



CASE HISTORY

Best practice nel legal procurement



IL GRUPPO KRUK

Quando la trasparenza crea valore



"Sin dall'inizio della sua attività –che proprio nel 2018 compie 20 anni di presenza sul mercato europeo– il Gruppo ha sempre considerato cruciali alcuni valori che, nella loro globalità, fungono da comune denominatore verso i nostri clienti, le persone con debiti e gli azionisti. Operare in modo trasparente e secondo criteri di equità è certamente un quid pluris verso i nostri business partner, e avere cura della reputazione del Gruppo è un valore interno molto sentito da tutti i dipendenti".

Avv. Ferdinanda Tanganelli – Legal Support Section Manager



Introduzione

Il mercato degli NPL

Le Banche guardano alla trasparenza nei processi

Di Alessandro Renna – Founder & Ceo di 4cLegal

Quanto conta la **trasparenza nei processi**? Forse più di quello che si potrebbe immaginare, stando all'esperienza del **Gruppo KRUK**, leader europeo nella gestione del recupero crediti e nell'acquisto di portafogli di debito.

Il Legal Support Section Manager della company italiana del Gruppo -**avv. Ferdinanda Tanganelli**- racconta infatti a 4cLegal che gli Istituti di Credito, prima di scegliere a chi cedere i loro portafogli, svolgono un'attenta **due diligence reputazionale** sugli interessati.

La scelta del cessionario non è soltanto una questione di parametri finanziari, anzi. Le banche attribuiscono netta preferenza agli operatori che possono dimostrare una solida cultura di compliance e un'effettiva trasparenza nella **governance**: è la crescente rilevanza di quelli che vengono comunemente chiamati «**parametri ESG**» (*Environmental, Social, Governance*), ossia quei parametri **non finanziari** dell'impresa che finiscono con l'influenzare significativamente le scelte degli stakeholder (qui un nostro recente approfondimento sul tema: [CEO Holding Zara](#)).

E in effetti, a ben vedere, è naturale che investitori, controparti e stakeholder in genere ripongano maggiore fiducia in un'impresa che -**aldilà delle dichiarazioni di intenti dei modelli organizzativi e dei codici etici**- orienta concretamente la propria attività secondo i **migliori principi di gestione**.



Alessandro Renna
Founder & Ceo di 4cLegal
alessandro.renna@4clegal.com

È così che anche il **beauty contest digitale** diventa un asset importante per la direzione legale e, con esso, per l'impresa: una scelta dei professionisti di fiducia improntata a una procedura trasparente, tracciabile e concorrenziale denota un DNA sano e coerente dell'impresa e contribuisce a crearne una buona reputazione sul mercato.

È con queste premesse presentiamo al pubblico di 4cLegal la prima di una serie di **case history** dedicate alle best practice di legal procurement nel mercato italiano. Un modo per raccontare e condividere come alcuni importanti player del mercato legale decidono di gestire i processi di selezione dei professionisti e di acquisto di servizi legali.

Buona lettura e considerateci sempre a disposizione per ricevere Vostri commenti e suggerimenti.

L'importanza dei parametri ESG secondo la Harvard Business Review

"Although all investors of course pay close attention to financial performance, there's evidence that many are beginning to watch ESG measures carefully, too. Earlier this year Amir Amel-Zadeh of Oxford University's Said Business School and George Serafeim of Harvard Business School published the results of a survey of 413 investment executives, whose firms collectively manage \$31 trillion in assets. Half reported using ESG information because they believe it is material to investment performance and nearly half said they believe that a company with a high ESG score is a less risky investment" (**MCGINN**, *The best performing CEOs in the world 2017*, November-December 2017).



I PAESI DEL GRUPPO

Polonia, Italia, Romania, Malta, Repubblica Ceca, Spagna, Slovacchia, Lussemburgo e Germania

LE SOCIETA' IN ITALIA

KRUK Italia S.r.l.
ItaCapital S.r.l.
Agecredit S.r.l

I NUMERI IN ITALIA

Ingresso nel mercato italiano
2015
Portafogli acquistati e gestiti
2,8 Mld di euro (GBV)
Dipendenti: **300**



Dipartimento Legale



Avv. Ferdinanda Tanganelli - Legal Support Section Manager

Si laurea nel 2004 in Giurisprudenza –indirizzo giurista di impresa- all'Università degli Studi di Milano. Dopo il praticantato forense, svolto in ambito giuslavoristico, diventa Avvocato nel 2007 e prosegue la sua attività di libera professionista fino all'ingresso nel Gruppo IVRI, in qualità di Responsabile Affari Legali. Nel 2014 assume l'incarico di Head of Legal & Compliance presso la sede italiana di Intrum Justitia S.p.a. e, nel 2015, anno in cui il gruppo KRUK entra nel mercato italiano, diviene parte del nucleo fondatore di KRUK Italia assumendo il ruolo di Legal Support Section Manager.



Avv. Federica Parlacino - Lawyer – Legal Support Section

Dopo il praticantato forense svolto in ambito civile, diventa avvocato e nel 2006 entra a far parte del gruppo olandese Atradius, occupandosi delle tematiche legali di recupero crediti relative alle attività B2B. Dal 2016 è in-house lawyer in KRUK Italia presso gli uffici di Milano.



Dipartimento Business Improvement & Security



Ing. Klaudyna Kowierska – Business Improvement & Security Section Manager

Laureata in Ingegneria Gestionale e Produzione presso il Politecnico di Lodz (Polonia), è oggi Responsabile della sezione Business Improvement & Security in KRUK Italia srl. Da 2013 ha gestito programmi complessi e progetti nel settore aerospaziale ed automotive. È specializzata nel controllo interno, nella gestione della qualità, nella gestione del cambiamento e in Lean management.

News di Gruppo | L'acquisizione di Agecredit S.r.l.

«Il 16 aprile 2018 KRUK S.A. ha acquisito Agecredit S.r.l., società con sede a Cesena e attiva nel mercato del recupero crediti dal 1994.

Agecredit conta attualmente oltre 80 Business Partner appartenenti al settore bancario, dei prestiti, delle telecomunicazioni e dell'e-commerce.

L'acquisizione permette a KRUK Italia di estendere il suo campo d'azione a 360° nello scenario finanziario e realizzare nuove fondamentali attività aziendali».



I Valori

«Nella quotidianità del nostro lavoro siamo sempre concentrate sul condividere con i nostri colleghi il rispetto delle norme e la consapevolezza dei potenziali incidents che la loro violazione può comportare. Quest'ultimo aspetto ci porta ad avere un approccio non puramente tecnico, ma anche molto vicino alla cura delle relazioni con i nostri business partners e le persone con debiti, portandoci ad elevare il nostro livello di attenzione verso qualsivoglia tematica a noi sottoposta. In questo panorama rientra il circolo perpetuo di valori atti a incrementare il livello di reputazione nel mercato dell'intero Gruppo».

Il Dipartimento Legale



Il Caso

La nuova normativa prevista dal **Regolamento Europeo 2016/679 (GDPR)** ha rivoluzionato il tema della privacy e della data protection. Le aziende sono chiamate, entro il **25 maggio 2018**, a creare e/o ad adeguare policy, documenti e processi, pena l'applicazione di sanzioni che possono arrivare fino al **4% del fatturato globale di Gruppo**.

Una delle novità introdotte dalla normativa è la necessità -in alcuni casi specificamente previsti- di nominare un **Data Protection Officer (DPO)**, responsabile della protezione dei dati ai sensi degli artt. 37-39 del Regolamento. Numerose le aziende che hanno deciso, perlomeno in questa fase iniziale, di ricorrere a **DPO esterni**, perlopiù appartenenti al medesimo studio legale incaricato di prestare assistenza nelle attività di compliance con la normativa.

Nella case history qui raccontata, il Gruppo KRUK ha coinvolto 4cLegal nella procedura di selezione, tramite **beauty contest digitale**, del DPO incaricato di prestare assistenza a favore di **KRUK Italia S.r.l., ItaCapital S.r.l. e Agecredit S.r.l.** per una durata iniziale di **12 mesi**. All'interno del beauty contest digitale, l'ufficio legale ha indicato in modo specifico le proprie esigenze, evidenziando le peculiarità derivanti dall'appartenenza a un **Gruppo internazionale complesso e multiculturale** e, per altro verso, il **primato dei criteri qualitativi** nella selezione dello studio: **track record specifico**, modalità di **approccio internazionale** e dinamico, e ottima conoscenza della **lingua inglese** sono stati indicati dall'ufficio legale come driver della scelta finale.

Rispetto alla **media** degli invitati nei beauty contest digitali 4cLegal -pari a **4 (quattro)**- si è deciso di coinvolgere un numero di studi maggiore nella consapevolezza che la specificità e la significatività di effort da dedicare all'incarico avrebbe potuto spingere qualche studio a non presentare offerta (circostanza in effetti confermata ex post).

Il GDPR nei beauty contest digitali 4cLegal

Nella piattaforma www.4clegal.com si sono svolti **18 beauty contest digitali** in materia di implementazione della normativa prevista dal **regolamento EU 679/2016 (GDPR)**. Tipicamente, l'oggetto dell'incarico da affidare tramite beauty contest è stato distinto in tre fasi: (i) c.d. "**gap analysis**", ossia analisi della situazione corrente della società in merito alla gestione e protezione dei dati e individuazione delle misure di rimedio necessarie per assicurare piena compliance con la nuova normativa; (ii) supporto nella fase di implementazione delle **misure di rimedio** (revisione contratti e documenti della società, creazione e revisione procedure ecc.); (iii) incarico di **Data Protection Officer (DPO)**. Tendenzialmente, la seconda e la terza fase sono state presentate nel beauty contest digitale come "**eventuali**": la società si riservava di confermare o meno la relativa assistenza a valle della gap analysis.



I Numeri

Studi coinvolti: 9	Data di lancio: 2.3.2018	Termine per presentare domande: 12 giorni dal lancio	Termine per presentare offerte: 17 giorni dal lancio
Studi che hanno presentato l'offerta: Riservato	Studi invitati a colloquio personale (short list): 2	Data di affidamento dell'incarico: 16.4.2018	Compenso pattuito con lo studio vincitore: Riservato



Il Processo

1. Ricerca di mercato

Il primo step è stata una ricerca di mercato svolta sulla piattaforma www.4clegal.com per individuare esperti in materia di privacy e data protection. La ricerca ha portato a selezionare No. 9 studi professionali che l'Ufficio Legale ha coinvolto nel beauty contest digitale.

2. Predisposizione della RFP

4cLegal ha fornito una bozza della cosiddetta Request for Proposal (RFP), ossia dell'invito rivolto agli studi professionali all'interno del quale vengono inseriti tutti gli elementi necessari per identificare il perimetro dell'incarico e le competenze, esperienze e caratteristiche richieste. Dopo aver apportato le necessarie modifiche e integrazioni, la RFP è stata approvata e il beauty contest digitale avviato.

3. Q&A

Nella fase dedicata ai chiarimenti, sono state formulate cinque domande da parte degli studi professionali, puntualmente evase dall'Ufficio Legale. Quest'ultimo ha anche inserito un chiarimento aggiuntivo non sollecitato in merito alle possibili modalità di svolgimento dell'incarico.

4. Ricevimento offerte

L'Ufficio Legale ha raccolto quattro offerte. La disponibilità di un file sinottico generato automaticamente dalla piattaforma ha reso più semplice la loro comparazione.

5. Analisi offerte

L'analisi delle offerte è stata guidata da criteri principalmente qualitativi, essendo l'obiettivo quello di selezionare uno studio professionale da un lato particolarmente specializzato e, dall'altro, particolarmente idoneo a integrarsi in una realtà in costante e rapida crescita, che necessita di consulenti in grado di confrontarsi in modo pragmatico con i vari dipartimenti. Specifica attenzione è stata rivolta all'approccio proposto dagli studi anche sui temi IT.

6. Incontri con studi in short list

L'Ufficio Legale ha chiesto a 4cLegal di organizzare incontri individuali con i due professionisti le cui offerte sono risultate migliori secondo i criteri di valutazione indicati.

7. Affidamento incarico

L'Ufficio legale ha quindi selezionato lo Studio legale ritenuto migliore in considerazione delle specificità dell'incarico e delle peculiarità del Gruppo, procedendo all'affidamento dell'incarico.



Feedback dell'Ufficio Legale sul processo

«Ritengo che il beauty contest digitale risulti in perfetta linea con i valori del Gruppo in questa sede già menzionati. In tale contesto, la delicatezza del tema del GDPR rende ancora più incisiva l'adeguatezza di tale strumento per la sua trasparenza e tracciabilità, ma anche per la possibilità di assegnare tempistiche precise del percorso di selezione, così permettendo la rapida, univoca ed efficace gestione delle diverse fasi previste. Da ultimo, ma non meno importante, è stato significativo il proficuo e costante supporto di tutto il team di 4cLegal, che desidero ringraziare soprattutto per la sensibilità e cura mostrata verso un processo delicato all'interno di un contesto multinazionale che ignorava le dinamiche del beauty contest, supporto che mi ha permesso, quale General Counsel, di farne comprendere le potenzialità».

Avv. Ferdinanda Tanganelli – Legal Support Section Manager

Plus



1. TRASPARENZA



2. TRACCIABILITA'



3. SUPPORTO OPERATIVO



4. EFFICIENZA DI PROCESSO



Feedback dello studio vincitore

ICT Legal Consulting

Siamo estremamente contenti che una realtà così importante come il Gruppo KRUK abbia scelto ICT Legal Consulting per questo ruolo fondamentale. Per uno studio come il nostro, basato sull'eccellenza, è sempre un piacere verificare come competenza, capacità e dinamicità siano valori importanti anche per i nostri partner. Anche per questo motivo, riteniamo il beauty contest uno strumento altamente meritocratico e trasparente, adatto per creare delle partnership proficue.

Paolo Balboni e Luca Bolognini, Founding Partners, ICT Legal Consulting



**SI RINGRAZIANO IL GRUPPO KRUK
E LO STUDIO ICT LEGAL CONSULTING PER LA
PARTECIPAZIONE A QUESTA CASE HISTORY**

4c s.r.l.

C.so Buenos Aires 90, 20124 – Milano

Numero Verde 800136094

info@4clegal.com | www.4clegal.com

