

Servizi legali e valore della marca

Il mercato legale come fattore di reputazione

MARELLA CARAMAZZA

Dicembre 2017

Realizzato con la collaborazione di



Indice

La reputazione aziendale. Cosa è e perché oggi è un asset strategico per il valore dell'impresa	pag.	2
I fattori della reputazione	pag.	7
L'impatto dei servizi legali sulla reputazione	pag.	9
Il General counsel. Un ruolo in evoluzione	pag.	17
Il <i>procurement</i> di servizi legali. L'incidenza sulla reputazione della direzione legale e su quella aziendale	pag.	18
Verso un nuovo mercato dei servizi legali e le soluzioni digitali di acquisto	pag.	24
Conclusioni	pag.	27
Bibliografia	pag.	29
Appendice	pag.	32

Vox populi, vox dei

*Le due cose più importanti non
compaiono nel bilancio di
un'impresa: la sua reputazione ed
i suoi uomini (Henry Ford)*

La reputazione aziendale. Cosa è e perché oggi è un asset strategico per il valore dell'impresa

Il concetto di Reputazione è stato ampiamente esaminato negli studi sul funzionamento aziendale ma ha preso vigore a seguito degli scandali del 2001 (Enron, Worldcom, Arthur Andersen, etc) e del 2007 (Lehman Brothers in testa) dopo i quali i mercati finanziari hanno incluso le componenti intangibili della sostenibilità e della integrità nei ratings di valutazione del valore dell'azienda (es. Dow Jones Sustainability Index) e hanno ispirato la legislazione vigente, ben rappresentata in Italia con il varo del D. Lgs. 231/2001 e successivi aggiornamenti. Il termine è tornato in auge, in veste nuova, con la crescita e la diffusione delle tecnologie digitali che ne hanno rivitalizzato l'importanza e il significato, assumendo la reputazione come presupposto fondante della qualità e intensità delle interazioni e degli scambi - monetari e non - sui social media e sulla rete.

Anche il recentissimo Premio Nobel 2017 per l'Economia a Richard Thaler per i suoi studi sulla *economia comportamentale*, denota il crescente peso attribuito dalla comunità scientifica alle determinanti soggettive e psicologiche delle scelte economiche indicando quindi le componenti intangibili come fattore chiave della presa di decisione per ogni attore economico.

Tornando alle origini del tema nella letteratura aziendalistica, Fombrun¹ definisce la reputazione come “la percezione delle azioni passate e future di una azienda che ne determinano l'attrattività generale agli occhi dei suoi interlocutori, a confronto con i principali concorrenti”.

Il concetto di reputazione aziendale fa dunque riferimento a un processo di costruzione e sedimentazione della valutazione che un soggetto o un gruppo di soggetti esprime su di un altro soggetto o gruppo, all'interno di una determinata comunità. In questa ottica la reputazione può essere considerata come l'indice, rilevabile collettivamente, della affidabilità di un soggetto, costruito sulla base delle proprie esperienze dirette e delle referenze che si

¹ Fombrun C.J., “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.

ottengono dagli altri membri del gruppo. La reputazione è dunque un concetto relazionale, che si costruisce all'interno della interazione tra più soggetti².

La rilevanza che la questione reputazionale ha assunto negli ultimi anni per le aziende, si connette anche con una visione sistemica e neo-istituzionalista dell'organizzazione, che vede questa inserita in un contesto di cui subisce pressioni e condizionamenti³. In questa ottica, la reputazione di una azienda è frutto di come questa viene percepita e valutata da parte del contesto, e più precisamente dei suoi stakeholders⁴.

La definizione di stakeholder nasce ampliando il concetto di interlocutore rilevante per l'azienda: da quello di azionista (*share-holder*), la cui aspettativa principale è il profitto, a quello di chi ha una qualsiasi "posta" (*stake*) nell'azienda, cioè è in qualche modo interessato alle decisioni e alle sorti dell'impresa. Tra gli stakeholder, si distinguono quei soggetti che interagiscono sulla base di transazioni economiche con l'impresa (dipendenti, fornitori, finanziatori, clienti) e che l'azienda considera strategici per il raggiungimento dei suoi fini, come coloro che sono, e si sentono, portatori di interessi legittimi (autorità pubbliche e regolatorie, gruppi di opinione, media, sindacati, organizzazioni di categoria, enti territoriali, comunità locali, etc.) e con cui l'impresa regola la sua relazione sulla base della legittimazione reciproca e del consenso⁵.

Come si intuisce, ogni *stakeholder* risponde ed è sensibile a segnali specifici, ed è generatore di vincoli e/o opportunità per l'impresa. In questo senso si è sviluppato negli studi aziendali e manageriali un filone di lavoro proprio incentrato sullo *Stakeholders Management*, ovvero l'insieme di pratiche e modelli volti a individuare, valutare, selezionare e ingaggiare gli stakeholder rilevanti in relazione alla strategia dell'impresa. La qualità dello Stakeholders Management ha a sua volta una diretta ricaduta sulla reputazione dell'azienda; Quanto più gli stakeholder sono ben disposti e disponibili a scambiare con essa le risorse materiali (beni, prodotti, servizi, etc.) e immateriali (es. fiducia, consenso, informazioni, etc.) necessarie per il raggiungimento dei suoi fini, non solo sulla base della convenienza della transazione, ma anche e soprattutto della reputazione, tanto più questi saranno disposti a favorirla e privilegiarla generando per l'azienda vantaggio competitivo. Già in questa accezione, coerente con una visione *resource-based* dell'organizzazione⁶ si osserva uno stretto collegamento tra reputazione e valore dell'impresa, dove il termine valore è inteso nel suo significato specifico di creazione di vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

² Josang A., Ismail R., Boyd C., "A survey of trust and reputation systems for online service". Decision Support Systems, Volume 43, Issue 2, 2007.

³ Powell W. W., Di Maggio P. J., "Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa", Edizioni di Comunità, Torino, 2000.

⁴ Fombrun C., Ponzi L., Newburry W., "Corp Reputation", 2015.

⁵ Caramazza M., "Sostenibilità e responsabilità manageriale", Materiale didattico Fondazione Istud, 2015.

⁶ Grant R. M., "The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". California Management Review, 1991.

Un altro aspetto importante, da considerare a questo punto, è che la reputazione non è un valore statico e assoluto, ma cambia e si evolve nel tempo. Si sottolinea qui il carattere dinamico della reputazione, mettendone in evidenza il rapporto da un lato con i comportamenti e i risultati ottenuti dall'azienda⁷, dall'altro con l'evoluzione della cultura sociale e del sentire comune relativamente a determinate issues di carattere generale (es. l'ambiente, l'immigrazione, la salute, la parità di genere, la povertà, la disoccupazione, la corruzione, etc.) su cui un'impresa può avere un impatto più o meno forte.

In molti studi si fa un chiaro collegamento alla reputazione come conseguenza della Corporate Social Responsibility. In una nota definizione fornita da Carroll nel 1979⁸, la CSR è *“la responsabilità sociale di un business include le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società, nelle sue diverse componenti, ha verso l'azienda in un determinato momento storico”*. La definizione di CSR fornita da Carroll è importante perché distingue esplicitamente le responsabilità dell'azienda verso le diverse parti del sistema sociale di riferimento da quelle meramente legate alla generazione di profitto. Si è approfondita in un'altra sede⁹ la relazione tra CSR e scelte manageriali e si è evidenziata, attraverso l'analisi di venticinque casi di aziende nazionali e internazionali, la natura evolutiva della cultura della responsabilità sociale nell'organizzazione e il suo importante ruolo nel costruire la reputazione interna ed esterna dell'azienda. Oltre a rilevare l'assenza di un modello univoco di correlazione tra azioni manageriali e reputazione, si è in quella sede evidenziata anche la coerenza tra reputazione interna (come percepita dai dipendenti) ed esterna (da parte di clienti, fornitori e altri stakeholder) come condizione per la stabilizzazione del valore oggettivo e percepito dell'azienda.

Su questa scia, l'indice Global Corporate Reputation¹⁰ riconduce la reputazione di una azienda a due ordini di fattori: le performance aziendali e la “cittadinanza”. Le prime misurano il successo dei prodotti e servizi di un'azienda, come percepiti dai clienti. La cittadinanza è la misura degli aspetti meno tangibili della reputazione¹¹.

Altro aspetto da considerare è che la reputazione può riferirsi a un singolo soggetto o a una intera categoria. La reputazione di una categoria è il modo con cui questa nel suo complesso viene vista e percepita dall'esterno. Il soggetto che appartiene a una categoria o a un gruppo risente positivamente della reputazione di questi ultimi, ottenendo una sorta di reputazione “a priori”. In questo senso si può dire che la reputazione possiede il carattere della transitività, ovvero si trasferisce da un soggetto all'altro anche solo sulla base di meccanismi di appartenenza a gruppi sociali affini, o per effetto di passaparola.

⁷ Roberts P. W., Dowling G.R., “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, Strategic Management Journal, 2002.

⁸ Carroll A. B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, 1979.

⁹ Caramazza M., Carroli C., Pini F., “Management e responsabilità sociale2, Il sole 24 ore, Marzo 2006.

¹¹ Burson-Marsteller, Report presentato a Davos, January 27, 2012.

Dati questi caratteri descrittivi, molti studiosi e analisti si sono concentrati a descrivere il rapporto che lega la reputazione con il valore dell'impresa. Tale rapporto, su cui è difficile dubitare, ha creato non pochi problemi a tutti coloro che hanno tentato di tradurla in un algoritmo scientifico dimostrabile, basato su calcoli statistici e matematici volti a evidenziare una correlazione diretta tra i fattori Reputazione e Valore¹².

In generale, tali tentativi sono partiti dal considerare la reputazione un *asset* dell'azienda, che determina il carattere e il contenuto della *marca* di una impresa e da cui ci si aspetta la generazione di valore sia per i consumatori, dei quali orienta le scelte di consumo, sia per gli investitori.

Soprattutto con riferimento a questi ultimi si è sentita maggiormente l'esigenza di tradurre la reputazione e il suo impatto in un dato calcolabile, introducendo una variabile tipicamente qualitativa nel *set* di indicatori e fattori quantitativi di cui tipicamente il mondo della finanza e dei mercati si nutre.

Ad esempio gli standard contabili internazionali (IFRS 313; SFAS 14114) riferiti alle operazioni di acquisizione, prevedono oggi l'obbligo per le aziende acquisite di definire e scomporre in dettaglio il *goodwill*, chiedendo di mettere in evidenza e valutare anche gli aspetti di marca e reputazione. Gli stessi standard richiedono di fare ogni anno una valutazione della marca e della sua reputazione per evidenziarne eventuali cadute. Anche le norme internazionali ISO richiedono che il processo di valutazione della marca venga formalizzato nelle aziende certificate. Tutto questo testimonia una crescente presenza, anche tra le professioni e nei mercati più istituzionalizzati, della marca e della reputazione come componenti costitutive, ancorché intangibili, del valore dell'azienda.

Nel caso di società quotate, gli investitori comprano le azioni di un'azienda sulla base del ritorno economico che si aspettano di ottenere come incremento del valore dell'azione o come futuri dividendi, mentre vendono se pensano di ottenere migliori risultati con un altro investimento. Pertanto il comportamento dell'azienda, e con esso la sua reputazione, è costantemente sotto osservazione da parte degli azionisti.

Secondo una pubblicazione di World Economics del 2012, il peso degli asset "intangibili" sul valore di mercato delle aziende quotate è cresciuto senza sosta negli ultimi decenni arrivando a determinare per le aziende quotate (S&P 500 e FTSE100) nel 2012 quasi la metà della capitalizzazione di mercato¹⁵. Lo studio, svolto su 500 aziende quotate operanti in USA e UK, ha correlato la reputazione (ricostruita su un set di dati derivati dalla indagine

¹² Black E.L., Carnes T.A.; Richardson V.J., "The Market Valuation of Corporate Reputation", Corporate Reputation Review, Volume 3, Number 1, 2000.

¹³ International Financial Reporting Standard.

¹⁴ Statements of Financial Accounting Standards

¹⁵ Cole S., "The impact of reputation on market value", World Economics, Vol. 13, N.3, July - Sept 2012.

reputazionale *Most Admired Companies*¹⁶⁾ con la performance ricostruita a partire da dati finanziari derivati da Factset e Bloomberg¹⁷⁾.

L'indagine ha mostrato che nel totale delle aziende esaminate **i fattori reputazionali hanno pesato nel 2012 complessivamente per più del 26% circa rispetto al totale di capitalizzazione di mercato.** A questo dato le aziende esaminate hanno contribuito in misura diversa anche in base alla loro dimensione. Gli investitori infatti sembrano inferire dalla dimensione una maggiore probabilità di successo, e dare più fiducia, in generale, alle aziende grandi rispetto alle piccole, percependo nelle grandi un minore livello di rischio.

Altri studi hanno evidenziato che **una azienda con una buona reputazione è considerata meno rischiosa di un'altra con stesse performance finanziarie, ma con una reputazione meno consolidata**¹⁸⁾. Mentre dal punto di vista dei ritorni finanziari¹⁹⁾, hanno riscontrato che **aziende con reputazione più alta ottengono maggiori risultati di vendita o ROA più alti.** Secondo altri autori²⁰⁾ la reputazione, insieme alla *customer satisfaction*, sarebbe addirittura la **principale componente del vantaggio competitivo** di una azienda, anche perché ne rappresenta un elemento non imitabile e fortemente differenziante rispetto ai concorrenti²¹⁾. La correlazione tra reputazione e performance è reciproca, ed è una relazione in cui la reputazione impatta positivamente sulle performance finanziarie, e queste a loro volta impattano positivamente sulla reputazione²²⁾.

La reputazione va continuamente coltivata e riaffermata, e i meccanismi di costruzione della reputazione sono molto più complessi e difficili che non quelli della sua distruzione. Per riprendere una ormai celebre frase di Warren Buffet, il noto finanziere: **“Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Se pensi a questo, farai le cose in modo diverso”.**

¹⁶⁾ Fortune Survey, 2017 World's Most Admired Companies List.

¹⁷⁾ Sono stati considerati nello studio diversi indicatori tra cui EBITDA, EBIT, EPS, ROA, Dividend yield, assets, liability, liquidità, rendimento per azione, etc.

¹⁸⁾ Helm S., “One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation”, *An International Journal*, 2007.

¹⁹⁾ Roberts P. W., Dowling G.R., “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, *Strategic Management Journal*, 2002.

²⁰⁾ Gupta S., Abed G.T., “Governance, Corruption, and Economic Performance”, International Monetary Fund, 2002.

²¹⁾ Gupta S., Abed G.T., “Governance, Corruption, and Economic Performance”, International Monetary Fund, 2002.

²²⁾ Roberts P.W., Dowling G.R., “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, *Strategic Management Journal*, 2002. Lopez M.V., Garcia A, Rodriguez L., “Sustainable Development and Corporate Performance: A study Based on the Dow Jones Sustainability Index”, *Journal of Business Ethics*, 2007. Performance: the interaction between Capability and Character”, 2015 - efmaefm.org.

I fattori della reputazione

Per comprendere più a fondo in che modo la reputazione si colleghi al valore dell'azienda, è utile considerarne i fattori che la determinano. Stiamo infatti esaminando un concetto sfaccettato e multifattoriale, in quanto sono diversi gli ambiti della gestione aziendale che concorrono a costruire nel tempo la reputazione di una impresa. Credibilità, affidabilità, trasparenza, *accountability*, presentabilità, onorabilità, sostenibilità, integrità. Sono tutti termini che si legano, a volte come sinonimi, al concetto di reputazione. Ma quali sono nella pratica i fattori che la influenzano e ne determinano il livello agli occhi degli stakeholders o di potenziali valutatori esterni? Uno studio svolto negli Stati Uniti dal Reputation Institute ha individuato dieci principali fattori della reputazione, esaminando e rielaborando quelli maggiormente impiegati nei numerosi sistemi di misurazione e rating che si sono diffusi in questi anni. I dieci fattori vengono descritti come segue.

- *Etica*. L'azienda si comporta bene, è ammirata, è considerata affidabile e merita rispetto
- *Lavoro*. L'organizzazione ha personale preparato e motivato, tratta bene le sue persone, ed è considerata un posto di lavoro attrattivo.
- *Performance finanziarie*. L'organizzazione è forte finanziariamente, ha buona profittabilità e prospettive di crescita.
- *Leadership*. L'organizzazione è innovativa e anticipatrice e occupa una posizione di leadership nel mercato e nel suo settore.
- *Social responsibility*. L'azienda ha una buona responsabilità verso la società e supporta le buone cause.
- *Customer focus*: l'azienda si preoccupa dei suoi clienti e della loro soddisfazione e comunica con loro in modo fair.
- *Qualità*: l'azienda progetta, produce e offre prodotti e servizi di alta e riconosciuta qualità.
- *Affidabilità*: l'azienda è presente, è garante dei propri prodotti e servizi e dà un servizio coerente con le attese.
- *Appeal emotivo*: l'azienda genera sentimenti e emozioni positive. Il suo operato richiama a valori buoni e crea per i suoi stakeholder la possibilità di identificarsi.
- *Management*. L'organizzazione è ben gestita, ha sistemi di gestione affidabili e ha una chiara visione del futuro

I fattori citati possono tutti coesistere, o vivere singolarmente. Essi si rafforzano reciprocamente, anche se il peso di ogni singolo fattore può cambiare in relazione alla sensibilità e agli interessi dei diversi soggetti che lo valutano. Ad esempio, buone *performance finanziarie* e un buon *management* possono alimentare la reputazione di una azienda agli occhi dei suoi finanziatori o fornitori, mentre il *customer focus*, la *qualità* o l'*appeal emotivo* possono rappresentare delle leve reputazionali agli occhi dei suoi

dipendenti, dei suoi clienti o dei media. In tale ottica la reputazione, oltre a essere un concetto relazionale, ovvero che ha senso e si sviluppa all'interno di una relazione tra due o più parti, è anche un concetto relativo, il cui valore cambia in base agli interessi e ai criteri della singola controparte. Ogni individuo infatti ha un modo diverso di valutare e dare peso a fattori diversi: per questo si parla di *dimensione individuale della reputazione* (ovvero la reputazione di una particolare azienda per un determinato specifico soggetto). Quando accanto ad una dimensione prettamente individuale si genera, attraverso l'interazione tra più soggetti, una reputazione di gruppo, e le valutazioni dei singoli membri del gruppo condizionano gli altri membri anche in assenza di esperienze dirette, si parla allora di una *dimensione sociale della reputazione*²³. Questa può riguardare sia un singolo soggetto sia una intera comunità o una categoria di aziende (es. la reputazione degli edili, dei produttori di tabacco, dei produttori di farmaci, delle aziende tecnologiche, etc.).

Si noti che la diffusione di internet e dei social media è un acceleratore del processo di costruzione (o distruzione) della reputazione, incrementando esponenzialmente la visibilità dell'azienda e delle sue mosse, e la sua esposizione a uno spettro sempre più ampio di persone, rendendo impossibile per l'azienda difendere, come in passato, la segretezza delle sue scelte. Sulla reputazione informatica e sui meccanismi per la sua costruzione si rimanda alla nutrita e recente letteratura sul tema.

Per tutte queste ragioni la reputazione, **oltre ad essere un asset, diventa anche un'area di rischio per l'azienda**, laddove a causa di comportamenti errati si può generare, oltre al danno economico e materiale, anche un danno reputazionale le cui conseguenze non sono facilmente calcolabili. Esse vanno comunque inserite in un calcolo lucido del *risk appetite* dell'azienda, ovvero della disponibilità dell'azienda ad assumersi rischi, anche sul piano della sua immagine e credibilità. Non è un caso che sempre di più la sfera reputazionale viene fatta rientrare a pieno titolo nei sistemi di ERM (Enterprise Risk Management). Una ricerca svolta tra 300 executives²⁴ ha mostrato che **l'87% degli intervistati considera il rischio reputazionale molto più importante e urgente delle altre aree di rischio fronteggiate dall'azienda** e che, nell'88% dei casi, le loro aziende stanno esplicitamente focalizzandosi sulla gestione di tali rischi. In questo ambito, la stessa ricerca evidenzia tra i **maggiori driver di rischio reputazionale quelli legati a comportamenti illegali come frode, corruzione, concussione (55% dei rispondenti)** nell'area prodotti/servizi (es. qualità dei prodotti, prodotti non conformi, etc.) per il 43% e nella sicurezza (cyber security e sicurezza fisica) per il 45% dei rispondenti. Come si nota, si tratta in tutti e tre i casi di aree in cui il ruolo dei servizi legali è particolarmente rilevante, in chiave preventiva così come in chiave riparativa e difensiva.

²³ Roberts P.W., Dowling G.R., "Corporate reputation and sustained superior financial performance", Strategic Management Journal, 2002.

²⁴ Deloitte, "Global Survey on Reputation Risk", 2016

L'impatto dei Servizi Legali sulla Reputazione

Diciamo subito che tutti i fattori che abbiamo visto in precedenza costituire la reputazione di una azienda (*Etica, Performance finanziarie, Lavoro, Leadership, Social Responsibility, Customer focus, Qualità, Affidabilità, Affinità emotiva, Management*) vengono influenzati direttamente o indirettamente dalla qualità dei servizi legali e dal modo con cui vengono gestiti.

In questo paragrafo esploreremo in che modo i servizi legali di una azienda effettivamente esercitano, direttamente o indirettamente, questa influenza. In chiusura ci focalizzeremo sul ruolo che il c.d. “**procurement di servizi legali**”, ossia il processo di acquisto di servizi legali, gioca nel promuovere e/o tutelare la reputazione dell'azienda e dei suoi addetti ai servizi legali.

L'interesse verso il tema si collega a uno dei più significativi *trend* riscontrati negli ultimi anni e a cui sono fortemente sottoposte le imprese nella loro azione competitiva: vale a dire, quello che vede il sistema normativo acquisire sempre maggiore influenza nella presa di decisioni. L'insieme di norme e leggi – civili e penali - che regolano il funzionamento delle aziende è infatti sempre più denso e complesso. Anche i sistemi di controllo sono più efficaci e i sistemi sanzionatori più pesanti e articolati. Mai prima d'ora i manager hanno dovuto conciliare tante richieste di mercato complesse e sfidanti, pluralità di concorrenti nazionali e internazionali e una tecnologia che evolve a ritmi serrati, dovendo destreggiarsi in una pluralità di leggi e norme nazionali e internazionali capillari e differenti che mettono alla prova le capacità competitive delle imprese.

Ci si rende facilmente conto di quanto l'approccio e la qualità dei servizi legali, così come la loro presenza attiva e collaborativa nelle diverse fasi della catena del valore, possa diventare un fattore strategico per le imprese, non solo per la risoluzione di problemi ma anche per la mitigazione dei rischi e la apertura di opportunità strategiche.

Servizi legali e Etica aziendale

Come evidenziato anche dagli autori più liberisti²⁵, il rispetto della legge è uno dei fondamentali doveri dell'azienda, nonché presupposto per il corretto funzionamento dei mercati e per lo svolgimento della libera concorrenza. Una interpretazione disinvolta delle leggi, quando poste in secondo piano rispetto agli obiettivi di profitto, diffonde e legittima nell'organizzazione e nel mercato la ricerca di scorciatoie e comportamenti non corretti. Negli ultimi anni molti di questi comportamenti sono sfociati in incidenti giudiziari, contenziosi e vicende legali di enorme gravità e impatto mediatico. Questi, oltre a generare

²⁵Friedman M., “Capitalism & Freedom”, The University of Chicago Press, Ltd., London, 1962.

un danno operativo e pecuniario all'azienda, hanno profondamente compromesso agli occhi dei dipendenti, dei mercati e degli stakeholders, il tenore etico dell'azienda e ne hanno danneggiato, a volte irrimediabilmente, l'immagine e le possibilità di sopravvivenza. Una corretta e lungimirante interpretazione delle leggi avrebbe evitato tali danni. Una ricca letteratura, sviluppata in particolare negli Stati Uniti dopo gli scandali Enron e WorldCom del 2001 e il varo nello stesso anno del Sarbanes-Oxly Act, mette in evidenza e descrive quanto l'approccio della Direzione Legale in azienda possa influenzarne la statura etica, ponendosi a garante del rispetto delle leggi e non abdicando dal suo ruolo di "business partner indipendente"²⁶. Il rapporto tra etica e business è dunque un tema di grande attualità da cui il legale non sfugge. Riprendendo Hazard²⁷: "I legali devono essere attori etici proattivi capaci di guardare oltre gli stretti confini tecnici delle questioni legali e di porsi in modo assertivo per salvaguardare l'integrità del loro cliente, quando si rendono conto che questi ultimi possono incorrere in condotte scorrette. Questo è particolarmente vero per i General Counsel, sempre in prima linea nell'arena legale dell'azienda". Affinché il General Counsel sia in grado di promuovere in azienda efficacemente (e credibilmente) prassi aziendali improntate ad elevati standard etici, si renderà ovviamente necessario che egli, per primo, adotti condotte e procedure inappuntabili dal punto di vista economico e valoriale.

Servizi legali e Lavoro

La scelta delle migliori modalità contrattuali e gestionali con cui selezionare, assumere, pagare, sviluppare e licenziare il personale di una azienda è oggi una delle principali fonti di reputazione per le aziende. Si pensi a quale impatto ha avuto sulla compagnia low cost Ryanair la recente vicenda delle dimissioni di massa dei piloti a seguito di presunte malversazioni sul piano legale e contrattuale.

Tra le altre cose, negli ultimi anni, anche a seguito delle trasformazioni della normativa sul lavoro, si è assistito a un proliferare di forme di ingaggio e gestione dei lavoratori che hanno non poco impegnato gli uffici legali e i giuslavoristi, oltre a quelli deputati alla gestione del personale. Tra i tanti esempi si può citare quello relativo alla recente normativa sullo *smart working*²⁸. Questa, grazie a una gestione attenta e collaborativa tra Uffici di Gestione del Personale con gli Uffici Legali e Giuslavoristici, ha generato in molte aziende soluzioni innovative e flessibili a favore della conciliazione tra vita privata e lavoro, che sono state ampiamente utilizzate dalle imprese come leva di reputazione. Allo stesso tempo i vincoli legali hanno impedito l'attivazione di meccanismi ancora più innovatori e progressisti. Aziende come, ad esempio, Nestlè, ABB, Google, Microsoft, Ferrero, Cucinelli hanno fatto

²⁶ Duggin S.H., "The Pivotal Role of the Corporate General Counsel in Promoting Corporate Integrity and Professional Responsibility", 2007.

²⁷ Hazard G.C., Geoffrey C. Jr., "Ethical Dilemmas of Corporate Counsel", Faculty Scholarship Series, 1997.

²⁸ Legge n. 81/2017

di questo tema una leva per essere annoverate tra i cosiddetti *employers of choice*. Il noto ranking *Top Place to Work* indica la regolarità legale del rapporto tra azienda e lavoratore tra i fattori esaminati. Gli aspetti legali sono fortemente chiamati in causa anche con riferimento alla sicurezza del lavoro. Gravi incidenti sul lavoro, causati da una non corretta adesione alle norme vigenti, hanno determinato per non poche aziende seri danni di immagine se non il fallimento definitivo. Uno su tutti, si ricordi il gravissimo caso della Thyssen Krupp e la conseguente copertura mediatica negativa, conclusosi con la condanna di diversi manager e la chiusura definitiva dell'azienda.

Servizi Legali e Performance Economico - Finanziarie.

Si è già detto sul tipo di relazione che lega la reputazione con le performance economico - finanziarie. In questa relazione i servizi legali contribuiscono in vari modi: garantendo il corretto svolgimento degli affari, difendendo l'azienda da attacchi di concorrenti sleali, mitigando i rischi derivanti da contenziosi giudiziari. La corretta stesura di un contratto protegge l'azienda da futuri reclami e/o azioni penali. A questi importanti fattori si aggiunge, in un'epoca di congiuntura economica negativa, il contenimento dei costi delle consulenze legali, attraverso l'adozione di logiche manageriali tese a ottimizzare le scelte e efficientare i processi di gestione, anche in campo legale. Questo, naturalmente, senza pregiudizio per la qualità dei servizi legali acquistati.

Servizi legali e Leadership

La qualità dei servizi legali ha anche una sensibile ricaduta sulla leadership dell'azienda nel suo mercato e nel suo contesto competitivo e istituzionale di riferimento. Ad esempio si registra un forte legame tra servizi legali ed espansione internazionale, dove le legislazioni dei Paesi di destinazione (normative anticorruzione, barriere doganali all'ingresso, etc.) sono sempre più complesse da presidiare, e richiedono non solo di conoscere le leggi in modo approfondito e aggiornato, ma di agire anche in ottica di prevenzione dei rischi. A tale proposito si deve tenere presente la crescente sensibilità dei Governi su questi temi, anche in Paesi in cui prima si registrava un atteggiamento più permissivo. Si richiamano a tale proposito i recenti contenziosi per presunte tangenti che hanno coinvolto l'Eni in Nigeria e in Congo.

Inoltre, sono sempre più frequenti i casi di aziende che, supportate dalla propria struttura legale e da qualificati consulenti, ingaggiano battaglie giudiziarie volte a difendere i propri interessi strategici e raggiungere i propri obiettivi di breve o lungo periodo. Gli esiti di queste vicende, oltre a produrre considerevoli impatti di mercato e finanziari, generano anche un alone di immagine per le parti in gioco, di volta in volta positivo o negativo che,

alimentato e veicolato dai media, influisce direttamente sulla leadership percepita dell'azienda. I servizi legali impattano sulla reputazione di una azienda anche quando questa decide di giocare una funzione di *advocacy* rispetto a determinate tematiche legali, nazionali o internazionali, tracciando la strada per altre aziende del settore. La leadership dell'azienda ne risulta inevitabilmente influenzata. Tale condizionamento può avere risultati opposti: sarà positivo, per chi in questi casi vede l'azienda come anticipatrice, coraggiosa e lungimirante, mentre risulterà negativo, per tutti coloro che vogliono associarvi una valutazione di arroganza, imposizione o manipolazione. In ogni caso l'impatto è forte e i servizi legali giocano, anche in questo caso, un ruolo decisamente non neutro sulla leadership e sulla reputazione dell'impresa. Si vedano a questo proposito i numerosi casi che in questi anni hanno visto come protagonisti i grandi player del settore tecnologico (Google, Apple, Microsoft, Facebook, Oracle, etc) che, attraverso gli esiti delle loro battaglie legali, stanno definendo le regole del gioco degli scenari tecnologici globali.

Servizi legali e Social Responsibility

In questo ambito la rilevanza dei servizi legali potrebbe sembrare apparentemente minore, se non altro perché nelle azioni di responsabilità sociale l'azienda si pone in una posizione di "giver" nei confronti di suoi stakeholders. Anche in questo caso però, una attenta analisi e definizione delle modalità con cui vengono formalizzate le relazioni tra giver e riceventi è fondamentale, onde inquadrare la relazione nel modo più corretto e trasparente ed evitare di incorrere in contenziosi, polemiche e derive mediatiche distorsive e controproducenti. Anche in questo caso, a fronte di scelte strategiche razionali volte all'interesse della azienda e dei suoi stakeholders, una solida impalcatura formale e compliant con le norme in vigore è fondamentale per la sostenibilità e la reputazione di lungo periodo.

Servizi legali e centralità del cliente

Questo è uno degli ambiti in cui i legali delle imprese vengono impegnati in misura crescente negli ultimi anni, anche per effetto della diffusione delle tecnologie digitali nelle strategie e nella comunicazione di impresa. Infatti, il business digitale e le attività di marketing online, che vedono in ciascuna delle fasi del *customer journey* un prezioso momento di contatto con il cliente, coinvolgono aspetti giuridici e normativi sempre più articolati, da conoscere e applicare per non incorrere in sanzioni e non subire effetti negativi sulla *web reputation* e la relazione con i clienti e i principali stakeholder d'impresa.

Serve una base solida di competenze legali specifiche per intrattenere relazioni durature e solide con i clienti, accelerando la propria azione sul mercato ed evitando di farsi trovare scoperti davanti a possibili profili di rischio. L'introduzione di norme specifiche, come quella

imminente sulla *privacy*²⁹, mette le imprese sotto pressione, ad esempio, nella gestione dei loro sistemi di *CRM* (Customer Relationship Management). Errori e passi falsi in questo ambito possono essere causa di gravi perdite di fedeltà dei clienti, di immagine e reputazione.

Se queste attenzioni si sposano chiaramente con logiche di *business to consumer*, analogo se non superiore impatto hanno i servizi legali nella relazione con i clienti in contesti *business to business*. In questo caso, l'impostazione contrattuale su cui si basano le relazioni commerciali e le clausole di conduzione del contratto sono un supporto fondamentale per la costruzione di relazioni durature e sostenibili con i clienti e di reputazione reciproca, prima, durante e dopo la relazione contrattuale.

Servizi legali e Qualità

Come anche confermato dalla citata ricerca di Deloitte³⁰, la qualità dei servizi e dei prodotti *core* è una delle aree di maggiore rischio reputazionale ravvisate dai manager aziendali. Anche la qualità ha infatti un forte rapporto con la sfera legale. Etichette, garanzie, sicurezza, affidabilità dei prodotti e dei servizi erogati, corrispondenza dei prodotti alla normativa vigente sono solo alcuni dei fronti di rischiosità reputazionale e richiedono certamente l'ausilio dei servizi legali.

Sono emblematici esempi di questo i numerosi casi di ritiro prodotti e le ricadute mediatiche connesse. Solo per citare alcuni esempi, si ricorda il caso Dieselgate, che ha visto la Volkswagen costretta a ritirare le automobili (più di 100.000 solo negli USA), a causa di una violazione delle leggi sulla riduzione dell'inquinamento. Il ritiro dal mercato di 29 milioni di cassettiere IKEA perché giudicate instabili a seguito delle morte di bambini. Sempre da parte di IKEA, il ritiro dal mercato di una tavoletta di cioccolato poiché, come si legge sul sito ufficiale, «le dichiarazioni in merito alla presenza di latte e nocciole sono incomplete». Ed ancora, la difesa dell'Anas – Autostrade d'Italia da parte del suo ufficio legale in merito alle conseguenze civili e penali del crollo dei ponti autostradali degli anni scorsi. In tutti questi casi, una corretta gestione degli aspetti legali successivi alle crisi ha contribuito senza dubbio al mantenimento del tenore reputazionale delle aziende coinvolte.

²⁹ Il 25 maggio 2018 entrerà in vigore, in tutti i Paesi dell'UE, il nuovo Regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati personali. Il Regolamento andrà a sostituire il "vecchio" Codice Privacy, introducendo significative innovazioni sia per i cittadini che per le imprese. Queste ultime, in particolare, dovranno dotarsi, in molti casi obbligatoriamente, di una nuova figura, quella del c.d. Data Protection Officer (DPO). Dovranno inoltre adeguarsi alle nuove regole che prevedono l'introduzione del principio di accountability; l'irrobustimento delle garanzie di sicurezza; la previsione della privacy by design e della privacy by default; l'introduzione dei registri aziendali dei trattamenti, della valutazione d'impatto e della consultazione preventiva; il ricorso alla certificazione nei processi di trattamento.

³⁰ Deloitte, "Global Survey on Reputation Risk", 2016.

Servizi legali e Affidabilità

Quanto detto prima si connette direttamente con il grado di affidabilità dell'azienda, altro fattore costitutivo della reputazione aziendale. In tutte le aree della costruzione del valore, o in presenza delle varie problematiche che una impresa può dover fronteggiare, un intervento pronto e rispettoso della controparte rinforza il senso di affidabilità dell'azienda non solo per chi è direttamente interessato, ma anche per il più ampio sistema di stakeholder coinvolti. In questo ambito, il legale gioca un ruolo determinante, pur meno visibile, nel far percepire l'azienda come un soggetto integro con cui il pubblico può e vuole identificarsi, perché instaura con essa, nel tempo, un vincolo affettivo basato su un riconoscibile e condivisibile sistema valoriale. Il legale, nel supportare le diverse funzioni aziendali, può trovare soluzioni di corretta comunicazione e gestione della relazione con i clienti e fornitori e gli altri stakeholder e contribuire a dare una concreta testimonianza del motto “*we walk the talk*” di cui molte aziende si fregiano nei loro statement strategici e commerciali. Affidabilità e credibilità sono infatti il risultato di un'azione che dà costante concretezza e coerenza alle dichiarazioni dell'azienda, contribuendo alla sua reputazione esterna e interna. L'esempio principe in questo campo è quello che riguarda le comunicazioni sociali, rispetto a cui la normativa è stata di recente modificata “nel contesto di un inasprimento delle misure di contrasto alla corruzione, alla luce dell'acquisizione (...) che ravvisa nel falso in bilancio una vedetta o un reato-spia di possibili dinamiche corruttive; essendo spesso lo strumento in grado di realizzare (o coprire) con alchimie contabili la creazione del “rapporto di provvista” alla base delle transazioni illecite (c.d. “fondi neri”)”³¹.

Si pensi alla causa intentata a fine 2015 da 250 piccoli azionisti con il supporto del Movimento Consumatori contro il Monte dei Paschi di Siena, per i reati di false comunicazioni sociali, di manipolazione del mercato, e di rappresentazione infedele della situazione patrimoniale. E' evidente che i reati contestati hanno profondamente compromesso l'immagine e la fama internazionale della banca che, attraverso la diffusione al mercato di false informazioni, ha inteso orientare gli investimenti degli azionisti, con un conseguente depauperamento del valore da questi detenuto. La relazione con i consumatori o con i piccoli azionisti è dunque un terreno in cui il contributo del legale alla affidabilità generale della azienda è rilevante, potendo farsi vigile e garante della veridicità e correttezza delle informazioni trasferite, qualora intervenga in sede di redazione di bilancio.

Servizi legali e Management

Infine, ma di certo non meno importante, la qualità dei servizi legali incide sulla reputazione dell'azienda anche per la qualità della relazione che instaura con il Management aziendale.

³¹ Covelli G. “False comunicazioni sociali: analisi, esegesi e profili problematici della nuova disciplina, iurisprudentes.it, 2017.

La normativa vigente induce le aziende, ai sensi del D. Lgs. 231/01, a definire una struttura di governance e un modello di organizzazione che mettano in sicurezza l'azienda e il suo vertice rispetto alle responsabilità derivanti da reati commessi nell'interesse o a vantaggio dell'azienda medesima. Questo ha generato una crescente importanza delle funzioni adibite alla regolazione e al controllo (legale, compliance, internal audit, organismo di vigilanza) che devono tra loro necessariamente coordinarsi.

Per altro verso, la recente normativa italiana richiede alle aziende bancarie, assicurative e quotate (di grandi dimensioni) di fornire al mercato - in sede di bilancio - un set di informazioni c.d. "non finanziarie", con lo scopo di rendere note le modalità con le quali l'azienda affronta tematiche di particolare interesse per i suoi stakeholder (tra le quali, per esempio, le modalità e gli "strumenti" adottati per la lotta alla corruzione)³².

La progressiva crescente cogenza e pervasività delle norme, unita alla oscillazione dei mercati e della domanda, richiede che anche i manager sviluppino una buona competenza legale e una spiccata *legal astuteness*³³. Per ottenere questo è necessario che il legale instauri una intensa collaborazione con il management nella individuazione dei più corretti corsi d'azione nelle diverse fasi della vita dell'azienda.

In questa sorta di reciproca educazione professionale³⁴, se i servizi legali vengono giocati con un approccio collaborativo e costruttivo, anziché ostativo e difensivo come avviene in altri casi, questi possono diventare veri e propri business partner a supporto dei decisori aziendali. Una azienda il cui management sia supportato adeguatamente dai servizi legali in tutte le fasi del processo strategico e gestionale, non solo viene messa al riparo dal rischio di contenziosi e penali (compliance), ma soprattutto può sentirsi confidente nello spingere in avanti i propri livelli di propensione al rischio, aprendosi così nuove finestre strategiche rispetto ai concorrenti.

Ma su questo punto c'è ancora parecchia strada da fare. Una survey svolta dall'Istud tra luglio e settembre 2017 tra 107 manager ha evidenziato luci ed ombre sulla qualità della relazione tra servizi legali e manager operativi. In appendice si riportano i risultati completi della indagine. Qui basta richiamare che:

- L'87% dei manager interpellati individuano un nesso diretto tra qualità dei servizi legali e valore dell'azienda;
- Nel 71% dei casi i servizi legali sono gestiti internamente e riportano direttamente quasi sempre (83% dei casi) al Vertice aziendale;
- Nel 60% dei casi i manager dichiarano un livello di interazione bassa o quasi inesistente con i legali;

³² D.Lgs. 254/2016.

³³ Bagley C., "Winning Legally: The Value of Legal Astuteness", *Academy of management Review*, 2008.

³⁴ Chayes, A., Chayes, A., "Corporate Counsel and the Elite Law Firm", *Stanford Law Review*, 1985.

- Nei casi in cui i manager interagiscono con i legali, lo fanno per avere un parere, risolvere un problema e validare una azione. Solo per una minoranza (33%) la interazione è volta a strutturare insieme operazioni che puntano all'innovazione e alla apertura di finestre strategiche;
- Nel caso dei manager italiani, come in altre ricerche internazionali citate, i livelli di rischio legale percepito sono notevoli e si attestano nel complesso a un livello medio - alto per l'89% dei casi.

Il General Counsel. Un ruolo in evoluzione

Anche in Italia, dunque, non solo da parte degli addetti ma anche dei manager, ci si aspetta che il legale sia progressivamente sempre più connesso con il business. Il legale in azienda viene visto come un contribuente al valore dell'azienda, anche se ancora viene percepito distante dal business, e con un livello di interazione medio bassa, ancorché collaborativa.

Nei casi in cui è presente all'interno della struttura organizzativa, il General Counsel sta comunque modificando il suo ruolo verso quello di partner nei processi di analisi, valutazione e scelta di soluzioni operative che spesso sono dirimenti per la presa di decisione da parte del top management. Accanto ai tradizionali ruoli di consulente legale, supporto alle transazioni, avvocato, investigatore, anche in Italia emerge sempre di più un General Counsel *manager e business partner*³⁵.

Pur non essendo nuovo in Italia il dibattito (già nel 2014 il tema compariva sulla stampa economica³⁶ e si svolgevano convegni di approfondimento³⁷), la crescita del legale in azienda, delle sue competenze e delle sue prerogative è ancora una delle principali aree di sviluppo per questa professione, poiché gli richiede di integrare le proprie competenze giuridiche con una approfondita conoscenza dei processi competitivi e di posizionamento strategico, dei meccanismi di costruzione del valore aziendale e delle dinamiche organizzative che accompagnano le vicende aziendali.

Il dibattito è ricco e articolato, ma in tutti i casi si sottolinea l'importanza che il Legale mantenga la sua terzietà e indipendenza rispetto agli obiettivi e alle priorità aziendali, ponendosi in una delicata e continua ricerca di equilibrio tra rispetto delle leggi e raggiungimento degli obiettivi aziendali, e di gestione dei dilemmi che possono derivarne³⁸.

Da questa sua capacità etico-politica discende molto della sua autorevolezza agli occhi del management aziendale, ma anche il suo potere nel contribuire alla reputazione aziendale.

Il General Counsel deve essere a sua volta anche un manager, poiché, pur non avendo direttamente obiettivi di business, ha comunque la responsabilità di gestione del suo team e di un budget economico. Quest'ultimo aspetto trova una importante voce nell'acquisto di servizi legali esterni (*legal procurement*), di cui il General Counsel ha la responsabilità di reclutamento, scelta e gestione. Autorevolezza e capacità di incidere del General Counsel dipendono infatti anche dalla qualità dei consulenti legali di cui si avvale e dal come li acquisisce e ingaggia. Questa è un'altra delle fondamentali funzioni che sta crescendo di complessità e difficoltà. E che impatta in modo drammatico sulla reputazione del General Counsel e della Azienda nel suo complesso.

³⁵ In Italia, si veda il dibattito avviato con il convegno "TopLegal Corporate Counsel Forum", 2014.

³⁶ Ghini G., "Il General Counsel: un ruolo in grande evoluzione", il Sole 24 ore, 2014.

³⁷ TopLegal, cit.

³⁸ Hazard G.C., Geoffrey C. Jr., "Ethical Dilemmas of Corporate Counsel", Faculty Scholarship Series, 1997.

Il procurement di servizi legali. L'incidenza sulla reputazione della direzione legale e su quella aziendale

I temi appena introdotti si collocano in un mercato dei servizi legali in profonda trasformazione, in cui la domanda delle imprese è sempre più specialistica e complessa e l'offerta, espressa da singoli professionisti o studi legali, è toccata da nuove dinamiche competitive (digitalizzazione, internazionalizzazione, aggregazione tra studi, mix generazionale, cambiamenti nella dinamica di prezzi). I processi di reclutamento e ingaggio diventano essi stessi fattori di responsabilità e qualità e sono sempre più oggetto di attenzione da parte degli enti regolatori dell'impresa e del suo ampio sistema di stakeholder. Il General Counsel, come "voce primaria della cultura della legalità in azienda, può essere un buon esempio anche a partire da come sceglie i consulenti legali della propria azienda"³⁹.

Non è una novità che, tipicamente, la base su cui vengono ingaggiati i legali nelle aziende è quella della conoscenza diretta: "*Who do I know, who did I go to law school with*"⁴⁰

Conoscenza pregressa, passaparola, notorietà del brand sono infatti da sempre i criteri con cui avviene la scelta dei consulenti legali. Nella citata survey dell'Istud, la maggioranza dei manager interpellati percepisce nella sua azienda una scarsa presenza di criteri competitivi nella scelta dei fornitori di servizi legali. La **conoscenza diretta** è infatti il sistema adottato nella metà delle aziende rappresentate dal campione, subito seguita dalla **reputazione** e dalla riconoscibilità sul mercato dei consulenti (36%). In totale, considerando anche i casi di **segnalazioni e passaparola** (10%) quasi tutti riportano modalità di scelta in cui è assente la dimensione competitiva tra diversi fornitori. Marginalmente vengono citati l'offerta più convincente, il beauty contest e il prezzo competitivo come criteri di scelta, il che denota chiaramente una percezione di ridotta competitività nella scelta dei fornitori di servizi legali. Si noti che la modalità non competitiva è opposta a quella imposta a tutte le altre aree della gestione aziendale, per cui negli ultimi anni si sono ridotte sensibilmente le possibilità di gestire qualunque acquisto senza avviare una gara, facendo rischiare alla funzione legale di essere percepita come esente dalle logiche di trasparenza, tracciabilità e controllabilità che essa stessa spesso richiede alle altre aree.

Tuttavia, anche per i servizi legali è osservabile una crescente richiesta di procedure più trasparenti e tracciabili in cui approccio strategico, competenza specialistica, efficienza, definizione del risultato atteso, congruità del prezzo, siano fattori distintivi. Dunque, oltre alla qualità del professionista e della sua prestazione attesa, diventa centrale per la creazione della reputazione del legale interno e dell'azienda, il processo di reclutamento e ingaggio (*legal procurement*).

³⁹ Marini S., intervento al convegno "Il Mercato Legale 4.0, l'innovazione parte dall'Italia", 4cLegal, Milano, 2016.

⁴⁰ Silverstein S. H., "The state of legal procurement. In Silverstein, S.H. (Ed) legal Procurement Handbook", Buying Legal Council, USA, 2015.

Senza addentrarci nell'ampia e sofisticata tematica della qualità dei servizi legali, che non è oggetto del presente studio, ci basti qui segnalare un articolo del 2008, F.C. Zacharias⁴¹, che ci offre un'interessante tassonomia dei tratti che definiscono l'approccio e la reputazione di un Legale, indicando come fattori distintivi, tra l'altro, il grado di aggressività, di riservatezza e di orientamento al cliente e alle sue richieste.

Ma è il *legal procurement* che promette maggiori spunti di riflessione ai nostri fini, quale processo dal cui svolgimento possono derivare effetti positivi o negativi sulla reputazione della Direzione legale e dell'azienda. Il modo con cui l'azienda gestisce l'acquisto dei servizi legali è di per sé indicativo e sintomatico dei valori che la medesima azienda considera come base della sua azione.

La **tracciabilità** del processo e la sua **trasparenza** sono i primi due elementi che, richiesti ormai da quasi tutti i modelli di organizzazione più strutturati in materia di acquisto di servizi, indicano la qualità e la correttezza di un processo aziendale. L'acquisto di servizi legali rientra infatti pacificamente nell'ambito dei processi che, alla luce del D.Lgs. 231/2001 e dei reati c.d. "presupposto" ad esso relativi, sono considerabili a rischio: non sono pochi i casi in cui modalità opache di scelta dei consulenti e di determinazione dei loro compensi sono state oggetto di investigazione da parte della autorità amministrativa o giudiziaria e hanno prodotto effetti negativi sulla reputazione dell'azienda. A prescindere dalla fondatezza degli addebiti, danni reputazionali connessi al processo di acquisto dei servizi legali sono ravvisabili, per esempio, nel recente caso delle **Ferrovie Sud Est**, al cui ex amministratore unico si contesta di aver "dissipato risorse aziendali per centinaia di milioni" di euro con consulenze d'oro e incarichi milionari⁴²; o nel caso dell'**Ama** di Roma, che nel 2016 si è vista recapitare una informativa da parte dell'Anac (Agenzia Nazionale Anti Corruzione) che gli contestava irregolarità e incongruità nell'affidamento di servizi professionali e pareri legali, nella "pressoché assoluta assenza dei dati di riferimento per giustificare i compensi liquidati per incarichi di consulenza, pareri e patrocini legali"⁴³; oppure ancora nel caso di **Banca Monte dei Paschi di Siena**, in relazione al quale è stata contestata una illegittima duplicazione di incarichi aventi il medesimo oggetto. Recentemente nell'ambito dell'inchiesta sul crack di **Banca Etruria**, gli inquirenti hanno approfondito le modalità e le motivazioni con le quali sono state affidate alcune consulenze tra il 2008 ed il 2013 per un totale di 13 milioni, di cui una parte riferiti a consulenze legali a importanti e noti studi professionali⁴⁴. Tracciabilità e trasparenza, ove effettivamente implementate nella politica di legal procurement dell'azienda, sarebbero infatti in grado di prevenire contestazioni del tipo di quelle appena menzionate o quantomeno di offrire argomenti di difesa semplici ed efficaci.

⁴¹ Zacharias F.C., "Effects of Reputation on the Legal Profession", 65 Wash. & Lee L. Rev. 173, 2008.

⁴³ Milella L., "Rifiuti e consulenze d'oro, all'Ama 5 milioni in tre anni", Cantone: cifre da spiegare, Repubblica.It.

⁴⁴ "Sotto la lente 13 milioni di consulenze", Il Sole24ore.com, 5 dicembre 2017.

A livello internazionale, anche l'OCSE, in alcuni suoi report sul problema della corruzione, ha avvertito circa la preoccupante presenza degli avvocati nella categoria dei cosiddetti intermediari, denunciando che, **su 304 casi di corruzione, nel 6% gli avvocati erano stati usati come intermediari**⁴⁵.

In un crescendo di illegalità, non sono pochi i magistrati, gli inquirenti e i rappresentanti di forze dell'ordine che avvertono circa la presenza di avvocati spregiudicati in quella area di collusione tra imprese e criminalità organizzata che è stata definita, da diversi autori, *zona grigia*⁴⁶. Questo dato è stato riscontrato anche in un recente contributo di ricerca in cui, esaminando quindici inchieste giudiziarie aventi per oggetto casi di infiltrazione criminale nelle aziende sane del Nord Italia, si è dimostrato che nessuna area della catena del valore era stata risparmiata dall'attacco del malaffare, e che in molti casi questo era stato favorito da consulenti esterni (tipicamente avvocati e commercialisti) insieme a politici e amministratori collusi.⁴⁷ In uno studio del 2016 dell'Università Bocconi, è stata rilevata la presenza di professionisti consenzienti in una ampia percentuale di casi di reato per concorso esterno (416 bis Codice Penale)⁴⁸.

In tutti i casi “patologici” la scelta dei consulenti legali non è certamente caratterizzata da procedure tracciate e trasparenti, proprio perché il principio guida della scelta è l'individuazione di un soggetto complice nella realizzazione di fattispecie in qualche misura illegali. Ed è evidente che **l'assenza di procedure trasparenti e tracciate priverà l'azienda del beneficio dell'esenzione da responsabilità ai sensi del D.lgs. 231/2001 in caso di commissione di reati presupposto tramite consulenti legali** (si pensi al reato di corruzione, anche tra privati).

Tuttavia, anche a prescindere da situazioni palesemente illecite, l'opacità e la non tracciabilità dei criteri e dei modi con cui vengono scelti i consulenti legali comunicano, sia verso i dipendenti sia verso gli stakeholders, una immagine negativa dell'azienda veicolando alcuni valori piuttosto che altri.

È oggi quanto mai aperto il dibattito circa la maggiore o minore rilevanza del criterio fiduciario⁴⁹, sul quale si basa tradizionalmente la scelta dei consulenti legali, in un contesto in cui tracciabilità, trasparenza, oggettività, concorrenza e documentazione del processo sono valori vieppiù attesi. Nelle migliori esperienze tali valori oggi si affiancano, con ambizioni integrative e non alternative, al rapporto fiduciario e alle scelte c.d. “intuitu personae”. Questo, a maggior ragione, se valori quali quelli appena indicati sono espressamente recepiti

⁴⁵ OECD, Bribery and corruption - OECD.org.

⁴⁶ Amadore N., “La zona grigia. Professionisti al servizio della mafia”, La Zisa, 2007. Pignatone G., Prestipino M., Savatteri G., “Il Contagio”, Laterza, 2012.; Di Girolamo G., “Cosa Grigia”, il Saggiatore, Milano, 2012.

⁴⁷ Caramazza M. (a cura di), “Rischi di infiltrazione criminale nelle aziende sane del Nord”, Report di ricerca Fondirigenti, Assolombarda, Aldai, Milano, 2016.

⁴⁸ Università Bocconi, “L'espansione della criminalità organizzata nell'attività d'impresa al nord”, 2016.

⁴⁹ Surrenti C., Zanardo L., BM&A – Barel Malvestio & Associati Treviso per www.italiaius.it, “L'affidamento dei servizi legali” nel Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

nei modelli organizzativi o nelle policy interne dell'azienda: in questo caso, si pone anche un tema - non indifferente in punto di reputazione - di coerenza tra dichiarazioni e prassi dell'azienda e dunque, anche in questo caso, di credibilità, integrità e affidabilità.

Dal punto di vista del Cliente, affidare un incarico legale direttamente a un determinato professionista sulla base della fiducia è chiaramente più facile e semplice. Presuppone stabilità e durata della relazione, grazie alla quale ci si garantisce non solo efficacia, poiché si lavora con professionisti di nota capacità, ma anche efficienza, poiché si velocizza il processo di reclutamento e si abbattano i *costi di transazione*⁵⁰ connessi con la scelta, la socializzazione e la gestione di professionisti che non si conoscono. In questo caso, la reputazione individuale del soggetto e l'empatia professionale, costruite per esperienza diretta o sulla base di referenze esterne, giocano un ruolo importante sia per il Cliente che per il professionista. Il principio fiduciario, quando non accompagnato da logiche concorrenziali, presta il fianco ad alcune critiche. Esso implica un meccanismo di cooptazione *intuitu personae*, che inevitabilmente permette solo a pochi, già inseriti in cerchie di professionisti conosciuti e introdotti, maggiori opportunità di mercato, riducendole per converso ad altri nuovi entranti e ostacolando, in tal modo, il ricambio generazionale⁵¹. In questo senso favorisce la chiusura e la mancanza di libera competizione del mercato. Rimane alto pertanto il rischio di scivolare in una sostanziale "inerzia" della relazione e di rinunciare al perseguimento del vero obiettivo di ogni buona politica di procurement, vale a dire, **ricercare una sempre maggiore qualità del servizio a condizioni competitive e di mercato**. Proprio per queste ragioni la concorrenza si è affermata nel tempo quale principio chiave di tutte le migliori policy di procurement e ottiene oggi una crescente attenzione anche nel settore dei servizi legali

Peraltro la scelta diretta, basata unicamente sulla fiducia e sulla reputazione individuale del professionista, presuppone che il costo della prestazione passi in secondo piano. Quindi anche il criterio di efficienza viene a cadere, non essendo garantito che la prestazione acquisita sia - dato un certo livello qualitativo desiderato - quella con il prezzo più congruo, ovvero a prezzo "di mercato".

Inoltre il principio fiduciario non è infallibile, e patisce significativamente di possibile asimmetrie informative e percettive che possono accompagnare la relazione tra cliente e fornitore di servizi legali. Tanto in caso di operatori strutturati, dotati di un proprio ufficio legale interno, quanto nel caso di realtà di piccole e medie dimensioni prive di personale legale interno, la scelta di un consulente legale su base esclusivamente fiduciaria costituisce una rinuncia all'acquisizione di informazioni oggettive in merito alle competenze, alle

⁵⁰ Williamson O.E., "L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione", in Nacamulli R., Rugiadini A., "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985.

⁵¹ Si richiama a questo proposito il commento del Presidente di AIGA – Associazione Italiana Giovani Avvocati, al convegno organizzato da 4cLegal, che denunciava l'esistenza di barriere all'entrata nel mercato per i professionisti delle più giovani generazioni.

esperienze e ai costi disponibili sul mercato, esponendo l'azienda ai rischi di una scelta non adeguatamente ponderata. Infine, come si è visto, l'affidamento diretto - connesso con la sola scelta fiduciaria -, apre l'azienda al rischio di comportamenti fraudolenti e corruttivi.

In sintesi, il principio fiduciario, se preso isolatamente, è in contrasto con i diversi principi di concorrenza di mercato, trasparenza e tracciabilità della relazione, di simmetria tra le parti, che vengono oggi comunemente riconosciuti come corretti ed espressivi della migliore cultura d'impresa. Principi che, evidentemente, se implementati nei processi di legal procurement dell'azienda, sono in grado di concorrere in modo importante alla creazione e alla protezione della reputazione aziendale, e dunque del valore per gli azionisti, i clienti e gli altri stakeholder dell'impresa.

La crescente rilevanza del Legal Procurement è messa in evidenza anche da un report del Boston Consulting Group del 2016 sulla *legal technology* in cui si afferma che “sempre più spesso i General Counsel vengono accompagnati da professionisti del legal procurement in occasione della presentazione delle proposte da parte dei fornitori di servizi legali”⁵².

⁵² Veith C., Bandlow M., Harnisch M., Wenzler H., Hartung M., Hartung D., “How legal technology will change the business of law”, The Boston Consulting Group and Bucerius Law School, 2016.

Verso un nuovo mercato dei servizi legali e le soluzioni digitali di acquisto

Le recenti sperimentazioni volte a utilizzare l'ambiente digitale e i *marketplace* digitali per l'acquisto di servizi legali⁵³ sono interessanti perché aprono il mercato a più concorrenti e offrono opportunità significative a professionisti e studi dotati di rilevanti competenze ed esperienze ma con minori possibilità competitive rispetto ai grandi e consolidati studi legali.

In questo ambito le piattaforme che promuovono il beauty contest digitale per la scelta dei consulenti legali meritano un particolare approfondimento. Tali sistemi permettono all'azienda cliente, attraverso una procedura comparativa svolta su piattaforma digitale, di raccogliere diverse offerte rispetto a un dato bisogno, di valutare tali offerte sulla base di elementi definiti e tracciabili e di scegliere il fornitore, potendo spiegare in modo trasparente e oggettivo le ragioni determinanti della scelta di un consulente piuttosto che di un altro.

La scelta dei consulenti legali tramite piattaforma digitale permette all'azienda cliente di selezionare il professionista più specializzato rispetto allo specifico bisogno, facendo fronte alla crescente complessità e articolazione delle esigenze legali di cui si è ampiamente parlato in precedenza. Inoltre, tramite la logica della gara tra più competitor, si riesce a ottimizzare il rapporto tra qualità della prestazione e prezzo, rispondendo alla crescente attenzione verso una corretta allocazione delle risorse aziendali che oggi caratterizza anche questo mercato. Evidenti quindi, anche sotto questo profilo, le ricadute positive sulla reputazione, che vede il driver economico tra i suoi fattori costitutivi.

In sintesi, i benefici di tali soluzioni⁵⁴ sono molteplici: ad esempio, **oggettivare al massimo il percorso di scelta, individuare le migliori condizioni di mercato rispetto a determinati bisogni e garantire l'inalterabilità delle risultanze e la parità di trattamento tra i competitor.**

Le piattaforme digitali non si limitano a fornire uno strumento efficace ed efficiente che, valorizzando la concorrenzialità del mercato consente la identificazione della migliore offerta alle condizioni economiche di mercato, ma permettono *in primis* di rispettare i principi su cui oggi si vorrebbe incentrare da più parti l'evoluzione del mercato legale: **specializzazione, trasparenza, concorrenza, tracciabilità, compliance.**

Va precisato che la short list dei professionisti e degli studi legali invitati al beauty contest viene definita necessariamente dall'azienda cliente, il che permette comunque di salvaguardare il principio fiduciario e la piena autonomia di scelta del cliente, sia pure relativamente a un gruppo di soggetti concorrenti e non ad uno solo.

Rispetto a questi esperimenti **il concetto di reputazione assume un'altra dimensione**, in una vera e propria discontinuità nel mercato, e si ridimensionano sensibilmente le

⁵³ Morelli C., "Servizi legali: il fenomeno dei marketplace digitali", Altalex, 2017.

⁵⁴ 4cLegal, "Il Mercato Legale 4.0", Linee Guida, 2017.

controindicazioni connesse all'applicazione esclusiva dell'*intuitu personae*. Anche dal punto di vista degli studi professionali le possibili controindicazioni vengono sostituite da **chiare scelte di posizionamento**: aderire a un mercato digitale ad alta caratterizzazione valoriale significa diventare **concretamente e pubblicamente portatore dei valori in esso realizzati**, con i conseguenti benefici in termini di reputazione e distintività.

Le diverse esperienze già presenti sul mercato confermano la validità di tale modello e dimostrano che i diversi fattori che concorrono a creare la reputazione dell'azienda cliente possono solo venirne potenziati agli occhi di tutti i suoi stakeholders.

Tuttavia la loro affermazione non è scontata e riguarda, come tutte le innovazioni, alcuni pionieri. La citata survey svolta nel 2017 da Bloomberg e dal Buying Legal Council sul Legal Procurement tratta solo a margine la questione, e pur tuttavia mette in evidenza l'esistenza di diverse posizioni da parte dei legal counsel sull'uso di soluzioni on-line per l'acquisto di servizi legali. Il 14.5% degli intervistati le usa già e il 25.5 % pianifica di usarle in futuro, mentre un 60% dichiara di non prevedere ancora di usarle nel prossimo futuro. Lo stesso studio rileva che i sistemi di e-procurement sono maggiormente utilizzati dai legal counsel che si dichiarano più capaci di generare valore per l'azienda attraverso un adeguato processo di acquisto dei servizi legali⁵⁵. Si tratta evidentemente di soggetti che interpretano il loro ruolo in chiave innovativa, superando le difficoltà e le resistenze che soluzioni nuove possono generare. Sono infatti esperienze che sovvertono le pratiche consolidate e che mettono alla prova professionisti e aziende. Richiedono, sia sul lato della domanda che da quello dell'offerta dei servizi legali, di dotarsi oltre che di competenze legali sempre più raffinate, anche di competenze organizzative, commerciali e tecniche. Aprono il campo ai giovani, attivando idee e soluzioni anche esterne alle routine consolidate e permettono agli innovatori di emergere. D'altra parte, riducono le posizioni e le zone di confort precostituite.

Ci siamo finora soffermati sul perché e sul come i modelli di legal procurement gestiti tramite piattaforme informatiche possono garantire i principi di **specializzazione, trasparenza, concorrenza, tracciabilità, sicurezza, compliance**, che a loro volta influiscono, per tutto quello che abbiamo detto, sulla reputazione dell'azienda.

C'è, tuttavia, un ultimo elemento che a nostro avviso vale altrettanto e merita uguale attenzione. Le aziende che adottano modelli di legal procurement digitali si pongono automaticamente in una sfera di innovazione che Christensen, in un suo contributo seminale del 1997, ha definito "*disruptive*".

La *disruption* descrive un processo in cui un piccolo player, con minori risorse disponibili, riesce a introdurre una soluzione alternativa a quelle già disponibili e a sfidare con successo gli attori pre-esistenti, cambiando le regole del gioco. In questi casi, i grandi player si

⁵⁵ Bloomberg, 2017 cit.

concentrano sul miglioramento dei loro prodotti e servizi per i loro clienti più stabili ed esigenti (e di solito più redditizi), e ignorano le esigenze di alcuni segmenti che dunque rimangono scoperti. L'attuazione di nuove modalità di offerta, inizialmente partite in sordina, man mano prende piede con il conseguente risveglio di un mercato che annovera nuovi soggetti e nuovi modelli di business che superano e fanno rapidamente dimenticare le logiche preesistenti. A questo punto anche i più conservativi si adattano alla nuova logica di mercato. *“Innovators need a heavy dose of faith. They need to trust their intuition that they are working on a big idea. That faith need not be blind.”*⁵⁶

Se osserviamo da questa prospettiva il fenomeno del legal procurement digitale, forse possiamo intravedere **un processo di disruption nel mercato dei servizi legali**. Ci si può attendere che i vecchi schemi *ad personam*, su cui si basa la forza della domanda e dell'offerta ancora in alcuni segmenti del mercato dei servizi legali, vengano progressivamente abbandonati a favore di soluzioni più aperte, fresche e innovative, premiando i pionieri e tracciando la strada per la emersione di nuovi *best in class*, sia dal lato della domanda che dell'offerta. Anche in questo caso, la reputazione ne gioverà e a sua volta giocherà un ruolo chiave sulla competitività, sulla credibilità e, in ultima analisi, sul valore dell'impresa.

⁵⁶ Christensen C., “The Innovator’s dilemma”, Harvard Business Review Press; 1st edition, 1997.

Conclusioni

Alla luce di quanto abbiamo fin qui esaminato, la relazione tra servizi legali, reputazione e valore dell'azienda sembra fondata su solide basi logiche e concettuali.

È oramai acquisito che la reputazione agisce in modo sensibile, direttamente o indirettamente, nella costruzione del valore dell'azienda. Il concetto di valore qui si amplia, passando da quello meramente economico e finanziario e di breve periodo, che pure mantiene un peso significativo, ad uno più allargato e dinamico, sostenibile nel tempo. Si è visto come la reputazione sia un concetto sfaccettato, a cui concorrono diversi fattori, che tra di loro si rinforzano. È effetto combinato delle azioni dell'azienda e del modo con cui il mercato e il campo istituzionale esterno le recepiscono e le valutano. Pertanto abbiamo evidenziato la natura relazionale e multi-stakeholder della reputazione. Abbiamo successivamente esaminato la relazione tra valore e reputazione come biunivoca e circolare, in quanto l'uno alimenta l'altro, descrivendo un circolo virtuoso sulla base del quale si fonda la competitività dell'azienda nel lungo periodo.

In tutto questo, l'impatto dei servizi legali è forte. Incidono su questo impatto almeno due dinamiche:

1. la dinamica tra servizi legali interni e management aziendale
2. la dinamica tra servizi legali interni e fornitori esterni.

Sul primo asse, si assiste a una evoluzione che vede una crescita progressiva dell'importanza attribuita dal Management ai Servizi Legali, sia come impatto sul valore e sulla catena operativa di produzione del valore, sia come posizione organizzativa. Il ruolo del General Counsel è in forte trasformazione e sempre di più si fa strada l'idea che stia diventando un vero e proprio business partner più che un consulente interno, come vorrebbe la tradizione, anche se con una posizione di terzietà a cui non deve rinunciare.

La relazione tra Management e Servizi legali diventa sempre più densa e collaborativa, il che richiede uno sviluppo di competenze da ambo le parti.

I legali sono chiamati a conoscere le dinamiche competitive, i KPI della gestione e le logiche di produzione del valore. Dal canto suo, il management si trova sempre più spesso ad affrontare, nel corso del suo lavoro, la faccia legale delle scelte aziendali, sempre più in chiave preventiva rispetto che riparativa.

Questo fa presupporre che i due mondi si stiano sempre più avvicinando e, in questa prospettiva, anche la crescita di sensibilità e competenze legali da parte del management contribuisce a sua volta al valore aziendale e, in ultima analisi, alla sua reputazione.

Il secondo asse è quello relativo al rapporto tra Ufficio Legali interno e Fornitori di servizi legali. Come abbiamo visto, in questa relazione la reputazione gioca in molti modi.

Trasparenza, chiarezza, tracciabilità, concorrenzialità sono alcuni dei principi che stanno facendosi strada, anche per effetto della azione istituzionale, che su questi aspetti esercita un ruolo determinante. Le nuove forme di mercato *digital based* che si stanno sviluppando in questi anni possono giocare un ruolo importante. Il successo di queste formule, contribuendo all'innalzamento reputazionale dell'intera categoria, potrà dare un serio slancio alla evoluzione del mercato legale e più in generale al valore complessivo delle migliori imprese italiane.

Bibliografia

- Amadore N., “La zona grigia. Professionisti al servizio della mafia”, La Zisa, 2007.
- Bagley C., “Winning Legally: The Value of Legal Astuteness”, Academy of management Review, 2008.
- Black E.L., Carnes T.A; Richardson V.J., “The Market Valuation of Corporate Reputation”, Corporate Reputation Review, Volume 3, Number 1, 2000.
- Bloomberg Law – Buying Legal Council, “Legal procurement Survey”, 2017.
- Brammer S., Agarwal V., Tafferl R., Brown M., “Corporate reputation and Financial Performance: the interaction between Capability and Character”, 2015 - efmaefm.org.
- Burson-Marsteller, “World Economic Forum”, Davos, January 27, 2012.
- Caramazza M., “Sostenibilità e responsabilità manageriale”, Materiale didattico Fondazione Istud, 2015.
- Caramazza M. (a cura di), “Rischi di infiltrazione criminale nelle aziende sane del Nord”, Report di ricerca Fondirigenti, Assolombarda, Aldai, Milano, 2016.
- Caramazza M., Carroli C., Pini F, “Management e responsabilità sociale”, Il sole 24 ore, 2006.
- Carrol A.B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, 1979.
- Chayes, A., Chayes, A., “Corporate Counsel and the Elite Law Firm”, Stanford Law Review, 1985.
- Christensen C., “The Innovator’s dilemma”, Harvard Business Review Press; 1st edition, 1997.
- Cole S., “The impact of reputation on market value”, World Economics, Vol. 13, N. 3, July .- Sept 2012.
- Covelli G. “False comunicazioni sociali: analisi, esegesi e profili problematici della nuova disciplina, iurisprudentes.it , 2017
- Deloitte, “Global Survey on Reputation Risk”, 2016.
- D. Lgs. 254/2016.

- Di Girolamo G., “Cosa Grigia”, il Saggiatore, Milano, 2012.
- Duggin S.H., “The Pivotal Role of the Corporate General Counsel in Promoting Corporate Integrity and Professional Responsibility”, 2007.
- Fombrun C.J., “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, Cambridge MA., Harvard Business School Press, 1996.
- Fombrun C., Ponzi L., Newburry W., “Corp Reputation”, 2015.
- 4cLegal, “Il mercato legale 4.0”, Linee Guida, 2017.
- Fortune Survey, 2017 World’s Most Admired Companies List.
- Friedman M., “Capitalism & Freedom”, The University of Chicago Press, Ltd., London, 1962.
- Ghini G., “Il General Counsel: un ruolo in grande evoluzione”, il Sole 24 ore, 2014.
- Grant R. M., “The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, 1991.
- Gupta S., Abed G.T., “Governance, Corruption, and Economic Performance”, International Monetary Fund, 2002.
- Hazard G.C., Geoffrey C. Jr., "Ethical Dilemmas of Corporate Counsel", Faculty Scholarship Series, 1997.
- Helm S., “One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation”, An International Journal, 2007.
- Hodges Silverstein S., asia
- International Financial Reporting Standard
- Josang A., Ismail R., Boyd C., “A survey of trust and reputation systems for online service. Decision Support Systems”, Volume 43, Issue 2, 2007.
- Lawcadia, “Guide to legal Procurement”, 2016.
- Legge n. 81/2017.
- Lopez M.V., Garcia A, Rodriguez L., “Sustainable Development and Corporate Performance: A study Based on the Dow Jones Sustainability Index”, Journal of Business Ethics, 2007.
- Marini S., intervento al convegno “Il Mercato Legale 4.0, l’innovazione parte dall’Italia”, Milano, 2016.

- Milella L., “Rifiuti e consulenze d’oro, all’Ama 5 milioni in tre anni”, Cantone: cifre da spiegare, Repubblica.It.
- Morelli C., “Servizi legali: il fenomeno dei marketplace digitali”, Altalex, 2017.
- OECD, “Bribery and corruption”, - OECD.org.
- Pignatone G., Prestipino M., Savatteri G., “Il Contagio”, Laterza, 2012.
- Powell W. W., Di Maggio P. J., “Il neoistituzionalismo nell’analisi organizzativa.”, Edizioni di Comunità, 2000.
- Roberts P.W., Dowling G.R., “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, Strategic Management Journal, 2002.
- Silverstein S. H.,”The state of legal procurement. In Silverstein, S.H. (Ed) legal Procurement Handbook”, Buying Legal Council, USA, 2015.
- Statements of Financial Accounting Standards.
- Surrenti C., Zanardo L., BM&A – Barel Malvestio & Associati Treviso per www.italiaius.it, “L’affidamento dei servizi legali” nel Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.
- “TopLegal Corporate Counsel Forum”, 2014.
- Università Bocconi, “L’espansione della criminalità organizzata nell’attività d’impresa al nord”, 2016.
- Veith C., Bandlow M., Harnisch M., Wenzler H., Hartung M., Hartung D., “How legal technology will change the business of law”, The Boston Consulting Group and Bucerius Law School, 2016.
- Williamson O.E., “L’economia dell’organizzazione: il modello dei costi di transazione”, in Nacamulli R., Rugiadini A., “Organizzazione & Mercato”, Il Mulino, 1985.
- Zacharias F.C., “Effects of Reputation on the Legal Profession”, 65 Wash. & Lee L. Rev. 173, 2008.

APPENDICE

Il rapporto tra Servizi Legali e Management. Responsabilità e dinamiche di interazione

Sintesi dei risultati

La abilità del management di lavorare in collaborazione con i legali per risolvere problemi più o meno complessi o per proteggere o valorizzare le risorse e la reputazione dell'azienda è una capacità manageriale di importantissimo valore e può essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile⁵⁷.

Per esaminare quali opinioni, percezioni e orientamenti abbiano i manager italiani sul tema, è stata svolta dalla Fondazione Istud una indagine su un *panel* di 107 manager. Lo studio ha prodotto alcune evidenze significative sull'intreccio tra mercato legale, reputazione e valore della marca secondo l'opinione e l'esperienza dei manager di grandi, medie e piccole imprese.

Il panel dei rispondenti

Hanno aderito alla survey 107 manager, su un campione di circa 1500 individui⁵⁸ a cui è stato inviato un questionario on-line. Il questionario è stato inviato due volte allo stesso target, a fine luglio e inizio settembre 2017. Trattandosi di una *instant survey*, i due invii hanno previsto una finestra temporale di circa 5 giorni ciascuna. La *redemption* del 7,1%, considerando la atipicità del tema per un pubblico di manager di linea, testimonia comunque un buon interesse verso l'argomento.

I rispondenti sono in prevalenza uomini (63%) rispetto alle donne (37%), con una composizione leggermente sbilanciata a favore degli uomini rispetto a quella dell'universo esaminato.

I rispondenti appartengono per la quasi totalità a grandi aziende (66%) e a medie aziende (30%), nonostante l'universo a cui è stato inviato il questionario comprendesse una porzione non irrilevante di piccole imprese, in linea con la composizione del tessuto economico italiano. Tale dato mette in evidenza la maggiore sensibilità ai temi legali da parte dei manager di aziende di maggiori dimensioni, con una netta prevalenza (2 a 1) delle aziende

⁵⁷ Bagley C.

⁵⁸ Si tratta di un panel di manager e ex allievi Istud, che costituiscono un panel qualificato per appartenenza aziendale e background formativo e professionale.

di grandi dimensioni. Questo potrebbe fare scaturire una ipotesi, comunque da verificare sul campo, circa una maggiore percezione delle problematiche legali da parte del management aziendale, al crescere della dimensione aziendale.

L'esperienza e l'anzianità professionale dei rispondenti è un dato che qualifica ulteriormente le risposte. Infatti quasi la metà del campione (43%) lavora da più di 20 anni e un quarto dei rispondenti (25%) da più di dieci anni. In totale il 73% dei rispondenti ha una anzianità professionale maggiore di 10 anni, dunque esprime una opinione surrogata da molti anni di lavoro ed esperienza aziendale. Inoltre tale dato mostra anche una particolare sensibilità verso il tema da parte delle popolazioni più senior, che infatti si sono interessate al questionario e hanno deciso di dedicare il proprio tempo a rispondere alle domande poste, su un tema probabilmente lontano dalla loro quotidianità.

Per quanto riguarda il livello di inquadramento, le risposte arrivano prevalentemente da quadri e dirigenti, mentre i *professional* sono una minoranza. Interessante il dato, in quanto testimonia una maggiore rilevanza e interesse del tema per coloro che sono incardinati, con ruolo di direzione, coordinamento e controllo, nella gerarchia dell'azienda.

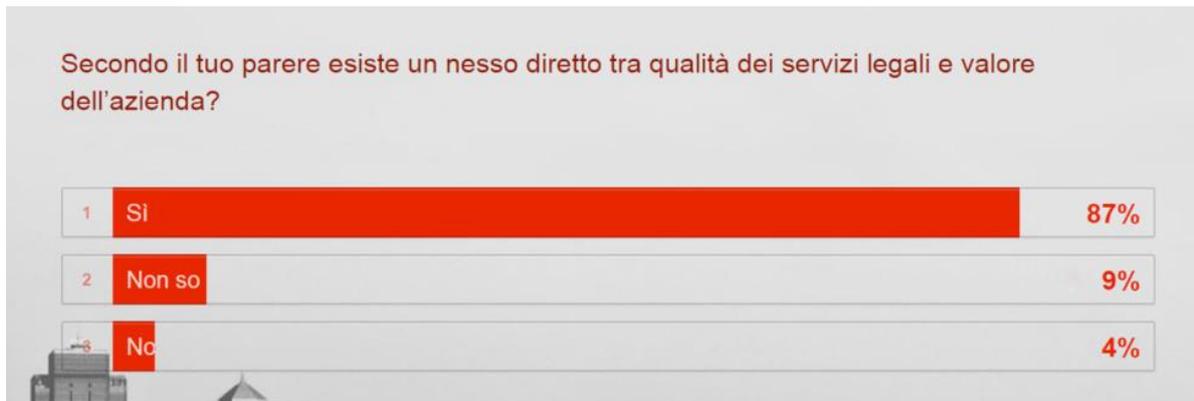
Per quanto riguarda la funzione di appartenenza, la maggior parte dei rispondenti proviene dalle funzioni HR (35%), amministrazione e controllo (16%), mktg, comunicazione e vendite (16%). Sono meno rappresentate le funzioni tecniche (7%) e l'IT (4%).

In particolare i servizi legali, oggetto di interesse del presente studio, nella maggior parte di casi sono gestiti da un Ufficio legale interno (71%). E' comunque da notare che il 26% dei rispondenti rappresenta aziende in cui non esiste una struttura dedicata ai servizi legali e che dunque presumibilmente acquista dall'esterno tali prestazioni.

La visione dei manager di linea

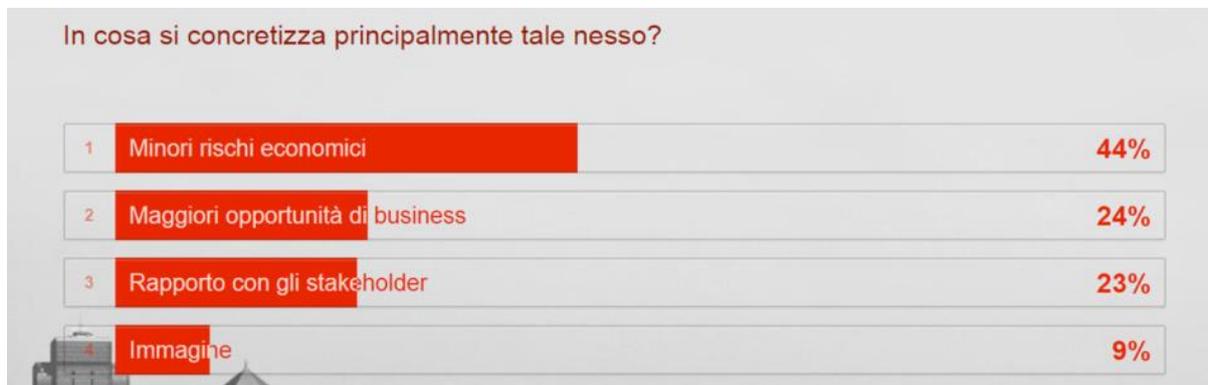
La prima domanda della Survey ha indagato la percezione dei manager di linea relativamente all'esistenza di un nesso diretto tra qualità dei servizi legali e valore dell'azienda. La risposta è netta e per la quasi totalità esiste un nesso servizi legali e valore dell'azienda (87%).

Si noti che il 9% non sa esprimere una opinione, mentre solo il 4% esclude l'esistenza di tale connessione.



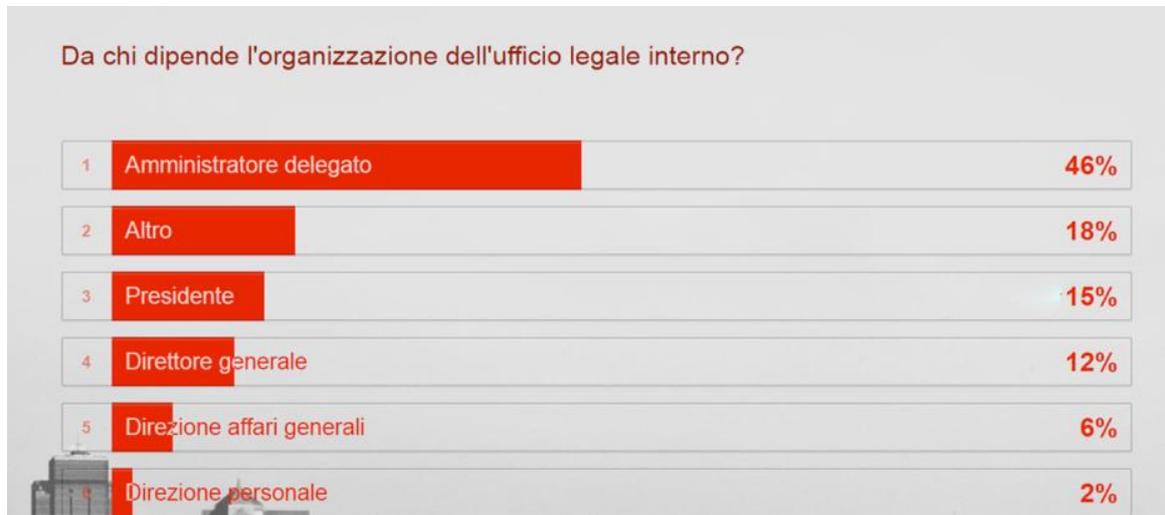
Se si va a ad approfondire la domanda, e si chiede in cosa consista principalmente tale connessione, si osserva che per un buona parte del campione questo coincide con un contenimento del rischio economico (presumibilmente legato a rischi di multe e penali e costi o mancati ricavi determinati da fermi operativi). Ma ciò che appare maggiormente interessante sono le altre risposte. Infatti un quarto del campione ravvisa nella qualità dei servizi legali un generatore di maggiori opportunità di business (24%), e per l'altro quarto (23%) è un facilitatore della relazione con gli stakeholders.

Queste risposte dimostrano che, nella percezione dei manager di linea, il nesso si produce, oltre che per questioni meramente economiche, anche grazie alle varie opzioni di business e relazionali che l'azienda è in grado di garantirsi, e che su questo i servizi legali, secondo i rispondenti, giocano un ruolo attivo, contribuendo direttamente al valore.



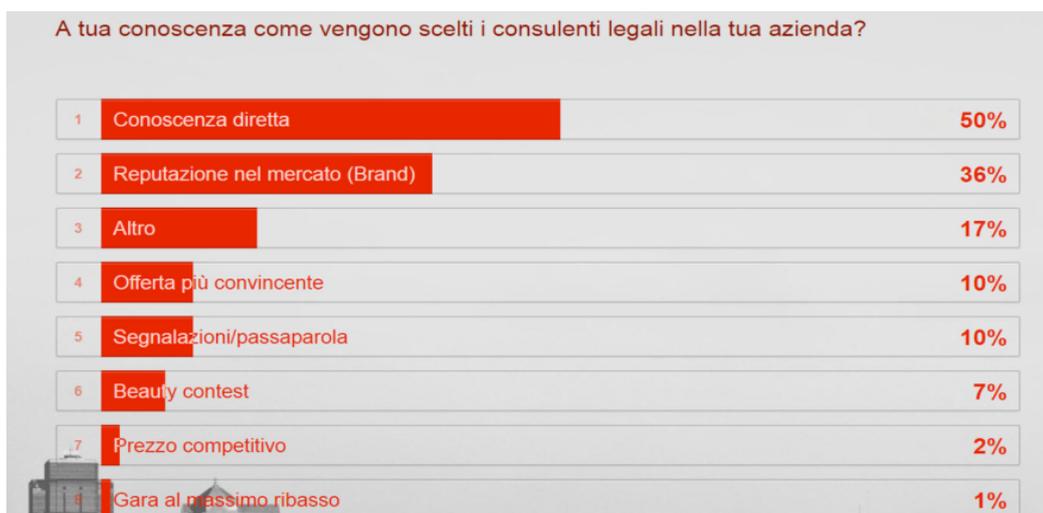
Tale nesso è coerente con la posizione organizzativa ricoperta dall'Ufficio Legale, ove presente internamente (nel 71% dei casi). Si tratta sempre di posizioni a diretto riporto del Vertice, collocate al primo livello della catena gerarchica. Amministratore Delegato e Presidente sono i riferimenti diretti dell'Ufficio Legale nel 71% dei casi, collocandolo dunque a immediato riporto delle funzioni di *governance*. Negli altri casi, il legale fa parte integrante della struttura: nel 12% riporta al Direttore generale, ma si registra anche 26% in

cui riporta ad altre funzioni: Affari generali (12%) , Direzione del personale (2%), altre funzioni (18%).



L'indagine si è concentrata anche sui meccanismi di scelta e acquisizione dei servizi legali.

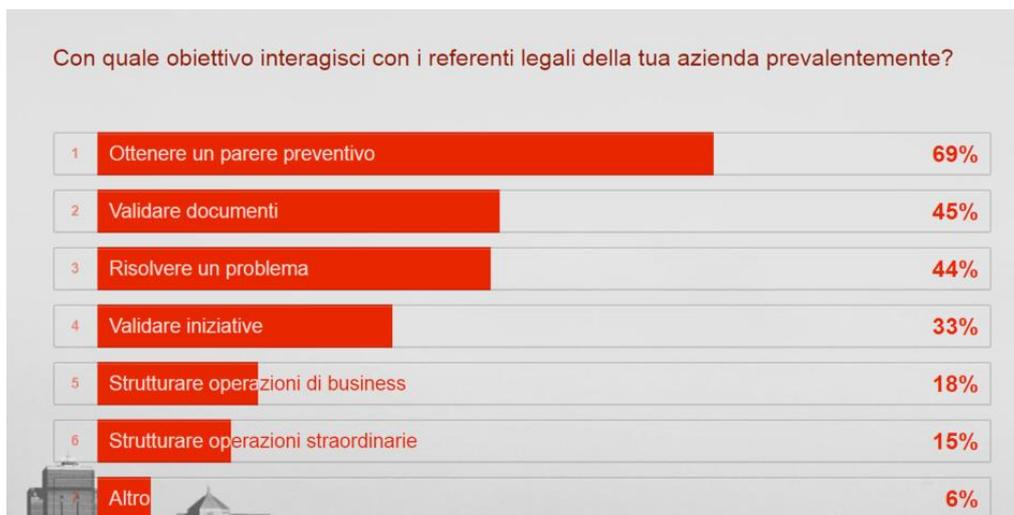
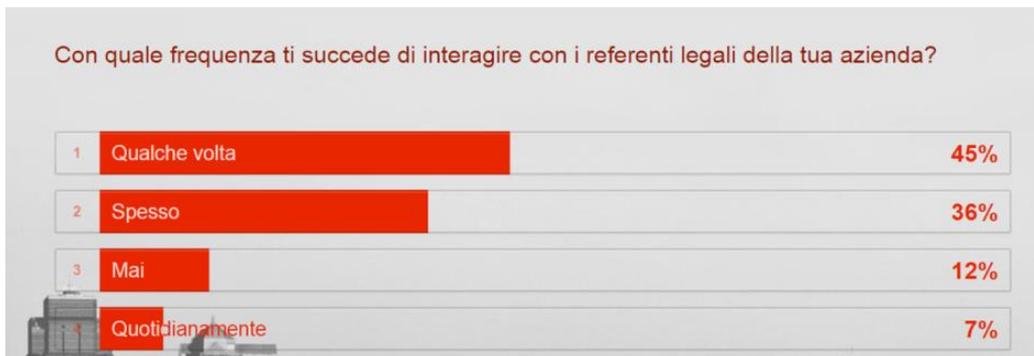
La **conoscenza diretta** è il sistema adottato nel 50% delle aziende rappresentate dal campione, subito seguita dalla **reputazione** e riconoscibilità sul mercato dei consulenti prescelti (36%). In totalità, considerando anche i casi di **segnalazioni e passaparola** (10%) si raggiunge un 96% di risposte che riportano modalità di scelta in cui, nella visione dei manager di linea, è assente la dimensione competitiva tra diversi fornitori. La scelta dell'**offerta più convincente** citata nel 10%, così come l'utilizzo del **beauty contest** (inteso come procedura competitiva strutturata) nel 7% e la valorizzazione del **prezzo competitivo**, citata nel 2% delle risposte, denotano che il management percepisce nella sua azienda una ancora ridotta presenza di approcci competitivi nella scelta dei fornitori di servizi legali.



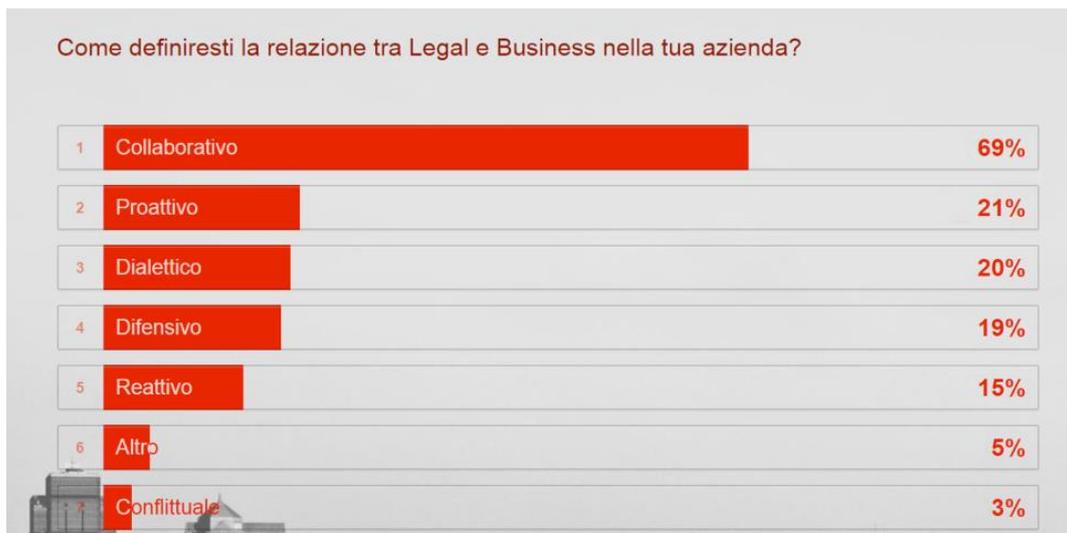
Per quanto riguarda la **interazione tra manager di linea e referenti legali**, si rileva una interazione di intensità medio - bassa. Il 57% del campione dichiara di interagire con i legali qualche volta o mai, mentre solo il 7% dichiara di avere una interazione quotidiana. Esiste tuttavia più di un terzo del campione che dice di avere frequenti interazioni con i legali (36%).

Le motivazioni di tale interazione sono diverse ma è interessante notare che nella maggior parte dei casi si tratta di interazioni funzionali alla realizzazione di azioni presumibilmente legate alla “routine” organizzativa: ottenere un parere preventivo (69%), validare un documento (45%), validare iniziative (33%), mentre il 44% di rispondenti dichiara che l’ufficio legale interviene per risolvere un problema.

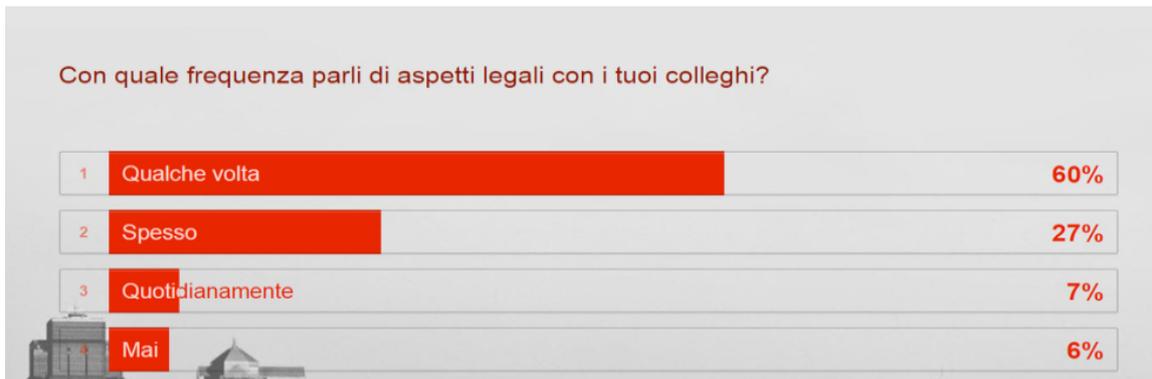
In sintesi, si potrebbe da queste risposte desumere che, nella relazione con la linea, la funzione dell’ufficio legale sia maggiormente percepita come legata a interventi puntuali richiesti su specifiche esigenze. Solo per il 33% dei rispondenti la relazione con i legali è finalizzata a strutturare nuove operazioni (ordinarie o straordinarie), e dunque solo una minoranza sembrerebbe percepire la funzione legale come partner alla pari nella strutturazione e conduzione della strategia aziendale.



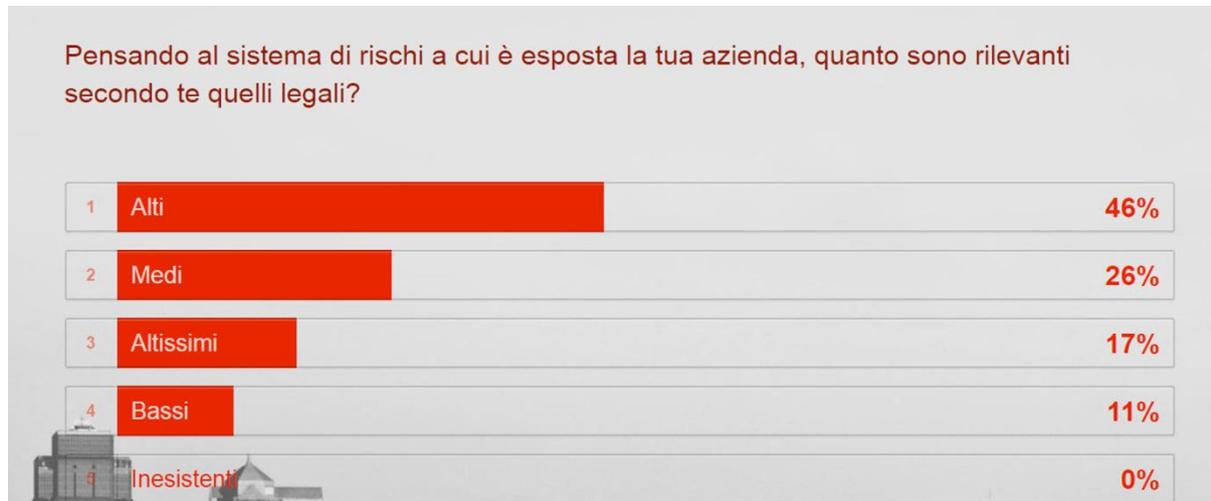
In ogni caso, la relazione è percepita molto o mediamente soddisfacente, o addirittura ottimale per il 10% dei rispondenti. Solo una irrisoria minoranza (3%) dichiara di avere una relazione insoddisfacente. La soddisfazione è legata al fatto di percepire tale relazione come collaborativa per il 69% dei rispondenti, e proattiva nel 21%. Molti descrivono tale relazione con un accento non del tutto positivo quando la definiscono dialettica, difensiva o reattiva per un totale del 54% delle risposte. Per il 3% delle risposte la relazione è addirittura conflittuale.



Gli argomenti legali sono piuttosto presenti nelle conversazioni tra colleghi di linea. Per il 60% questo capita qualche volta, ma si registra un 34% di casi in cui i temi legali sono affrontati tra colleghi spesso o addirittura ogni giorno. Ciò conferma che gli aspetti legali assumono una certa rilevanza tra gli argomenti affrontati dai manager nello svolgimento della loro attività.



Da ultimo, ai manager interpellati è stato chiesto un parere in merito ai livelli di rischio legale a cui è esposta la propria azienda. Si registra una percezione di rischiosità notevole. Il 63% dei rispondenti intravede rischi alti o altissimi e il 26% medi. Solo un 11% dichiara di percepirli bassi. Nessuno valuta che i rischi legali siano inesistenti.



In sintesi, nelle opinioni dei manager i servizi legali stanno crescendo di importanza assumendo sempre più un ruolo strategico. Essi vengono connessi con il valore dell'azienda, soprattutto con le componenti economico finanziarie, ma non manca una percezione di rilevanza anche sugli aspetti strategici e sociali. Si tratta di temi presenti nella quotidianità aziendale ma i servizi legali non vengono visti come particolarmente presenti nella catena di costruzione del valore. Sono visti come un ufficio distante, collegato ai piani alti, anche se la relazione è vista prevalentemente collaborativa e soddisfacente, anche se una buona parte del campione non si esprime in modo così convinta denunciando livelli di media soddisfazione. Mediamente i manager ravvisano un alto grado di rischiosità legale.

Marella Caramazza

Laurea in Economia e Commercio, Master in Business Administration e specializzazione in Scienze Sociali e Studi Organizzativi.

Oggi è Direttore Generale della Fondazione ISTUD e docente di Organization Studies all'Istud. Fa parte del Consiglio Direttivo della stessa Fondazione.

Direttore Scientifico del Master Giuristi in Azienda, dell'Istud Business School. Nel 2007 visita la Harvard Business School collaborando con i docenti della faculty di Ethics and Responsibility. Ha frequentato nel 2010 il programma "Strategy Design in the Flat World – Profiting from Uncertainty" presso la Wharton School of Philadelphia.

La sua carriera accademica e professionale si è focalizzata sulla analisi e sulla implementazione di cambiamenti culturali in una molteplicità di aziende nazionali e multinazionali. In questo ambito si è particolarmente concentrata sui processi di integrazione organizzativa e culturale nei casi di M&A e sulla affermazione di culture di impresa orientate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

Ha guidato numerosi progetti di ricerca e consulenza tra cui, di recente, alcuni programmi sulle connessioni tra crimine organizzato e impresa. Si è tra l'altro focalizzata sul problema dei beni confiscati alla mafia e sulla prevenzione dei rischi di infiltrazione mafiosa.

E' Consigliere di Amministrazione di Cairo Communication, Membro del Consiglio Direttivo di ASFOR – Associazione per la Formazione Manageriale e Membro della Commissione di valutazione di APAFORM - Associazione per l'Accreditamento dei Formatori di Management.

E' autore di numerosi saggi e articoli. I suoi studi sono stati pubblicati e presentati in diverse conferenze internazionali.