



Pagine a cura  
DI FEDERICO UNNIA

Una risorsa indispensabile per affrontare questioni specifiche, un necessario supporto per patrocinare in una causa, un aiuto per far fronte a picchi di lavoro.

Sarebbe questo, in sintesi, il ventaglio delle ragioni per le quali l'ufficio legale di un'impresa ricorre alla consulenza di una law firm esterna. Ma non solo. «La scelta del legale esterno è affidata al responsabile dell'ufficio legale e affari societari. Quindi sono direttamente investita della scelta nella quale spesso coinvolgo i miei collaboratori per responsabilizzarli e renderli partecipi dell'importanza di collaborare attivamente con il legale esterno per ottenere un valore aggiunto



Daniela Della Rosa

per l'azienda», spiega Daniela Della Rosa, general counsel di Guccio Gucci spa. «I criteri sono eccellenza nel settore, specializzazione comprovata e flessibilità. Ovviamente ho anche una serie di relazioni maturate negli anni che mi permettono di procedere alla selezione che va oltre il naturale marketing ormai anima del commercio anche per i servizi legali. Certamente i costi sono un fattore molto importante ed è per questo che la tariffa oraria - rispetto a quella teorica di un legale interno - deve essere davvero giustificata».

«Nessuna direzione legale è di norma in grado di soddisfare tutte le molteplici e sempre più complesse e pressanti esigenze di assistenza legale che un'azienda richiede», aggiunge Raimondo Rinaldi, general counsel di Esso Italiana. «A mio avviso», aggiunge «nella selezione degli studi legali esterni è necessario definire a monte quali siano le aree che la direzione intende gestire

Ecco i principali criteri con i quali i giuristi d'impresa

## Quando l'azienda Non sempre gli uffici legali interni

direttamente e quelle che più efficientemente ed efficientemente possono essere esternalizzate. La scelta può effettuarsi in base al profilo della attività es. commodity o specialistica e a valore aggiunto, definendo le priorità della Direzione, alla luce degli obiettivi aziendali, su cosa possa essere fatto meglio in casa o cosa fuori. Nella mia esperienza, a parte il contenzioso riservato solo agli avvocati iscritti all'albo professionale, le aree in cui più si ricorre all'esterno sono quelle attinenti alla proprietà industriale, al diritto della concorrenza, al diritto dell'ambiente, al diritto finanziario o nelle ope-

Per Emiliano Nitti, general counsel di Clessidra SGR SpA «gli studi esterni vengono contattati solo per determinate attività specifiche in particolare nell'ambito di operazioni straordinarie e nel cosiddetto M&A. I limiti sono legati sostanzialmente al budget» spiega Nitti. «Il mio dipartimento legale dispone di fatto di un budget autonomo per l'attività corrente. Mentre

per le necessità derivanti dalla gestione dei Fondi sulla base delle singole esigenze vengono decise, una volta esaminate le diverse proposte, le spese da sostenere, il tutto in linea con le procedure aziendali».

Quali vantaggi permette di ottenere il rivolgersi a studi esterni? «È un supporto importante soprattutto per la gestione delle emergenze e delle operazioni straordinarie, oltre ovviamente al contenzioso. Il vantaggio è legato alla rapidità e alla possibilità di colmare le necessità di forza lavoro nell'effettuare grandi operazioni oltre alla possibilità di coprire tutte le aree del diritto. Meno utili per la quotidianità e la continuità d'azione», aggiunge Nitti.

Secondo Rinaldi, il rapporto direzione legale-studio legale esterno tende sempre di più ad una sorta di partnership in cui il consulente esterno deve dimostrare grande disponibilità e flessibilità nel comprendere l'azienda e i suoi obiettivi; nel rendersi sempre accessibile; nel fornire un servizio tempestivo e di qualità. Da parte sua il legale interno funge da catalizzatore della richiesta di assistenza agevolando il compito del collega esterno nell'identificazione degli obiettivi dell'azienda, coordinando l'attività e cooperando nella determinazione delle soluzioni più ritagliate alla realtà del business e del cliente.

Quali vantaggi permette di ottenere il rivolgersi a studi esterni? «Certamente l'esternalizzazione che consiste nella valutazione across industry di un certo tema giuridico», spiega Della Rosa. «Inoltre l'esperienza maturata in vari settori permette di confrontare risultati e dare un benchmark. Questo distingue il valore aggiunto del legale esterno rispetto a quello in-house. Quest'ultimo, diversamente, ha una conoscenza del proprio business e mercato molto più approfondita».



Emiliano Nitti



Raimondo Rinaldi

© Riproduzione riservata

GIOVANNA LIGAS, DIRETTORE AFFARI LEGALI HP ITALIANA E PRESIDENTE AIGI

## Valorizzare di più le risorse interne all'impresa

Per incrementare la qualità del servizio legale offerto alle imprese è fondamentale la comprensione delle dinamiche aziendali. Trovo sempre estremamente più proficuo lavorare con avvocati che nella loro carriera abbiano fatto anche l'esperienza di giurista d'impresa, anche per brevi periodi.

Anche per questo sia nella mia attività di giurista d'impresa, sia come associazione ho promosso e incoraggiato la possibilità per i neo laureati di effettuare periodi di stage presso gli uffici legali delle imprese. Quelli di loro che intraprenderanno poi la libera professione potranno meglio capire le esigenze delle aziende di loro colleghi che non abbiamo fatto una simile esperienza».

Giovanna Ligas, direttore affari legali HP Italiana e presidente dell'Associazione italiana giuristi d'impresa (Aigi) ha ben chiara quale sia la strada della futura collaborazione tra legali interni all'impresa e consulente esterni. Una visione, la sua, che risente anche delle esperienze che quotidianamente vive in una grande corporation.

«Le ragioni per cui si ricorre ai legali esterni sono la copertura di competenze non presenti in azienda e i picchi di lavoro. I limiti sono generalmente quelli di budget e quello

della presenza di competenze specialistiche all'interno dell'ufficio legale dell'azienda».

**D o m a n d a .**  
Per quali servizi generalmente si ricorre a studi esterni?

**R i s p o s t a .**  
L'area principale di utilizzo dei Legali esterni è principalmente il contenzioso anche se è frequente rivolgersi a studi legali esterni per attività di consulenza in materie specialistiche come il diritto amministrativo o il diritto del lavoro e in generale per quei settori del diritto che sono meno applicati nelle singole aziende.

**D . Come si è evoluta negli anni questa relazione?**

**R .** Si è andati verso una collaborazione con una pluralità di studi legali anziché una collaborazione esclusiva.



Giovanna Ligas

Questo anche grazie al ruolo del giurista d'Impresa che ha il compito di selezionare il miglior professionista da utilizzare a seconda delle specifiche esigenze. Certamente questo non significa che non ci siano studi legali con un rapporto consolidato ma altrettanto certamente si cerca sempre di non dare l'«esclusiva» ma di collaborare con diversi Studi an-

che in concorrenza tra loro.

**D . Quali vantaggi si hanno rivolgendosi a studi esterni?**

**R .** Principalmente nel poter attingere a competenze e a esperienze più diversificate di quelle che è possibile formare in azienda.

**D . Aigi ha dati su quale sia il fatturato determinato dai vostri associati nella consulenza legale esterna?**

**R .** No, ma certamente questo potrebbe emergere da una Survey che abbiamo in programma di organizzare nei prossimi mesi.

**D . Torniamo al rapporto giurista d'impresa e professionisti esterni: come si potrebbe migliorare il rapporto?**

**R .** Come Aigi abbiamo elaborato un progetto di legge per il riconoscimento della figura del giurista d'impresa in cui prevediamo che, durante la pratica forense, i praticanti avvocati effettuino un periodo obbligatorio di pratica presso uffici legali di azienda i cui responsabili siano avvocati abilitati. Questo infatti è previsto da altre giurisdizioni europee come la Germania e offrirebbe ai giovani avvocati una panoramica completa del mondo del lavoro.

© Riproduzione riservata

decidono di avvalersi di una consulenza esterna  
**deve esternalizzare**  
 hanno tutte le competenze necessarie

MARIO SIRAGUSA, CLEARY GOTTLIEB STEEN &amp; HAMILTON

## Noi law firm ci proponiamo così

Come si misurano le law firm nella relazione con i legali di grandi imprese? Lo abbiamo chiesto a **Mario Siragusa**, partner di **Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP**. «Quello tra legali d'impresa e avvocati esterni è un rapporto vicendevolmente proficuo e sempre più importante. In uno scenario di crescente complessità, e con specifico riferimento all'attività di consulenza, il ruolo del legale interno è fondamentale per orientare il lavoro del professionista esterno in modo che risponda il più possibile alle reali esigenze dell'azienda e sia facilmente recepibile da quest'ultima». Siragusa conosce bene quanto sia importante la relazione con i giuristi interni all'azienda.

«La maggiore attenzione ai costi da parte degli uffici legali interni delle grandi aziende ha determinato un maggior utilizzo di risorse interne anche su questioni per le quali si decide comunque di rivolgersi ad un professionista esterno. Questa circostanza ha ulteriormente accentuato il «lavorare insieme di legali interni ed esterni», dice Siragusa



Mario Siragusa

ad **AvvocatiOggi**.  
**Domanda. Su quali problematiche siete maggiormente consultati?**

**Risposta.** Le più varie, M&A, capital markets, Antitrust, fiscale e le cosiddette *internal investigations*. Ciò detto, veniamo generalmente incaricati in relazione questioni complesse e «ad alto valore aggiunto», che richiedono sofisticate competenze specialistiche che lo studio ha acquisito nel corso degli anni.

**D. Come venite scelti?**

**R.** Distingueri: con un numero significativo di grandi aziende il rapporto professionale è ormai consolidato, specialmente nel diritto antitrust e alcune forme di contenzioso. In altri casi, operazioni straordinarie e di *capital markets transactions*, siamo sottoposti con altri studi a un cosiddetto *beauty contest*, una procedura competitiva in cui ciascuno studio invitato fornisce informazioni circa la propria esperienza rilevante, il team di professionisti destinati a lavorare sul caso, nonché, spesso e volentieri, una stima degli onorari.

© Riproduzione riservata

ELENA CARPANI, PARTNER MERCANTI DORIO

## La serietà premia

«La fiducia reciproca è la prima condizione per costruire nel tempo un rapporto solido con il legale d'azienda. Ciò presuppone ovviamente continuità nella relazione professionale. Un legale esterno che conosca la storia di una azienda e la sua organizzazione è in grado di fornire un contributo fondamentale per gestire preventivamente i «rischi» legali oltre che gli eventuali contenziosi. Il legale esterno che abbia a cuore una realtà aziendale deve anche essere in grado di farsi affiancare da colleghi che abbiano delle professionalità specifiche, meglio se appartenenti allo studio nel quale egli opera».



Elena Carpani

**Elena Carpani**, partner della sede milanese dello **Studio Mercanti Dorio e Associati** di Verona, è il nome emergente del diritto industriale e del diritto della pubblicità in particolare.

**Domanda. Su quali fronti vi muovete?**

**Risposta.** Abbiamo rapporti consolidati con vari istituti bancari e con società operanti nei settori della grande distribuzione e commerciale. Io personalmente mi occupo di diritto della pubblicità e di pratiche commerciali scorrette. Un settore dove nelle mani del legale che patrocinava avanti al giudice, all'Antitrust e al Giuri sono riposti i destini non solo di una campagna ma dell'immagine e della notorietà di un marchio. Collaboro da anni con i responsabili degli uffici legali interni di società che commercializzano prodotti cosmetici e di lusso e con sedi italiane di società operanti nel mondo della comunicazione.

**D. Il segreto per non perdere un cliente?**

**R.** Molto raramente mi è successo di interrompere rapporti consolidati con le società mie clienti. La serietà e la dedizione premiano e sono il presupposto di qualunque rapporto professionale destinato a durare.

© Riproduzione riservata

MAURO BARBERI, PARTNER BARBERI BIAGETTI &amp; PARTNERS

## L'in-house è un filtro chiave

«Il legale di impresa è un importantissimo filtro tra il management dell'azienda e l'avvocato esterno della società. Il legale di impresa, infatti, è in grado sintetizzare gli obiettivi del vertice aziendale, nella gestione di una determinata attività o nell'assunzione di una particolare iniziativa, sia essa di carattere giudiziale che stragiudiziale».

**Mauro Barberi**, partner dello **studio legale Barberi Biagetti & partners**, forte della sua esperienza nella consulenza legale e societaria soprattutto in

materia fallimentare per importanti gruppi industriali, sposa la filosofia del lavoro in team.

«La figura del legale interno è quella di un vero e proprio team leader, che sa gestire un team di lavoro composto da molti soggetti, ciascuno con proprie competenze, che hanno l'opportunità di confrontarsi con un pari team dello



Mauro Barberi

studio. Insomma, per avere successo occorre lavorare fianco a fianco, dando vita a una vera e propria partnership virtuosa».

**Domanda. Su quali basi venite generalmente consultati?**

**Risposta.** In molte grandi operazioni i responsabili dei team legali delle aziende si rivolgono al nostro studio per chiedere di predisporre una proposta-offerta di assistenza legale, sia sotto il profilo dell'articolazione dei costi, che della struttura e soluzioni giuridiche. Tale offerta viene naturalmente confrontata e messa in gara con quella di altri studi; il rapporto professionale con le aziende che lo studio assiste. Quello che alla fine conta è l'esperienza, la fiducia personale, la costanza di relazione e la condivisione del problema.

© Riproduzione riservata

LUIGI MANSANI, PARTNER HOGAN LOVELLS STUDIO LEGALE

## L'importante è capirsi bene

«Si tratta di capire bene le esigenze dell'avvocato d'impresa, altrimenti si commettono errori che possono minare alla base il rapporto», dice ad **AvvocatiOggi** **Luigi Mansani**, partner di **Hogan Lovells Studio Legale**.

«Ci sono avvocati d'impresa che, anche per lo staff che hanno a disposizione e l'esperienza acquisita, vogliono solo avere di tanto in tanto uno scambio di idee, a volte solo una conferma, delle strategie che hanno elaborato. Ci sono altri che invece chiedono di svolgere anche certe fasi del lavoro, magari le più complesse, e di discuterne con loro; altri ancora che sono felici di liberarsi di tutte le questioni che hanno sul tavolo e vogliono che siano gestite interamente dallo studio esterno».

**Domanda. Su quali problematiche e con quali metodologie lei e il suo studio venite gene-**

**ralmente incaricati da legali d'impresa?**

**Risposta.** Le problematiche sono quelle di Intellectual property di cui mi occupo.

A parte la gestione di cause, spesso veniamo incaricati di dare pareri su certe scelte da compiere. L'avvocato d'impresa vuole soluzioni operative, espresse in modo

chiaro e sintetico, redatte come memorandum che possano essere girati dopo la sua revisione agli altri decision makers dell'impresa. Di frequente le questioni che ci vengono sottoposte coinvolgono diversi paesi, e viene apprezzata la nostra capacità di sobbarcarci il compito di contattare i colleghi all'estero, prospettare loro il problema, raccogliere opinioni coerenti e redatte secondo un modello uniforme, così da fornire all'in-house counsel una risposta completa e accurata.

© Riproduzione riservata



Luigi Mansani