

Speciale FINANCECOMMUNITY WEEK

Strategie

DELOITTE, STS E LEGAL
DIVENTERANNO SOCIETÀ

A confronto

LEGALI D'AZIENDA
E AVVOCATI: LA PAROLA
CHIAVE È "ALLEANZA"

Il profilo

COTTANI: UN ITALIANO NEL
GLOBAL TEAM DI NETFLIX

Empire state of business

UN IN HOUSE ALLE
LEGAL OPERATIONS
DI BAKER MCKENZIE

L'intervista

LANZAVECCHIA: I PRIVATE EQUITY
DEL FUTURO? GRANDI E CON
DIVERSE ASSET CLASS

Kitchen confidential

VUDAFIERI E SAVERINO,
GLI ARCHITETTI DEL CIBO

Speciale

FINANCECOMMUNITY
AWARDS 2019. I VINCITORI

Giulio Graziani e Antonello Leogrande
fondano Freebly, prima società tra
avvocati in forma benefit in Italia.

A MAG svelano in anteprima le
caratteristiche del progetto fondato
sui concetti di flessibilità e libertà

UNA LAW FIRM PER AVVOCATI FREELANCE





LEGALI D'AZIENDA E AVVOCATI: LA PAROLA CHIAVE È "ALLEANZA"

La costante ricerca di un *modus collaborandi* efficace al centro di un incontro organizzato da Portolano Cavallo. Focus sul litigation. Sempre più apprezzato il coinvolgimento degli in house

di giuseppe salemme

S

Si indica di solito il 2009, e quindi il periodo post-crisi finanziaria, come l'anno in cui le aziende, per motivazioni essenzialmente riconducibili alla necessità di far quadrare i bilanci, hanno cambiato l'approccio nell'organizzazione dei dipartimenti legali: affidarsi unicamente all'assistenza legale esterna era diventato improvvisamente non più sostenibile, ed era diventato necessario dotarsi di professionisti interni capaci di far fronte alla maggior parte dei bisogni legali della realtà aziendale. Ed è quindi in

quel periodo che è cominciata l'evoluzione del rapporto tra legali in house e avvocati esterni, un'evoluzione a cui continuiamo ad assistere. L'aumento e la varietà delle occasioni in cui le due figure si trovano a collaborare ha posto necessariamente in rilievo la necessità di trovare modalità affidabili per combinare efficacemente le expertise di questi professionisti con background di competenze magari simili, ma ruoli del tutto diversi. Proprio questa costante ricerca di un modus collaborandi efficace è stata oggetto di una tavola rotonda organizzata dallo studio Portolano Cavallo, a Milano, nei giorni scorsi. A condurre l'incontro una "commissione paritetica": tre avvocati dello studio legale (nello specifico, i partner **Martina Lucenti** e **Micael Montinari** e l'of counsel **Clemente Perrone Da Zara**) e tre legali d'azienda di importanti realtà italiane (**Simona Girimonte**, responsabile affari legali di Esselunga, **Raffaella Romano**, general counsel e compliance officer di Bottega Venet, e **Pierluigi Zaccaria**, head of legal affairs di Sea).

«Ci siamo resi conto che, tra tutte le richieste di assistenza legale che abbiamo ricevuto da parte delle aziende, quelle che hanno sortito gli esiti più positivi sono state quelle in cui siamo riusciti a instaurare un rapporto di cooperazione assiduo, leale e trasparente con i legali in house della nostra cliente», ha spiegato Martina Lucenti.

"Alleanza" è quindi stata la parola chiave dell'incontro, in cui i presenti hanno evidenziato quelle che, nella loro esperienza,

sono le best e worst practices sul tema della collaborazione tra dipartimenti legali in house e law firms, con particolare riferimento al settore del contenzioso.

Infatti, se il cambiamento del mindset aziendale dell'assistenza legale ha riguardato anche l'ambito litigation, tradizionalmente fagocitato dal ricorso all'assistenza esterna, è anche vero che quest'ultima rimane tuttora imprescindibile, al netto del tentativo da parte delle aziende di renderla un'extrema ratio. Non sempre è infatti possibile risolvere una controversia in via stragiudiziale; e, in questi casi, trarre il massimo dalla collaborazione con uno studio legale diventa essenziale: "litigare meno, litigare meglio" è un mantra che mette d'accordo tutti.

Primo passo: per evitare tensioni e disaccordi a controversia in corso, è bene che la collaborazione cominci il prima possibile, quindi già nella fase di precontenzioso. Come spiega Montinari, «avere una continuità tra le condotte assunte nella fase di scioglimento di un contratto e le scelte strategiche nel contenzioso che segue rappresenta un valore aggiunto insostituibile». È importante allora, sempre per la fase di precontenzioso, stabilire di comune accordo una serie di linee guida e sistemi di checklist per evitare che sorgano asimmetrie informative sugli sviluppi della vicenda.

L'interazione tra i legali deve a maggior ragione proseguire



MARTINA LUCENTI

nella fase di contenzioso vera e propria: nella definizione della strategia processuale da seguire, ovviamente. Ma, prima ancora, nella scelta degli obiettivi veri e propri. Nel contesto del business, infatti, quella per la vittoria a tutti i costi spesso non è la strada prediletta: le lungaggini dei procedimenti giudiziari e gli alti costi dell'assistenza processuale mal si conciliano con la velocità degli affari e con i limiti dei bilanci. È necessario quindi, da parte degli avvocati esterni, uno sforzo particolare per venire incontro alla "mission impossible" di stimare ex ante le probabilità di successo in una controversia o i relativi costi. Ed ecco che tornano allora in rilievo i concetti di solidarietà e franchezza nel rapporto tra avvocati e in house counsel: capire e fare proprie le peculiarità e le difficoltà del mestiere dei compagni di

squadra così da essere preparati ad affrontare eventuali incidenti di percorso in maniera costruttiva.

«La valutazione delle strategie processuali in un contesto aziendale deve necessariamente essere dinamica - ha aggiunto Pierluigi Zaccaria -. Nella vita dell'impresa, la scelta di andare a giudizio su una controversia si basa su elementi che possono mutare dopo qualche mese, magari per un cambio dirigenziale o per la necessità di "ripulire" il bilancio da pendenze ormai datate, nella voglia di chiudere magari un filone giudiziario il prima possibile».

Gli studi legali non devono avere quindi paura di assecondare queste ineliminabili esigenze di business, anche e soprattutto nell'ottica della fidelizzazione del cliente-impresa.



MICAEL MONTINARI

Fidelizzazione che, tra l'altro, diventa una chiave importantissima anche in funzione di quello spirito di collaborazione e di alleanza necessario a fare un buon lavoro. Nel lungo periodo, quindi, una win-win situation.

Nella fase clou del contenzioso, ovvero la discussione, i presenti non hanno dubbi: è da abbandonare la prassi per cui l'avvocato esterno si incarica di presenziare alle udienze per poi relazionare a giochi fatti. La best practice è coinvolgere il legale d'impresa anche in questi frangenti: non solo per far fronte in maniera comune e pronta agli imprevisti, ma anche per far sì che l'in house si "appropri" dei report sull'andamento della controversia da fare al management aziendale, così da evitare di sentirli come provenienti da un fronte distaccato o, nei casi peggiori, contrapposto.

L'incontro si è concluso con un focus su quello che in realtà è un tema trasversale rispetto a tutti gli aspetti trattati: la comunicazione. Quella esterna, particolarmente delicata per l'ovvio contrapporsi della riservatezza che permea il mondo dell'impresa e della pubblicità dei processi, e che richiede quindi strategie comunicative condivise e che non tralascino alcun aspetto: dal rapporto con i media, al contenuto degli atti processuali, al materiale istruttorio da produrre. Ma anche e soprattutto quella interna, che deve partire dalla condivisione delle bozze, tuttora un tabù per molti avvocati. Che deve essere costante, essenziale e,



CLEMENTE PERRONE DA ZARA

per quanto riguarda gli studi legali, adeguata, soprattutto nella forma. Che il legalese sia indigesto ai manager d'impresa (e non solo) è ormai risaputo; ma è altrettanto importante, quando sono questi ultimi i destinatari del lavoro, redigere il tipo di documento più funzionale allo scopo: qualche slide breve e concisa può talvolta essere preferibile al parere legale classico. Come può esserlo scegliere di lavorare su documenti in inglese per facilitare i rapporti con un management estero.

Insomma, spesso la carta vincente sembra essere l'abbandono dei formalismi eccessivi: la possibilità di aggiornarsi reciprocamente e scambiarsi pareri in maniera informale, magari tramite una telefonata, può fare molto più la differenza di quanto si pensi. 📄