

Gli uffici legali interni delle aziende chiedono agli avvocati esterni tempestività e tecnologie

Nuove sfide dagli *in-house*

DI ROBERTO MILLACCA

Cosa succede quando un'azienda si rivolge a uno studio legale esterno per avere una consulenza legale, o per farsi «gestire» un contenzioso complesso? È molto frequente, specie per le imprese di una certa dimensione e con strutture organizzative molto articolate, che vengano lanciati dei «beauty contest», cioè delle vere e proprie gare, nelle quali vengono fissati parametri di offerta e di costo molto stringenti, e talvolta al massimo ribasso. I servizi legali, insomma, vengono trattati alla stessa stregua, per quanto compatibili, di qualunque altra commodity. È un bene o un male questa «equiparazione» che viene operata di fatto tra uno studio legale e un fornitore? In altri tempi si sarebbe gridato allo scandalo; oggi, pare che questa invece sia proprio la norma. Certo, il rapporto fiduciario tra il vertice di un'azienda e l'avvocato esterno resta sempre il canale principale per lavorare. Ma la crisi ha ridimensionato anche questo parametro, secondo quanto emerge dall'inchiesta di questa settimana di Affari Legali. Le grandi imprese hanno uffici legali interni (*in-house*) ben strutturati e sempre più specializzati. Il General counsel è un top manager che offre alla propria impresa e al cda pareri complessi sulla corporate governance e sulla compliance, e partecipa alla definizione delle politiche aziendali relative, per esempio, alla protezione della proprietà intellettuale e fornisce consulenza legale sulle operazioni societarie di maggiori dimensioni, come opa, ipo o m&a. «Concorrere» in questo mercato di servizi legali è sempre più complesso, e presuppone studi legali organizzati, tecnologicamente evoluti e capaci di offrire tempi certi. Nuove sfide in vista per l'avvocatura?

I legali interni alle aziende diventano sempre più centrali

Pagine a cura
di **MARIA CHIARA FURLÒ**

La storica contrapposizione tra giuristi d'impresa e avvocati d'affari potrebbe finalmente giungere al termine. Merito (o colpa?) della crisi economica e dell'innovazione tecnologica che mettono alle strette entrambe le categorie professionali e le obbligano a trovare

preparato e offrire servizi di valore a prezzi contenuti, magari grazie anche all'aiuto dell'innovazione.

«La rivoluzione tecnologica e organizzativa che ha travolto moltissimi servizi professionali non risparmierà certo gli avvocati. È importante quindi capire con il giusto anticipo quale sarà il futuro dei servizi legali per poterlo intercettare il prima possibile», dice **Alessandro De Nicola** senior partner della law firm internazionale **Orrick Herrington & Sutcliffe**. «La parola d'ordine deve essere modernizzazione, nell'organizzazione e nel modo di prestare il servizio professionale interagendo con le tecnologie e migliorando la gestione degli affari legali del cliente».

Negli ultimi anni i budget aziendali sono stati oggetto di crescente ridimensionamento e il management si aspetta da un dipartimento legale interno il raggiungimento del massimo risultato con il minimo impiego di risorse. Tutto questo sta progressivamente ridisegnando il rapporto tra studi legali esterni e interni alle imprese, in un'ottica di ottimizzazione dei costi, glo-

balizzazione ma anche di creazione di forme alternative di gestione dell'attività legale. C'è una certa interdipendenza tra general counsel e advisor legale, gli uni hanno bisogno degli altri e contrapporsi, in un momento di ristrettezze per entrambi, non può portare nulla di buono. Ecco allora la decisione di lavorare insieme, in un momento in cui a entrambe le categorie viene sempre più spesso chiesto «more for less».

«La richiesta dei General Counsel, naturalmente, è quella di contenere i costi, senza rinunciare alla qualità del lavoro e alla disponibilità dei professionisti», segnala **Paolo Esposito** di **CBA Studio Legale e Tributario**. «Le situazioni sono molto diverse l'una dall'altra e dipendono, in larga misura, da quanto è grande e strutturato l'ufficio legale interno. Nelle grandi aziende e gli istituti finanziari la crisi economica ha avuto l'effetto di moltiplicare i beauty contest ovvero la organizzazione di of-

una soluzione, insieme. L'unica via è quella della qualità del servizio offerto. In-house e advisor esterni la vedono allo stesso modo: per soddisfare le esigenze delle aziende l'avvocato deve essere sempre più

ferite competitive a cui vengono chiamati a partecipare una serie di studi. Al contrario il singolo imprenditore propende per un rapporto diretto con l'avvocato di fiducia».

Ma come sono cambiati i rapporti tra le imprese e gli avvocati? **Simona Lavagnini**, socia fondatrice dello studio *LGVAvocati* ha spiegato che ci sono delle differenze di cui tener conto, se si lavora nel contenzioso e nella consulenza stragiudiziale: «Per quanto riguarda il contenzioso, i clienti chiedono di prestare la massima attenzione al rapporto fra i loro investimenti ed il ritorno dagli stessi. Per alcuni settori si riesce infatti a

rendere il contenzioso profittevole, nel senso di poter trarre dai risarcimenti o, più spesso, dagli accordi transattivi più di quanto costino nel loro insieme le cause. Per quanto riguarda la consulenza stragiudiziale, ci siamo ritagliati uno spazio basato sul valore aggiunto autentico della nostra consulenza».

Nel passato bastava essere bravi e vincere la causa o risolvere bene il problema giuridico posto. Oggi invece bisogna escogitare e proporre al legale in-house strategie nuove che non siano già state pensate per andare a recuperare somme o spazi commerciali prima trascurati perché reputati dif-

ficili o costosi da approcciare. «Nonostante questo, a me pare che, oggi come ieri, quello che davvero conta è il rapporto di fiducia che si riesce ad instau-

no investito per innalzare il loro livello di competenza rispetto al passato e l'interazione con le law firm è cambiata, soprattutto perché i clienti sono maggiormente esigenti. «Lo scambio di risorse tra in-house team e law firm è molto più frequente e ciò favorisce la circolazione di esperienze e il conseguente miglioramento dei meccanismi d'interazione. Dal punto di vista delle law firm questa dinamica ha molteplici implicazioni: in primo luogo, solo la vera eccellenza genera valore aggiunto. Inoltre, la capacità di comprendere fino in fondo il business del cliente è necessario complemento all'eccellenza. Gli studi più attenti hanno

rare con il cliente» conclude Lavagnini.

Inoltre, il lavoro dei dipartimenti legali interni si estende sempre di più, limitando la necessità delle aziende di usufruire di consulenze esterne da parte delle law firm come conferma **Vittorio Noseda**, socio *Nctm Studio Legale Associato*: «Gli in-house hanno assunto all'interno delle aziende sempre maggior peso e riconoscimento, con competenze sempre più strutturate e sofisticate. Perciò, lo studio legale deve essere un partner strategico per le aziende e gli in house, stabilendo di volta in volta l'effettivo supporto richiesto in relazione ad uno specifico progetto, in piena collaborazione, e a complemento, del ruolo svolto di volta in volta dal team interno».

I team legali in-house han-

finalmente capito che al centro della loro attenzione vanno costantemente tenuti il cliente e la sua soddisfazione», com-

menta **Stefano Simontacchi**, managing partner di *Bonelli Errede Pappalardo*.

Oltre la crisi, c'è un altro fattore che sta cambiando radicalmente la professione legale. Si tratta della tecnologia che secondo **Gianmatteo Nunziante** fondatore dello *studio Nunziante Magrone* non va intesa solo da un punto di vista meramente gestionale, laddove un utilizzo bilanciato dei software disponibili consente un'ottimizzazione delle risorse: «Il tempo è sempre più l'unità di misura cui tutto, o quasi, si rapporta. Dal tempo di reazione del professionista al tempo che il manager può dedicare all'esame delle questioni: meno tempo per gli approfondimenti quindi e maggiore capacità di sintesi e concisione. In questo la tecnologia segnerà, forse addirittura più di quanto non abbia già fatto, l'advisory in generale».

La pensa così anche **Pietro Casavola** partner dello studio *CMS Adonnino Ascoli & Casavola Scamoni*: «La tecnologia, e i software di gestione degli studi hanno velocizzato e ridotto in parte i costi dell'attività dei legali, rendendola più trasparente. Resta il problema della difficoltà dei legali di interagire in via automatizzata con software di gestione delle aziende, spesso diversi per ogni cliente.



Pietro Casavola

Puntare sulla qualità, velocità del servizio, internazionalizzazione, prezzi contenuti. Anche la comunicazione è vitale per far conoscere i servizi che lo studio può prestare. Questa

tendenza rende necessaria per i piccoli studi una crescita dimensionale e organizzativa. Possono sfuggire a questa

tendenza solo i professionisti che siano riconosciuti «esperti» su questioni o settori di alta complessità o specializzazione»

Il futuro dell'advisor legale passa necessariamente per la tecnologia. Ma anche la crisi economica avrà degli effetti positivi sui professionisti del futuro, ne è convinto **Giuseppe Barra Caracciolo** senior associate di *Freshfields*: «La fase più difficoltosa credo sia ormai alle spalle. E credo che la crisi, come sosteneva Albert Einstein, porti progresso. E nella crisi che sorgono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Per quanto riguarda il mondo delle law firm abbiamo assistito inevitabilmente a una profonda selezione qualitativa delle competenze e a una rinnovata riorganizzazione interna, che auspichiamo possano generare nuove opportunità per i professionisti più giovani, schemi associativi più flessibili e modi di lavorare innovativi».