

C'è poi il capitolo misurazione della *performance* di un legale esterno. «È sempre particolarmente difficile mantenere un puntuale monitoraggio del lavoro svolto presso gli studi legali esterni. È sempre bene chiarire a monte cosa ci aspetta in termini di obiettivi e di interazione. Se dovessi stilare una scala degli aspetti da considerare nella selezione, valutazione e supervisione del lavoro del professionista esterno, metterei ai primi posti la competenza ed esperienza dimostrata nella materia, l'affidabilità della prestazione e la tempestività dell'assistenza. Sono essenziali anche la pro-attività nelle soluzioni offerte, la costanza nel livello di prestazione offerta e risultati ottenuti, l'efficienza dell'organizzazione e la costante attenzione al rispetto del budget pianificato o concordato. Tutto questo consente, a fronte di una stima iniziale, un'analisi di costi verso qualità della prestazione e quindi aiuta a meglio posizionare in futuro la risposta al nostro quesito iniziale del make or buy» conclude Rinaldi.

DANIELA BRANCALEONE, *AMPLIFON*

Per operare all'estero funziona il passaparola dall'Italia

Daniela Brancaleone

«Per selezionare uno studio legale all'estero normalmente ci avvaliamo del consiglio degli studi legali che utilizziamo in Italia, i quali hanno solitamente un solido network di riferimento in molti Paesi stranieri», spiega **Daniela Brancaleone,** legal & corporate affairs director di ***Amplifon.*** «Identifichiamo il tipo di consulenza che ci serve dallo studio straniero e chiediamo che ci vengano suggeriti alcuni nomi. Andiamo poi a confrontare le referenze che ci sono state date con la posizione attribuita allo studio dalle società di law firm ranking nelle practice area di nostro interesse. Contattiamo poi due/tre studi legali le cui caratteristiche si siano rivelate coerenti dall'incrocio dei due

www.sifasrl.com - Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

criteri e chiediamo una *fee quotation* per il medesimo *scope of work*. Laddove possibile facciamo anche una visita in loco per conoscerli direttamente e capire di persona i punti di forza. Alla fine di questo processo scegliamo lo studio che riteniamo più adatto alle nostre esigenze, basandoci sull'insieme delle informazioni raccolte».

Domanda. Nella scelta di studi esterni vi avvalete anche di consulenti?

Risposta. Come dicevo, consulenti in questo processo possono essere considerati i nostri studi di riferimento in Italia da cui cerchiamo anche di avere una valutazione sulla loro personale esperienza di collaborazione diretta con lo studio e con i partner che di volta in volta ci suggeriscono.

D. Con quanti studi, e da quanti anni collabora in Italia e sui mercati esteri il vostro Gruppo?

R. In Italia collaboriamo almeno con 6 studi legali. Alcuni di essi lavorano con noi da parecchi anni, ognuno su tematiche specifiche, altri sono «acquisti» più recenti e legati a specifici progetti. All'estero tendenzialmente abbiamo due studi legali in ognuna delle nostre 22 country: generalmente uno studio segue la parte commerciale e le materie societarie, l'altro le tematiche labour. In qualche raro caso si fa riferimento ad un unico studio legale per tutto.

D. Quando si entra in mercati stranieri quali sono le maggiori difficoltà che dovete affrontare nell'identificazione di studi legali locali che vi possano affiancare?

R. Ritengo nella mia esperienza di essere stata fortunata poiché almeno finora non ho incontrato particolari difficoltà nella selezione degli studi. Abbiamo sempre avuto la possibilità di scegliere tra più law firm quotate le quali ci hanno affiancato nei vari progetti all'estero rispettando le aspettative professionali. L'unico elemento su cui mi focalizzerei maggiormente in futuro è la definizione dei criteri di calcolo delle *fees* le quali qualche volta sono risultate considerevolmente superiori al previsto.

D. Meglio una sola law firm su scala globale o più studi paese specializzati?

R. Personalmente non ho mai creduto al vantaggio di avere un'unica law firm internazionale che segua l'azienda su più paesi se non in qualche raro caso di acquisizioni che coinvolgono più giurisdizioni. Non è infatti scontato che la stessa law firm sia ugualmente valida nelle medesime practice nei vari paesi in cui è presente. Noi, quindi, preferiamo come approccio quello di selezionare localmente gli studi legali di riferimento. Quando si tratta di avere un supporto per le operazioni internazionali la scelta viene fatta direttamente dall'headquarter ma lasciamo ai manager in loco autonomia nella selezione dei consulenti per le materie relative alla normale operatività della società locale.

Multinazionali e avvocati, ecco come scelgono le aziende

www.sifasrl.com - Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.