



# IL MERCATO LEGALE 4.0

UN CONCEPT 4cLEGAL

## LINEE GUIDA

Presentazione al Mont Blanc 4cLegal Summit  
La Salle (AO) 11/12 marzo 2017

*Con il patrocinio di*

*Con la collaborazione di*



CONFINDUSTRIA DIGITALE



Associazione Italiana  
Internal Auditors



AIIRA



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza

*Main Sponsor*

*Digital Partner*

*Media Player*

*Con il supporto di*



TOPLEGAL

# INDICE

---

<b>Premessa</b> .....	pag. 3
<b>1) TRACCIABILITA' E TRASPARENZA</b> .....	pag. 4
1.1 Le nozioni .....	pag. 4
1.2 La rilevanza nel mercato legale .....	pag. 5
1.3 La tracciabilità e la trasparenza nel Mercato Legale 4.0 .....	pag. 6
1.4 Quale genere di procedure, tracciate e trasparenti, sono promosse nel Mercato Legale 4.0 .....	pag. 7
<b>2) CONCORRENZA ED ECCELLENZA</b> .....	pag. 9
2.1 La concorrenza "vecchia maniera" e il nuovo trend .....	pag. 9
2.2 La nozione di concorrenza nel Mercato Legale 4.0 .....	pag. 10
2.3 Come si realizza la concorrenza nel Mercato Legale 4.0 .....	pag. 11
<b>3) MANAGERIALIZZAZIONE ED EFFICIENZA</b> .....	pag. 14
3.1 Il giurista di impresa sempre più "manager" .....	pag. 14
3.2 La managerialità nella gestione degli incarichi legali a professionisti esterni .....	pag. 14
3.3 La managerialità nel Mercato Legale 4.0 .....	pag. 15
<b>4) LA REPUTATION E IL BRAND VALUE</b> .....	pag. 17
4.1 La creazione di valore .....	pag. 17
4.2 Il rafforzamento del brand value tramite il Mercato Legale 4.0 .....	pag. 17
4.3 La leadership del giurista di impresa .....	pag. 18
<b>PRIME CONCLUSIONI</b> .....	pag. 19
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	pag. 19
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	pag. 20

# IL MERCATO LEGALE 4.0

## Linee guida

### Premessa

L'analisi del mercato legale di oggi ci ha portato a ritenere possibile un mercato diverso e **innovativo**, capace di sintetizzare alcune tendenze positive già in atto e di rispondere concretamente a necessità e stimoli del tutto dirompenti: la **compliance**, la **crisi economica**, l'**evoluzione del giurista di impresa**, l'**incremento dell'offerta di servizi legali**, il primato della **reputation** tra gli *asset* aziendali e personali.

Su questi presupposti nasce il "**Mercato Legale 4.0**": un luogo nel quale gli operatori possono riconoscersi perché realizza **principi, valori e dinamiche vissuti come corretti, desiderabili e migliorativi**<sup>(1)</sup>. Un luogo nel quale l'innovazione è al servizio degli obiettivi e le dichiarazioni si traducono in **prassi operative lineari e virtuose**, e dove al contempo, come nel prosieguo si approfondirà più diffusamente, è possibile allocare nella maniera più efficiente le risorse a disposizione dell'azienda e destinate al soddisfacimento dei fabbisogni di servizi legali<sup>(2)</sup>. Un luogo dove il mercato legale, insomma, viene preso estremamente sul serio.

Il Mercato Legale 4.0 è un ambiente **digitale**. La digitalizzazione è a pieno titolo una **categoria nobile della comunità degli affari** e certamente **il modo più semplice per gestire la complessità** crescente del sistema relazionale<sup>(3)</sup>. Non si può pensare di farne a meno se non sacrificando il paradigma più adatto per realizzare, in modo concreto ed efficiente, le regole codificate in fonti normative ma soprattutto le regole (scritte e non) di c.d. "**best practice**", su cui si gioca e si giocherà sempre più la competizione imprenditoriale<sup>(4)</sup>.

Il Mercato Legale 4.0 è anche un esperimento culturale che vede protagonisti i **giuristi d'impresa**. Esperti, tecnici e consiglieri che sono chiamati a partecipare al **modellamento di un mercato ottimale**, per assicurare la migliore tutela al valore creato dall'azienda e per **creare essi stessi valore** tramite comportamenti distintivi dal punto di vista degli *stakeholder*<sup>(5)</sup>.

I pilastri del Mercato Legale 4.0 sono proposti da 4cLegal in queste **Linee Guida** offerte alla discussione aperta e franca con un primo **Gruppo di Lavoro** e destinate a un **confronto nazionale** tramite eventi

- (1) La locuzione "4.0" evoca la nota definizione di "**Industria 4.0**" come quarta rivoluzione industriale, dove i processi economici saranno sempre più determinati dall'applicazione di **internet nei processi aziendali**. Secondo **ANNUNZIATA**, Chief Economist of General Electric, in *The Moment For Industry*, 2015, p. 2, [https://www.ge.com/digital/sites/default/files/Annunziata\\_Moment-for-industry.pdf](https://www.ge.com/digital/sites/default/files/Annunziata_Moment-for-industry.pdf) (Doc. 1), "in a recent report, McKinsey estimates that the Internet of Things could create a total value of up to \$11.1 trillion on an annual basis by 2025 and that about 70% of this would be captured by business-to-business solutions—leaving the value of the consumer Internet at about \$3.5 trillion. In other words, the Industrial Internet will be worth more than twice the consumer Internet". Di seguito, le parti delle citazioni ritenute di maggior interesse saranno riportate in **grassetto**.
- (2) Il tema della corretta allocazione delle risorse ci viene opportunamente sottolineato da **CANGIANO**, *General Counsel* di SPIG, in commento alle presenti Linee Guida.
- (3) "Nulla può prescindere dall'innovazione digitale e dal suo tumultuoso invadere tutte le dimensioni, dai lavori nel "manifatturiero" (dove l'Italia ha una tradizione e una robustezza da non perdere) ai lavori nei servizi e a tutte le attività ad alto contenuto intellettuale. **Nulla può più prescindere dal paradigma digitale.**" (**CONFINDUSTRIA DIGITALE**, *Il digitale e la scuola – Cultura e competenze digitali nella scuola*, p. 5, Doc. 2).
- (4) Sull'importanza della digitalizzazione ai fini dell'applicazione di principi di *best practice*, v. puntualmente **BROGELLI**, *Legal e Compliance Director* di Axpo Italia, in commento alle presenti Linee Guida: "Un fattore chiave per la diffusione di principi e prassi virtuose come quelle del Mercato Legale 4.0 è rappresentato dalla semplicità d'uso degli strumenti a disposizione del giurista d'impresa. Il mutamento di prassi e procedure consolidate è spesso reso possibile se i vari attori vengono convinti non solo della bontà dei principi ispiratori del cambiamento ma anche del fatto che, mediante l'adozione di nuovi strumenti, si possono ottenere dei risultati migliori, semplificando i processi. In Axpo Italia crediamo che la digitalizzazione offra questa possibilità tanto nelle funzioni di business che in quelle di staff". Sui rischi di un approccio conservativo e non sufficientemente orientato al perseguimento di innovazione e *best practice* fanno riflettere le dichiarazioni del CEO di Nokia **ELOP** a valle dell'acquisizione di Nokia da parte di Microsoft: "**we didn't do anything wrong, but somehow, we lost**". La conclusione che se ne trae, ad avviso del commentatore, è che "*The advantage you have yesterday, will be replaced by the trends of tomorrow. You don't have to do anything wrong, as long as your competitors catch the wave and do it right, you can lose out and fail. To change and improve yourself is giving yourself a second chance. To be forced by others to change, is like being discarded. Those who refuse to learn & improve, will definitely one day become redundant & not relevant to the industry. They will learn the lesson in a hard & expensive way*" (così **GUPTA**, *Nokia CEO ended his speech saying this "we didn't do anything wrong, but somehow, we lost"*, commento in [Linkedin.com](https://www.linkedin.com), Doc. 3).
- (5) "I benefici derivanti da comportamenti socialmente responsabili ripagano le imprese degli sforzi contenuti creando un vantaggio competitivo duraturo e l'attenzione alle istanze degli stakeholders consente di qualificare in maniera **distintiva** l'offerta dell'azienda nel mercato di riferimento" (**GAZZOLA**, *CRS e reputation nella creazione di valore sostenibile*, in *Economia aziendale* 2000, n. 2/2006, p. 34, Doc. 4).

e occasioni di scambio sulla rete. La pubblicazione ufficiale della prima versione delle Linee Guida è prevista per metà del mese di marzo a seguito del **Mont Blanc 4cLegal Summit** programmato per i prossimi 11-12 marzo 2017. Seguiranno nuove edizioni sulla base dei commenti e degli spunti pervenuti dagli operatori del settore.

Il Mercato Legale 4.0 ha ricevuto un principio di realizzazione con l'attività svolta da 4cLegal negli ultimi due anni e, in particolare, con la creazione in Italia del **primo marketplace digitale** dedicato ai servizi legali *corporate*<sup>(6)</sup>.

## 1. TRACCIABILITÀ E TRASPARENZA

### 1.1 Le nozioni

Ai fini che ci occupano, la **"tracciabilità"** può essere intesa come il mantenimento di **evidenze relative a un processo**, con la finalità di rendere ricostruibili *a posteriori* le ragioni, il contesto, le modalità di svolgimento e i termini di conclusione del processo in questione. Il termine **"trasparenza"**, in un contesto di impresa privata, può essere inteso con accezione valoriale come sinonimo di "chiarezza" e "correttezza" oppure, secondo la nozione più letterale considerata nel seguito, come **"veridicità"** delle risultanze di un determinato processo<sup>(7)</sup>. Tracciabilità e trasparenza vengono a costituire, congiuntamente, principi chiave della c.d. **"compliance aziendale"**, ovvero di quell'insieme di procedure e misure adottate dall'impresa per gestire i propri processi in conformità a regole cogenti o adottate su base volontaria<sup>(8)</sup>. **Il mero fatto che vi sia tracciabilità e trasparenza -e quindi verificabilità a posteriori- costituisce infatti un efficace incentivo all'adozione di processi conformi alla legge, logici, ponderati, oggettivi e, conseguentemente, del tutto rispondenti all'interesse aziendale.**

È quindi evidente la valenza di tali principi in chiave di **presidio anticorruzione**<sup>(9)</sup>: nella maggior parte dei casi in cui un processo è piegato al compimento di fattispecie corruttive, i relativi passaggi non si presentano come logici e oggettivi: l'applicazione di presidi di tracciabilità e trasparenza funzionerà quindi come importante disincentivo per potenziali corrotti / corruttori ovvero, in caso di consumazione della fattispecie corruttiva, come efficace strumento di *warning* e ricostruzione postuma.

L'assenza di tracciabilità e trasparenza in un processo aziendale denota mancanza di interesse, volontà o possibilità rispetto all'applicazione di principi sulla cui adeguatezza vi è ormai una generale convergenza degli operatori.

Ancora maggiore è il disvalore se la tracciabilità e la trasparenza costituiscono (non soltanto principi di valenza generale ma) regole specificamente codificate a livello aziendale, per esempio in **modelli organizzativi** o **policy interne**, circostanza che si verifica in quasi **tutte le società italiane più strutturate**<sup>(10)</sup>. In questo caso, il rispetto e l'implementazione di questi principi costituisce un vero e proprio obbligo sul cui adempimento gli organi di controllo svolgono specifiche verifiche.

(6) Sul fronte associativo v. **CATANIA**, *Presidente* di Federazione Confindustria Digitale in commento alle presenti Linee Guida: *"L'idea di creare il primo marketplace italiano digitale dedicato ai servizi legali corporate non è solo una buona idea, ma è anche ben sviluppata e articolata nei suoi 8 punti cardinali: tracciabilità, trasparenza, concorrenza, qualità/eccellenza, managerizzazione, efficienza, reputation e brand value"*.

(7) V. espressamente **Codice Etico TENOVA** (Doc. 5): *"Le informazioni devono essere accurate e le decisioni devono rispondere ai requisiti di trasparenza. (...) Per le finalità operative, l'informazione è trasparente quando riflette con precisione la realtà"*. Sulla nozione di trasparenza, **GALLUCCIO**, *General Counsel* di Vodafone Italia, sottolinea in commento alle presenti Linee Guida come la *"trasparenza può essere anche intesa come conoscibilità ai terzi dei criteri di scelta applicati nel processo, in modo tale da consentire ai terzi controllori/lettori ex post del processo la ricostruzione del ragionamento logico seguito"*. Al riguardo, si pensi all'attività di verifica svolta *ex post* dalle funzioni e dagli organismi di controllo in chiave 231.

(8) Cfr. il Responsabile Compliance **FRIZZI**, in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, Milano, 2016, p. 21 (Doc. 6), secondo cui *"... è sempre più necessario promuovere, da un lato una cultura aziendale improntata a principi di tracciabilità, trasparenza, correttezza, equità e rispetto delle prescrizioni normative e regolamentari e, dall'altro, approntare specifici presidi organizzativi e procedurali volti ad assicurare il rispetto di determinati principi"*.

(9) *"Non possiamo permetterci il lusso di sprecare altro tempo. La lotta alla corruzione va portata avanti con la massima urgenza se davvero vogliamo che la vita delle persone del mondo possa migliorare"* (**UGAZ**, *Presidente Transparency International*, in *Comunicato stampa sui risultati dell'Indice di Percezione della Corruzione 2016*, pag. 1, Doc. 7).

(10) Sul fronte associativo, **GUIZZETTI**, *Manager AllA*, Associazione Italiana Internal Auditors, rimarca in commento alle presenti Linee Guida che *"i temi della tracciabilità e di conseguenza della trasparenza sono tra i pilastri fondamentali della 231"*.

La loro violazione può esporre quindi a responsabilità tanto l'**impresa**<sup>(11)</sup> quanto i **responsabili** della violazione<sup>(12)</sup>.

## 1.2 La rilevanza nel mercato legale

Tracciabilità e trasparenza occupano certamente un ruolo chiave anche nei processi aziendali che coinvolgono il mercato legale. **Un primo campo di applicazione** riguarda l'affidamento di incarichi di assistenza legale, processo oggi sempre più spesso riferito con l'espressione "**acquisto di servizi legali**" (o da ultimo, con espressione inglese, "*procurement di servizi legali*")<sup>(13)</sup>.

In generale, l'acquisto di servizi professionali riceve tradizionale attenzione nell'ambito della *compliance* aziendale<sup>(14)</sup> e, in specie, dei modelli organizzativi adottati ai sensi del D.lgs. 231/2001, dal momento che si tratta di processi "**a rischio**", ossia potenzialmente strumentali alla realizzazione di reati "**presupposto**" dai quali potrebbe derivare, ai sensi del citato decreto, una responsabilità per l'ente<sup>(15)</sup>. Tra i reati presupposto più rilevanti in questa prospettiva vi sono la già citata corruzione, anche tra privati, la concussione, la malversazione e l'induzione indebita.

In particolare, fondamentali rapporti **OCSE** si sono soffermati sulle fattispecie di corruzione realizzate tramite professionisti terzi (**intermediary**): esemplificativo è il caso dell'acquisto di servizi legali il cui compenso -anche all'insaputa dell'impresa- vada a costituire la provvista per successivi pagamenti a pubblici ufficiali aventi finalità corruttive<sup>(16)</sup>. Per altro verso, il tema della **corruzione tra privati** riceve nuova attenzione dalla recente ridefinizione della fattispecie<sup>(17)</sup>.

- 
- (11) Ex D.lgs. 231/2001, in caso di commissione di reati presupposto nell'interesse o a vantaggio dell'ente. Sul tema, **FERRARIS**, *Responsabile Area Gruppi, Piccola Industria e Giovani Imprenditori* di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, in commento alle presenti Linee Guida osserva da un punto di vista privilegiato la diffusione dell'interesse di imprese di grande rilevanza "*ad evitare i rischi di una scelta soggettiva e non trasparente*".
- (12) "*Se il sistema disciplinare ha una funzione essenzialmente preventiva, è opportuno che esso contempra una pluralità di sanzioni, graduate in ragione della gravità delle violazioni accertate. Il modello dovrebbe, cioè, individuare nel dettaglio le misure disciplinari cui si espone chiunque non osservi le misure organizzative adottate, ricollegando a ciascuna violazione o gruppo di violazioni le sanzioni applicabili, in una prospettiva di gravità crescente. Le sanzioni dovrebbero spaziare da misure conservative, per le infrazioni più tenui, a provvedimenti idonei a recidere il rapporto tra l'agente e l'ente, nel caso di violazioni più gravi*" (così **LINEE GUIDA CONFINDUSTRIA PER LA COSTRUZIONE DI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO, Parte Generale**, 2002 (aggiornate a marzo 2014), pp. 50-51, Doc. 8). Per esemplificazione v. **Modello Organizzativo PRELIOS** (Doc. 9), ove è previsto che "*La violazione dei principi e delle regole di comportamento contenute nel presente Modello da parte dei dirigenti, ovvero l'adozione di un comportamento non conforme alle richiamate prescrizioni sarà assoggettata a misura disciplinare modulata a seconda della gravità della violazione commessa. Per i casi più gravi è prevista la risoluzione del rapporto di lavoro, in considerazione dello speciale vincolo fiduciario che lega il dirigente al datore di lavoro*". Analogamente il **Modello Organizzativo LEONARDO** (Doc. 10), ove è previsto che "*In caso di violazione, da parte di dirigenti e piloti, delle prescrizioni previste nel Modello o di adozione, nell'espletamento delle proprie attività, di un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso, si provvederà ad applicare nei confronti dei responsabili le misure più idonee in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dalla contrattazione collettiva applicabile. In particolare: laddove la violazione di una o più prescrizioni del Modello sia di gravità tale da ledere il rapporto di fiducia, non consentendo la prosecuzione anche provvisoria del rapporto di lavoro, il dirigente / pilota incorre nel provvedimento del licenziamento senza preavviso; qualora la violazione sia di minore entità ma pur sempre di gravità tale da ledere irrimediabilmente il vincolo fiduciario, il dirigente / pilota incorre nel licenziamento giustificato con preavviso*".
- (13) Cfr. il Responsabile Acquisti **ATTOLICO**, in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, Milano, 2016, p. 26 (Doc. 6), secondo cui "*la sfida del procurement, e non solo, nel terzo millennio è dunque l'eticità dell'impresa ed il rispetto di valori improntati a principi di trasparenza, correttezza e sostenibilità etica e morale*".
- (14) Cfr. **FRIZZI**, cit., 21, secondo cui "*Il ruolo della funzione compliance è pertanto legato all'esigenza di acquisire servizi in conformità alle normative e policy aziendali, con l'obiettivo di assicurare servizi affidabili e di qualità misurando e confrontando il valore dei legali esterni*".
- (15) Così il Presidente e Membro di diversi Organismi di Vigilanza **CANDOTTI**, in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, p. 34, Milano, 2016 (Doc. 6). Lo stesso Autore precisa che per l'OdV "*sarà determinante ... identificare quali informazioni richiedere periodicamente ai soggetti che lo presidiano [i.e. presidiano l'acquisto di servizi legali] al fine di acquisire notizie utili e/o segnali di anomalie o di fatti rilevanti, nell'ambito dei servizi legali*" (cit., p. 37).
- (16) **OCSE**, *Foreign Bribery Report, An analysis of the crime of bribery of the foreign public officials*, Parigi, 2015, p. 28-29, Doc. 11: "*Intermediaries were involved in 3 out of 4 foreign bribery cases. These intermediaries were agents, such as local sales and marketing agents, distributors and brokers, in 41% of cases. (...) Lawyers were used as intermediaries in 6% of cases (...) Based on the 304 cases in which intermediaries were used*. Per un caso di cronaca, v. "**Stricker**", SEC's Release No. 70751 and Administrative Proceeding Order (File No. 3-15587) dated October 24 (Doc. 12). Per un'esemplificazione, v. la struttura c.d. "**Black box Domestic Case**" in **OCSE**, *Working Group on Bribery in International Business Transactions, Typologies on the role of intermediaries in international business transactions, Final report*, 2009, p. 28 (Doc. 13).
- (17) Alla data di redazione delle presenti Linee Guida, è stato dato parere favorevole da entrambe le Camere allo schema di decreto legislativo sulla disciplina della "**Corruzione tra privati**", finalizzato a dare una più compiuta attuazione nell'ordinamento interno alla Decisione quadro 2003/568/GAI relativa alla lotta alla corruzione nel settore privato. Tra i primi commenti allo schema, si veda **LA ROSA**, *Verso una nuova riforma della corruzione tra privati: dal modello patrimonialistico a quello lealista. Osservazioni sullo Schema di Decreto legislativo recante attuazione della decisione quadro 2003/568/GAI relativa alla lotta alla corruzione nel settore privato*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2016 (Doc. 14), il quale segnala che "*Rispetto alla fattispecie attualmente vigente, scompare il riferimento alla causazione di un "nocumento alla società", mentre non è più necessario l'effettivo compimento o l'omissione di un atto; quest'ultimo elemento diventa l'oggetto del dolo specifico*". Come evidenziato dall'Autore, cit., p. 5, il venir meno del nocumento alla società quale elemento costitutivo del reato indica la sostituzione della concezione "patrimonialistica" del reato di corruzione con una concezione c.d. "**lealista**", nella quale **l'offesa colpisce la relazione fiduciaria che lega il soggetto corrotto alla società o all'ente nel cui ambito svolge la propria attività**.

Fenomeni corruttivi connessi all'acquisto di servizi legali possono inoltre provocare ingenti **danni reputazionali**, e questo a prescindere dall'effettiva rilevanza penale delle condotte (non mancano in tal senso episodi di cronaca, tanto nel settore privato quanto nel settore pubblico)<sup>(18)</sup>.

Nel contesto sopra delineato, tracciabilità e trasparenza costituiscono principi che, se previsti e concretamente implementati, proteggono l'azienda rispetto alle conseguenze previste dal D.lgs. 231/2001 (spiegando efficacia esimente nel contesto del modello organizzativo) e anche alle spesso più temute conseguenze sul piano reputazionale. Non vi sono quindi ragioni per non perseguirne con rigore l'applicazione.

In concreto, per quanto qui rileva: **(1) la tracciabilità** consisterà nel tenere evidenza dell'iter e delle ragioni che (i) hanno portato a ritenere necessario od opportuno l'acquisto di servizi legali, (ii) hanno condotto alla **selezione** di un certo professionista piuttosto che di un altro per la prestazione di assistenza legale, (iii) hanno portato a considerare quel professionista una controparte contrattuale reputabile (*due diligence* preventiva di accreditamento) e (iv) hanno accertato come "**congruo**" il compenso con lui pattuito<sup>(19)</sup>; mentre **(2) la trasparenza** è la garanzia che le risultanze del processo sopra descritte, disponibili per verifiche e controlli, sono **conformi al vero**.

Un **secondo campo di applicazione** dei citati principi nelle relazioni con il mercato legale riguarda la **gestione dell'incarico**, incluso l'aspetto chiave della qualità del servizio prestato. In questo contesto: **(1) la tracciabilità** consisterà nel tenere evidenza delle modalità con le quali i professionisti svolgono un incarico di assistenza legale, mappando quindi adempimenti, prestazioni, scadenze, corrispondenza, performance, costi e oneri maturati; **(2) la trasparenza**, ancora una volta, significherà che le risultanze sono veritiere e questo garantirà la validità delle riflessioni e verifiche sulla qualità e ampiezza dei servizi legali ricevuti, così come sulla **congruità**<sup>(20)</sup> del compenso finale a fronte del lavoro svolto. Dette risultanze, relative anche alla qualità delle *performance*, saranno infatti il punto di partenza per successive decisioni confermativa o modificativa di quelle adottate in precedenza.

### 1.3 La tracciabilità e la trasparenza nel Mercato Legale 4.0

Uno dei principali problemi nell'implementazione dei principi risiede nella difficoltà di individuare procedure e soluzioni in grado di adattarsi alla concreta operatività dell'impresa, che tipicamente si caratterizza per **tempi stretti**, **risorse carenti** e **peculiarità** varie connesse al *business* svolto. Per trovare soluzioni efficaci occorre un **approccio manageriale** e una sensibilità di tipo organizzativo non certo banali, unite a una perseveranza nell'applicazione delle soluzioni adottate.

Oggi la tracciabilità e la trasparenza dei processi considerati *sub* par. 1.2 possono essere realizzate in modo estremamente semplice utilizzando strumenti digitali. **Piattaforme, software e gestionali** consentono una tracciabilità "**automatica**" degli eventi rilevanti in un processo: non occorre dedicare energie e risorse specifiche alla tracciabilità, perché questa è per così dire "*in re ipsa*" nell'utilizzo di supporti informatici. Anche la trasparenza è solidamente garantita: il supporto informatico è infatti in grado di garantire l'**inalterabilità** delle risultanze tracciate<sup>(21)</sup>. L'utilizzo di strumenti digitali **limita** inoltre, aspetto non secondario, la possibilità che vi siano **errori** nell'estrazione e trasmissione di dati. Dal ultimo, grazie alla digitalizzazione, l'estrazione di *report* con finalità interna ed esterna può essere del tutto automatizzata<sup>(22)</sup>.

(18) Un recente caso di cronaca ha riguardato un primario gruppo bancario italiano asseritamente responsabile di aver conferito una pluralità di incarichi professionali aventi sostanzialmente il medesimo oggetto a diversi professionisti in una logica di apparente "spartizione" di risorse finanziarie del Gruppo. Nel settore pubblico, importanti società comunali sono state interessate da verifiche di ANAC proprio in relazione all'acquisto di servizi legali con compensi particolarmente ingenti e secondo modalità da accertare. **Aldilà dell'epilogo dei procedimenti in corso, i soggetti interessati dalle menzionate vicende hanno già subito un danno reputazionale che sarebbe stato con ogni probabilità evitabile applicando presidi di trasparenza e tracciabilità e procedure di selezione idonee** (v. su quest'ultimo punto il par. 1.4).

(19) V. le considerazioni svolte al successivo par. 1.4.

(20) V. le considerazioni svolte al successivo par. 1.4.

(21) Sulla rilevanza di strumenti IT in chiave di implementazione di presidi di *compliance* v. anche **FRIZZI**, cit., p. 23 (Doc. 6), secondo cui "*realizzare strumenti IT efficienti - affiancati da disposizioni applicative ragionevolmente flessibili - diventa, infatti, in realtà come Prelios, una priorità*".

(22) Tema sottolineato da **DI MARINO**, Chief of Legal Officer di Dompé Farmaceutici in commento alle presenti Linee Guida.

## 1.4 Quale genere di procedure, tracciate e trasparenti, sono promosse nel Mercato Legale 4.0

Si è sostenuto poco sopra che la tracciabilità e la trasparenza sono funzionali a ché i processi aziendali si svolgano nel modo più corretto e i relativi iter siano conformi alla legge, logici, ponderati, oggettivi e, conseguentemente, del tutto rispondenti all'interesse aziendale. Perché questi obiettivi siano effettivamente raggiunti, occorre tuttavia una riflessione di tipo **qualitativo**: quali sono, in concreto, le procedure e misure -tracciate e trasparenti- più idonee a garantire l'interesse aziendale nelle sue relazioni con il mercato legale?<sup>(23)</sup>

**Come si vedrà nei successivi paragrafi, il Mercato Legale 4.0 promuove procedure digitali che consentono l'acquisizione di informazioni e il confronto competitivo**, procedure che, come è stato autorevolmente sostenuto, garantiscono *"la possibilità di dimostrare il totale rispetto della normativa ex. D.lgs 231/01 e la totale trasparenza in ogni processo"*<sup>(24)</sup>. Con riferimento al rischio di fattispecie corruttive, le procedure competitive sono le uniche che, in un mercato liberalizzato come quello legale, consentono tramite il confronto di individuare il compenso "di mercato" di un dato servizio legale e di pattuire quindi con l'assegnatario dell'incarico la corresponsione di un compenso oggettivamente **"congruo"**: requisito che -come osservato già da tempo in commento alla normativa statunitense anticorruzione FCPA<sup>(25)</sup>- si rivela centrale per poter dimostrare l'estraneità dell'impresa rispetto a eventuali successivi pagamenti corruttivi da parte del terzo *intermediary*<sup>(26)</sup>. Il necessario accertamento della congruità del compenso professionale rientra quindi tra gli oneri che devono precedere il conferimento di un incarico<sup>(27)</sup>.

(23) Il paradosso potrebbe essere quello di applicare tracciabilità e trasparenza a procedure del tutto inadeguate e inefficaci rispetto all'interesse aziendale. Questo genererebbe il fallimento degli obiettivi perseguiti da trasparenza e tracciabilità.

(24) **ATTOLICO**, cit., p. 29. In senso conforme **CANDOTTI**, cit., p. 38, secondo cui *"...il beauty contest rappresenta uno strumento di grande utilità in quanto coniuga l'esigenza di efficienza e contenimento dei tempi e dei costi, con gli obiettivi di trasparenza e tracciabilità delle decisioni in materia di servizi legali"* e **FRIZZI**, cit., p. 21, Milano, 2016 (Doc. 6), secondo cui *"... il beauty contest nel procurement di servizi legali, se applicato in maniera razionale e nel rispetto di normative, modelli organizzativi e policy aziendali, può costituire probabilmente lo strumento ideale per la gestione del processo di selezione, permettendo, tra l'altro, la tracciabilità delle scelte, l'oggettivazione del processo decisionale"*. In senso conforme anche le **LINEE GUIDA CONFINDUSTRIA PER LA COSTRUZIONE DI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO**, Parte Speciale, *Approvvigionamento di beni, lavori e servizi*, 2002 (aggiornate a marzo 2014), p. 130 (Doc. 15), ove si prevede (i) *"il ricorso alla procedura di assegnazione diretta solo per casi limitati e chiaramente individuati e documentati..."* e (ii) *"un modello di valutazione delle offerte (tecniche/economiche) informato alla trasparenza e a criteri il più possibile oggettivi"*.

Con riferimento al **settore pubblico**, **MARTELLINO**, Presidente dell'Associazione Italiana Responsabili Trasparenza e Anticorruzione (AITRA), ricorda in commento alle presenti Linee Guida come nel contesto pubblico la giurisprudenza della Corte dei Conti si è ripetutamente pronunciata sull'obbligo di svolgimento di procedure comparative come requisito di legittimità dell'affidamento di incarichi legali (Corte dei Conti Regione Lazio, 683/2013; Corte dei Conti Regione Lombardia 178/2014; Corte dei Conti Regione Piemonte 5/2015; Corte dei Conti Regione Piemonte, Sezione Piemonte deliberazione n. 91/2014). Significativa anche l'attenzione dell'ANAC sui rischi degli affidamenti di incarichi legali (v. Determinazione ANAC 12/2015, pag. 17 (Doc. 16), *"A questo fine è utile chiarire che vi sono attività svolte in gran parte delle amministrazioni ed enti (...) che sono riconducibili ad aree con alto livello di eventi rischiosi. Ci si riferisce in particolare, alle aree relative allo svolgimento di attività di: (...) affari legali e contenzioso"*). Sul punto vedi v. **CATANIA**, Presidente di Federazione Confindustria Digitale, in commento alle presenti Linee Guida: *"Pur trattandosi di uno strumento pensato per le aziende del settore privato, l'affidamento di incarichi di assistenza legale (procurement di servizi legali) riguarda anche tutte le aziende pubbliche e partecipate da enti pubblici. Sarebbe interessante approfondire nella versione finale delle Linee Guida il rapporto e la collaborazione con ANAC (l'Autorità Nazionale Anticorruzione) proprio con riferimento particolare al mercato delle imprese pubbliche o partecipate. Anche l'autorità presieduta dal Commissario Cantone sta lavorando ad una serie di Linee Guida per favorire l'emergere di procedure comparative trasparenti, tracciate e adeguatamente pubblicizzate (ovvero attraverso piattaforme digitali di beauty contest) anche nel settore dei servizi professionali."* Interessante lo spunto di **NICCOLI**, General Counsel di CDP Equity, il quale in commento alle presenti Linee Guida osserva: *"Il Fondo Strategico Italiano / CDP Equity, come noto, è parte del gruppo Cassa depositi e prestiti ovvero una società a partecipazione di controllo pubblica. La nostra società - pur non essendo soggetta alla normativa "pubblicistica" in tema di procurement di beni e servizi - ha improntato le proprie procedure aziendali ai medesimi principi ad essa sottesi. Ecco allora che forse è proprio dalle "imprese pubbliche" (nel senso Comunitario del termine, ovvero a partecipazione pubblica, pur se esercenti un'attività imprenditoriale di tipo "privatistico" e quindi non asservita a "interessi generali" per utilizzare categorie giuspubblicistiche) che può inaspettatamente (?) arrivare (forse) un benchmarking di riferimento per un mercato legale più efficiente. Ogni attività di un'impresa "pubblica" - ma in realtà almeno idealmente di ogni impresa in quanto tale - si uniforma a principi di economicità, trasparenza ed efficienza come già evidenziato nella Vostra relazione. Mi preme sottolineare come l'applicazione di tali principi non sia tanto e solo funzionale alla prevenzione di fenomeni "patologici" ma anche e piuttosto alla creazione di valore in tutta la catena produttiva dei servizi. La teoria aziendale recente ci insegna che la corporate governance ovvero la "buona" governance ed in primis la prevenzione del rischio (leggasi sotto la voce Risk Management e Compliance) sono ormai assurti - da controlli di "secondo livello" - a strumenti di gestione vera e propria di "primo livello". In tal senso, l'esperienza mi ha insegnato che a volte - se non spesso - vale di più (in termini puramente finanziari prima che "etici") o, comunque, può valere di più la prevenzione di rischi che possono "pesare" in bilancio, ove materializzatisi, varie decine se non centinaia di milioni di Euro che vari punti di EBITDA nei risultati di fine anno. Per questo motivo ad esempio l'attività del Fondo Strategico / CDP Equity è volta non solo ad investire per supportare (a rendimenti di mercato) imprese di "rilevante interesse nazionale" ma anche a promuovere la buona governance, la "managerializzazione" delle imprese italiane, la separazione tra gestione e proprietà e la promozione di public companies (nel senso anglosassone del termine). In questo quadro più ampio, rientrano anche e a pieno titolo le categorie di spesa e di procurement di servizi strategici e legali che sono quindi parte integrante di un ordine di idee più generale di buona gestione aziendale"*.

(25) Foreign Corrupt Practices Act.

(26) **ACQUAVIVA**, *"Il Foreign Corrupt Practices Act: la legislazione statunitense in materia di lotta alla corruzione di fronte agli ultimi sviluppi internazionali"*, *Liuc Papers*, n. 89, Serie Impresa e Istituzioni, 16 agosto 2001 p. 16 (Doc. 17), individua come *red flag* la presenza di "compensi eccezionalmente alti richiesti dall'intermediario".

(27) **ACQUAVIVA**, cit., p. 16.

In senso conforme, l'**Associazione Italiana degli Internal Auditors** ha chiarito in un recente lavoro che il **beauty contest** (inteso come procedura competitiva del settore legale<sup>(28)</sup>) **"è un sistema particolarmente funzionale nella gestione dei rischi di compliance e reputazionali"**<sup>(29)</sup>.

- (28) Come precisato da **CANGIANO**, *General Counsel* di SPIG, in commento alle presenti Linee Guida, *"Quello del beauty contest è un concetto sviluppato da John Maynard Keynes e poi confluito capitolo 12 della sua Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta (1936), per spiegare le fluttuazioni dei prezzi che si registravano presso la borsa valori. Per quanto qui maggiormente rileva, il termine beauty contest indica anche una procedura attraverso la quale si giunge all'allocazione, in modo efficiente, di risorse a coloro che le possono utilizzare, attribuendo alle risorse stesse il maggior valore dal punto di vista economico e finanziario. In temi recenti, lo strumento del beauty contest è stato applicato in maniera robusta nell'ambito del mercato delle telecomunicazioni, soprattutto nell'assegnazione delle licenze Umts in Italia, Gran Bretagna, Spagna, Svizzera e Norvegia. Si ricorda, in particolare, l'utilizzo del beauty contest in occasione dell'assegnazione di 6 multiplex di frequenze tv: in quel caso, tuttavia, si trattava non di "un'asta", bensì di una concessione gratuita dei canali a soggetti in possesso di determinati requisiti. Da ultimo, si ricorda che il beauty contest è stato utilizzato anche per l'assegnazione delle licenze c.d. Wi-Max (id est "Worldwide Interoperability for Microwave Access", cioè una tecnologia ed uno standard tecnico di trasmissione che consente l'accesso di tipo wireless a reti di telecomunicazioni a banda larga - c.d. "BWA - Broadband Wireless Access")"*.
- (29) **GRUPPO DI LAVORO ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS**, cit., p. 48 (Doc. 6). In senso conforme, **CATANIA**, *Presidente* di Federazione Confindustria Digitale in commento alle presenti Linee Guida: *"l'applicazione del beauty contest (inteso come procedura di selezione competitiva) nel procurement di servizi legali è probabilmente la scelta migliore per gestire con efficacia i rischi di compliance e reputazionale."* Interessante la testimonianza di **FERRO**, *General Counsel* di Geox, in commento alle presenti Linee Guida: *"La società per cui lavoro si è da tempo dotata di un Codice Etico che fissa i principi generali per i rapporti di fornitura, ivi compresi i servizi legali, principi ripresi e trasfusi nel Modello 231. Nella pratica definita dalle procedure interne vige l'obbligo di mettere a confronto almeno tre candidature, e per far ciò, dopo un primo periodo di "rodaggio" più o meno artigianale, si è optato per una soluzione informatica che permette di gestire sotto forma di beauty contest online qualsiasi tipo di procurement, ivi compreso quello dei servizi legali. Così facendo abbiamo ottenuto tutti i vantaggi che si descrivono nella bozza di linee guida, in primis tracciabilità e trasparenza. La difficoltà maggiore di questo processo è la predisposizione di un "capitolato" quanto più chiaro e dettagliato possibile, in modo da non avere poi sorprese qualora la prestazione dei servizi effettivamente resi da chi si aggiudica l'incarico vada oltre il capitolato per necessità oggettive emerse nel corso di tale svolgimento"*.

## BOX DI SINTESI

### La best practice nel Mercato Legale 4.0

Tracciabilità e trasparenza sono valori fondamentali e imprescindibili la cui implementazione avviene mediante utilizzo di supporti informatici (software, piattaforme, gestionali). Le procedure trasparenti e tracciate promosse nel Mercato Legale 4.0 sono quelle che valorizzano l'acquisizione e valutazione di un adeguato set informativo e il confronto competitivo tra una pluralità di professionisti. Questo approccio è del tutto conforme ai più alti standard recepiti nella quasi totalità dei modelli organizzativi aziendali e costituisce presidio ottimale rispetto a possibili fattispecie corruttive.



### 2.1 La concorrenza “vecchia maniera” e il nuovo trend

Il mercato legale italiano è oggi caratterizzato da un’offerta di servizi legali patologicamente ampia<sup>(30)</sup>. Questa situazione sollecita una riflessione sulle dinamiche concorrenziali del settore.

Si tratta di un tema particolarmente sensibile: la tradizione vuole che l’avvocato, quale prestatore di servizi “professionali” **infungibili**, venga scelto per la sua particolare esperienza e per l’abilità tecnica e relazionale dimostrata al cliente, tale da creare un “**rapporto di fiducia**” e supportare una scelta c.d. “**intuitu personae**”<sup>(31)</sup>. L’avvocato che crea con il cliente un rapporto fiduciario è certamente colui che emerge rispetto alla concorrenza di altri avvocati, ma si tratta storicamente di una concorrenza di portata limitata rispetto a quella del mondo imprenditoriale e sostanzialmente fondata su *public relation*<sup>(32)</sup>. Più recentemente, a seguito della crisi economica che ha coinvolto anche l’Italia, l’acquisto di servizi legali è stato oggetto di maggiore attenzione alla stregua di ogni altra spesa aziendale<sup>(33)</sup>. Un atteggiamento particolarmente diffuso presso le direzioni legali è stato quello di chiedere “sconti”<sup>(34)</sup>.

In questo contesto, la concorrenza ha giocato un ruolo specifico: la disponibilità sul mercato di una pluralità di professionisti di idonea qualificazione ha consentito alle imprese, talvolta anche tramite procedure di “gara” centrate essenzialmente sulla **parte economica**, di negoziare al meglio la conferma di incarichi agli avvocati di fiducia ovvero di individuare sul mercato nuovi professionisti più “competitivi”.

La concorrenza, in questa versione prevalentemente strumentale all’ottenimento di condizioni economiche migliorative, ha generato una certa insoddisfazione nella categoria forense e una critica talora particolarmente aspra della concorrenza applicata al mercato legale, trovando particolare fortuna l’argomento per il quale la **concorrenza “abbasserebbe” la qualità del servizio**<sup>(35)</sup>.

Recenti indagini svolte da 4cLegal confermano tuttavia che diversi General Counsel primari, quando svolgono procedure comparative, valutano le offerte ricevute attribuendo **peso secondario alla componente economica**<sup>(36)</sup>. La nostra specifica esperienza evidenzia addirittura una certa diffidenza rispetto a offerte di assistenza professionale che prevedano compensi particolarmente bassi<sup>(37)</sup>.

(30) Il numero di avvocati censiti dalla Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza Forense è pari a 237.132 (dati relativi al 2015). Vi sono inoltre figure diverse dagli avvocati che prestano sempre più spesso servizi legali.

(31) Sui possibili effetti “monopolistici” del rapporto fiduciario, tuttavia, a scapito tra l’altro di una gestione ottimale del budget, cfr. **MELIS**, in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, p. 13, Milano, 2016 (Doc. 6).

(32) Vedi **DIAMOND**, in *Pointmaker - The Price of Law*, 2016, p. 7, Doc. 18, secondo cui tra le “*main causes of the rapid increase in legal costs need to be addressed ... the lack of transparency on legal costs; and the lack of price competition between law firms*”, criticità che “*are vital features of competitive markets and their omission in the market for commercial law allows for serious inefficiencies in the form of inflated prices for clients*”. L’Autore prosegue sostenendo che “*It is surely in the self-interest of all the top commercial law firms to avoid any suspicion that may be involved in uncompetitive behaviour*”.

(33) Sugli impatti della crisi sui 25 maggiori studi legali italiani, v. **DI PALMA**, *Oltre la barriera dei costi - TopLegal Summit*, Milano, 2014, p. 21, Doc. 19, dove spicca, tra l’altro, la riduzione di professionisti da 3.544 (nel 2008) a 2.717 (nel 2013).

(34) **DI PALMA**, cit., p. 20.

(35) A meno di immaginare che un medesimo professionista possa graduare il proprio livello professionale in relazione all’ammontare degli onorari pattuiti con il cliente, la tesi in questione sembra poggiare sul seguente ragionamento: (i) il professionista stabilisce una marginalità “obiettivo” o una marginalità “minima” su una certa pratica (o più in generale sulla sua attività); (ii) le leve che determinano la marginalità sono due: (1) l’ammontare dei ricavi e (2) l’ammontare dei costi; (iii) se l’ammontare dei ricavi non è adeguato, è necessario ridurre i costi relativi alla gestione di ciascuna pratica (o della propria attività); (iv) la principale voce di costo di una prestazione legale è la remunerazione del professionista; (v) per raggiungere la marginalità obiettivo (o quella minima) si renderà quindi necessario agire sulla componente di costo legata alla prestazione professionale, riducendo il tempo dedicato dal professionista ovvero impiegando -in caso di studi strutturati- risorse quanto più possibile *junior* e quindi titolari remunerazioni più basse. In realtà, ferma la possibilità di non accettare un incarico se proposto a condizioni ritenute inadeguate, le ricerche dimostrano ampie possibilità per i professionisti di ottimizzare i costi **generando efficienza sui processi organizzativi dello studio e sui processi di gestione del lavoro** (cfr. l’interessante intervento di **DI PALMA**, cit., p. 19 e ss., Doc. 19). In tal senso la **digitalizzazione** è una risorsa fondamentale anche per lo studio legale: di recente un’interessante ricerca ha rilevato una correlazione tra investimenti in digitalizzazione e crescita di redditività e fatturato (v., **OSSERVATORIO PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO**, *Professionisti e innovazione digitale, a che punto siamo*, 2016, Doc. 20).

(36) **BORDOGNA**, in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, p. 8, Milano, 2016 (Doc. 6), secondo cui “*Il beauty contest rappresenta senza dubbio il miglior strumento per ottimizzare competenza/qualità e costi, anche e soprattutto in termini di controllo di entrambi i parametri ... Spesso mi capita di optare per collaborazioni che hanno una valorizzazione più alta rispetto ad altre, poiché nel processo decisivo il peso della valorizzazione della prestazione legale non è predominante*”. Sulla rilevanza decisiva della componente economica, v. **MARINELLI**, *Direttore Legale e Societario Corporate e Compliance del Gruppo Prelios*, in commento alle presenti Linee Guida “*(...) nella creazione del valore aziendale, senza “falsi pudori”, l’aspetto di economicità dei costi è da rimarcare*”. Sul punto v. **FERRO**, *General Counsel di Geox*: “*Concordo sul fatto che la parte economica non debba essere il driver principale nella scelta, ma fungere da stimolo per una sana concorrenza, a parità di livello qualitativo del servizio*”.

(37) Gli utenti della piattaforma [www.4clegal.com](http://www.4clegal.com), in simili circostanze, esprimono spesso il dubbio che il professionista partecipante al *beauty contest* abbia effettivamente compreso lo *scope of work* / abbia una reale esperienza nella materia oggetto del *beauty contest*.

Altra prospettiva, infine, è quella di coloro che rifiutano la concorrenza *tout court* nella dinamica con il cliente, ritenendo che essa contraddica il principio fiduciario. Questa posizione, per vero sempre più largamente minoritaria, risulta evidentemente in contrasto sia con l'approccio delle realtà imprenditoriali più strutturate sia con il prevedibile *trend* del mercato legale quale mercato di servizi nel quale gli studi agiscono sempre più come imprenditori<sup>(38)</sup>. L'**autosufficienza di logiche puramente "relazionali"** nella selezione dei professionisti e nell'affidamento di incarichi è oggi certamente **messa in discussione** sotto molteplici aspetti dagli stessi giuristi di impresa<sup>(39)</sup>.

## 2.2 La nozione di concorrenza nel Mercato Legale 4.0

La concorrenza sopra descritta, intesa e valorizzata essenzialmente con finalità di riduzione dei costi legali, è una concorrenza limitata nei fini e disapprovata dall'insieme dei concorrenti. Come tale determina una situazione **insoddisfacente**.

La concorrenza, in realtà, può essere un metodo che spinge all'innovazione ed è in grado di determinare, al contrario dell'opinione di alcuni sopra ricordata, un servizio di qualità migliore. Questo, normalmente, è l'effetto di una buona applicazione della concorrenza in qualsiasi mercato, ed è per questo che la concorrenza è individuata come un valore fondante a livello normativo e in numerosi documenti di *best practice* aziendale<sup>(40)</sup>.

Il problema sembra quindi quello di trovare un'applicazione del metodo concorrenziale che porti a un innalzamento della qualità e realizzi un **equilibrio** accettabile tra i contrapposti interessi in gioco<sup>(41)</sup>. Al riguardo, l'esperienza sul campo insegna che i *competitor* sono certamente più disponibili ad accettare la concorrenza se essa si basa in misura rilevante su elementi qualitativi, e questo in quanto **il professionista è tendenzialmente incline a riconoscere il concetto per cui il valore va premiato**<sup>(42)</sup>.

(38) Cfr. **DELLI PRISCOLI**, *La libertà di concorrenza nelle professioni intellettuali*, 2016, <http://www.magistraturaindipendente.it/la-liberta-di-concorrenza-nelle-professioni-intellettuali.htm> (Doc. 21), secondo cui "Nell'Unione Europea invece **il professionista intellettuale è assimilato all'imprenditore**, tanto che l'art. 3 del codice del consumo, che recepisce una direttiva comunitaria, unifica le due figure nell'unica definizione di professionista, che è colui agisce nell'esercizio della propria attività imprenditoriale o professionale. Nella concezione **più pragmatica**, di origine anglosassone, dell'Unione Europea, professionista intellettuale e imprenditore vanno assimilati perché sono entrambi due soggetti che vendono beni o servizi sul mercato a fini di lucro e come tali vanno assoggettati in condizioni di parità, alle stesse regole di concorrenza (di cui il codice del consumo costituisce una espressione)".

(39) V. autorevolmente **MARINELLI**, *Direttore Legale e Societario Corporate e Compliance* del Gruppo Prelios, il quale in commento alle presenti Linee Guida osserva quanto segue: "Non si vuole ... disconoscere l'importanza dell'intuitu personae e la valenza di un'esperienza diretta maturata con il professionista, ma - anche a voler prescindere da profili di natura patologica - (i) un approccio "pigro" da parte del giurista d'impresa (che trovi più agevole la scelta diretta piuttosto che il confronto e la gestione di diverse opzioni competitive) e (ii) la "rendita di posizione" che il legale esterno potrebbe ritenere di avere acquisito, senza in alcun modo voler entrare nel merito degli aspetti qualitativi e professionali, potrebbero determinare effetti di non ottimizzazione ed efficienza della prestazione resa e non solo sotto il profilo economico". Analogamente, in modo molto incisivo, v. **NICCOLI**, *General Counsel* di CDP Equity, il quale in commento alle presenti Linee Guida osserva: "In tal senso forse i tempi sono maturi per "scardinare" ... o meglio "integrare" la relazione esclusiva General Counsel / Partner (dello Studio Legale) - nell'ottica "cliente" / "fornitore" - con una relazione anche diretta con l'area business (tra cui, comunque, ormai rientra a pieno titolo anche quella legale) già dalla fase di selezione ovvero in una vera ottica "b2b". Parzialmente diversa la posizione di **FERRO**, *General Counsel* di Geox: "Reputo corretto pensare di "annacquare" il concetto di intuitu personae, ma lo stesso talora si rivela imprescindibile, e principalmente in due circostanze: (i) allorché quel particolare avvocato è il maggior esperto riconosciuto in quella particolare materia; (ii) allorché la Società ritenga di doversi munire di un "sigillo di garanzia" che può essere rilasciato solo da uno studio di un certo livello o avente una particolare reputazione o con certi professionisti che siano magari professori universitari, e ciò al fine di tutelare non solo gli "stakeholders" ma vieppiù il management".

(40) V. Decreto Legge 4 luglio 2006, n. 223, art. 2, *Disposizioni urgenti per la tutela della concorrenza nel settore dei servizi professionali* (Doc. 22), con riferimento all'abrogazione delle tariffe obbligatorie o minime, del divieto di *success fee* e del divieto di pubblicità informativa, tutte abrogazioni disposte a tutela del principio di concorrenza. V. inoltre **Codice Etico TECHNOGYM**, p. 13, aggiornato al 4.8.2016 (Doc. 23), secondo cui "la Società riconosce che la concorrenza è un elemento fondamentale per lo sviluppo ed il progresso economico e sociale del Paese". **Sul tema si sottolinea come i paradigmi del mercato legale 4.0 saranno oggetto di confronto specifico con i legali esterni nel tentativo di costruire una piattaforma di best practice condivisa.**

(41) Uscendo quindi dal c.d. "gioco a somma zero" riferito dall'Autorevole **DI PALMA** in numerose occasioni di confronto sul mercato legale. Al riguardo, certamente necessaria è una riflessione attuale da parte dei legali esterni, come suggerito da **MARINELLI**, *Direttore Legale e Societario Corporate e Compliance* del Gruppo Prelios, in commento alle presenti Linee Guida: "Per una progressiva e crescente affermazione del Mercato Legale 4.0, oltre ad un cambiamento della cultura aziendale è anche necessario un forte contributo da parte dei legali esterni che possono esser indotti ad una "obsoleta" difesa di posizioni acquisite, in un mercato che è però già cambiato e sta cambiando sempre più velocemente, magari anche per un malintesa diffidenza a vedersi coinvolti in processi competitivi dove, ovviamente, l'affiancamento a competitor di maggior o minore "blasone" è subito perché effettuato dal cliente (esperienze dirette hanno fatto emergere, in taluni casi, questa necessità da parte di alcuni a valutare prima il contesto competitivo in cui si sarebbero potuti trovare). E' pur vero che in tale scenario, il giurista d'impresa può, comunque, svolgere un ruolo chiave sia (i) nel contribuire ad una evoluzione culturale e, quindi, verso una condivisa disponibilità e valutazione positiva (anche nel proprio interesse) da parte dei legali esterni per tale evoluzione del mercato, che (ii) nel creare le condizioni per cui il cambiamento culturale sia, comunque, indotto dalla stessa richiesta del mercato delle prestazioni professionali: il "cliente" ben può indurre il "fornitore" ad adeguarsi nella misura in cui vi è una generale condivisione nell'evoluzione dello standard e delle best practice di mercato".

(42) Per altro verso, con riferimento al parametro "economico", possono assumere rilievo primario anche aspetti diversi dalla mera "competitività" degli onorari. Al riguardo, **GALLUCCIO**, *General Counsel* di Vodafone Italia, sottolinea acutamente in commento a queste

Una concorrenza così intesa deve consentire all'azienda di individuare il **professionista più adeguato in termini qualitativi ed economici** per l'affidamento di un dato incarico (o di una serie di incarichi) di assistenza legale<sup>(43)</sup> e può rappresentare un approccio *fair* dal punto di vista dei professionisti, naturalmente a condizione che sia attuata tramite procedure che garantiscano la **correttezza della competizione**<sup>(44)</sup>. Il professionista selezionato tramite un simile tipo di competizione potrebbe non essere il migliore da un punto di vista di competenze ed esperienze, come pure potrebbe non essere il più competitivo da un punto di vista economico. **Sarà comunque colui che è in grado di esprimere la sintesi, in termini di esperienza, competitività, organizzazione, flessibilità etc. più adeguata dal punto di vista dell'impresa cliente**<sup>(45)</sup>. Tale professionista costituirà l'**eccellenza** per gli obiettivi specifici e contingenti dell'azienda.

## 2.3 Come si realizza la concorrenza nel Mercato Legale 4.0

La nozione di concorrenza sopra individuata porta alla necessità di una **"professionalizzazione"** nel processo di selezione degli avvocati. Significa non limitarsi al mero *word of mouth* o a banche dati più o meno autorevoli ma seguire un processo più rigoroso e documentato per individuare il professionista eccellente in relazione a un determinato incarico<sup>(46)</sup> o a una serie di incarichi<sup>(47)</sup> seguendo una metodologia tendenzialmente oggettiva<sup>(48)</sup>. Le parole chiave sono in questo caso **informazione e confronto competitivo**.

---

Linee Guida che *"obiettivo delle imprese non è solo e necessariamente la riduzione degli economics, ma anche la prevedibilità della spesa; in poche parole le multinazionali come quella per cui lavoro sono alla ricerca non necessariamente di sconti, ma di "alternative fee arrangements" che - ex post - potrebbero risultare non meno economici per le aziende, ma che di sicuro consentono di: (i) meglio prevedere gli esborsi (così da consentire al general counsel una migliore interazione con le funzioni finance delle aziende in fase di predisposizione dei budget) e (ii) condividere con il professionista (a) il rischio legato ad una determinata iniziativa giuridica, nonché (b) i benefici di incrementi di volumi di attività allocati al medesimo professionista (i.e. succes fee; sconti a volume sulla base dello spending annuo; "pacchetti" mensili di ore fortemente scontati ma l'impresa paga anche se non utilizza in toto)". Analogamente DI MARINO, Chief Legal Officer di Dompé Farmaceutici, sottolinea specificamente, in commento alle presenti Linee Guida, "la necessità di abbandonare la fee oraria non sempre compatibile con il principio di efficienza. Invero i General Counsel sono i più interessati al risultato che alla rendicontazione del lavoro svolto."*

(43) Cfr. **NICCOLI**, General Counsel di CDP Equity, il quale in commento alle presenti Linee Guida osserva quanto segue, *"In tal senso ad esempio la nostra procedura di selezione dei consulenti (per importi superiori a certe soglie) coinvolge in una "commissione" integrata oltre al General Counsel anche direttamente il capo progetto dell'area business oltre che alla funzione di Amministrazione e Finanza (per una visione critica più distaccata e nell'ottica di bilancio aziendale) e la funzione Compliance a certificare la correttezza del processo. specularmente il General Counsel è pienamente coinvolto nella selezione di consulenti business o finanziari. La selezione è naturalmente la prima (anche se importante) parte del processo di gestione (oltre che selezione) della consulenza che include le fasi di monitoraggio / gestione e consuntivazione / rendicontazione (anche in ottica statistica). Poiché l'economicità non è un valore assoluto e svincolato dall'efficienza (in senso di qualità del servizio), la selezione dovrà ponderare in modo corretto le componenti tecniche ed economiche (così detta "offerta") del consulente. Tipicamente per servizi che non siano assolutamente "standard" una buona regola di partenza per me è pesare il 60% la componente tecnica e il 40% la componente economica (con tutti gli aggiustamenti, anche rilevanti, di ciascun caso concreto, in entrambi i sensi)".*

(44) Per esempio grazie allo svolgimento su **piattaforme digitali** che assicurino **simmetria informativa e inalterabilità delle risultanze**. Sul tema della disponibilità di "informazioni" in una procedura di *beauty contest*, v. anche lo spunto di **NICCOLI**, General Counsel di CDP Equity, il quale in commento alle presenti Linee Guida sottolinea quanto segue: *"da non sottovalutare, nell'espletamento delle procedure di selezione, l'importanza (con la difficoltà rappresentata dalla necessità di mantenere la necessaria confidenzialità) di fornire informazioni esaustive al fine di ottenere delle "offerte" che possano essere effettivamente reliable e soprattutto garantire a tutti gli "offerenti" analoghi canali di comunicazione e informativa per una corretta comparazione delle stime"*.

(45) Sull'evoluzione del c.d. "valore aggiunto" nell'assistenza legale, cfr. **NICCOLI**, General Counsel di CDP Equity, il quale in commento alle presenti Linee Guida precisa quanto segue: *"Ovviamente la "qualità" del servizio è un bene "intangibile" dove tipicamente tanto più un servizio è "standardizzato" (nel senso che è ragionevole aspettare un livello omogeneo sul mercato) tanto meno è a "valore aggiunto". Da questo punto di vista si assiste ormai in maniera chiara ad un'inversione di tendenza dove alcuni servizi una volta considerati i più remunerativi (ad es. la redazione di un contratto di acquisto di azioni) siano ora considerati non più necessariamente a valore aggiunto mentre possono esserlo altri "prodotti" (come ad es. un parere complesso o un memorandum su una possibile struttura di governance o di operazione originale e utilizzabile efficientemente nel caso concreto). Paradossalmente ... e in modo forse provocatorio ... può forse dirsi che tanto più si parte da un "modello" o precedente già pronto (il caso principe è proprio quello dello "SPA" ovvero del contratto di acquisto di azioni o quote) tanto più difficilmente si tratterà di un servizio ad (alto) valore aggiunto. Emblematico in tal senso il crescente peso (sia nel senso di peso sul fatturato di uno studio legale che di percezione sul mercato) di practice(s) quali il contenzioso o antitrust rispetto ad esempio all'M&A. In tal senso è crescente l'importanza di soft skill quali ad es. le capacità negoziali ("curioso" che in Italia praticamente nessun avvocato "d'affari" abbia in realtà mai, o quasi mai, seguito dei corsi post-universitari o professionali di tecnica negoziale ... lasciate spesso, se non sempre, all'impronta caratteriale dell'avvocato in questione) o i rapporti con le Autorità. Qualità però non può essere una mera "richiesta" o "aspettativa" ma dovrebbe comportare per il General Counsel un effettivo "investimento" in termini di impiego di tempo e risorse, sia nel tempo che nell'immediato, nel "far entrare" il consulente nel deal e nel business acciocché egli possa comprendere in pieno le esigenze sottostanti dell'azienda sua cliente. Troppe volte "l'avvocato" si chiama all'ultimo minuto aspettandosi poi cose che egli oggettivamente non può (più) dare ... garbage-in / garbage-out"*.

(46) *One shot* oppure di carattere continuativo.

(47) Generalmente regolati con accordi quadro o convenzionamenti.

(48) Il passaggio da una dimensione soggettiva a una dimensione (maggiormente) oggettiva è uno dei vantaggi del Mercato Legale 4.0 evidenziati da **PALOMBO**, *Legal Tech Entrepreneur*, in commento alle presenti Linee Guida.

Di fronte a questa prospettiva possono esservi difficoltà operative: le informazioni in questione non sono generalmente “pubbliche”, l’acquisizione delle medesime direttamente dai professionisti richiede tempo, l’analisi delle informazioni raccolte non è semplice perché esse sono rese in formati non omogenei, il confronto competitivo richiede tempo e risorse, *asset* non sempre disponibili in azienda nella misura desiderata. E tuttavia, solo il confronto competitivo tra diverse opzioni, basato su informazioni ben organizzate<sup>(49)</sup>, sarà in grado di documentare le competenze ed esperienze più utili ai fini dell’incarico in questione -e quindi gli **aspetti prettamente qualitativi**- così come il “prezzo di mercato” **per quell’incarico (e non per quel “tipo” di incarico**<sup>(50)</sup>). Proprio il confronto competitivo è in grado di risolvere il problema dell’**asimmetria informativa** e della **scarsa trasparenza** del mercato legale identificati in diverse ricerche come problema chiave nell’acquisto di servizi professionali<sup>(51)</sup>.

Da un punto di vista operativo, la proposta del Mercato Legale 4.0 è quella di adottare procedure di selezione digitali che prevedono:

- (i) **l’individuazione** da parte dell’azienda dei professionisti da coinvolgere al confronto competitivo; in questa fase sono cruciali le **informazioni** sui professionisti già possedute dall’azienda alle quali si aggiungono quelle presenti in *data base* opportunamente organizzati;
- (ii) il **confronto competitivo** per l’affidamento di un incarico o di una serie di incarichi: i professionisti selezionati dall’impresa, svolge procedure comparative digitali che garantiscono imparzialità e inalterabilità di risultanze (“*beauty contest*”). Il *beauty contest* inizia con la definizione del tipo di incarico da assegnare e di tutti i termini e condizioni rilevanti all’interno della c.d. **Request for Proposal**<sup>(52)</sup> e si conclude, dopo un’eventuale fase di dialogo e approfondimento sui termini dell’incarico tra azienda e professionisti, con la raccolta di offerte di assistenza opportunamente dettagliate su componenti qualitative, economiche e residuali. Sulla base di tali offerte e di eventuali successivi **colloqui one to one** con i partecipanti al *beauty contest*, l’impresa sceglie l’affidatario dell’incarico, notificando un messaggio di *feedback* a ciascun *competitor* che ha “perso” il *beauty contest*<sup>(53)</sup>. Questo *feedback* consente ai professionisti di migliorare la loro offerta di servizi professionali.  
I *beauty contest* raccolgono oggi un diffuso consenso tra i *General Counsel* proprio per la loro capacità di mettere a disposizione della direzione un set informativo ottimale, su aspetti qualitativi, economici e di altro tipo<sup>(54)</sup>, per procedere alla selezione del professionista<sup>(55)</sup>.

(49) Includere ovviamente le pregresse esperienze dell’azienda con i professionisti (*rating*).

(50) Salvo rare eccezioni (es. contenziosi di carattere fortemente standardizzato), non è convincente ipotizzare che possa esservi un “prezzo di mercato” per una tipologia di incarichi (es. acquisizioni, pareri, revisioni contrattuali). La necessità di tenere conto di variabili specifiche (tempi, ampiezza dello *scope of work*, difficoltà peculiari) conduce a ritenere affidabile, al fine di individuare le effettive condizioni di mercato, soltanto un *benchmarking* svolto con specifico riferimento all’incarico in questione, definito nelle sue peculiarità all’interno di una procedura di *beauty contest*.

(51) **DIAMOND**, cit., p. 7, Doc. 18. In termini l’osservazione di **MARINELLI**, *Direttore Legale e Societario Corporate e Compliance* del Gruppo Prelios, secondo cui “la disponibilità al cambiamento da parte dei legali esterni implica un’importante evoluzione culturale: accade ancora oggi che alcuni studi vogliano sottrarsi a questa logica evolutiva ovvero che la concreta applicazione in processi competitivi porti a risultati non allineati ai positivi risultati (o, comunque, in misura apprezzabile) come normalmente riscontrati nell’esperienza applicativa di altri settori professionali”.

(52) Si tratta del c.d. “invito” al *beauty contest*, ossia del testo che contiene le informazioni trasmesse dall’impresa ai professionisti partecipanti al *beauty contest* affinché possano formulare la loro offerta.

(53) Questo *feedback* consente ai professionisti di migliorare la loro offerta di servizi professionali. Grazie a supporti digitali, la trasmissione di brevi *feedback* richiede solo qualche minuto.

(54) Nell’esperienza di 4cLegal, determinante nella scelta del professionista può risultare la conoscenza di una determinata lingua, la presenza territoriale, tramite sedi o collaborazioni strutturate, in giurisdizioni rilevanti per l’incarico in questione, la chiarezza di *assumption* e *disclaimer* presenti nell’offerta, così come la motivazione dimostrata dal professionista nella propria offerta. Tra i criteri di scelta di uno Studio, **GALLUCCIO**, *General Counsel* di Vodafone Italia, ricorda anche la “capacità dei professionisti di interfacciarsi direttamente con alcune funzioni aziendali (penso ad esempio alla funzione acquisti per quanto riguarda attività di supporto alla contrattualistica “di volume”) senza il “filtro” dell’ufficio legale dell’azienda (che si limita a monitorare l’esecuzione della prestazione del rispetto delle linee guida e dei KPI concordati)”. Per le società multinazionali assume rilevanza anche il dato geografico. V. **PICCALUGA**, *General Counsel* di DufEnergy Trading, il quale, in commento alle presenti Linee Guida, afferma: “...spesso risulta difficile comprendere quale sia l’effettiva portata di uno studio legale / di un gruppo di professionisti dal punto di vista geografico. È comune, per una multinazionale, l’esigenza di dover svolgere determinate attività su più mercati europei o extra-europei allo stesso tempo. Non è sempre facile comprendere quali studi abbiano questi tipi di competenza”.

(55) **QUAINI**, in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, p. 14, Milano, 2016 (Doc. 6), “Credo che il modo migliore di rispettare il budget ma senza al tempo stesso penalizzare la qualità del servizio sia proprio quello di sondare costantemente l’offerta del mercato legale e la sua capacità competitiva, e quindi lo strumento del *beauty contest* si inserisca perfettamente in quest’ottica”; **BORDOGNA**, cit., secondo cui “Il *beauty contest* rappresenta senza dubbio il miglior strumento per ottimizzare competenza/qualità e costi, anche e soprattutto in termini di controllo di entrambi i parametri”; **TRICOMI**, cit, secondo cui “...il *beauty contest*, svolto o facendo ricorso ad una piattaforma informatica oppure mettendo in competizione studi legali a seguito di contatti diretti tra il responsabile affari legali e gli studi da questi individuati, può rivelarsi uno strumento non solo utile ma addirittura doveroso”. L’adeguatezza del *beauty contest* può evincersi anche dalla prospettiva degli *auditor*, v. **GRUPPO DI LAVORO ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS**, cit., p. 46, secondo cui “l’obiettivo dell’audit è, quindi, verificare: ... che vi sia un equilibrio tra costi e qualità”. **BORDOGNA**, *General Counsel* di Repower Italia, sottolinea in commento a queste Linee

La digitalizzazione applicata come precede consente di tracciare e rendere trasparenti le procedure seguite come sopra descritte, in linea con quanto anticipato al paragrafo 1. La riservatezza, per altro verso, è garantita da idonee regole informatiche e di processo che consentono ad aziende e studi professionali di modulare nel modo più opportuno l'accesso alle informazioni diffuse nell'ambito di queste procedure (gestione di credenziali e password, impegni di confidenzialità assunti dai partecipanti)

(56).

---

Guida come il beauty contest possa anche essere un modo per *"conoscere meglio nuovi studi che potrebbero in futuro essere chiamati ad altre attività di consulenza o meglio apprezzati in successivi beauty contest, esperienza personalmente sperimentata"*.

(56) Sul tema, **MARINELLI**, *Direttore Legale e Societario Corporate e Compliance* del Gruppo Prelios, sottolinea in commento a queste Linee Guida la necessità di *"approfondire ancora e verificare come si possano conciliare al meglio, con il Mercato Legale 4.0, anche le opportune e necessarie esigenze di riservatezza, che apparentemente possono essere meglio garantite da relazioni one to one rispetto ad un approccio con più soggetti, pur con tutte le cautele del caso"*.

## BOX DI SINTESI

### *La best practice nel Mercato Legale 4.0*

La concorrenza è un valore fondante della comunità degli affari e ha quale obiettivo primario quello di elevare la qualità dei servizi tendendo a una sintesi ottimale dal punto di vista dell'impresa in termini di qualità e costo (eccellenza). Una concorrenza che valorizzi adeguatamente gli aspetti qualitativi del servizio è apprezzabile anche dai concorrenti se realizzata attraverso una competizione corretta, imparziale e con risultanze inalterabili (seppur mantenute riservate all'interno dell'azienda). La concorrenza è implementata tramite la messa a disposizione di informazioni qualificate relative ai professionisti e tramite svolgimento, in modo del tutto autonomo da parte dell'impresa, di beauty contest digitali tra gli avvocati individuati per la competizione in relazione a uno o più incarichi (mandati singoli, accordi continuativi, convenzionamenti). Sulla base delle offerte ricevute e di eventuali successivi colloqui one to one con i partecipanti al beauty contest, l'impresa sceglie l'affidatario dell'incarico, trasmettendo feedback sintetici a coloro che hanno perso il beauty contest. Il beauty contest, in quanto digitale, è tracciato e trasparente.

## 3. MANAGERIALIZZAZIONE ED EFFICIENZA

### 3.1 Il giurista di impresa sempre più “manager”

Una delle considerazioni più ricorrenti nei dibattiti sul mercato legale è quella secondo cui i giuristi di impresa in posizione apicale<sup>(57)</sup> “sono sempre più manager che avvocati”.

Con queste espressioni si vuole rappresentare il fatto che la direzione legale delle maggiori realtà imprenditoriali è una funzione aziendale sempre più complessa e che il suo responsabile si trova di frequente a gestire tematiche che vanno ben oltre le mere questioni tecnico-legali: *budget*, personale, *reporting* al *top management*, relazioni esterne, supporto in decisioni *business* (tema, quest’ultimo, in relazione al quale i *General Counsel* rivendicano comprensibilmente l’estensione in loro favore del c.d. “**legal privilege**” rispetto alle informazioni ricevute dai “clienti interni”), valutazione e gestione dei rischi<sup>(58)</sup>. “Dovendo dare una percentuale, credo che una ragionevole ripartizione del peso tra la componente manageriale e quella tecnica possa essere nell’ordine del 60-40”, riferisce un autorevole *General Counsel*<sup>(59)</sup>.

La “managerialità” è definita efficacemente, tramite sinonimi, come “*capacità gestionale, capacità organizzativa, capacità direttiva*”<sup>(60)</sup>. Il giurista d’impresa sta quindi costruendo giorno dopo giorno una competenza finalizzata a gestire, organizzare e dirigere i processi relativi alla direzione legale e le relazioni con il *top management* e le altre funzioni aziendali<sup>(61)</sup>. Si tratta in effetti, come efficacemente sostenuto, della sua caratteristica distintiva: “*Se la competenza tecnica può considerarsi come il punto di congiunzione tra l’attività del legale esterno e quella del giurista d’impresa, la competenza manageriale è peculiare del legale in-house*”<sup>(62)</sup>.

Il successo rispetto a questi compiti assume sempre più i caratteri della misurabilità: in modo sintetico, il controllo dei costi e il miglioramento costante delle performance della direzione legale possono considerarsi tra i principali obiettivi del giurista *manager*<sup>(63)</sup>.

### 3.2 La managerialità nella gestione degli incarichi legali a professionisti esterni

Tra le decisioni che competono al giurista d’impresa *manager* vi è anche se una questione legale debba essere gestita dal *team* interno alla direzione legale o affidata a professionisti esterni. Al riguardo, molto si è detto per sostenere che le aziende stanno cercando di rinforzare il proprio organico per internalizzare il più possibile la gestione degli affari legali ma altrettanto si è detto per sostenere il contrario, ossia che la tendenza all’*outsourcing* è, o quantomeno sarà, quella più seguita dalle direzioni legali.

In ogni caso, se la scelta è di affidarsi a professionisti esterni, i processi da considerare sono la **selezione del professionista** e il **monitoraggio dello svolgimento dell’incarico**.

Un approccio manageriale implica una strategia iniziale e la possibilità di attuarla tramite procedure e strumenti idonei.

(57) *General Counsel*, Direttore Affari legali o Legale, Head of Legal, Chief Legal Officer sono alcune delle qualifiche più ricorrenti.

(58) Cfr. Tema opportunamente sottolineato da **GALLUCCIO**, *General Counsel* di Vodafone Italia, in commento a queste Linee Guida: “*ritengo molto importante la funzione di (legal) risk management (individuazione dei rischi legali connessi al business, individuazione di azioni di mitigazione e presidi per gestire tali rischi, monitoraggio degli accadimenti), che fa sempre più spesso parte di quanto l’azienda si aspetta dal proprio general counsel*”.

(59) **QUAINI**, cit., p. 14 (Doc. 6).

(60) [http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_sinonimi\\_contrari/M/managerialita.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_sinonimi_contrari/M/managerialita.shtml) (Doc. 24)

(61) In merito al coordinamento con altre funzioni aziendali, per esempio, nella prospettiva dell’OdV “*sarà determinante ... identificare quali informazioni richiedere periodicamente ai soggetti che lo presidiano [i.e. presidiano l’acquisto di servizi legali] al fine di acquisire notizie utili e/o segnali di anomalie o di fatti rilevanti, nell’ambito dei servizi legali*” (così **CANDOTTI**, cit., p. 37).

(62) **MANZETTI** in *4cLegal - Procurement di servizi legali - Testimonianze alla ricerca di una best practice*, p. 9, Milano, 2016 (Doc. 6). Un aspetto peculiare dell’abilità manageriale del *General Counsel* è evidenziato da **FERRO**, *General Counsel* di Geox: “*La necessità di redigere un capitolato chiaro, completo e dettagliato impone un impegno particolare del General Counsel e ne enfatizza le capacità manageriali nella logica, ben evidenziata al punto 3.1 della Bozza di Linee Guida, di essere non solo un tecnico ma sempre più un Business Partner*”.

(63) Rispetto del budget, percentuale di successo nei contenziosi, tempi e chiarezza dei riscontri forniti ai “clienti interni”, capacità di gestione e mitigazione dei rischi, capacità di *team building* e di gestione delle risorse umane della direzione legale, qualità del consiglio su tematiche *business*, sono solo alcuni esempi di *performance* rilevanti nella prospettiva del giurista d’impresa.

Per organizzare una strategia in quest'area, occorre disporre di alcune informazioni di partenza:

- (i) aree legali di interesse per l'impresa;
- (ii) aree, tra quelle di cui *sub* (i), nelle quali è necessario il supporto di professionisti esterni;
- (iii) profilo professionale dei professionisti esterni accreditati nelle aree di cui *sub* (ii) e relativi criteri di selezione<sup>(64)</sup>;
- (iv) *budget* disponibile per le spese legali legate a professionisti esterni;
- (v) numero, tipologia e valore delle pratiche gestite / volume di assistenza prestata da ciascun professionista esterno in ciascuna area rilevante e relativo costo nell'anno precedente;
- (vi) *rating* di performance relativi alle singole pratiche gestite da professionisti esterni e relativi al singolo professionista su KPI predeterminati;
- (vii) obiettivi in termini di costo complessivo / costo medio per pratica in ciascuna area affidata a professionisti esterni per l'anno successivo;
- (viii) obiettivi di performance relativi alle singole pratiche gestite da professionisti esterni e relativi al singolo professionista su KPI predeterminati.

Sulla base di queste informazioni sarà possibile attuare una prima **strategia** che rispetti le **policy** e gli obiettivi di **performance** aziendali. Tra l'altro sarà possibile:

- (a) decidere se sia opportuno stipulare accordi continuativi o convenzionamenti per gestire incarichi relativi a una certa area (rilevante sarà il numero di pratiche / il volume di lavoro gestiti da professionisti esterni);
- (b) confermare o meno i professionisti precedentemente incaricati e i relativi criteri di selezione; in ogni caso, sensibilizzare i professionisti sui punti chiave ai fini di una proficua collaborazione (rilevanti saranno le *performance* registrate e le criticità eventualmente emerse);
- (c) decidere se ampliare il novero dei professionisti di riferimento per disporre di competenze più specifiche o più competitive su certe aree (rilevanti saranno le *performance* registrate, specie in termini di tempistica e qualità di riscontro in presenza di volumi di assistenza significativi);
- (d) predisporre report consuntivi e business plan propositivi efficaci e convincenti.

Perché la strategia decisa sia attuata con successo occorrerà un'efficace ed efficiente organizzazione delle risorse interne così come **strumenti** tali da consentire un monitoraggio *real time* delle attività in corso (anche per poter apportare tempestivamente, se del caso, correttivi e contromisure).

### 3.3 La managerialità nel Mercato Legale 4.0

La disponibilità dei dati sopra indicati per pianificare strategie e monitorarne l'efficacia nel tempo richiede l'impiego di risorse. Le risorse necessarie sono maggiori dove non c'è digitalizzazione, perché la mappatura e l'estrazione di dati comporta attività manuale. Tale manualità espone anche a maggiori rischi di errore.

Nel Mercato Legale 4.0, i dati rilevanti sono disponibili in modo semplice e immediato in quanto risiedono su **supporti informatici**. Per ogni pratica è possibile **ricostruire il processo di selezione del professionista**<sup>(65)</sup> e tutte le **vicende rilevanti relative all'incarico**. È possibile mappare **performance** dei professionisti sulle singole pratiche e trarre conclusioni basate su evidenze documentabili. La condivisione di informazioni con altre funzioni e altri organismi titolati è semplice<sup>(66)</sup> e l'adozione di

(64) L'azienda organizza generalmente i propri professionisti in un "**albo**" gestito secondo criteri e requisiti di accreditamento prestabiliti (il tema è rilevante anche con riferimento alla necessità di una due diligence dei professionisti preventiva rispetto all'affidamento di incarichi, v. par. 1). Oltre a evidenze in merito alle competenze ed esperienze dei professionisti accreditati, ottimale sarà anche raccogliere e tenere evidenza dei documenti di identità del professionista e di iscrizione all'ordine professionale, della polizza assicurativa RC professionale, dell'accettazione delle *policy* aziendali da parte del professionista (tema, quest'ultimo, trattato anche nelle **Linee Guida di Confindustria sui Modelli Organizzativi 231/01, Parte Generale**, p. 53 (Doc. 8).

(65) **DI MARINO**, Chief Legal Officer di Dompè Farmaceutici, in commento alle presenti Linee Guida sottolinea "*l'apporto delle procedure di beauty contest al fine di motivare le scelte di affidamento in modo oggettivo e documentato*".

(66) Si pensi all'OdV, per il quale, come già ricordato, "*sarà determinante ... identificare quali informazioni richiedere periodicamente ai soggetti che lo presidiano [i.e. presidiano l'acquisto di servizi legali] al fine di acquisire notizie utili e/o segnali di anomalie o di fatti rilevanti, nell'ambito dei servizi legali*" (**CANDOTTI**, cit. p. 37, Doc. 6).

processi univoci all'interno di gruppi societari complessi, anche multinazionali, è certamente facilitata<sup>(67)</sup>. L'efficienza e il controllo sui processi -valori di riferimento di qualsiasi *manager*- trovano nel Mercato Legale 4.0 una piena realizzazione grazie alla **digitalizzazione**<sup>(68)</sup>. Almeno un cenno merita un tema su cui il Mercato Legale 4.0 dovrà certamente cimentarsi nel futuro prossimo. Si tratta della valorizzazione dei **"big data"**: banche dati intelligenti che, sulla base dei dati "di mercato", siano in grado di supportare i giuristi di impresa nella fase di selezione dei professionisti<sup>(69)</sup>, magari grazie anche alla condivisione di esperienze tra giuristi di impresa in chiave di *community*<sup>(70)</sup>.

(67) Sul punto v. **FERRO**, *General Counsel* di Geox, il quale in commento alle presenti Linee Guida osserva quanto segue: *"Non dimentichiamoci di evidenziare che la digitalizzazione deve supportare anche l'esigenza, molto sentita nelle multinazionali, di operare con logiche transnazionali e con l'interconnessione di vari In-house, ancorché appartenenti alla stessa Direzione Legale ma situati in varie aree del mondo e con la necessità di comunicare tra loro normalmente in lingua inglese ma secondo identici codici e se possibile condividendo la stessa banca dati, la stessa metodologia di lavoro, etc., come un unicum ubi quo"*.

(68) *"... Technology can also be a tool to control costs and play a contributory role in redesigning the in-house legal function in a new and more efficient form"* (Così **CHIEF LEGAL OFFICER SURVEY 2016**, *An Altman Weil Flash Survey*, p. ii, Doc. 25). **DI MARINO**, *Chief Legal Officer* di Dompè Farmaceutici, sottolinea in commento alle presenti Linee Guida l'ampiezza degli ambiti di applicazione della digitalizzazione a vantaggio degli operatori del settore legale: *"Il processo di digitalizzazione sarà ancora più evidente ed importante nel prossimo futuro. Anche per le direzioni legali in house e gli studi di avvocati la ricerca dell'efficienza passa sempre di più attraverso la semplificazione e la standardizzazione delle attività più semplici, al fine di concentrare il contributo intellettuale dell'avvocato e del giurista di impresa sulle questioni più complesse o di maggiori impatto per il business. Si pensi, ad esempio, alle piattaforme di contract management che operano attraverso templates di contratti o set di clausole standard ed in cui la scelta dell'utente è guidata da un software che, attraverso un questionario, raccoglie i dati necessari a compilare i templates ed a selezionare le clausole aggiuntive eventualmente necessarie. Un altro esempio è dato da soluzioni di knowledge management che consentono di raccogliere, conservare, sviluppare, rendere accessibile e mettere in correlazione la conoscenza di vari stakeholders di un'azienda, quindi anche quella del team legale. Questi aspetti potranno essere affrontati in una successiva edizione del presente documento raccogliendo le esperienze ed in progetti più significativi nel mercato, già realizzati o in fase di studio"*.

(69) Lo spunto è ancora di **GALLUCCIO**, *General Counsel* di Vodafone Italia.

(70) Sul punto v. **QUAINI**, *General Counsel* di OTB, il quale in commento a queste Linee Guida ipotizza strumenti di *"community"* dei legali d'azienda e di *"knowledge sharing"* tra gli stessi. *"In altre parole, uno strumento che, con l'opportuna regia di un provider esterno e nel rispetto delle ovvie esigenze di riservatezza dei dati e di anonimato di chi li fornisce, consenta a ciascun giurista di impresa che sia membro della community: (i) di mettere a fattor comune il track record degli studi utilizzati dall'azienda nelle varie pratiche, attribuendo al loro operato una sorta di "rating" in base a parametri da prefissarsi; (ii) di attingere alla banca dati della community, formata come da punto precedente con il contributo di tutti i suoi membri, per acquisire dalla stessa informazioni utili alla selezione dei professionisti più idonei per nuove pratiche mediante le referenze offerte dai peers. Per intenderci, il modello potrebbe essere sulla falsariga di quello che mi risulta essere utilizzato attualmente in un'ottica di CSR da alcune piattaforme/enti di certificazione in relazione al controllo della supply chain in vari settori industriali: in pratica, gli aderenti alla piattaforma effettuano gli audit sui propri fornitori e sulle loro performance e condividono con la piattaforma i risultati di tali audit. La piattaforma, tutelando l'anonimato dei propri aderenti che effettuano gli audit, mette gli stessi a disposizione degli altri aderenti, i quali quindi -oltre a poter fare eventualmente a meno di effettuare audit diretti sugli stessi fornitori, con ulteriore dispendio di tempo e denaro- nel loro processo decisionale di selezione del fornitore possono contare anche sulle referenze attribuite allo stesso dagli altri aderenti e sul rating da loro attribuito. ... Mi sembra che uno strumento del genere possa essere funzionale ai principi a cui vuole ispirarsi il Mercato Legale 4.0 in termini di managerializzazione del giurista d'impresa e costituisca uno sviluppo di quanto già da voi ipotizzato in termini di contributo digitale allo scopo: in particolare, il suo valore aggiunto risiederebbe nella possibilità per il giurista d'impresa di motivare la scelta del professionista non solo in base alla ricostruzione dello "storico" interno alla propria azienda, ma anche attraverso il rating ottenuto dal professionista in incarichi simili presso altre aziende, con tutto ciò che ne consegue in termini di maggiore oggettivazione dei criteri di scelta, tracciabilità e trasparenza..."*. Il tema è sottolineato anche da **PALOMBO**, *Legal Tech Entrepreneur*, il quale in commento alle presenti Linee Guida sottolinea come il Mercato Legale 4.0, grazie alla disponibilità e all'analisi di dati e informazioni, sia in grado di aprire a una *"dimensione di prevenzione"* nella gestione dell'acquisto di servizi legali.

## BOX DI SINTESI

### *La best practice nel Mercato Legale 4.0*

La managerialità è una qualità ormai imprescindibile per le figure apicali delle direzioni legali. Intesa come capacità organizzativa, decisionale e direttiva, essa richiede la disponibilità di dati sulla base dei quali elaborare, aggiornare e modificare strategie finalizzate al controllo dei costi e al miglioramento delle performance, così come per predisporre report da condividere con il top management e con le altre funzioni aziendali interessate. I dati necessari riguardano la selezione dei professionisti, le modalità di svolgimento degli incarichi, i costi e i risultati ottenuti. La disponibilità e l'elaborazione di queste informazioni avviene in modo semplice e privo di errori grazie a supporti informatici.



## 4. LA REPUTATION E IL BRAND VALUE

### 4.1 La creazione di valore

Il valore di un'impresa risiede in misura significativa nella propria credibilità e affidabilità agli occhi dei suoi *stakeholder*<sup>(71)</sup>. Interessanti studi hanno evidenziato come il primo oggetto di acquisto sia di fatto non tanto il singolo prodotto o servizio quanto piuttosto il **brand aziendale**<sup>(72)</sup> e, per altro verso, come il valore reputazionale creato intorno al *brand* aziendale sia nel lungo termine un **asset decisamente strategico**<sup>(73)</sup>. Queste riflessioni conducono le più importanti realtà imprenditoriali a investire notevoli risorse ed energie per associare all'azienda, nella percezione degli **stakeholder**, un quadro valoriale di generale apprezzamento e condivisione. La tutela e il rafforzamento della *reputation* aziendale, si potrebbe dire, **entra a pieno titolo nell'oggetto sociale**<sup>(74)</sup>.

Un livello ulteriore di approccio è quello secondo il quale il perseguimento di valori e principi di valenza **etica** costituirebbe una precisa responsabilità dell'impresa quale ente *lato sensu* politico<sup>(75)</sup>. In questa concezione, le imprese che ne hanno la possibilità dovrebbero "fare la loro parte" per rendere il mondo un posto migliore e dovrebbero quindi svolgere la loro attività in modo da affermare e realizzare un "progresso" dei comportamenti. La tutela e il rafforzamento della *reputation* aziendale, in questa prospettiva, non sono il fine ma un positivo effetto collaterale.

Per ragioni (positivamente) utilitaristiche o (genuinamente) etiche, è particolarmente diffusa quindi l'idea che il mondo imprenditoriale debba caratterizzarsi anche per la realizzazione di valori all'interno della società. Un simile orientamento rappresenta una grande opportunità sotto vari punti di vista. Per quello che ci occupa, l'opportunità risiede nel fatto di poter sviluppare insieme agli operatori, con il Mercato Legale 4.0, un mercato che -nel realizzare principi e valori di rilevanza cogente o di *best practice*- determini la creazione di nuovo valore.

### 4.2 Il rafforzamento del brand value tramite il Mercato Legale 4.0

Tradurre le dichiarazioni di principio e i valori in prassi operative virtuose è certamente un comportamento condivisibile. Per altro verso, il fatto che tipicamente molte "belle parole" restino lettera morta è una delle constatazioni che generano maggiore rassegnazione e frustrazione nell'osservatore.

In quest'ottica il Mercato Legale 4.0 costituisce l'occasione per realizzare quello che generalmente viene ritenuto doveroso e corretto<sup>(76)</sup> ma che, prevalentemente a causa di difficoltà operative, non sempre trova applicazione. **Il Mercato Legale 4.0 è infatti un luogo dove la tracciabilità, la trasparenza, la**

(71) "La corporate reputation si è affermata come risorsa strategica per l'azienda in quanto è costituita da un **giudizio socialmente condiviso espresso dagli stakeholder** con riferimento all'azienda nel suo complesso, che risulta fondato sulle sue azioni e sui suoi risultati passati e che descrive la sua capacità di creare valore nel tempo per tutti gli stakeholder" (MAZZEI e GAMBETTI, *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e relazioni*, Convegno "Le tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio 2006", p. 5, Doc. 26). I principali stakeholder dell'impresa sono azionisti, clienti, fornitori, professionisti, dipendenti e partner commerciali.

(72) "... la rivalutazione del corporate brand sta conducendo le aziende ad attuare una strategia opposta a quella tradizionale del «prodotto impresa», ossia quella della «impresa prodotto». La marca «madre» ... evolve in corporate brand e perde una connessione diretta con i singoli prodotti, diventando il loro minimo comun denominatore caratterizzato da elementi distintivi via via più lontani da declinazioni legate agli attributi fisici dei prodotti e sempre più incentrato, di contro, su valori, comportamenti e tratti stilistici comuni a tutto il portafoglio che la condivide. **L'azienda, in altre parole, non si nasconde più dietro il suo portafoglio di prodotti impresa, ma diventa essa stessa prodotto.**" (MAZZEI e GAMBETTI, cit., p. 6, Doc. 26).

(73) "Il mantenimento di una reputazione positiva si traduce conseguentemente in un miglioramento dei risultati economico-finanziari, competitivi e sociali dell'azienda nel lungo periodo" (MAZZEI e GAMBETTI, cit., p. 5, Doc. 26). Il tema reputazionale trova analisi nel più generale alveo della c.d. "**responsabilità sociale di impresa**" (*corporate social responsibility*). Vedi CARAMAZZA E CARROLI, *La reputazione come valore fondante della strategia delle aziende*, in *Impresa & Stato*, n. 58, 2002, (Doc. 27), secondo cui "Trova plauso in sempre più numerosi ambiti il riconoscimento dell'importanza di una politica di responsabilità sociale da parte delle imprese ai fini del perseguimento di una profittabilità di lungo periodo ... In una società dove il valore del brand e la reputazione sono sempre più considerati l'asset più importanti di un'azienda, la responsabilità sociale è in grado di costruire la fedeltà e la fiducia necessarie a una profittabilità di lungo periodo".

(74) "La sfida per le imprese di successo del futuro è quella di passare da un approccio «minimalista» per cui è sufficiente essere un «buon cittadino», ovvero semplicemente rispettare la legislazione in vigore, a un **approccio «strategico»**, che metta cioè la «buona cittadinanza» al cuore della strategia di business dell'impresa" (Così CARAMAZZA E CARROLI, cit., Doc. 27).

(75) In questo senso l'interessante intervento del Fondatore e Presidente di Oltre Venture, BALBO, alla trasmissione 8 e mezzo, su La 7, del 15.10.2016 relativamente alla ricerca di nuovi modelli di sviluppo (Doc. 28): <http://www.oltreventure.com/news/oltre-venture-con-luciano-balbo-ospite-a-otto-e-mezzo/>.

(76) E che spesso è codificato nelle *policy* aziendali.

**concorrenza, la managerialità e l'efficienza possono trovare una traduzione attuativa concreta, sempre soggetta a miglioramento con il supporto degli operatori.**

La **coerenza tra le dichiarazioni di principio e le condotte** è in grado di generare un messaggio positivo e *disruptive*, a tutto vantaggio dell'impresa protagonista di tale coerenza<sup>(77)</sup>. Un'impresa che informa un processo delicato e importante quale è la gestione dei rapporti con i propri professionisti ai migliori principi aziendali è un'impresa che ingenera in tutti i suoi *stakeholder* fiducia, rispetto e buona reputazione, e se questo approccio è mantenuto costante la conseguenza è una creazione duratura di valore intorno al *brand* aziendale. **Il Mercato Legale 4.0 offre le soluzioni necessarie per raggiungere questo risultato.**

Se i valori implementati dal Mercato Legale 4.0 sono ritenuti corretti e appropriati, sta al giurista di impresa cogliere l'opportunità di prendervi parte per creare valore e per **contribuire a migliorarlo.**

### 4.3 La leadership del giurista di impresa

Il Mercato Legale 4.0 pone quindi al giurista d'impresa l'opportunità di guidare un rinnovamento culturale fondamentale: il mercato legale è in grado di creare valore per l'azienda e rappresentare un esempio di *best practice* dalle potenzialità contagiose<sup>(78)</sup>, ulteriori rispetto al mercato legale. I giuristi di impresa, quali depositari delle regole in azienda, possono condurre le imprese italiane verso un *modus operandi* ottimale, a vantaggio della loro azienda e della società tutta<sup>(79)</sup>.

***"Sono stato impressionato con l'urgenza di fare. Conoscere non è sufficiente; dobbiamo applicare. Essere disposti non è sufficiente; dobbiamo fare"*** <sup>(80)</sup>.

*... Al mercato legale la sfida 4.0 !*

(77) ... una gestione ispirata ai principi della responsabilità sociale ... richiede un grosso investimento volto a diffondere e consolidare una cultura manageriale realmente orientata in modo "responsabile": una **cultura manageriale che, oltre alle dichiarazioni ormai immancabili in tutte le "carte dei principi" o "dei valori" delle imprese nazionali e multinazionali più competitive e innovative, sia effettivamente ancorata ai principi della responsabilità** e rappresenti realmente una guida per il management nei suoi quotidiani «labirinti morali» e per risolvere i «dilemmi» di cui è costellata l'azione manageriale" (Così **CARAMAZZA E CARROLI**, cit., Doc. 27). Nello stesso senso il commento di **TESORO TESS**, responsabile Reputation Institute in Italia, secondo cui "i comportamenti relazionali d'impresa devono essere allineati alle promesse reputazionali espresse, perché tra quello che si dice e quello che si fa ci deve essere assoluta coerenza, pena la perdita di credibilità" (da *Il valore della reputazione come asset economico*, 2012, in <http://www.ferpi.it/il-valore-della-reputazione-come-asset-economico/>, Doc. 29).

(78) Sul punto **FERRO**, General Counsel di Geox, osserva: "Pienamente d'accordo su tutto, è certo che il legale non possa esimersi dal farsi parte attiva per la promozione dell'immagine aziendale, anche, ove applicabile, dando un fattivo contributo in fase di redazione del bilancio sociale e contribuendo alla creazione di valore, come ben evidenziato al 4.3".

(79) Al riguardo **MARINI**, General Counsel di Fendi, osserva "negli ultimi anni sia la società civile che il sistema economico si sono fatti portavoce di una sempre maggior richiesta di legalità. E questo processo ha privilegiato la figura del legale in house in quanto garante della cosiddetta compliance. L'in-house non è più, come un tempo, un normale "impiegato". Ora è diventato un vero partner "interno" ed è sempre più ascoltato dall'amministratore delegato. Si potrebbe dire che il legale d'azienda è la "bussola" che serve all'azienda-barca per seguire la rotta migliore per raggiungere i propri obiettivi evitando però le insidie del mercato. Vi è maggiore consapevolezza che il diritto e la sua corretta applicazione possono essere fonte di maggiore capacità competitiva. Da alcuni anni le stesse istituzioni europee hanno iniziato a richiedere alle aziende più compliance, più controlli, più comportamenti virtuosi. Tutte pratiche che devono passare attraverso il vaglio dell'avvocato d'impresa".

(80) **LEONARDO DA VINCI**.

## BOX DI SINTESI

### *La best practice nel Mercato Legale 4.0*

**I giuristi di impresa possono promuovere un rinnovamento della cultura aziendale realizzando nella loro attività comportamenti conformi a best practice e traducendo principi e valori generalmente condivisi in prassi operative virtuose per il perseguimento dell'interesse aziendale. L'attuazione concreta e quotidiana di principi quali la tracciabilità, la trasparenza, la concorrenza, la managerialità e l'efficienza crea valore per l'azienda e per la comunità ed è in grado di spiegare un contagio positivo e disruptive, ben oltre i confini del mercato legale.**

## PRIME CONCLUSIONI – to be continued ...

In queste Linee Guida abbiamo provato a comunicare la forte opportunità di un cambio di passo: la *mission* del **Mercato Legale 4.0** -già rimarcata nel corso del lavoro- è anzitutto quella di stabilire una **“coerenza digitale” tra valori e prassi operative**.

Nelle pagine che precedono sono stati analizzati principi che la generalità degli operatori sostiene senza esitazione: perché allora non trasformarli in realtà? Questa è la provocazione del Mercato Legale 4.0, che non si limita ad affermare principi ma propone soluzioni operative che trovano il loro cuore nella **digitalizzazione**.

Gireremo l'Italia per raccontare questo nuovo mercato, alimentando il confronto non soltanto con i **giuristi di impresa** ma anche con i **liberi professionisti** che prestano la loro attività a favore delle aziende con serietà e rigore. Con grande umiltà, intendiamo proporre paradigmi nuovi perché riteniamo che quelli attuali siano **inadeguati** e non più rispondenti alle necessità e alle ambizioni che gli operatori hanno o potranno avere nel breve.

Come abbiamo detto, c'è molto da fare e c'è il desiderio di farlo. In queste prime conclusioni non aggiungiamo altro. Anche perché si tratta, in realtà, solo dell'inizio.

\*\*\*

## RINGRAZIAMENTI

Le presenti **Linee Guida** costituiscono probabilmente il primo *paper* italiano dedicato al *procurement* di servizi legali<sup>(81)</sup>. Abbiamo avuto la fortuna di poter approfondire alcuni aspetti chiave del mercato legale con coloro che di questo mercato sono Interpreti e Autori e con Associazioni che vivono quotidianamente il punto di vista delle aziende e dei professionisti italiani. Il risultato è un lavoro che è andato via via maturando di bozza in bozza risultando alla fine molto più ricco di spunti concreti e operativi. Un sincero grazie a costoro da tutto il Team di 4cLegal.

(81) Con altro taglio, v. anche il citato *4cLegal - Procurement di servizi legali – Testimonianze alla ricerca di una best practice*, Milano, 2016 (Doc. 6).

## Bibliografia e sitografia

(in ordine di citazione)

1. ANNUNZIATA, Chief Economist of General Electric, in *The Moment For Industry*, 2015, [https://www.ge.com/digital/sites/default/files/Annunziata\\_Moment-for-industry.pdf](https://www.ge.com/digital/sites/default/files/Annunziata_Moment-for-industry.pdf)
2. CONFINDUSTRIA DIGITALE, *Il digitale e la scuola – Cultura e competenze digitali nella scuola*
3. GUPTA, *Nokia CEO ended his speech saying this “we didn’t do anything wrong, but somehow, we lost”* <https://www.linkedin.com/pulse/nokia-ceo-ended-his-speech-saying-we-didnt-do-anything-rahul-gupta>
4. GAZZOLA, *CRS e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, in *Economia aziendale* 2000, n. 2/2006
5. Codice Etico TENOVA, estratto
6. 4cLegal - Procurement di servizi legali – Testimonianze alla ricerca di una best practice, Milano
7. UGAZ, *Presidente Transparency International*, in Comunicato stampa sui risultati dell'Indice di Percezione della Corruzione 2016
8. LINEE GUIDA CONFINDUSTRIA PER LA COSTRUZIONE DI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO, Parte Generale, 2002 (aggiornate a marzo 2014)
9. Modello Organizzativo PRELIOS, estratto
10. Modello Organizzativo LEONARDO, estratto
11. OCSE, Foreign Bribery Report, *An analysis of the crime of bribery of the foreign public officials*, Parigi, 2015
12. SEC's Release No. 70751 and Administrative Proceeding Order (File No. 3-15587) dated October 24
13. OCSE, *Working Group on Bribery in International Business Transactions, Typologies on the role of intermediaries in international business transactions, Final report*, 2009
14. LA ROSA, *Verso una nuova riforma della corruzione tra privati: dal modello patrimonialistico a quello lealistico. Osservazioni sullo Schema di Decreto legislativo recante attuazione della decisione quadro 2003/568/GAI relativa alla lotta alla corruzione nel settore privato*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2016, <http://www.penalecontemporaneo.it/d/5135-verso-una-nuova-riforma-della-corruzione-tra-privati-dal-modello-patrimonialistico-a-quello-lealist>
15. LINEE GUIDA CONFINDUSTRIA PER LA COSTRUZIONE DI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO, Parte Speciale, Approvvigionamento di beni, lavori e servizi, 2002 (aggiornate a marzo 2014)
16. ANAC, *Determinazione 12/2015*
17. ACQUAVIVA, *“Il Foreign Corrupt Practices Act: la legislazione statunitense in materia di lotta alla corruzione di fronte agli ultimi sviluppi internazionali”*, Liuc Papers, n. 89, Serie Impresa e Istituzioni, 16 agosto 2001
18. DIAMOND, in *Pointmaker – The Price of Law*, 2016
19. DI PALMA, *Oltre la barriera dei costi – TopLegal Summit*, Milano, 2014
20. OSSERVATORIO PROFESSIONISTI E INNOVAZIONE DIGITALE DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, *Professionisti e innovazione digitale, a che punto siamo*, 2016, [http://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/executive-briefing/professionista-oggi-apriresti-uno-studio](http://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/professionista-oggi-apriresti-uno-studio)
21. DELLI PRISCOLI, *La libertà di concorrenza nelle professioni intellettuali*, 2016
22. Decreto Legge 4 luglio 2006, n. 223, art. 2, Disposizioni urgenti per la tutela della concorrenza nel settore dei servizi professionali
23. Codice etico TECHNOGYM, estratto
24. Sulla definizione di “Managerialità”, [http://dizionari.corriere.it/dizionario\\_sinonimi\\_contrari/M/managerialita.shtml](http://dizionari.corriere.it/dizionario_sinonimi_contrari/M/managerialita.shtml)
25. CHIEF LEGAL OFFICER SURVEY 2016, *An Altman Weil Flash Survey*
26. MAZZEI e GAMBETTI, *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e relazioni*, Convegno “Le tendenze del Marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 20-21 gennaio 2006”
27. CARAMAZZA E CARROLI, *La reputazione come valore fondante della strategia delle aziende*, in *Impresa & Stato*, n. 58, 2002
28. BALBO, alla trasmissione 8 e mezzo, su La 7, del 15.10.2016 relativamente alla ricerca di nuovi modelli di sviluppo <http://www.oltreventure.com/news/oltre-venture-con-luciano-balbo-ospite-a-otto-e-mezzo/>
29. TESORO TESS, *“Il valore della reputazione come asset economico”*, <http://www.ferpi.it/il-valore-della-reputazione-come-asset-economico/>



Soluzioni per il processo civile telematico, recupero crediti e l'organizzazione dell'ufficio per i seguenti mercati:



Società per il recupero del credito

Banche e intermediari finanziari



Uffici legali di aziende

Avvocature di pubbliche amministrazioni



Per maggiori informazioni

scrivete a [info.legale@teamsystem.com](mailto:info.legale@teamsystem.com) oppure il **numero verde 800-906050**

[www.teamsystem.com/Legal](http://www.teamsystem.com/Legal)



**Notarizing the Digital World**

**eWitness Italia Srl** è un **Trust Service Provider**, operatore accreditato **AGID**, leader in Italia nell'ambito della certificazione di dati, documenti e transazioni digitali.

Forniamo strumenti e metodologie di **deposito sicuro e certificato**, che garantiscono ai nostri clienti riservatezza, confidenzialità ed integrità del bene depositato.

Il nostro obiettivo principale è quello di garantire i più elevati standard di sicurezza, raggiunti grazie ad un giusto equilibrio tra know-how legale e tecnologico ed alla conformità agli standard **ISO 9001:2008 e 27001:2013**.

Il sistema eWitness pone al centro del suo modello di business la figura del **notaio** quale Trusted Third Party, garantendo così alle aziende, liberi professionisti e PA clienti la fornitura di servizi certificati da un pubblico ufficiale.

Le nostre parole chiave sono **sicurezza, efficienza, ottimizzazione delle risorse, economie di scala e rapidità d'azione sul mercato**, tanto a livello nazionale, quanto a livello europeo.

Le sedi dislocate in **Lussemburgo** ed in **Romania** e l'accreditamento **EIDAS** in corso, ci rendono una realtà unica all'interno del panorama italiano.

**Le alternative di oggi, saranno un imperativo domani.  
NON FATEVI COGLIERE IMPREPARATI**



**4c s.r.l.**

C.so Buenos Aires 90, 20124 - Milano

Numero Verde 800136094

[www.4clegal.com](http://www.4clegal.com) | [info@4clegal.com](mailto:info@4clegal.com)