

MAGGIO 2007



Avvocati nella stanza dei bottoni

L'evoluzione del ruolo del General Counsel nelle
principali società italiane

SpencerStuart

SPENCER STUART

Fondata nel 1956, SpencerStuart è la più grande società privata mondiale per la ricerca di Executive. Avendo la possibilità di accedere rapidamente ai migliori dirigenti in tutto il mondo, SpencerStuart è riconosciuta quale miglior scelta per le aziende in cerca di Executive di altissimo livello.

SpencerStuart ha 50 uffici in 25 Paesi con oltre 300 consulenti nel mondo, organizzati per Practices di settore e funzionali per soddisfare le esigenze dei clienti nelle differenti aree di business e ruoli/funzioni aziendali. A fronte di ogni singolo incarico, la filosofia di “best team” identifica e mette insieme l’expertise più idoneo in ambito geografico, funzionale e industriale

In Italia SpencerStuart è presente dal 1982, ed opera con 2 uffici a Milano e Roma, 14 consulenti e un totale di 50 dipendenti. Nel 2006 il fatturato di SpencerStuart in Italia è stato di 16 milioni di euro, registrando un trend di crescita del 26% rispetto al 2005.

L'ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

L'Associazione Italiana Giuristi di Impresa (A.I.G.I.) è stata costituita nel 1976 da un gruppo ristretto di Responsabili di Uffici Legali di Grandi Società, con il fine di valorizzare la figura ed il ruolo del Giurista di Impresa promuovendone — analogamente a quanto già avveniva in altri Paesi — lo status giuridico. Il Giurista di Impresa, pur operando alle dipendenze dell’impresa di appartenenza — coniuga il ruolo manageriale con l’apporto delle sue specifiche competenze legali, concorrendo con le altre funzioni aziendali alla formazione dei processi decisionali dell’Impresa.

A.I.G.I. annovera attualmente oltre 900 Soci, legali interni che forniscono assistenza e consulenza in materia giuridica a primarie Società appartenenti a tutti i settori economici, ad Enti privati e pubblici, ad Associazioni di imprese, a Enti pubblici economici e alla P.A. A.I.G.I. è presente ed opera sull’intero territorio nazionale ed é affiliata alla Confederazione europea ECLA/AEJE (European Company Lawyers Association/Association Europeenne des Juristes d’Entreprise), che raccoglie le associazioni dei legali interni dei vari Paesi Europei.

Avvocati nella stanza dei bottoni

L'evoluzione del ruolo del General Counsel
nelle principali società italiane

CONTENTS

Prefazione di Ugo Draetta	3
Introduzione di Enzo De Angelis	5
Il General Counsel	6
Funzione in evoluzione	6
Le responsabilità	7
La struttura organizzativa	9
Riporto gerarchico e funzionale	10
Aspetti gestionali	11
Il budget di spesa e la consulenza	12
Le sfide del ruolo	12
Best Practices	13
Le linee guida per l'evoluzione	14
Esperienza, profili retributivi, responsabilità e complessità	14
La Legal Search Practice di Spencer Stuart	16

Prefazione

Ugo Draetta, Professore ordinario di "Diritto internazionale" presso la Facoltà di Scienze politiche.



I giuristi d'impresa, come categoria, hanno fatto molta strada nell'ultima metà del secolo scorso anche in Paesi, come il nostro, sforniti di una cultura aziendale al riguardo. Il loro percorso evolutivo, che ha subito una grossa accelerazione negli anni più recenti, è lungi dall'essere completato, ma le tendenze di sviluppo sono chiare. Le tappe del percorso passano attraverso alcuni passaggi che vedono, rispettivamente, il giurista d'impresa divenire sempre più global lawyer e, quindi, lead lawyer. Vorrei spiegare meglio questi termini, mutuati dal vivo dibattito che si è acceso al riguardo negli Stati Uniti relativamente all'importanza della funzione legale interna.

Il giurista d'impresa come global lawyer è il necessario prodotto della globalizzazione che ha caratterizzato, a partire dall'ultima metà del secolo scorso, non solo il mondo delle relazioni d'affari, ma anche la vita del diritto. Per fare solo degli esempi, problematiche giuridiche come quelle antitrust, ambientali, o relative alla criminalità internazionale riguardante il mondo degli affari (riciclaggio, insider trading, corruzione, ecc.), di estrema rilevanza per la vita aziendale, hanno acquisito dimensioni tali da superare le frontiere degli Stati e delle rispettive legislazioni. È in questo scenario che il giurista d'impresa è progressivamente divenuto un global lawyer.

I recenti scandali finanziari sulle due sponde dell'Atlantico (Parmalat, Enron, ecc.) hanno poi posto ai giuristi d'impresa nuove sfide, portandoli, appunto, ad evolvere da meri fornitori di assistenza tecnico/legale in un mondo globale a lead lawyers, cioè ad assumere il ruolo di protagonisti della vita della loro azienda e di consulenti influenti, privilegiati ed ascoltati dei loro capi/clienti, che ne comprendano, apprezzino ed incoraggino il loro operato.

Una delle domande che più frequentemente ci si è posti in occasioni di tali scandali è stata: dove erano i legali? La domanda concerne essenzialmente i legali interni, dato che i legali esterni, in genere, adempiono agli incarichi che vengono loro affidati e non si assumono responsabilità di carattere generale relativamente all'azienda loro cliente. Orbene, la risposta alla suddetta domanda è che i legali interni erano, nel migliore dei casi, semplicemente assenti, per la totale mancanza, all'interno delle aziende in questione, di un'adeguata cultura della legalità, cultura che si traduce nell'esigenza di dotarsi di una efficiente funzione legale interna. Questa situazione si è verificata

recentemente nel nostro Paese, ma anche negli Stati Uniti, ove, a seguito degli scandali suddetti, si è messo in moto un processo, iniziato con il Sarbanes-Oxley Act, per responsabilizzare i legali interni relativamente all'attività di compliance. Si afferma sempre più il concetto, in altre parole, secondo cui il legale interno è responsabile della compliance dell'azienda nei confronti degli azionisti, non solo del management, e che, anzi, deve essere attrezzato a far fronte alle eventuali deficienze di quest'ultimo.

Io auspico che queste carenze, così drammaticamente evidenziate, spingano i capi azienda a circondarsi di legali interni che siano dei veri leaders e che questo favorisca l'ulteriore sviluppo professionale di una categoria il cui ruolo è in forte evoluzione.

Introduzione

*Enzo De Angelis, Responsabile della Legal Search Practice, SpencerStuart Italia
Curatore della ricerca*



Le numerose ricerche di General Counsel o di Direttori degli Affari Legali, effettuate nel corso degli ultimi anni dalla Legal Search Practice di SpencerStuart, hanno presentato, oltre le usuali difficoltà nell'identificare e proporre i migliori candidati possibili aventi le caratteristiche personali e professionali concordate con i clienti, una difficoltà aggiuntiva: definire i contenuti di una funzione in costante evoluzione, molto diversi da azienda ad azienda, e molto più variabili rispetto ad altre funzioni "consolidate" (es. la Direzione Commerciale o quella Amministrativa).

Infatti, in mancanza di una norma, di un regolamento o di una definizione comune ed accettata del ruolo e dei contenuti della funzione di General Counsel, è generalmente il capo azienda che, in base alle sue sensibilità e alla sua esperienza, definisce l'ampiezza del ruolo, il livello di coinvolgimento del legale interno a supporto delle decisioni, il grado di interazione con le altre funzioni aziendali, la partecipazione agli organismi di governance, l'autonomia e l'indipendenza di giudizio, ecc.

Pertanto, la "Legal Search Practice" di Spencer Stuart ha deciso di condurre questa ricerca sull'evoluzione del ruolo e dei contenuti della funzione del General Counsel in Italia, in collaborazione con AIGI — Associazione Italiana Giuristi d'Impresa — con la quale ha condiviso i seguenti obiettivi:

- > Valutare se e con quali modalità la figura del General Counsel si stia affermando anche in Italia
- > Comprendere l'ampiezza del ruolo, delle responsabilità e dell'influenza esercitata in azienda dal General Counsel e, se diverso, dal responsabile degli Affari Legali e dalla Segreteria del Consiglio di Amministrazione
- > Identificare le best practices in termini di struttura organizzativa, responsabilità, modalità di resa del servizio e linee di riporto
- > Verificare la correlazione fra i vari profili retributivi delle funzioni analizzate e le responsabilità associate al ruolo, le dimensioni e la complessità delle società e dei gruppi nei quali le funzioni operano.

Hanno partecipato alla ricerca, rispondendo al questionario loro inviato, i General Counsel o Direttori Affari Legali di 40 società/gruppi, di dimensioni in prevalenza medio-grandi e grandi, appartenenti a tutti i settori industriali ma con una maggioranza del settore industriale, dei beni di consumo e dei servizi, per la maggior parte quotati alla borsa di Milano o di New York.

Nota: in alcuni grafici il totale delle risposte non corrisponde al totale degli intervistati, in quanto alle domande si potevano fornire più risposte.

Il General Counsel

La funzione del General Counsel non è stata oggetto di una specifica regolamentazione: manca quindi una definizione comunemente condivisa ed accettata alla quale far riferimento. Facendo ricorso alla prassi, prevalentemente internazionale, che le aziende più evolute stanno seguendo, il General Counsel è un top manager che offre all'azienda la sua esperienza e competenza su di un ampio spettro di materie e decisioni: dal fornire pareri al Consiglio di Amministrazione sulla corporate governance e la compliance, al partecipare alla definizione delle policy insieme agli altri senior executive dell'azienda; dalla gestione del rischio e della reputazione aziendale, alla protezione della proprietà intellettuale; dall'etica all'audit legale; dalla gestione del contenzioso alla consulenza legale nelle operazioni societarie (es. OPA, IPO, M&A, ecc.).

Ciò premesso, il General Counsel è un ruolo operativo nell'87% delle aziende che hanno partecipato alla ricerca; nel 76 % delle aziende intervistate, il General Counsel ha una esposizione internazionale.

Funzione in evoluzione

Nell'ambito delle aziende intervistate, l'87% dei rispondenti ritiene che il General Counsel e la funzione legale siano strutture di grande importanza.

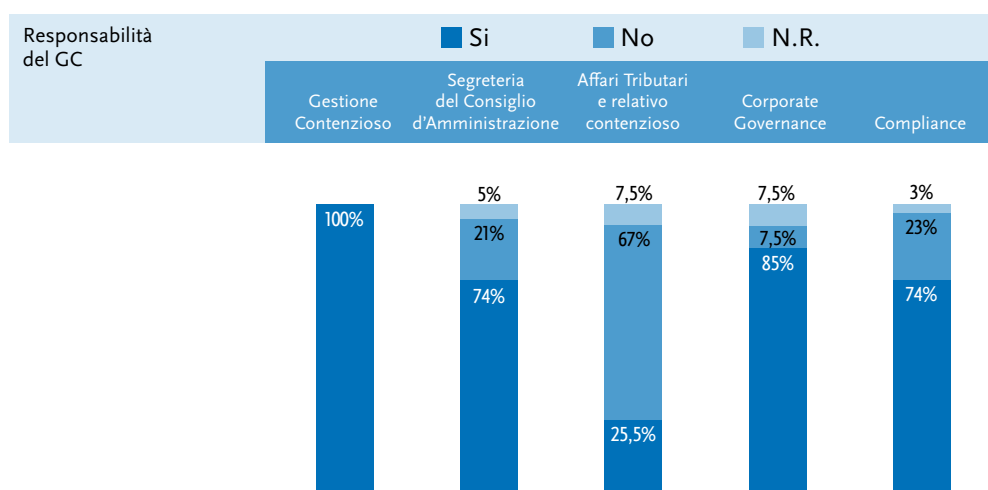
Il 54% degli intervistati ritiene che il ruolo del General Counsel, soprattutto nelle grandi aziende, stia acquisendo un peso crescente anche a seguito delle sempre maggiori responsabilità attribuite da leggi e regolamenti nazionali ed esteri in materia di Corporate Governance e Compliance.

Abbiamo rilevato un certo consenso nel vedere la segreteria del Consiglio di Amministrazione, in prospettiva, integrata nella funzione del General Counsel.

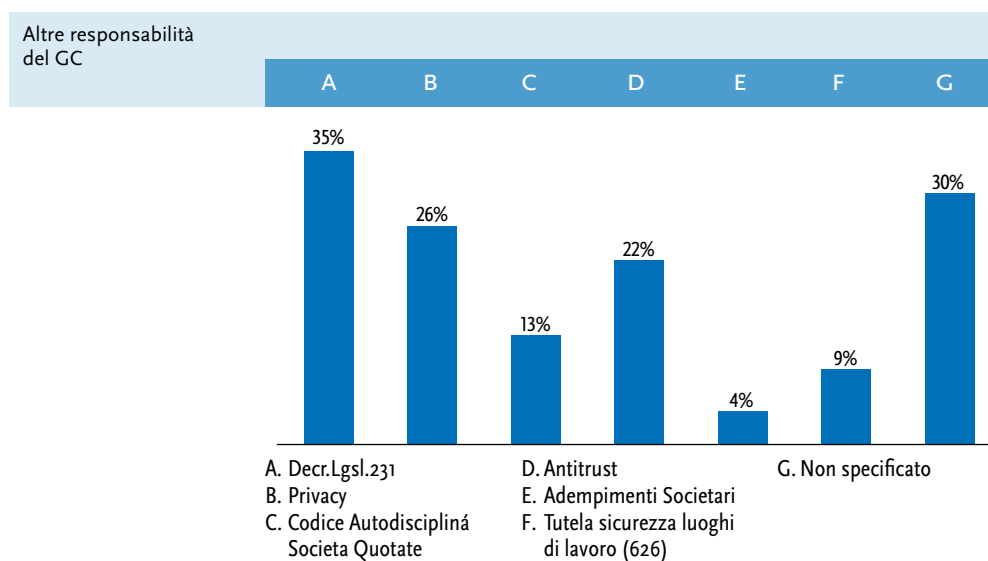
Le responsabilità

Il General Counsel ha responsabilità prevalentemente in termini di:

- > Gestione del contenzioso e consulenza legale
- > Segreteria del Consiglio di Amministrazione
- > Corporate Governance
- > Compliance, soprattutto per quanto attiene agli adempimenti del Decreto Legislativo 231, alla privacy e alla legge antitrust.

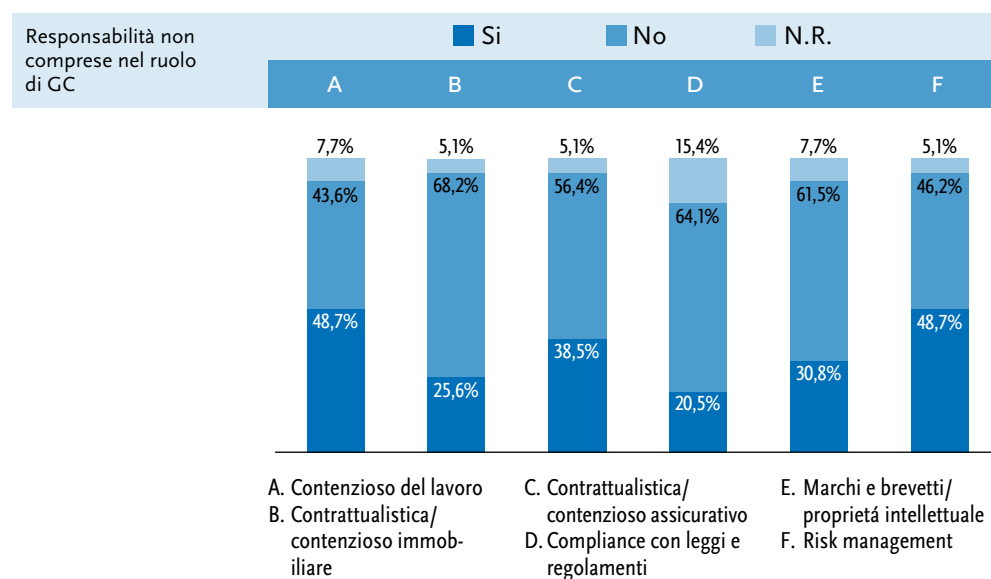


Nella maggior parte delle aziende interessate, il General Counsel sembra invece escluso dalla gestione degli affari tributari e del relativo contenzioso



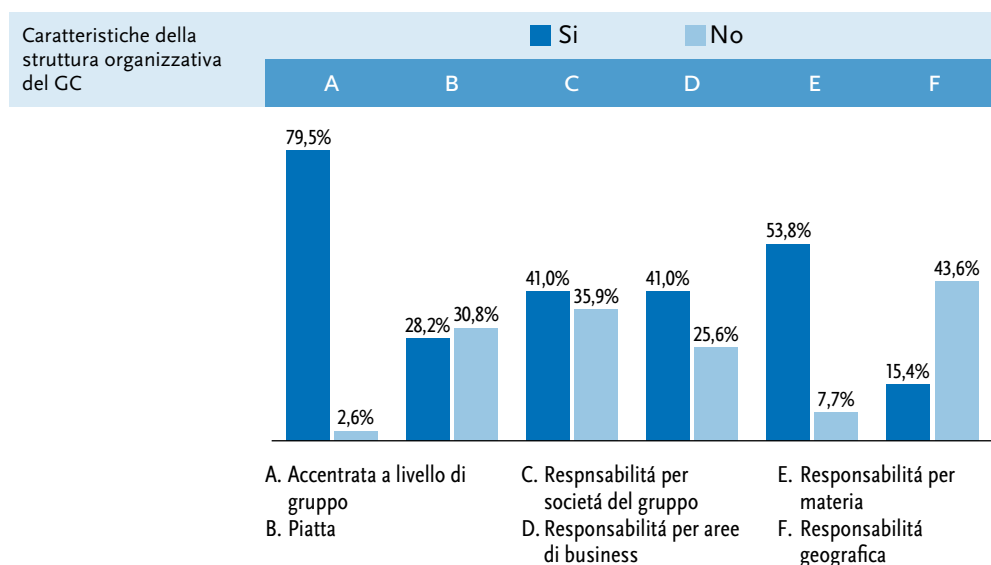
Sono pochi i reparti e le funzioni non ricompresi nel ruolo di General Counsel, fra i quali segnaliamo:

- > Contenzioso del lavoro, spesso sotto la responsabilità della funzione Risorse Umane
- > Contrattualistica e contenzioso immobiliare e assicurativo, marchi e brevetti/IP per le quali esistono figure specialistiche
- > Risk management, ritenuta una questione multidisciplinare che coinvolge in modo trasversale diverse funzioni aziendali

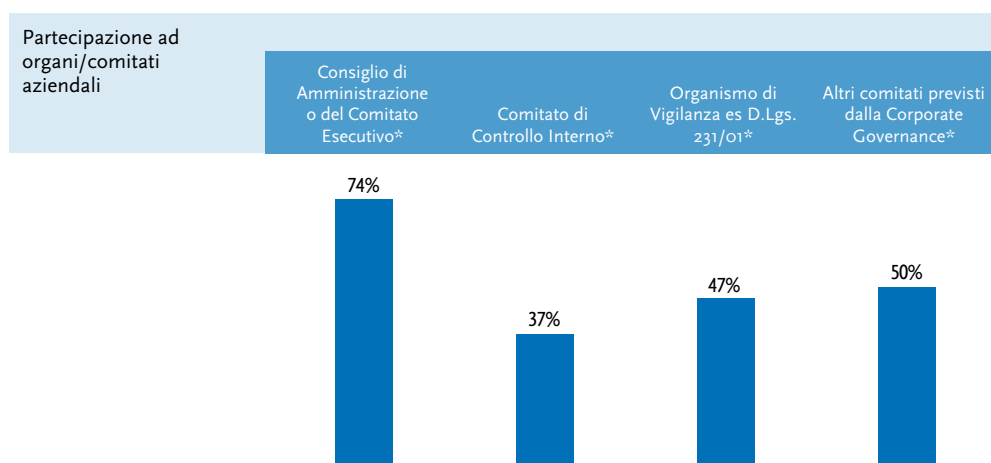


La struttura organizzativa

La struttura organizzativa a cui fa riferimento il General Counsel, nella quasi totalità dei casi è accentrata a livello di gruppo ed organizzata per materia di riferimento. Sono frequenti anche responsabilità organizzative per le (maggiori) società in caso di gruppi o di aree di business.



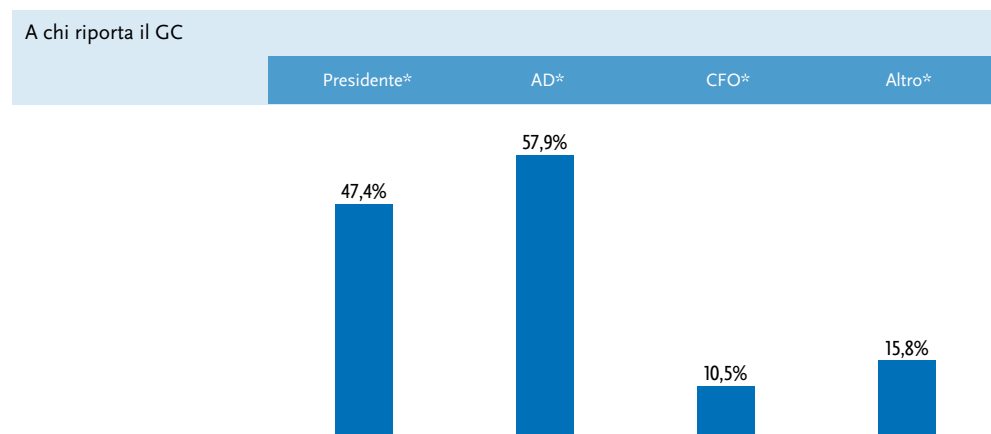
Il General Counsel partecipa alle riunioni di numerosi Comitati, oltre che a quelle del Consiglio di Amministrazione o al Comitato Esecutivo della capogruppo.



In circa la metà dei casi, il General Counsel è un componente del Consiglio di Amministrazione delle società controllate.

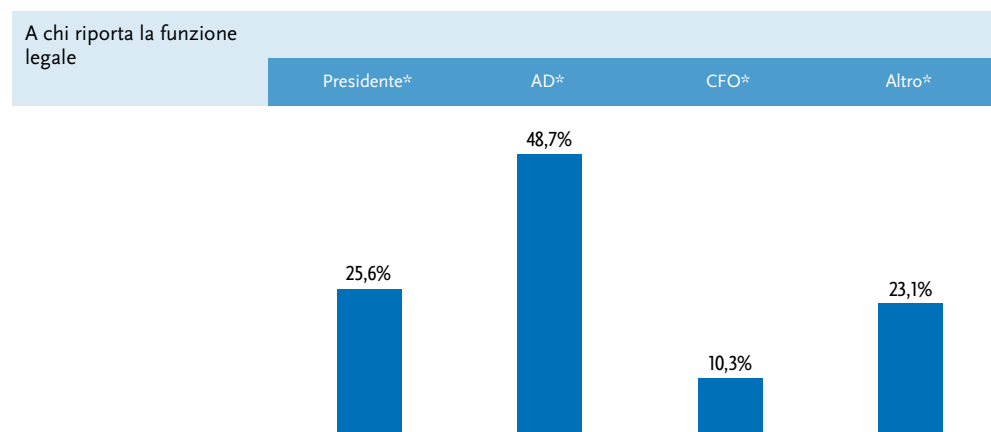
Riporto gerarchico e funzionale

Nella maggior parte delle aziende intervistate il General Counsel riporta direttamente all'Amministratore Delegato o al Presidente.



Anche la Funzione Legale riporta prevalentemente all'Amministratore Delegato o al Presidente.

Il 43% dei General Counsel ha da 2 a 5 riporti diretti con competenze diversificate prevalentemente per materia, ma in alcuni casi anche per aree di business e aree geografiche.



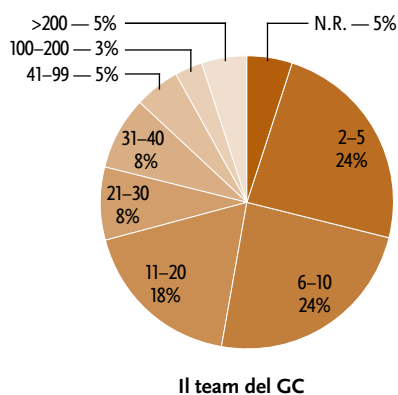
Per il 25% degli intervistati il riporto dei responsabili Affari Legali delle società del Gruppo è gerarchico al management delle controllate e funzionale al General Counsel, mentre per il 35% è solo funzionale al General Counsel o alla Direzione Affari Legali.

Aspetti gestionali

La dimensione del team gestito dal General Counsel è correlata alle dimensioni della società e del gruppo nonché della complessità delle materie trattate:

- > Il 24 % dei General Counsel gestisce team composti da meno di 5 persone.
- > Un altro 24% gestisce team con un numero di risorse compreso tra 6 e 10 e circa il 18% gestisce invece team composti da 11 a 20 collaboratori.
- > Il restante 29% gestisce team con più di 20 collaboratori.

All'interno della funzione, nel 48% delle aziende intervistate non esistono piani di successione, ed ancor meno sembrano essere differenziati per materia.



Il budget di spesa e la consulenza

Il General Counsel o il Direttore Affari Legali e Societari sono, nel 75% delle aziende intervistate, i responsabili del budget della funzione.

È stata rilevata estrema variabilità dei costi, interni ed esterni, relativi alla funzione che dipendono in gran parte della complessità del Gruppo aziendale e del settore di business.

In generale la consulenza esterna è sempre presente, con un peso che nella maggior parte dei casi è compreso fra il 20% ed il 50% del costo totale della funzione legale.

Dalle risposte ottenute, rileviamo un'elevata dispersione sia rispetto alla varietà e numerosità di studi legali utilizzati, sia di materie per le quali è richiesto il loro supporto. Non emerge infatti una chiara specializzazione degli studi legali in termini di materia/ambito (lo stesso studio viene utilizzato da società diverse su aree diverse, M&A piuttosto che "commerciale").

Dalle 40 aziende rispondenti al questionario, abbiamo ottenuto:

- > 52 nomi diversi di studi legali di riferimento e di questi
- > 8 sono stati indicati al massimo da 2 aziende per materie diverse
- > 3 sono utilizzati da almeno 3 diverse aziende

Le sfide del ruolo

In estrema sintesi, le risposte ottenute convergono sulle seguenti principali sfide che il General Counsel deve affrontare nella sua attività:

- > Regolamentazione: complessità in crescita (es. Corporate Governance, Compliance, ecc.)
- > Risk management: identificazione degli elementi rilevanti dai quali possono scaturire rischi legali per il business
- > Appropriato ruolo organizzativo, buy-in del business, sintonia con il capo azienda
- > Gestione di una funzione complessa anche sotto il profilo organizzativo (decentramento, internazionalizzazione): managerialità
- > Percorso di carriera per avvocati e giuristi d'impresa

-
- > Aggiornamento professionale e formazione, personale e del team:
 - Evoluzione normativa e regolamentare
 - Competenze manageriali
 - Conoscenze economico-finanziarie
 - > Adeguamento retributivo alle crescenti responsabilità

Best Practices

Le Best Practices di carattere organizzativo applicabili alla funzione legale e al General Counsel risultano essere:

- > Indipendenza, riporto al Presidente del Consiglio di Amministrazione o al capo azienda e funzionale al management del business
- > Conoscenza dell'agenda strategica, condivisione della vision, per offrire soluzioni (best legal option e non problemi)
- > "Educazione" del management
- > Gestione del budget della funzione in autonomia, inclusa la scelta dei consulenti
- > Gestione dei consulenti esterni e non delega totale delle tematiche a loro attribuite.
- > Organizzazione interna, per favorire la specializzazione (verso i centri di eccellenza) e al contempo vicinanza al business attraverso avvocati focalizzati (società o business)
- > Partecipazione a comitati/consigli, il GC non deve far parte degli organi sociali del Gruppo ma deve partecipare come "consulente interno"
- > Sviluppo della sensibilità imprenditoriale/manageriale, comprensione delle esigenze del business
- > Team spirit, coesione, comunicazione all'interno del team legale
- > Percorsi di carriera ed MBO, valutazione della performance

Le linee guida per l'evoluzione

Diviene quindi importante, per ciascun General Counsel o Direttore Affari Legali:

- > Rafforzare il ruolo, l'immagine personale e della funzione
- > Avere contatti diretti e frequenti con il Consiglio di Amministrazione ed il Capo Azienda
- > Scegliere i consulenti esterni senza interferenze
- > Approfondire bene tutte le aree problematiche, eventuali irregolarità, segnalazioni, ecc.
- > Supportare il rafforzamento della Governance aziendale
- > Mantenere l'aggiornamento professionale sistematico ed approfondito.

Esperienza, profili retributivi, responsabilità e complessità

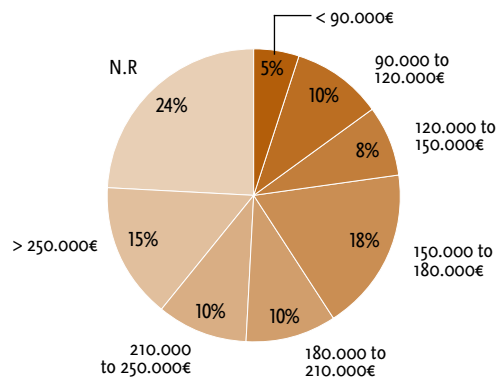
Il ruolo è ricoperto da persone con rilevante esperienza: il 34% dei General Counsel sono diventati dirigenti tra il 1996 e il 2000, ciò significa che ricoprono posizioni dirigenziali da almeno 6 anni. Il 28% ha una esperienza in posizioni dirigenziali da più di 15 anni. Solo circa il 15% sono stati nominati dirigenti negli ultimi 5 anni.

La maggior parte dei General Counsel intervistati ha un'esperienza lavorativa compresa fra i 10 ed i 20 anni e circa il 40% del campione superiore ai 20 anni (il 21% oltre i 25).

La quasi totalità degli intervistati ha una laurea in giurisprudenza, con un MBA (circa il 20% dei rispondenti) o una specializzazione post-laurea (il 46% dei rispondenti). Due terzi circa hanno esperienza internazionale e circa il 62% ha avuto altre esperienze professionali (prevalentemente come liberi professionisti, docenti universitari, amministratori delegati, cariche presso organismi internazionali e/o comunitari).

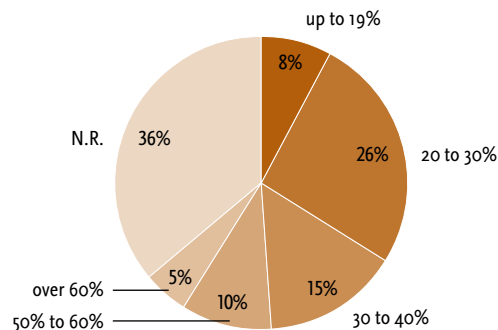
Abbiamo rilevato un turn-over significativo nel ruolo: il 40% dei General Counsel è stato assunto nell'attuale azienda negli ultimi 5 anni (turn-over significativo nel ruolo), mentre il 21% ha una esperienza quasi ventennale nella medesima azienda.

L'analisi dei dati retributivi della funzione ha evidenziato una distribuzione delle retribuzioni fisse abbastanza uniforme nelle diverse fasce. Oltre il 50% ha una retribuzione annuale superiore ai 150.000 € e circa il 15% supera i 250.000 €.



Retribuzione fissa annua lorda del GC

Il 90% degli intervistati ha una parte variabile della propria retribuzione e il 41% afferma che questa è compresa tra il 20% ed il 40% della Retribuzione Annuale Lorda.



Retribuzione variabile del GC

Per quanto riguarda i piani di incentivazione, il 64% dei General Counsel afferma di esserne coinvolto mentre l'80% ha piani di stock options.

Dall'analisi fatta sembra emergere una chiara correlazione fra le dimensioni aziendali, e quindi la complessità operativa e gestionale, con i profili retributivi delle funzioni in esame.

E' invece meno evidente dallo studio che, al crescere delle responsabilità, corrisponda un pari incremento retributivo, ancorché le retribuzioni siano in linea con quelle di altre funzioni di diretto riporto del capo azienda.

La Legal Search Practice di Spencer Stuart

La richiesta di legali esperti e avvocati dotati di alta integrità ed elevata capacità di giudizio non è mai stata così alta. Per evitare di ripetere gli errori che hanno causato le implosioni aziendali che hanno scosso il mondo degli affari alla fine degli anni '90, i Board ed i capi azienda devono potersi avvalere della migliore assistenza legale possibile, nell'ambiente economico di oggi, fitto di regolamentazioni e nuove leggi.

La nostra Legal Search Practice globale assiste le aziende nella selezione di legali che combinino i più alti standard etici con la capacità di fornire consulenza su ogni questione legale che società e istituzioni finanziarie si trovino ad affrontare.

I nostri consulenti, alcuni dei quali sono Avvocati, hanno maturato una raffinata comprensione del settore legale e del mondo societario unitamente ad una vasta esperienza di ricerche di dirigenti a livello senior.

I nostri clienti ci scelgono per la nostra competenza e per i risultati dimostrati. Forniamo assistenza nella selezione di:

- > General Counsel
- > Vice od Assistenti del General Counsel
- > Direttore Affari/Uffici Legali
- > Chief Ethics and Compliance Officer
- > Chief Patent/Intellectual Property Counsel
- > Segretario del Consiglio di Amministrazione
- > Partner di Law Firm internazionali e locali

Negli ultimi due anni abbiamo completato con successo quasi 250 ricerche per clienti in tutto il mondo.

PER APPROFONDIRE PUÒ CONTATTARE

Enzo De Angelis — edeangelis@spencerstuart.com

Susana Mac Eachen — smaceachen@spencerstuart.com

Luca Paccès — lpaccès@spencerstuart.com

WORLDWIDE OFFICES

Amsterdam

T 31 (o) 20.305.73.05
F 31 (o) 20.305.73.50

Atlanta

T 1.404.504.4400
F 1.404.504.4401

Barcelona

T 34.93.487.23.36
F 34.93.487.09.44

Beijing

T 86.10.6505.1031
F 86.10.6505.1032

Bogota

T 571.618.2488
F 571.618.2317

Boston

T 1.617.531.5731
F 1.617.531.5732

Brussels

T 32.2.732.26.25
F 32.2.732.19.39

Budapest

T 36.1.200.08.50
F 36.1.394.10.97

Buenos Aires

T 54.11.4313.2233
F 54.11.4313.2299

Chicago

T 1.312.822.0080
F 1.312.822.0116

Dallas

T 1.214.672.5200
F 1.214.672.5299

Frankfurt

T 49 (o) 69.61.09.27.0
F 49 (o) 69.61.09.27.50

Geneva

T 41.22.312.36.38
F 41.22.312.36.39

Hong Kong

T 852.2521.8373
F 852.2810.5246

Houston

T 1.713.225.1621
F 1.713.658.8336

Johannesburg

T 27 (o) 11 707.9460
F 27 (o) 11 463.3371

Leeds

T 44 (o) 1937.547700
F 44 (o) 1937.547710

London

T 44 (o) 20 7298.3333
F 44 (o) 20 7298.3388

Los Angeles

T 1.310.209.0610
F 1.310.209.0912

Madrid

T 34.91.745.85.00
F 34.91.561.42.75

Manchester

T 44 (o) 161 499.6700
F 44 (o) 161 499.6710

Melbourne

T 61.3.9654.2155
F 61.3.9654.4730

Mexico City

T 5255.5281.4050
F 5255.5281.4184

Miami

T 1.305.443.9911
F 1.305.443.2180

Milan

T 39.02.771251
F 39.02.782452

Minneapolis/St. Paul

T 1.612.313.2000
F 1.612.313.2001

Montreal

T 1.514.288.3377
F 1.514.288.4626

Mumbai

T 91.22.6637.2006
F 91.22.6637.2008

Munich

T 49 (o) 89.45.55.53.0
F 49 (o) 89.45.55.53.33

New York

T 1.212.336.0200
F 1.212.336.0296

Orange County

T 1.949.930.8000
F 1.949.930.8001

Paris

T 33 (o) 1.53.57.81.23
F 33 (o) 1.53.57.81.00

Philadelphia

T 1.215.814.1600
F 1.215.814.1681

Prague

T 420.221.411.341
F 420.222.233.087

Rome

T 39.06.802071
F 39.06.80207200

San Francisco

T 1.415.495.4141
F 1.415.495.7524

Santiago

T 56.2.940.2700
F 56.2.249.7883

Sao Paulo

T 55.11.3759.7700
F 55.11.3759.7736

Shanghai

T 86.21.6288.8989
F 86.21.6288.7100

Silicon Valley

T 1.650.356.5500
F 1.650.356.5501

Singapore

T 65.6586.1186
F 65.6438.3136

Stamford

T 1.203.324.6333
F 1.203.326.3737

Stockholm

T 46.8.534.801.50
F 46.8.534.801.69

Sydney

T 61.2.9247.4031
F 61.2.9251.3021

Tokyo

T 81.3.3238.8901
F 81.3.3238.8902

Toronto

T 1.416.361.0311
F 1.416.361.6118

Vienna

T 43.1.36.88.700.0
F 43.1.36.88.777

Warsaw

T 48.22.620.80.87
F 48.22.620.81.87

Washington, D.C.

T 1.202.639.8111
F 1.202.639.8222

Zurich

T 41.44.257.17.17
F 41.44.257.17.18

Per eventuali copie, contattare:
Michela Ruffino on +39 06 80207248
or mruffino@spencerstuart.com.

©2007 Spencer Stuart.
All rights reserved. For
information about copying,
distributing and displaying
this work, contact
permissions@spencerstuart.com.

Amsterdam
Atlanta
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Chicago
Dallas
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Johannesburg
Leeds
London
Los Angeles
Madrid
Manchester
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Munich
Mumbai
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich