

Dossier

# Studi legali dell'anno 2020

Il Sole  
**24 ORE**

Dossier a cura di  
Antonello Cherchi  
e Valeria Uva

La seconda indagine di Statista per Il Sole 24 Ore.

Le realtà più strutturate puntano su taglio dei costi e offerta multidisciplinare. Quelle di medie dimensioni imparano a fare rete. Più esposti i giovani e sotto i 50mila euro (metà degli iscritti alla Cassa forense)

## Avvocati, nelle risposte alla crisi si allarga il divario grandi-piccoli

Valeria Uva

**S**anificate le scrivanie e distribuite le mascherine, gli studi legali ripartono dopo il lockdown da coronavirus. E si riscoprono diversi, con rapporti, ruoli, clienti e mercati tutti da reinventare. Naturalmente la crisi lascerà ferite (e fette), ma i conti vent si faranno a dicembre, quando, ad esempio, nell'esercizio di oltre 240mila avvocati attivi - metà dei quali con redditi sotto i 50mila euro, la platea oggi per il bonus da 600 euro - i più piccoli dovranno decidere se chiudere o no la partita Iva. E i circa 20mila colleghi dei grandi studi associati, che da soli versano oltre il 40% del monte contributivo annuale di Cassa forense, guarderanno alle lettere di incarico conquistate nel secondo semestre per "pesare" il segno meno sui loro bilanci.

Eppure Giovanni Lega, presidente Asla (associazione studi legali associati), oltre 100 law firm nazionali e internazionali, non è preoccupato: «Anche se nella peggiore delle ipotesi arrivassimo a ridurre del 20% i fatturati sul 2019, in termini assoluti non sarebbe un risultato drammatico, in linea peraltro con le previsioni sul Pil, grazie alla leva dell'efficienza, potremmo mantenere sostanzialmente invariata la marginalità». E aggiunge: «Le nostre realtà sono solide, le banche ci hanno già confermato tutte le linee di credito».

**I costi sotto controllo**  
Dalla pandemia questi studi hanno già imparato la prima lezione riassumibile in una sola parola: efficienza. «Abbiamo scoperto di poter continuare il business anche senza trasferire alberghi e ristoranti - conferma Lega - con risparmi di rilievo per aziende come le nostre». Un modello organizzativo che non sarà del tutto abbandonato neanche con il lento ritorno alla normalità, perché ormai videoconferenze e cloud sono entrati nel Dna di studi e clienti, e saranno appunto una delle armi per compensare il calo di fatturato legato al coronavirus. Lo smart working, poi, consentirà di pianificare una riduzione degli spazi e dei canoni di locazione.

**I settori in ascesa**  
Se il primo driver della ripresa sarà, appunto, l'efficientamento dei costi, l'altro sarà la multidisciplinarietà, il full service sempre più esteso. Perché è ovvio che practice quali il lavoro, la privacy e trasversale, la contrattualistica hanno registrato un'impennata, utilissima per compensare il fermo temporaneo dei più "classici" corporate, M&A e capital markets. «Ma dobbiamo sapere anti-

cipare le tendenze: a livello globale c'è molta liquidità - avverte Lega - i cinesi, ad esempio, sono già ripartiti con le operazioni straordinarie». Oscillazioni tra i vari settori e dipartimenti potranno essere più facilmente compensate nelle grandi realtà nazionali e internazionali full service, ma anche gli studi di dimensioni più ridotte, che trovano la forza dal rapporto di prossimità con il cliente, possiedono già anticorpi. Non è un caso infatti che tra le realtà di eccellenza territoriali dell'indagine 2020 il punto di forza comune sia la capacità di fare rete, organizzarsi in partnership e network flessibili e riuscire così a coprire ogni richiesta di consulenza (che è internazionale) rimanendo agili in struttura e costi, come dimostrano gli articoli alle pagine 14 e 15.

**I professionisti**

Fin qui i numeri. Ma in che modo la crisi eserciterà un impatto sull'esperienza, sui singoli professionisti? «Nel 2019 il reddito medio dei nostri 240mila iscritti aveva recuperato il 2% - ricorda Nunzio Luciano, presidente di Cassa forense - ma quasi uno su due è rimasto comunque sotto i 50mila euro». E infatti solo ad aprile la Cassa ha ricevuto 144.340 domande per il bonus di 600 euro, «una semplice misura tampone, priva di effetto senza investimenti nelle Pmi», commenta critico lo stesso Luciano.

Anche se è presto per un bilancio, c'è chi ha già individuato gli anelli più deboli. «Non credo siano i giovanissimi neolaureati o neobilitati, perché hanno un costo davvero ridotto - ipotizza Antonio De Angelis, alla guida dei giovani avvocati di Aiga - . A rischio c'è piuttosto una intera generazione di 30-40enni, spesso avvocati monocommittenti senza TIF o altre tutele, che possono essere allontanati più velocemente da una segretaria». Una nutrita fascia composta da oltre 15mila attivi che, peraltro, secondo i dati della Cassa, non ha ancora superato la soglia psicologica dei 50mila euro di reddito medio che lo stesso Governo ha ritenuto il passaporto per il reddito di ultima istanza.

Per ora gli studi più strutturati resistono: i soci Asla, ad esempio, hanno dichiarato in un questionario di puntare prima a ridurre gli anticipi sugli utili o la remunerazione dei soci equity piuttosto che gli apporti degli associati.

A fare la differenza, allora, potrebbe essere l'esperienza: come emerge dalla ricognizione, settore per settore nelle pagine di questo Dossier, il lavoro che ha resistito meglio è quello altamente specialistico, appannaggio dei senior e non di professionisti più acerbi che hanno ancora bisogno di una risorsa ora decisamente scarsa: il tempo per formarsi.

E, infatti, nella più vasta strategia di comunicazione e assistenza messa in piedi in tempo record durante il lockdown dagli studi d'affari - tra manuali, webinar e dirette social gratuite per aziende e consumatori - sono andati "in vetrina" solo i senior, gli iperspecializzati. Gli unici già in grado di fornire al volo risposte complesse a situazioni inedite.

ILLUSTRAZIONE DI STUDIO MISTAKER



La mappa navigabile  
Su internet  
tutti gli studi segnalati  
nell'edizione 2020  
per settore e per territorio

ilssole24ore.com

L'hashtag



#studilegali2020

Per condividere o commentare  
l'indagine sui social media

LA RICERCA

I NUMERI E LA METODOLOGIA

### Oltre 20mila segnalazioni da avvocati, clienti e giuristi d'impresa

I riconoscimenti complessivi sono 725 e gli studi segnalati 337. Sono questi in sintesi i risultati della ricerca «Studi legali dell'anno 2020», effettuata per la seconda volta in Italia per Il Sole 24 Ore da Statista, società tedesca specializzata negli analisi di mercato e nella raccolta ed elaborazione di dati, in collaborazione con il settimanale Guida al Diritto.

**Avvocati, giuristi d'impresa e clienti**

La ricerca si basa sulle segnalazioni - da parte di avvocati (peer-to-peer), giuristi d'impresa e clienti - degli studi legali attivi a livello nazionale in 14 settori di competenza (Corporate; M&A e restructuring; Diritto bancario e finanziario; Proprietà e real estate; Privacy e cybersecurity; Life science e healthcare; Lavoro e welfare; Tributario; Amministrativo e appalti; Contenzioso e arbitrato; Famiglia e successioni; Penale; Proprietà intellettuale e tm; Ambientale, energia e infrastrutture) e in cinque macro regioni (Milano, Roma, Nord, Centro e Sud-Isola). A ciascuna delle aree di practice o territoriali è dedicato un approfondimento in questo dossier.

**Link e questionari**

La ricerca è stata condotta dal 28 ottobre 2019 al 17 gennaio 2020 in tre passaggi, raccogliendo in totale oltre 20mila segnalazioni valide:

1. tramite l'invio di un link personalizzato sono stati invitati a partecipare all'indagine oltre 40mila avvocati attivi sul territorio italiano e i giuristi d'impresa di 250 tra le più grandi aziende italiane. Il campione è stato selezionato in modo rappresentativo a livello geografico attingendo a varie fonti;

2. il sondaggio è stato inoltre promosso via stampa e online dal Sole 24 Ore e da Guida al Diritto, dando la possibilità anche ad altri avvocati di registrarsi online e di poter ricevere da Statista un invito personalizzato a partecipare alla ricerca segnalando studi legali purché diversi dal loro.

Gli avvocati, invitati a partecipare alla ricerca o registrati, hanno potuto così consigliare gli studi legali diversi dal proprio in base al settore di competenza e, anche, indipendentemente da esso, selezionando gli studi

nella regione o nelle regioni in cui operano professionalmente. Autovalutazioni e valutazioni all'interno di uno stesso studio legale non sono state prese in considerazione;

3. infine, i clienti hanno potuto rispondere tramite un questionario a loro dedicato e segnalare gli studi legali con i quali avevano avuto esperienza nei diversi settori.

Statista ha condotto controlli al fine di garantire e verificare la regolarità delle votazioni ricevute.

**Liste settoriali e territoriali**

Le liste pubblicate in queste pagine sono state elaborate sulla base delle segnalazioni valide ricevute. La lunghezza delle liste varia in base alle segnalazioni raccolte e alla concentrazione del settore. In ogni lista gli studi legali sono presentati in ordine alfabetico.

**Disclaimer**

L'indagine «Studi legali dell'anno 2020» è stata creata in seguito a una complessa procedura di ricerca e analisi. Nonostante la sua estensione, non pretende di essere completa, né di mettere in dubbio la qualità e la professionalità degli studi non inclusi.

© RIPRODUZIONI RISERVATA

LA SOCIETÀ DI RICERCA



Statista, la società che ha condotto la ricerca «Studi legali dell'anno 2020», gestisce uno dei principali portali di statistica e business intelligence al mondo attraverso la piattaforma statista.com con statistiche, dati rilevanti per le aziende e numerosi studi di mercato e indagini sui consumatori. Statista ha la sua sede principale ad Amburgo, con uffici a Londra, New York, Parigi e Singapore. Il dipartimento di Research & Analysis ([www.statista-research.com](http://www.statista-research.com)) raccoglie dati e svolge ricerche di mercato per i propri clienti. Statista pubblica ranking, classifiche e liste di aziende in collaborazione con i più rinomati media a livello internazionale.

## Dossier Studi legali 2020

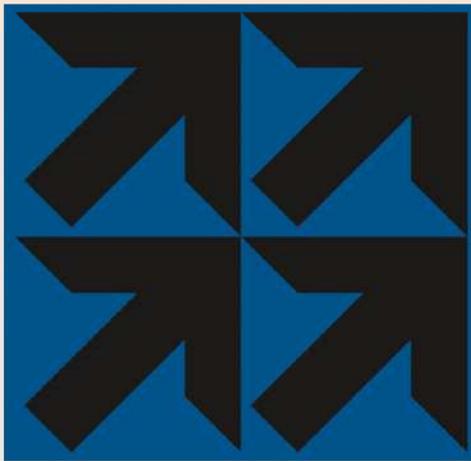
**Corporate.** In attesa che torni a ravvivarsi il mercato delle operazioni straordinarie, gli studi legali si concentrano sul supporto alle aziende: dalla gestione del debito alle strategie di ripartenza

# Consulenza, leva per il rilancio

Dario Aquaro

«L'attesa è quella di chi non vede l'ora che si allentino un po' le briglie. Accompagnata da riflessioni e analisi comparative: perché ogni crisi è a modo suo, ma ci sono aspetti che ricorrono. In campo societario l'onda lunga del 2019, la buona vivacità, si è infranta contro la serrata e il confinamento da coronavirus. È un settore abituato a un forte dinamismo, incontri e affari, si è trovato a doversi adattare allo smart working e concentrarsi molto sulla consulenza a distanza. Come testimoniano gli studi segnalati dall'indagine di Statista per il Sole 24Ore.

«Il panorama che a inizio anno era in fermento ha subito un improvviso freno. Da qualche settimana si vede una ripresa di operazioni che sembravano spente e invece stanno accelerando. Ma si tratta di quelle che già nel Covid erano in fase avanzata. Perché lo stop ai movimenti ostacola le relazioni e i nuovi business: un fondo di private equity, per fare un esempio, ha bisogno di incontrare il management dell'azienda», commenta Filippo Troisi, senior partner di Legance. Secondo lui, «esattamente come il post Lehman, il divario tra domanda e offerta rallenterà le operazioni di M&A, senza annullarle; ma arriverà un momento in cui tutto si andrà a riallineare, e anche l'offerta si ridimensionerà. Mentre ci saranno margini per potenziali delisting (della quotazione public-to-private)». Se tutto va per il meglio, il mercato delle operazioni straordinarie sarà debole fino all'autunno, sostengono gli avvocati. Nel frattempo, sta già aumentando e aumenterà il peso della consulenza. «Adesso, per ragioni contingenti, si tratta soprattutto della consulenza legata alla gestione dell'emergenza Covid:



**Il divario tra domanda e offerta rallenterà le operazioni di M&A, che saranno deboli almeno fino all'autunno**

a fronte di tante nuove norme, le società chiedono una guida - racconta Mario Roli, partner di BonelliErede -. Ma cresce anche la consulenza per la gestione del debito esistente. Arriverà probabilmente il periodo delle ristrutturazioni e aumenteranno le operazioni di rifinanziamento». A differenza del 2008, della crisi del subprime, «la liquidità è però presente - sottolinea Roli - e questo fa bene sperare per una ripresa del mercato M&A, superata la fase di emergenza e le attuali difficoltà, anche logistiche».

Discesa del Pil, contrazione dei consumi, forte salita di debito e deficit pubblici. «L'andamento futuro dipenderà molto da come e con che velocità sarà incentivata la ripresa: il denaro pubblico di per sé non basta e a volte è controproducente. In questo contesto, gli studi legali sono abbastanza antitici: se sono flessibili si adattano», sintetizza Roberto Casati, partner di Linklaters. «Ci saranno ristrutturazioni del debito che richiederanno impegno. È domanda di consulenza per concordati, cartolarizzazioni di Npl e Utp, aspetti lavoristici. Si può prevedere un incremento del contenzioso e del "distressed M&A". Gli studi flessibili - dice Casati - riusciranno a correggere in corso i propri equilibri e intercettare questa domanda». Quanto alle operazioni straordinarie, «il prevedibile effetto

negativo sull'M&A sarà accentuato dalla nuova disciplina del "Golden power", che - sostiene l'avvocato - è nata male ed è stata modificata in peggio, con un intervento eccessivamente protezionista nel momento in cui avremo invece bisogno anche di investimenti stranieri» (si veda l'articolo in basso).

A risentirne sono i nuovi progetti di internazionalizzazione, i movimenti crossborder, già "azzoppati" dal lockdown. Gli effetti della pandemia, tra l'altro, hanno contaminato anche i piani delle Pmi: «quel certo successo del trend legato al capital market e al mercato AIM, guardando in prospettiva, è difficile che si riveda», afferma Vittorio Turinetti di Prio, partner di Lea Studio legale. Le dinamiche microeconomiche, la propensione al consumo, si rifletteranno su quelle macro e per la ripresa saranno generalmente importanti le scie di politica legislativa, ma la differenza nella ripartenza delle singole realtà la faranno anche le strategie aziendali.

«Nell'immediato ci si deve concentrare su queste: la consulenza degli studi legali, quindi, diventa ancor più fondamentale, perché le aziende devono trovare nuove idee di business, immergere nuovi prodotti o percorrere nuove strade commerciali. Bisogna cercare di essere "creativi" e accompagnare gli imprenditori verso formule vincenti. Chi saprà muoversi prima e meglio - osserva Turinetti di Prio - sarà premiato, avrà un vantaggio».

Un punto chiave riguarda la patrimonializzazione delle società. «Ci saranno perdite straordinarie, quasi di sistema, e ciò avrà conseguenze a livello di bilancio. E allora molti si misurerà sulle capacità di attrarre capitali e posizionarsi. Nel complesso - conclude l'avvocato - sarà poi necessaria una solidarietà di filiera: soprattutto nei settori maggiormente colpiti dalla crisi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



«Ci saranno margini per potenziali delisting delle quotate (public-to-private)»  
Filippo Troisi  
Senior partner di Legance



«Le società chiedono una guida e cresce la consulenza per la gestione del debito»  
Mario Roli  
Partner di BonelliErede

### I LE TESTIMONIANZIANZE



**ROBERTO CASATI**  
Partner di Linklaters

**Protezionismo eccessivo**  
«Il prevedibile effetto negativo sull'M&A sarà accentuato dalla nuova disciplina del "Golden power", eccessivamente protezionista quando avremo invece bisogno anche di investimenti stranieri»



**VITTORIO TURINETTI DI PRIO**  
Partner di Lea Studio legale

**Nuove idee di business**  
«La differenza la faranno anche le strategie aziendali. Le imprese devono trovare nuove idee di business. Bisogna cercare di essere "creativi" e accompagnare gli imprenditori verso formule vincenti»



**ANTONIO PEDERSOLI**  
Equity partner di Pedersoli Studio legale

**Consolidamenti industriali**  
«Nel settore industriale per i gruppi italiani c'è l'opportunità di consolidarsi, di fare acquisizioni sinergiche, anche all'estero; la liquidità non manca e le difficoltà non sono solo in Italia»



**FRANCESCO SCIAUDONE**  
Managing partner di Grimaldi

**Dinamiche di settore**  
«Le dinamiche delle nuove operazioni straordinarie dipenderanno dal settore: dove non si è sofferta la crisi, come Gdo, logistica o healthcare, queste saranno decisamente orientate alla crescita»

### Operazioni straordinarie

## Spazio a M&A «distressed» e ristrutturazioni

Il 2019 del mercato M&A è stato attraversato da un fenomeno principale: tanti processi di vendita sono stati interrotti a causa del divario tra domanda (dei venditori) e offerta (dei potenziali acquirenti). L'abbondanza di liquidità degli investitori finanziari spesso non ha avuto modo di tradursi, perché le aspettative non combaciavano. L'anno si è chiuso con quasi mille operazioni - rileva Kpmg - ma con un controvalore fermo a 37,8 miliardi (invece del calo rispetto ai 93,9 miliardi del 2018).

Il settore, tra i più redditizi per gli studi legali, ha poi mostrato un recupero tra gennaio e febbraio: nel primo trimestre 2020 sono state formalmente chiuse in Italia operazioni per circa 9,2 miliardi (erano 6,6 nello stesso periodo dell'anno scorso), anche se l'80% del controvalore si è concentrato nelle dieci principali (su 23).

Il mercato si è arrestato a marzo e da qualche settimana si è ripreso a muoversi, «ma le difficoltà di allineare le aspettative di venditori e acquirenti saranno sempre più accentuate», afferma Antonio Pedersoli, equity partner di Pedersoli Studio le-



«Per assicurare la continuità aziendale occorrerà individuare le aree prioritarie di intervento»  
Paolo Nastasi  
Partner di Allen & Overy

gale. Che spiega: «Non è detto che i multipli saranno quelli dell'anno scorso e ci sarà molta incertezza sui piani aziendali. Il mercato di fusioni e acquisizioni riprenderà anche per operazioni distressed, di imprese in difficoltà: saranno frequenti i rami d'azienda comprati dopo ristrutturazioni o addirittura nell'ambito di concordati».

Andamento diverso per il settore delle acquisizioni industriali, dove Pedersoli vede per i gruppi italiani «l'opportunità di consolidarsi, di fare acquisizioni sinergiche, e - perché no - anche all'estero: la liquidità non manca e le difficoltà non sono solo in Italia». Mentre per i fondi di private equity che fanno operazioni di minoranza «si presenta l'occasione di entrare in aziende italiane solide, ma che faticano a reperire mezzi finanziari».

Conclusa la prima gestione dell'emergenza, dopo la frenata improvvisa, l'attività riprende con diversi "registri". «Le operazioni straordinarie già avviate sono ora oggetto di verifica: quelle "in pipeline" sono invece in fase di presave - per assicurare la continuità aziendale occorrerà individuare le aree prioritarie di intervento: vedli la

gestione e il monitoraggio dei flussi di cassa - con focus sugli incassi - e, più in generale, del working capital. Un ridotto cash flow e la consapevolezza che le opzioni di finanza prima disponibili potrebbero non esserlo più, insieme ad altri fattori, spingeranno molti a considerare una possibile ristrutturazione».

Dicetto, la crisi ha portato e porterà nel 2020 un rallentamento delle operazioni straordinarie. «Masviluppare una strategia di M&A potrà essere allo stesso tempo uno degli strumenti per far fronte il più velocemente a possibili perdite di quote di mercato o per acquisirne di nuove», commenta Nastasi. Sottolineando che «la carenza di liquidità, la volontà di rimanere nei propri mercati core tralasciando quelli che diventano meno prioritari, e la prevedibile discesa dei prezzi (dovuta anche al calo dell'enterprise value), rappresentano un'opportunità per operatori in attesa di una serie di investitori di natura finanziaria. Ma anche la base per processi di consolidamento in molti settori produttivi».

-D.Aq.  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

### LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020

#### AREA «CORPORATE»

A&A Studio Legale	www.albeassociati.it
Accinni, Cartolano & Associati - Studio Legale	www.acs.it
Allen & Overy	www.allenoverly.com
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
BLB Studio Legale	www.blblex.it
BonelliErede	www.belex.com
Chiomenti	www.chiomenti.net
Christoph Perathoner & Partner	www.perathoner-partner.com
Cleary Gottlieb	www.clearygottlieb.com
Dentons	www.dentons.com
DLA Piper	www.dlapiper.com
Eversheds Sutherland	www.eversheds-sutherland.com
EY Studio Legale Tributario	www.ey.com
FIVELEX Studio Legale	www.5lex.it
Freshfields Bruckhaus Deringer	www.freshfields.com
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners	www.gattai.it
Gatti, Pavesi, Bianchi	www.gpblex.it
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Gilberti Triscornia & Associati	www.gtalex.com
Giovanardi Pototschnig & Associati	www.giovanardilex.it
Giovanelli & Associati	www.galaw.it
Gitti and Partners	www.gplex.com
Greenberg Traurig Santa Maria	www.gtlaw.com
Grimaldi Studio Legale	www.grimaldilex.com
LCA Studio Legale	www.lcalex.it
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
Linklaters	www.linklaters.com
MepLaw International Law Firm	www.meplaw.net
Morri Rossetti & Associati	www.morrirossetti.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Pavia & Associati Studio Legale	www.paviasociosociati.it
Pavia & Ansaldo	www.pavia-ansaldo.it
Pedersoli Studio Legale	www.pedersoli.it
Portale Purpura - Studio Legale Associato	www.portalepurpura.it
PwC TLS	www.pwc-tls.it
R&P Legal	www.replegal.it
Russo De Rosa Associati	www.rdr.it
Studio Benesiam Maccaigno	www.benesiammaccaigno.it
Studio De Poli	www.studiodepoli.eu
Studio dell'Avv. Rimini	www.studiominirini.it
Studio Legale Avv. Antonio Fabricatore	www.avfision.it
Studio Legale Carrozza	www.studiocarrozza.com
Studio Legale Chiaia Noya & Associati	www.studiogalechiaianoya.it
Studio Legale Lambertini & Associati	www.studiolambertini.it
Tombari D'Angelo e Associati	www.tdlex.eu
Weigmann Studio Legale	www.weigmann.it
White & Case	www.whitecase.com

#### AREA «M&A E RESTRUCTURING»

A&A Studio Legale	www.albeassociati.it
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
BonelliErede	www.belex.com
Camelotti Law Firm	www.camelotti.com
Chiomenti	www.chiomenti.net
Christoph Perathoner & Partner	www.perathoner-partner.com
Deloitte Legal	www.deloitte.com
Dentons	www.dentons.com
DLA Piper	www.dlapiper.com
Eversheds Sutherland	www.eversheds-sutherland.com
EY Studio Legale Tributario	www.ey.com
FIVELEX Studio Legale	www.5lex.it
Freshfields Bruckhaus Deringer	www.freshfields.com
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners	www.gattai.it
Gatti, Pavesi, Bianchi	www.gpblex.it
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Giovanardi Pototschnig & Associati	www.giovanardilex.it
Gitti and Partners	www.gplex.com
Greenberg Traurig Santa Maria	www.gtlaw.com
Grimaldi Studio Legale	www.grimaldilex.com
LCA Studio Legale	www.lcalex.it
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
Linklaters	www.linklaters.com
Morri Rossetti & Associati	www.morrirossetti.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Orrick	www.orrick.com
Pavia & Ansaldo	www.pavia-ansaldo.it
Pedersoli Studio Legale	www.pedersoli.it
PwC TLS	www.pwc-tls.it
Russo De Rosa Associati	www.rdr.it
Studio Legale Avv. Paolo Borrelli	www.studiogaleborrelli.it
Studio Molinari & Associati	www.molinarilex.it
SZA Studio Legale	www.studiosza.it
Weigmann Studio Legale	www.weigmann.it

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

**Diritto bancario e finanziario.** Le law firm assistono gli istituti in una fase critica caratterizzata dalla necessità di dare ossigeno alle imprese e di far fronte a una nuova crescita di Npl e Utp

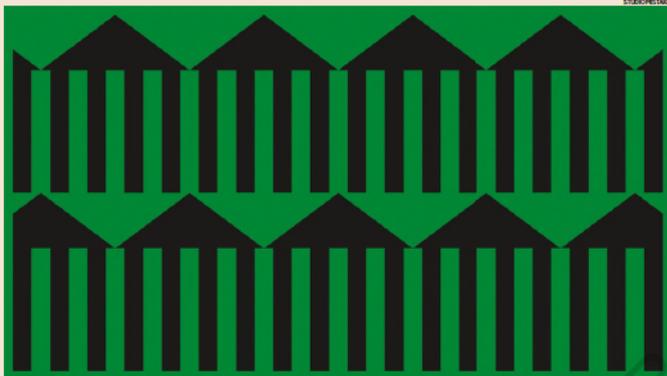
# I nodi post Covid: Sos liquidità e aumento dei crediti precari

Carlo Festa

**A**nche gli studi legali sono in trincea con le banche per affrontare le conseguenze economiche e finanziarie della crisi sanitaria. Tanti temi sul tavolo: che vanno dagli effetti per le imprese e per le banche del decreto Liquidità alla rivoluzione digitale, dalla crescita prevedibile dei crediti incagliati per gli stessi istituti alla momentanea diminuzione delle attività di finanziamento straordinaria dove le banche sono parte integrante.

«Il flusso di lavoro dei grandi studi - indica Matteo Bragantini, partner dello studio **Gianni Origoni Grippo Cappelli** - è attualmente su quattro casistiche. La prima è quella tradizionale sull'M&A. C'è poi un forte lavoro sugli Utp e sui processi di ristrutturazione delle aziende: qui le banche stanno valutando l'impatto della crisi sui crediti problematici. C'è poi il lato dei finanziamenti bancari da ristrutturare: il Covid-19 ha amplificato i problemi per le imprese con forte leva finanziaria. Infine, c'è il ricorso delle aziende al decreto Liquidità del Governo, dove le banche sono chiamate in causa in prima persona; su questo fronte assistiamo a necessità diverse: da un lato ci sono le grandi imprese con forti risvolti occupazionali, dall'altro le Oni che necessitano finanziamenti bancari».

L'accelerazione della rivoluzione digitale per il settore bancario e il rischio di un accrescimento del non performing loan sono i due effetti più visibili al momento. «L'attuale situazione di emergenza sanitaria - spiega Giuseppe De Palma, managing partner per l'Italia di **Clifford Chance** - avrà effetti a breve e lungo termine sul mondo bancario, che è da sempre lo specchio dell'economia. Tra gli impatti nel breve, ci sarà un'accelerazione verso un modello di business digitale, mentre maggiori criticità saranno correlate alla valutazione del rischio di credito. Gli accantonamenti sono destinati ad aumentare. Se guardiamo agli accantonamenti fatti alla fine del primo trimestre dell'anno dalle banche americane, questi sono aumentati di cinque volte rispetto al precedente trimestre. Le banche Usa sono tradizionalmente le prime a muoversi in questo senso, in Italia lo ha fatto l'Unicredit anticipando i tempi». Tanto che proprio l'Istituto di piazza Gae Aulenti ha lanciato a gennaio una delle iniziative più innovative in questo settore, cioè



UniQLegal, società partecipata da UniCredit e dagli studi Ncm e La Scala per soddisfare alcune esigenze di servizi legali con particolare riguardo alla gestione del contenzioso passivo bancario.

Infatti un trend assai probabile sarà l'aumento dello stock di Npl (Non performing loan) e degli Utp (Unlikely to pay) in un momento in cui le banche ne gestivano volumi minori. In Italia, già prima della crisi Covid-19, secondo le stime di Banca Ifis c'erano 325 miliardi di euro di crediti deteriorati lordi ancora da recuperare: 246 miliardi di sofferenze bancarie a cui si sommano 79 miliardi di Utp, cioè incagli. «L'attività sui portafogli di Npl - nota spiega Gregorio Consoli, responsabile del Dipartimento finanzia e soggetti vigilati dello studio **Chiomenti** - continua ad essere costante. Si sta lavorando ancora sullo stock esistente, ma è probabile che nell'imminente futuro nei bilanci delle banche, in seguito alla crisi economica, si creeranno altri crediti problematici che dovranno essere valutati».

Bisognerà capire se questi nuovi portafogli saranno ceduti o saranno le stesse banche a gestirli internamente. «Al livello societario, si assisterà a un incremento nell'attività di ristrutturazione del debito e di distressed assets, accanto a processi di consolidamento in alcuni settori industriali, tutte operazioni in cui gli istituti bancari saranno chiamati in causa - continua De Palma -. Nel lungo periodo, le banche potrebbero rivedere il sistema di rating del

credito alle imprese per gestire la concessione di finanziamenti, in questa fase agevolati dalle misure straordinarie del decreto Liquidità con le garanzie di Sace».

E proprio le misure del decreto Liquidità sono sul tavolo dei grandi studi legali per verificare le conseguenze concrete per banche e imprese. «Gli studi - continua Gregorio Consoli - stanno lavorando attivamente come supporto in relazione alle misure liquidità poste in essere dal Governo: sia per conto delle aziende sia sul lato bancario. Gli istituti di credito si stanno strutturando per rispondere a questa domanda di finanziamenti delle imprese e lo stesso stanno facendo

gli studi legali con apposite task force sulla materia».

Restano attive anche altre aree come i finanziamenti alle operazioni di fusione e acquisizione, anche se con minore fermento, in attesa che la situazione economica migliori nei prossimi mesi. L'M&A? «Le banche - dice De Palma - continueranno a finanziare le grandi operazioni di acquisizione e consolidamento. I fondi di private equity stanno continuando a valutare operazioni anche se al momento sono in una fase più attendista».

«Per quanto riguarda la finanza straordinaria, quindi sia *acquisition finance* sia *project finance* - indica Gregorio Consoli - c'è stato evidentemente un rallentamento. C'è dunque anche un certo calo nella finanza collegata al M&A, come rallentamento delle compravendite sia societarie che immobiliari: in questo momento c'è poi un certo disallineamento sul fronte dei prezzi e, quindi, pur essendo i finanziamenti bancari, le operazioni sono di meno. In ogni caso è prevedibile che nella seconda parte dell'anno possa ripartire l'attività di fusioni e acquisizioni e con questa quella dei fondi di private equity e di turnaround».

Senza dimenticare che anche in ambito bancario ci potrebbe essere un'accelerazione al consolidamento. «C'è una parte di M&A bancario che coinvolge le realtà medio piccole bancarie che potrebbero andare incontro a un processo di consolidamento» indica Matteo Bragantini.



**RVOLUZIONE DIGITALE**  
L'accelerazione del processo di innovazione tecnologica all'interno delle banche è una delle tendenze più evidenti in questa fase



**DEBITI DA RISTRUTTURARE**  
Per effetto della crisi le banche saranno chiamate in causa da un aumento delle operazioni di ristrutturazione dei finanziamenti

**LE SEGNALAZIONI**

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Diritto bancario e finanziario»

<b>Allen &amp; Overy</b>	<a href="http://www.allenoverly.com">www.allenoverly.com</a>
<b>Annunziata &amp; Conso</b>	<a href="http://www.aclaw.eu">www.aclaw.eu</a>
<b>Ashurst</b>	<a href="http://www.ashurst.com">www.ashurst.com</a>
<b>Atrigna &amp; Partners</b>	<a href="http://www.atrigna.com">www.atrigna.com</a>
<b>BonelliErede</b>	<a href="http://www.belex.com">www.belex.com</a>
<b>Chiomenti</b>	<a href="http://www.chiomenti.net">www.chiomenti.net</a>
<b>Christoph Perathoner &amp; Partner</b>	<a href="http://www.perathoner-partner.com">www.perathoner-partner.com</a>
<b>Clifford Chance</b>	<a href="http://www.cliffordchance.com">www.cliffordchance.com</a>
<b>Dentons</b>	<a href="http://www.dentons.com">www.dentons.com</a>
<b>Eversheds Sutherland</b>	<a href="http://www.eversheds-sutherland.com">www.eversheds-sutherland.com</a>
<b>EY Studio Legale Tributario</b>	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
<b>FIVELEX Studio Legale</b>	<a href="http://www.5lex.it">www.5lex.it</a>
<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b>	<a href="http://www.freshfields.com">www.freshfields.com</a>
<b>Gatti, Minoli, Agostinelli &amp; Partners</b>	<a href="http://www.gattai.it">www.gattai.it</a>
<b>Gatti, Pavesi, Bianchi</b>	<a href="http://www.gpblex.it">www.gpblex.it</a>
<b>Gianni Origoni Grippo Cappelli &amp; Partners</b>	<a href="http://www.gop.it">www.gop.it</a>
<b>Giovanardi Pototschnig &amp; Associati</b>	<a href="http://www.giovanardilex.it">www.giovanardilex.it</a>
<b>Gitti and Partners</b>	<a href="http://www.griplex.com">www.griplex.com</a>
<b>Grimaldi Studio Legale</b>	<a href="http://www.grimaldilex.com">www.grimaldilex.com</a>
<b>Inzitari &amp; Partners - Studio Legale</b>	<a href="http://www.inzitaripartners.it">www.inzitaripartners.it</a>
<b>La Scala - Società tra Avvocati</b>	<a href="http://www.lascalaw.com">www.lascalaw.com</a>
<b>Latham &amp; Watkins</b>	<a href="http://www.lw.com">www.lw.com</a>
<b>Lauro Studio Legale Avv. Giovanni Lauro</b>	<a href="http://www.laurostudiolegale.com">www.laurostudiolegale.com</a>
<b>Legance - Avvocati Associati</b>	<a href="http://www.legance.it">www.legance.it</a>
<b>Linklaters</b>	<a href="http://www.linklaters.com">www.linklaters.com</a>
<b>Mandico &amp; Partners</b>	<a href="http://www.avvocatomandico.it">www.avvocatomandico.it</a>
<b>NCTM Studio Legale</b>	<a href="http://www.nctm.it">www.nctm.it</a>
<b>Orrick</b>	<a href="http://www.orrick.com">www.orrick.com</a>
<b>Pavia &amp; Ansaldo</b>	<a href="http://www.pavia-ansaldo.it">www.pavia-ansaldo.it</a>
<b>Pedersoli Studio Legale</b>	<a href="http://www.pedersoli.it">www.pedersoli.it</a>
<b>R&amp;P Legal</b>	<a href="http://www.replegal.it">www.replegal.it</a>
<b>RCCD Studio Legale</b>	<a href="http://www.rccdlex.eu">www.rccdlex.eu</a>
<b>Studio Benessia Maccagno</b>	<a href="http://www.benessiamaccagno.it">www.benessiamaccagno.it</a>
<b>Studio De Poli</b>	<a href="http://www.studiodepoli.eu">www.studiodepoli.eu</a>
<b>Studio Legale Avv. Antonio Fabbriatore</b>	<a href="http://www.afvision.it">www.afvision.it</a>
<b>Studio Legale Bonora e Associati</b>	<a href="http://www.studiobonora.it">www.studiobonora.it</a>
<b>Studio Legale Carbonetti &amp; Associati</b>	<a href="http://www.studiocarbonetti.it">www.studiocarbonetti.it</a>
<b>Studio Legale Carrozza</b>	<a href="http://www.studiocarozza.com">www.studiocarozza.com</a>
<b>Studio Legale Chiaia Noya &amp; Associati</b>	<a href="http://www.studiolegalechiaiayoya.it">www.studiolegalechiaiayoya.it</a>
<b>Studio Pagano &amp; Partners</b>	<a href="http://www.studiopaganopartners.it">www.studiopaganopartners.it</a>
<b>Tombari D'Angelo e Associati</b>	<a href="http://www.tdlex.eu">www.tdlex.eu</a>
<b>Weigmann Studio Legale</b>	<a href="http://www.weigmann.it">www.weigmann.it</a>
<b>White &amp; Case</b>	<a href="http://www.whitecase.com">www.whitecase.com</a>
<b>Zitiello Associati</b>	<a href="http://www.zitielloassociati.it">www.zitielloassociati.it</a>

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore



**CHRISTIAN FAGGELLA**  
Managing partner di La Scala, la Scala che ha dato vita. Insieme con Nctm e Unicredit, a UniQLegal, spa tra avvocati. Focus su contenzioso passivo bancario e consulenza legale ricorrente.



**MATTEO BRAGANTINI**  
Partner Gianni Origoni Grippo Cappelli



**GIUSEPPE DE PALMA**  
Managing partner di Clifford Chance per l'Italia



**GREGORIO CONSOLI**  
Responsabile del dipartimento Finanza dello studio Chiomenti

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il portale autorevole e certificato per le aste giudiziarie.**

## astetribunali24.it

Scopri astetribunali24.it il portale del Sole 24 ORE, **certificato dal Ministero della Giustizia**, punto di riferimento per gli annunci di vendite giudiziarie, mobiliari e immobiliari, da tutta Italia. Per vendere e comprare velocemente e in totale trasparenza.




## Dossier Studi legali 2020

**Privacy e cybersecurity.** L'arrivo da maggio 2018 del regolamento europeo Gdpr ha portato regole stringenti e sanzioni più severe. L'attività degli studi è cambiata con consulenze più capillari e maggiore contenzioso

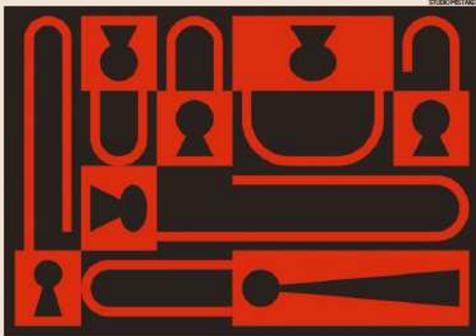
# Sui dati una partita senza frontiere

Antonello Cherchi

**S**e occorre una riprova che il tema della privacy sta prendendo sempre più piede, l'emergenza da coronavirus non ha mancato di offrirlo. E non c'è solo l'app di tracciamento dei contagiati, ma pure la gestione dei dati di studenti e insegnanti alle prese con lezioni online, dei lavoratori che ritornano in azienda, dei pazienti ricoverati o in quarantena. Gli studi legali non avevano certo bisogno di tale drammatica circostanza per rendersi conto dell'importanza, anche come business, della protezione della riservatezza. Il numero degli avvocati che si occupano di privacy è, infatti, cresciuto negli ultimi anni.

Uno spartiacque l'ha rappresentato l'arrivo sulla scena europea del Gdpr (General data protection regulation), il regolamento Ue 679/2016 sulla tutela dei dati, che ha debuttato il 25 maggio 2018. Molto è cambiato in questi due anni in tema di trattamento delle informazioni personali.

«Siamo diventati consulenti a 360 gradi», sintetizza Rocco Panetta, titolare dello studio romano Panetta e associati. Una valutazione espressa da un osservatore particolare: Panetta, infatti, è stato dal 2000 al 2008 dirigente nell'ufficio del Garante della privacy. Per la precisione, assistente di Stefano Rodotà, all'epoca presidente dell'Authority. La privacy stava allora facendosi largo nella cultura italiana. «Segretario generale dell'Autotà» - aggiunge Panetta - era Giovanni Butarelli. Nel 2008 ho deciso di mettermi in proprio. «Non hai mercato», mi è stato risposto da un grande studio legale a cui avevo bussato. Ho iniziato da solo, poi sono arrivati gli associati.



Ho sempre privilegiato una dimensione internazionale: su 100 clienti, 80 sono multinazionali, di cui almeno 55 con sede centrale all'estero. Lo studio fa parte di una rete con desk nella Silicon Valley, a Tel Aviv e a Dublino. E sono uno dei due avvocati europei nel board di Iapp (International Association of privacy professionals).  
La proiezione internazionale non può che far parte pure di Dila Piper, law firm multinazionale. E anche la materia della privacy non può non risentirne, sia per la natura europea del Gdpr sia per la sempre più frequente transnazionalità dei dati o della loro gestione. «Delle 28 persone che lavorano nel dipartimento di proprietà intellettuale e tecnologie», spiega l'avvocato Giulio Coraggio, che lo coordina - 12 seguono le problematiche della tutela dei dati e connessi, come l'intelligenza

artificiale o la blockchain. Con il Gdpr l'attività di consulenza non solo è cambiata ma è anche aumentata, conseguenza di un diverso atteggiamento delle aziende nei confronti della privacy. Pure il contenzioso è cresciuto. Per dare un'indicazione, dovremo chiudere il fatturato 2020 del dipartimento a 2,9 milioni di euro e più del 50% proviene dall'attività relativa alla protezione dei dati. Attività che non contempla le prestazioni come Dpo (Data protection officer), la nuova figura introdotta dal Gdpr: «Non c'è un nostro impegno diretto» - spiega Coraggio - «perché pensiamo possa ingenerare un conflitto di interessi con il contenzioso».  
Al di là delle novità portate dal regolamento, l'emergenza sanitaria («Stiamo lavorando sulle app che raccolgono i dati di chi torna al lavoro»), il futuro

della tutela dei dati è aperto: «Si intravede» - conclude Coraggio - «un'espansione del tema della cybersecurity e del cyberisik».

La sicurezza dei dati, tanto più di dati senza confini, è la prospettiva di lavoro che indicano anche allo studio Bertì, il cui titolare, Carlo, è professore di diritto privato all'università di Bologna. «L'attività» - afferma Bertì - «con il Gdpr è aumentata ed è più capillare; mentre prima del regolamento europeo ci si chiedeva orientamenti di carattere generale e la scelta rimaneva al cliente, ora l'assistenza è sul caso concreto e la consulenza è continua».

«Resta il problema dell'applicazione "democratica" delle regole» - gli fa eco Betty De Paola, la collega esperta di tutela dei dati - «perché il Gdpr vale allo stesso modo per le grandi imprese e le realtà medio-piccole. Le misure di semplificazione per le Pmi dopo due anni non si sono ancora viste».

**De Paola (studio Bertì): «Dopo due anni mancano ancora le misure di semplificazione per le Pmi»**

### LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Privacy e cybersecurity»

A&A Studio Legale	www.albeassociati.it
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
BonelliErede	www.belex.com
DLA Piper	www.dlapiper.com
EY Studio Legale Tributario	www.ey.com
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Hogan Lovells	www.hoganlovells.com
ICT Legal Consulting	www.ictlegalconsulting.com
Mandico & Partners	www.avvocatomandico.it
Maschietto Maggiore Besseghini	www.mmlx.it
Morri Rossetti & Associati	www.morrirossetti.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Panetta & Associati	www.panetta.net
Portolano Cavallo	www.portolano.it
R&P Legal	www.replegal.it
Studio Durazzano	www.studiodurazzano.it
Studio Legale Bassi Del Moro	www.bassidelmoro.it
Studio Legale Buono, Calia & Prosperi	www.buono.bo.it
Studio Legale Carlo Bertì	www.studiolegalecarloberti.it
Studio Legale Carozza	www.studiolegalcarozza.com
Studio Legale E-Lex	www.e-lex.it
Studio Legale Previti	www.previti.it
Studio Legale Salmi	www.studiolegalesalmi.it
VFGS - Avvocati Associati	www.vfgsassociati.com

Fonte: Statista per Il Sole 24 Ore

### LE TESTIMONIANZE



**ROCCO PANETTA**  
Titolare dello studio Panetta e associati a Roma anche parte del board di Iapp



**CARLO BERTÌ**  
Titolare dell'omonimo studio a Bologna nei cui atenei insegna diritto privato



**GIULIO CORAGGIO**  
Nel dipartimento di proprietà intellettuale e tecnologie di Dila Piper



**MONICA MANDICO**  
Titolare dello studio Mandico & Partners a Napoli, con sedi anche a Roma e Milano

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Lifescience and healthcare

## La salute riconquista la priorità tra app, telemedicina e diritto

Marta Casalei

**L**epidemia di Covid-19 ha riportato la salute tra le priorità della popolazione mondiale. In primis linea (e sono giuristi che si occupano di diritto sanitario o, nella sua accezione più ampia, life science).

Un segmento che già nell'era pre coronavirus era considerato uno dei più promettenti in termini di opportunità di sviluppo. Già prima dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid - spiega Claudia Riccardi, partner dello studio Bird & Bird - l'interesse era molto alto: lo stanziamento di nuovi fondi e la nascita di piattaforme come ITAtech, hanno contribuito a dare nuovo impulso al trasferimento tecnologico, un ambito nel quale l'Italia - che vanta eccellenze nella ricerca - ha potenzialità di ulteriore crescita. Abbiamo assistito inoltre ad un incremento degli accordi che vedono le grandi aziende farmaceutiche collaborare con le start up per lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia.

Con la pandemia, lo sviluppo del life science ha subito una forte accelerazione. Il motore è sicuramente la contingenza, ma a livello pratico la spinta è arrivata dalla tecnologia. «Stiamo seguendo start up innovative che operano nei settori della telemedicina e teleabilitazione - conferma Giuliano Di Pardo, insieme al fratello Salvatore socio dello studio legale Di Pardo - che, complice la spinta ricevuta dal lockdown, stanno implementando piattaforme in partnership pubblico-privata. Le problematiche emergenti riguardano l'inquadramento giuridico, il trattamento dei dati sensibili e le remunerazioni delle prestazioni che, attualmente, non hanno ancora un inquadramento economico e contrattuale». Un altro tema attuale è quello delle applicazioni per smartphone che monitorano lo stato di salute delle persone - come l'app Immuni - o, in altri casi verifica-

no l'aderenza di un paziente a una terapia farmacologica: «Strumenti nuovi, utili a prevenire o curare malattie, che possono, però, creare problemi di privacy in relazione alla finalità dell'utilizzo dei dati raccolti e ai soggetti che possono disporre», chiusa Salvatore Di Pardo.

Federico Lerro, partner dello studio legale Lerro & Associati insieme a Claudio Plebani, conferma l'impegno legato alla centralità acquisita da telemedicina e videocoaching: «C'è sempre stato scetticismo nei confronti di questa forma di controlli sanitari, di cui ci occupiamo da tempo, adatte sia a uno screening iniziale sia a un follow up del paziente. Il Covid-19 ha portato, come già detto, a una velocizzazione di tutti i processi». Il lavoro degli studi è stato quello di stare al passo, adeguando, per esempio, i protocolli e la compliance delle aziende: «Abbiamo assistito so-

dietà scientifiche e strutture sanitarie che in ragione dell'emergenza si sono trovate ad adeguare i modelli organizzativi ex Dlgs 231/2001», dice Lerro. Questo olma l'importanza di lavorare «a stretto contatto con le aziende e in tandem con i clinici».

Anche Paolo De Carlo, socio dello studio R&P Legal, lavora a stretto contatto con le aziende farmaceutiche: «Noi seguiamo la società in ogni ambito della loro attività, dalla sperimentazione, alla produzione, all'accesso al mercato. Si tratta di un settore fortemente regolamentato che richiede elevati livelli di compliance». De Carlo sottolinea come «il confronto multidisciplinare sia per noi all'ordine del giorno, per esempio sul fronte fiscale o della privacy. In questi casi integriamo il nostro team con colleghi di studio specializzati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Lifescience and healthcare»

Bird & Bird	www.twobirds.com
BonelliErede	www.belex.com
Deloitte Legal	www.deloitte.com
Franzosi Dal Negro Setti Avvocati Associati	www.franzosi.com
Gitti and Partners	www.gplex.com
Herbert Smith Freehills	www.herbertsmithfreehills.com
Hogan Lovells	www.hoganlovells.com
Portolano Cavallo	www.portolano.it
R&P Legal	www.replegal.it
Studio Astolfi & Associati	www.studiolegaleastolfi.it
Studio Legale Claudio Iaconi	www.studiolegaleclaudioiaconi.it
Studio Legale Di Pardo	www.studiodipardo.com
Studio Legale Lerro & Associati	www.studiolegalelerro.net
Studio Martini Rodolfi Vivori	n/a
Taurini & Hazan	www.taurini-hazan.com

Fonte: Statista per Il Sole 24 Ore



**SESTA RUGGINI**  
STUDIO LEGALE DAL 1979



Fondato da Michele Sesta, ordinario dell'Università di Bologna. Il team dello Studio Associato offre assistenza legale a Privati e Imprese, primari Istituti di Credito, Fondazioni Bancarie e Compagnie Assicuratrici in ogni ambito del diritto civile e commerciale, con particolare riferimento a:

✓ **FAMIGLIA.**

✓ **SUCCESSIONI E PASSAGGIO GENERAZIONALE.**

✓ **PROPRIETA' E TUTELA DEL PATRIMONIO.**

✓ **RAPPORTI CONTRATTUALI, BANCARI E ASSICURATIVI.**

✓ **RESPONSABILITA' CIVILE E PROFESSIONALE.**

✓ **SOCIETA', ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI.**



Scopri di più su



Email: studio@studiosesta.it  
BOLOGNA Via De' Poeti, 1/7 - Tel. 051.235310

STUDIOSESTA.IT

**Lavoro e welfare.** L'emergenza impegna i giustiziaristi in 3 fasi: ammortizzatori sociali, riapertura-ristrutturazioni e rinascita

# Aziende sotto stress e relazioni sindacali in settori più caldi

Valentina Melis

**R**elazioni sindacali, sicurezza sul lavoro, applicazione estesa dello smart working. Sono tre aree di specializzazione cruciali per gli avvocati giustiziaristi nell'era post-coronavirus. L'emergenza sanitaria e le sue conseguenze economiche hanno prodotto uno stress test anche sugli studi degli avvocati del lavoro, che hanno affiancato le aziende, prima, nella richiesta degli ammortizzatori sociali e nell'organizzazione delle chiusure, anche tramite ferie e permessi dei lavoratori. E, ora, le assistono nella Fase 2, con la lunga lista di questioni aperte dalla ripresa delle attività dopo il lockdown. L'attuazione dei protocolli di sicurezza sottoscritti con le organizzazioni sindacali riporterà in primo piano il confronto fra le aziende e le rappresentanze dei lavoratori, coinvolte nei comitati di verifica sulle nuove misure. E le incognite sulla "tenuta" di molte attività potrebbero avere ripercussioni sui livelli occupazionali, aprendo le porte, dopo la stagione degli aiuti, a un attento di ristrutturazioni.

«Ci vorranno due anni prima di tornare alla normalità», prevede l'avvocato Franco Toffoletto, managing partner dello studio Toffoletto De Luca Tamajo, che ha sedi in otto città e vede lavorare insieme 93 professioni-

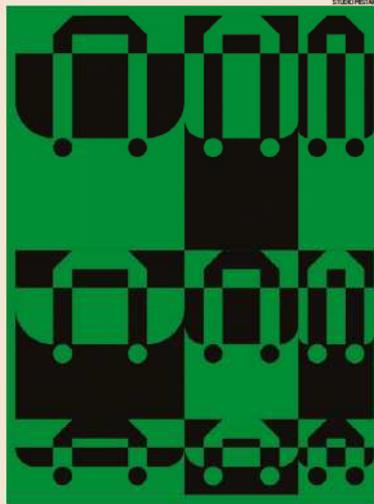
sti. Negli ultimi anni la compagine dello studio si è ampliata con l'ingresso del commercialista Diego Piacello, esperto di welfare aziendale, e del team del consulente del lavoro Roberto Comò. Da settembre 2019, inoltre, ad affiancare i professionisti nella consulenza alle imprese c'è anche un project manager.

Perseguitate aziende in questa fase delicata, lo studio ha puntato su team di avvocati specializzati nelle varie materie e ha offerto ai clienti i pacchetti «Covid Fase2», focalizzato sull'emergenza, e «Covid Fase3», concentrato sulle richieste legate alla ripresa delle attività, dalla sicurezza alla privacy, allo smart working.

«Nel piano strategico dello studio per i prossimi cinque anni - spiega Franco Toffoletto - c'è un cambiamento del modello di business, dove l'esigenza del cliente è al centro e l'attività di assistenza legale si affianca a soluzioni complete o offerte anche in collaborazione con professionalità diverse».

«La situazione critica di oggi può offrire occasioni positive di trasformazione sia agli avvocati, sia alle aziende, secondo Massimiliano Biolchini, partner dello studio Baker McKenzie e responsabile del dipartimento Labour, che in Italia annovera 18 professionisti. «Nella situazione attuale - spiega - vedo tre fasi in sequenza: la resistenza, nella quale siamo concentrati sugli ammortizzatori sociali e sul sostegno alle aziende; il recupero, che consista in una ricerca di nuova efficienza e produttività, anche tramite il taglio dei costi e le ristrutturazioni in diversi settori; infine il rinnovamento, ovvero la fase nella quale ricostruire dalle macerie e innovare i processi produttivi, facendo tesoro delle novità sperimentate in questi mesi. In tutti questi momenti ci sono occasioni di lavoro per i giustiziaristi».

Nel nuovo scenario, anche secondo l'avvocato Biolchini sarà centrale la relazione con le rappresentanze sindacali: «La diffusione dello smart working e la riorganizzazione di spazi e luoghi di lavoro - continua - dipenderanno dalla necessità di riscrivere i contratti collettivi e aziendali per adattarli a un contesto completamente cambiato». E negli studi legali potrà rivelarsi indispensabile una revisione delle priorità: «Sarà necessario rafforzare le aree del contenzioso (anche previdenziale), del lavoro, delle fusio-



«Necessario rafforzare le aree contenzioso, lavoro e M&A»  
Massimiliano Biolchini  
Partner Baker McKenzie

**LE SEGNALAZIONI**

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Diritto del lavoro e welfare»

A&A Studio Legale	www.albeassociati.it
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
BonelliErede	www.belex.com
Boursier Niutta & Partners	www.boursierniutta.it
Carnelutti Law Firm	www.carnelutti.com
Chiomenti	www.chiomenti.net
Daverio & Florio	www.daverioflorio.com
De Dominicis Studio Legale	www.stdedo.com
De Luca & Partners	www.delucapartners.it
Dibontone Marco - Avvocato Giustiziarista	www.dibontone.com
DLA Piper	www.dlapiper.com
E.L. Avv. Egidio Lizza	www.egidiolizza.com
Ferrario Provenzani Nicodemi & Partners	www.fp-lex.it
GF Legal	www.gflegal.it
GFPlaw	www.gfplaw.com
Lablaw Studio Legale	www.lablaw.com
Legalilavoro	www.legalilavoro.it
Lexellent	www.lexellent.it
Marco De Bellis & Partners	www.debellis.it
Maresca, Morricò, Boccia & Associati	www.mmba.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Norton Rose Fulbright	www.nortonrosefulbright.com
Pacchiana Parravicini & Associati	www.avvocatipacchiana.com
Pepe & Associati	www.studiopepe.com
Pessi & Associati Studio Legale	www.pessi.it
R&P Legal	www.rplegal.it
Solo Diritto e Consulenza del Lavoro Avv. Massimo Cundari	n/a
Studio Legale Associato Beccaria & Capuro	www.beccariaecapuro.it
Studio Legale Buonomo	www.studiolegalebuonomo.it
Studio Legale Chiaia Noya & Associati	www.studiolegalechiaianoya.it
Studio Legale Claudio Iaconi	www.studiolegaleclaudioiaconi.it
Studio Legale Cundari	www.studiolegalecundari.com
Studio Legale Di Pardo	www.studiopardo.com
Studio Legale Gagliano	www.studiolegalegagliano.com
Studio Legale Ichino Brugnatielli & Associati	www.ichinobrugnatelli.it
Studio Legale Menichetti	www.studiolegalemenichetti.it
Studio Legale Villani	www.studiolegalevillani.it
Toffoletto De Luca Tamajo	www.toffolettodeluca.it
Trifiro & Partners Avvocati	www.trifiro.it
Weigmann Studio Legale	www.weigmann.it

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

**LE TESTIMONIANZE**



**FRANCO TOFFOLETTO**  
Managing partner di Toffoletto-De Luca Tamajo, studio con sedi in otto città

«LA PROSPETTIVA  
«Ci vorranno due anni prima di ritornare alla normalità. È fondamentale fornire alle aziende soluzioni complete».



**GIULIETTA BERGAMASCHI**  
Managing partner e socio fondatore dello studio Lexellent nato nel 2011

«LE PRIORITÀ  
«Oltre alla sicurezza, la diversità e le questioni di genere saranno sempre più temi di business».



**MARIO FUSANI**  
Co-Fondatore dello studio legale GF Legal insieme all'avvocata Cristina Gandolfi

«STRADE NUOVE  
«Bisogna saper guardare a soluzioni alternative rispetto al contenzioso, come la mediazione sostanziale».

**I rapporti con studi nazionali e internazionali**

## Le boutique fanno rete e aprono all'apporto di altri professionisti

«Una domanda di consulenza su più fronti che è arrivata in questi mesi di emergenza sanitaria dalle aziende ha spinto gli studi degli avvocati giustiziaristi a rafforzare le partnership con altri studi e con altri profili professionali. Anche le boutique specializzate in diritto del lavoro formate da 10-15 legali, negli ultimi anni hanno infatti sperimentato forme di collaborazione con altri studi, talvolta costituendo network internazionali».

È il caso di Lexellent, studio fondato nel 2011, con 15 professionisti che, sotto altre insegne, hanno lavorato insieme fin dal 1975. Lexellent ha creato Eilit (Employment & Labor lawyers international), un network di studi legali specializzati in diritto del Lavoro, che si trovano in 13 Paesi, in Europa e in Cina. «Abbiamo cercato studi che avessero profilo e dimensioni simili al nostro», spiega la managing partner di Lexellent Giulietta Bergamaschi. «Il nostro studio - continua - ha una pratica consolidata sul settore della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro. Durante le settimane dell'emergenza coro-

navirus abbiamo tenuto contatti costanti e sinergie con i colleghi, soprattutto francesi. Questo ha consentito a loro di essere aggiornati sulla normativa italiana, tramite i nostri webinar, e a tutti noi di avere aggiornamenti in tempo reale su quale fosse la situazione all'estero».

Per supportare i lavoratori durante le settimane di smart working "forzato", lo studio Lexellent ha offerto alle aziende servizi di counseling con uno psicologo del lavoro. Tra i temi rilevanti in futuro per le aziende (e quindi anche per i loro consulenti) l'avvocata Bergamaschi individua, oltre alla sicurezza, l'attenzione alla diversità e alle questioni di genere, che - dice - «diventeranno temi di business e anche criteri di scelta dei fornitori. E in una fase di ristrutturazioni come quella che arriverà - aggiunge - bisognerà vigilare perché l'onda lunga della crisi non si abbatta sull'occupazione femminile».

Un altro studio che ha avviato una partnership con professionisti dell'area legale, aperta a collaborazioni con commercialisti e consulenti del lavoro, è GF

legal Stp. Fondato 33 anni fa dagli avvocati Mario Fusani e Cristina Gandolfi, oggi lo studio ha sedi a Milano, Roma e Londra. La rete di professionisti promossa da Gf legal si chiama Fleximpresa e annovera legali esperti nella strategia e organizzazione d'impresa. E ora punta a offrire servizi alle aziende che dovranno convivere con la nuova organizzazione post Covid-19.

«Bisogna saper guardare a soluzioni alternative rispetto al contenzioso - spiega l'avvocato Mario Fusani - come gli arbitrati e la mediazione sostanziale, che a volte portano le aziende a soluzioni più veloci e tempestive. L'attività del nostro studio - aggiunge - è focalizzata per il 95% sulla consulenza e in minima parte sul contenzioso».

Secondo l'avvocato Fusani, la fase di difficoltà economica che coinvolgerà le aziende in seguito all'epidemia «accentuerà l'esigenza di una formazione specifica, anche per datori di lavoro e sindacati, nella gestione delle relazioni tra parti sociali».

-V. Me.

**La personalizzazione dei servizi per soddisfare le specifiche esigenze del Cliente**

BOVESI AND PARTNERS

SOCIETÀ TRA AVVOCATI PER AZIONI

Un team coeso e polivalente di 22 professionisti, di cui 12 madrelingua stranieri (cinese, russo, arabo, albanese, solicitor UK, inglese USA, francese, spagnolo, portoghese, polacco, tedesco)

diritto commerciale e societario  
fusioni ed acquisizioni  
contratti del commercio internazionale  
diritto fallimentare  
diritto industriale  
trade finance  
contenzioso giudiziale ed arbitrale

Email: [studio@bovesiandpartners.com](mailto:studio@bovesiandpartners.com) - Web: [bovesiandpartners.com](http://bovesiandpartners.com)

## Dossier Studi legali 2020

**Immobiliare.** La consulenza per le transazioni su grandi progetti tende al «chiavi in mano» con team multidisciplinari tra urbanistica, ambiente e fiscalità. Logistica e delivery sono i settori più promettenti

# Sempre più finanza nel real estate

Laura Cavestri  
Paola Dezza

l'evoluzione del real estate tra smart working, crescita della logistica (in particolare in settori nuovi come gli spazi piccoli di delivery in città) e brusca frenata del mercato degli hotel - che nel 2019 era stato il settore sotto riflettori - detterà l'agenda anche degli studi legali che nel mercato immobiliare hanno investito con divisioni ad hoc.

L'assistenza legale nel settore è diventata negli anni sempre più complessa e strutturata, passando da operazioni di acquisizione a transazioni complesse, molte anche relative ad asset distressed, un'evoluzione che ha portato con sé maggiore competizione e la concorrenza di società di advisory che sono proposte per alcuni servizi prima appannaggio dei legali.

«Negli ultimi due o tre anni i trend in accelerazione vedono gli studi legali impegnati soprattutto in attività ad alto valore aggiunto, mentre servizi più esecutivi come le due diligence vengono in genere effettuati da altre società - spiega Federico Sutti, italy managing partner dello studio Dentons -. Pertanto gli studi legali si concentrano su deal più complessi con temi urbanistici, asset distressed e non sulle compravendite standard». A cambiare lo scenario la presenza sempre più consistente di operatori internazionali, che lo scorso anno hanno rappresentato oltre il 70% dei capitali investiti nell'immobiliare italiano su oltre 12 miliardi di volumi.

«Le aspettative dei fondi di private equity stranieri sono di trovare team legali multidisciplinari con competenza ad ampio spettro, su aspetti ambientali, fiscali e così via - continua Sutti -. Tanto che spesso le operazioni vengono gesti-



Non appena verranno riavviate le transazioni è probabile che assisteremo a un repricing verso il basso. Marzio Longo Partner di Gtlaw

te quasi «chiavi in mano» dallo studio». Questo per i grandi deal. «C'è poi un mercato importante di operazioni medio-piccole, sotto 20-30 milioni, con molti operatori italiani» conclude.

In questo contesto bisogna poi tenere presente i cambiamenti del ciclo e delle preferenze degli investitori. La logistica, che qualche anno fa era un settore di nicchia con rendimenti nell'ordine del 5%, oggi arriva al 7% e viene ricercata da tutti. Hanno perso, invece, appeal il retail e i centri commerciali in primis. Una incognita resta l'ospitalità, ma alcune operazioni si stanno definendo anche oggi.

Inutile negare che negli ultimi tre mesi si è registrato un calo molto forte delle transazioni. «Ci sono molte operazioni on hold - spiega Olaf Schmidt, partner e managing director di DLA Piper -. In questo momento le banche sono prudenti nei finanziamenti, anche nel settore logistico nel quale si chiudono ancora operazioni perché non è considerata una asset class a rischio».

«Stiamo facendo molta consulenza di asset management». Al momento non prendono forma nuove operazioni, anche perché c'è attesa per un assessment dei valori, in termini chiaramente di repricing. Un tema sottolineato da Marzio Longo, partner di Greenberg Traurig Santa Maria. «Mi aspetto che l'immobiliare resti una asset class di investimento interessante nel panorama globale - spiega Longo -. Adesso si portano avanti operazioni abbozzate o definite, ma quando ricominceranno le transazioni è probabile che assisteremo a un repricing. Negli anni 2010-2012 il repricing non arrivava mai, c'era riluttanza a riconoscere la necessità di rivedere i prezzi al ribasso. Il rischio c'è anche adesso, ma credo che la fase interlocutoria avrà via più breve perché all'epoca gli investitori erano prevalentemente italiani, resti a vendere a scotto, mentre oggi sono presenti nel nostro Paese soprattutto grandi investitori internazionali. Ed è inevitabile che il mercato riprenda vita



I servizi legali devono puntare a una iper specializzazione e conoscenza del territorio. Bruno Santamaría Studio Santamaría

l'elevata liquidità in circolazione.

Vanno avanti comunque trattative sulla logistica e in qualche caso anche sugli hotel, nonostante sia il settore, insieme al retail, ad essere colpito dalla chiusura scottata come strada per contrastare la pandemia. «Il lockdown non ha determinato l'interruzione della consulenza, ma cambiato il modo di lavorare - spiega Longo -. Stanno andando avanti soprattutto operazioni che prevedono l'acquisizione di asset soggetti a investimenti di capitale molto importanti. I closing saranno attorno all'estate e poi in molti casi ci vorranno due anni di lavori per la trasformazione. Progetti di medio termine che diventeranno operativi quando speriamo tutti che il Covid sia solo un ricordo».

«In Italia resiste un forte risparmio privato delle famiglie che dalla Borsa potrebbe guardare con rinnovato interesse al mattone - spiega Bruno Santamaría, titolare dell'omonimo studio legale associato -. Inoltre, non mancano investitori e costruttori. Mentre è la burocrazia che spesso ostacola l'impresenza». Tante persone, poi, «in questo lockdown forzato - ha proseguito Santamaría - si sono accorte di vivere in case che non soddisfano i bisogni e aspettative. Quindi ci sarà una rinnovata domanda, alla quale, ad esempio, la legge negli ultimi mesi ha dato un impulso delle aree, può dare una risposta senza ulteriore consumo di suolo. Per l'avvocato è essenziale che i servizi legali puntino all'iper specializzazione e alla conoscenza del territorio. Per non limitarsi a dare una risposta "competente" a una domanda del cliente, ma per definire le proposte, degli scenari, delle prospettive di sviluppo, andando anche oltre l'idea iniziale del cliente».

### LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Proprietà e real estate»

Belvedere Inzaghi & Partners - BIP	www.studioglegalebelvedere.com
c_legal	www.c-legal.it
Carnelutti Law Firm	www.carnelutti.com
CBA Studio Legale	www.cbalex.com
Chiomenti	www.chiomenti.net
Christoph Perathoner & Partner	www.perathoner-partner.com
Dentons	www.dentons.com
DLA Piper	www.dlapiper.com
Freshfields Bruckhaus Deringer	www.freshfields.com
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Gitti and Partners	www.grplex.com
K&L Gates	www.klgates.com
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Pedersoli Studio Legale	www.pedersoli.it
Studio Avvocati Sala	www.avvocatisala.it
Studio Legale Associato Santamaría	www.studiosantamaría.it
Studio Legale Avv. Maurizio Sala	www.sala.it
Studio Legale Carrozza	www.studiocarrozza.com
Studio Legale Claudio Iaconi	www.studioglegaleclaudioiaconi.it

Fonte: Statista per Il Sole 24 Ore

### LE TESTIMONIANZE



FEDERICO SUTTI  
Italy managing partner Dentons.  
«Gli studi legali si concentrano su deal più complessi»



OLAF SCHMIDT  
Managing Director DLA Piper.  
«Stiamo facendo molta consulenza di asset management»

## La legge è uguale per tutti. Le strategie no.

Lo Studio Legale Di Pardo mette a disposizione dei propri clienti un'esperienza trentennale a garanzia di un servizio di alto profilo.

I soci fondatori, gli Avvocati Salvatore e Giuliano Di Pardo, specializzati nell'assistenza in sede giudiziale e stragiudiziale, offrono una consulenza multidisciplinare, tempestiva e modulare, avvalendosi della collaborazione di oltre 30 professionisti con competenze giuridiche ed economiche diversificate.

Dalle sedi di Campobasso e Roma, lo Studio Legale Di Pardo fornisce supporto ed assistenza legale ai propri clienti sull'intero territorio nazionale.

Lo Studio Di Pardo è presente nella lista del Sole 24 Ore tra gli «Studi Legali dell'anno 2019» e tra gli «Studi Legali dell'anno 2020» ed è Business Partner Nazionale di Partner 24 Ore.

CAMPORBASSO | ROMA | [studiodipardo.com](http://studiodipardo.com)



STUDIO LEGALE DI PARDO



**Diritto tributario.** Studi a vocazione fiscale vicino alle aziende anche per la gestione finanziaria. Con un occhio al telelavoro

# Crediti e patrimoni per rafforzare imprese in affanno

Fagina e cura di **Flavia Landolfi**

**R**assetti patrimoniali, private equity, liquidità ma anche procedure concorsuali, incentivi agli investimenti e perfino consulenza sulle attività di beneficenza. L'universo del diritto tributario e dell'assistenza fiscale non si sta risparmiando in questi mesi di lockdown e farà i conti, nel futuro, con un'agenda necessariamente dettata dalla pandemia. Su tutti fronti, ma anche nella gestione dello studio e nelle relazioni con i clienti.

**I temi fiscali**

«L'attività al momento è focalizzata principalmente sulle operazioni di riassetto patrimoniale delle aziende, che paiono aver colto la circostanza drammatica del Covid come occasione (o forse necessità) per sistemare alcune questioni pendenti da tempo», spiega Marco Abramo Lanza, socio dello studio milanese **Biscozzi Nobili Piazza**, 54 professionisti all'attivo tra avvocati e commercialisti. «Questo - prosegue Lanza - ha luogo principalmente per le aziende familiari, dove la catena decisionale è particolarmente breve; ma ci aspettiamo si verificherà anche per le imprese multinazionali a direzione manageriale». Il futuro è tutto sotto il segno delle conseguenze della serrata: «Su un piano più generale - conclude Lanza - va tenuto presente che tra gli effetti del lockdown c'è anche quello della residenza fiscale delle società "holding" e delle persone fisiche, abilitati ad una mobilità non verificabile in questo periodo».

«Il nostro studio - dice Lorenzo Piccardi, managing partner e socio storico di **Tremonti Romagnoli Piccardi e associati**, 40 professionisti tra le due sedi di Roma e Milano - ha supportato pro bono le in-

numerevoli manifestazioni di generosità dei nostri clienti che si sono prodigati per aiutare il Paese in questo momento così difficile». Ma la burocrazia non è andata in quarantena: «Purtroppo il nostro sistema fiscale è talmente complesso che anche "fare del bene" necessita di una consulenza ad hoc». La pressione avvertita dalle imprese clienti fa spingere l'acceleratore sui finanziamenti e sulla complessa macchina burocratica per accedere ai fondi, soprattutto quelli soggetti alle garanzie statali.

«Sia il tema dei crediti di imposta, sia quello dei prestiti garantiti sono centrali nella nostra attività di assistenza», prosegue Piccardi. Ed è uno dei focus che tiene impegnati anche i professionisti dello studio **Pirola Pennuto Zei e asso-**

ciati. «Siamo particolarmente focalizzati sull'assistenza per le problematiche fiscali connesse all'emergenza Covid-19 - dice Giuseppe Pirola, partner e socio fondatore dello studio che oggi conta 600 professionisti e 10 sedi in Italia - stiamo lavorando molto sui prestiti garantiti e sulla liquidità in generale, grazie anche al supporto di Pirola Corporate Finance: in questo ambito i clienti dimostrano di gradire molto un supporto di tipo completo ovvero sia di consulenza finanziaria sia legale».

Un fronte caldissimo, come conferma Fabio Brunelli, partner dello studio **Di Tanno associati**, 40 professionisti dislocati tra Roma e Milano. «L'intervento delle garanzie statali sui prestiti è certamente un aiuto importante per le aziende in difficoltà - dice - ma stiamo sempre parlando di debiti che risolvono un problema a breve e ne creano un altro sul lungo periodo. Ci aspettiamo quindi interventi di equity con l'introduzione di misure che consentano e incentivino anche grazie alla leva fiscale la patrimonializzazione delle imprese. Sarà poi anche necessario fronteggiare situazioni di crisi di impresa e di ristrutturazione».

**La gestione dello studio**  
L'emergenza Covid ha però anche un'altra faccia, questa volta virtuosa: la gestione dello studio e le attività in smart working. «Questa tragica esperienza - dice Giuseppe Pirola - ci ha spinto a utilizzare in modo massivo le videoconferenze e tutti i clienti hanno apprezzato questa modalità di comunicazione». Stesso mood in **Di Tanno e Associati** dove si stanno strutturando le attività da remoto e «saranno maggiormente sfruttate le possibilità di gestire il lavoro e in parte le relazioni attraverso la tecnologia anche con risparmio di tempo e costi», spiega Fabio Brunelli. In **Tre-**



monti Romagnoli Piccardi e Associati si ragiona anche sulle modalità di reclutamento delle nuove leve. Perché, come spiega Lorenzo Piccardi, «un fattore di attrazione dei nuovi talenti sarà anche basato sulla capacità dello studio di offrire una struttura di lavoro smart». Non tutti però sono pronti a scommettere sulle modalità da remoto nella gestione dei clienti. «Il lockdown ci ha sicuramente insegnato ad accelerare su alcune procedure di digitalizzazione che erano invece più critiche in passato ma questa maggiore efficienza - spiega Marco Abramo Lanza - rischia di creare percezioni errate sul lavoro professionale, che invece si basa sul confronto diretto e continuo tra colleghi con diverse esperienze e seniority. E questo, ad oggi, per come siamo stati educati e formati, non è possibile se non interloquendo de visis».

**Il modello di lavoro da remoto si alternerà agli strumenti tradizionali e al rapporto diretto con i clienti**

**LE SEGNALAZIONI**

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Diritto tributario»

<b>Baker McKenzie</b>	<a href="http://www.bakermckenzie.com">www.bakermckenzie.com</a>
<b>BonelliErede</b>	<a href="http://www.belex.com">www.belex.com</a>
<b>Carmini - Avvocati Associati</b>	<a href="http://www.carmini-law.com">www.carmini-law.com</a>
<b>CBA Studio Legale</b>	<a href="http://www.cbalex.com">www.cbalex.com</a>
<b>Chiomenti</b>	<a href="http://www.chiomenti.net">www.chiomenti.net</a>
<b>Christoph Perathoner &amp; Partner</b>	<a href="http://www.perathoner-partner.com">www.perathoner-partner.com</a>
<b>Cotrufo &amp; Partners</b>	<a href="http://www.studiocotrufo.it">www.studiocotrufo.it</a>
<b>Di Tanno &amp; Associati</b>	<a href="http://www.ditanno.it">www.ditanno.it</a>
<b>EY Studio Legale Tributario</b>	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
<b>Fantozzi &amp; Associati Studio Legale Tributario</b>	<a href="http://www.fantozziassociati.it">www.fantozziassociati.it</a>
<b>Ferragina &amp; Parisi</b>	<a href="http://www.fplex.it">www.fplex.it</a>
<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b>	<a href="http://www.freshfields.com">www.freshfields.com</a>
<b>Gianni Origoni Grippo Cappelli &amp; Partners</b>	<a href="http://www.gop.it">www.gop.it</a>
<b>Gitti and Partners</b>	<a href="http://www.gplex.com">www.gplex.com</a>
<b>Lawpartners</b>	<a href="http://www.lawp.it">www.lawp.it</a>
<b>Ludovici Piccone &amp; Partners</b>	<a href="http://www.ludoviciandpartners.com">www.ludoviciandpartners.com</a>
<b>Maisto &amp; Associati</b>	<a href="http://www.maisto.it">www.maisto.it</a>
<b>Mellio &amp; Partners T@x   L@b   L@w</b>	<a href="http://www.mellioandpartners.it">www.mellioandpartners.it</a>
<b>NCTM Studio Legale</b>	<a href="http://www.nctm.it">www.nctm.it</a>
<b>Pirola Pennuto Zei &amp; Associati</b>	<a href="http://www.pirolapennutozei.it">www.pirolapennutozei.it</a>
<b>Puri Bracco Lenzi &amp; Associati</b>	<a href="http://www.studiopblit.it">www.studiopblit.it</a>
<b>PwC TIS</b>	<a href="http://www.pwc-tis.it">www.pwc-tis.it</a>
<b>Russo De Rosa Associati</b>	<a href="http://www.rdra.it">www.rdra.it</a>
<b>STlex Studio Legale Tributario</b>	<a href="http://www.stlex.it">www.stlex.it</a>
<b>Studio Biscozzi Nobili</b>	<a href="http://www.sbita.it">www.sbita.it</a>
<b>Studio Legale Di Pardo</b>	<a href="http://www.studiopardo.com">www.studiopardo.com</a>
<b>Studio Legale Gierrelex</b>	<a href="http://www.gierrelex.it">www.gierrelex.it</a>
<b>Studio Legale Pignatone</b>	<a href="http://www.studiopignatone.it">www.studiopignatone.it</a>
<b>Studio Legale Quattrone</b>	<a href="http://www.studiolegalequattrone.it">www.studiolegalequattrone.it</a>
<b>Studio Legale Tributario Torcello</b>	<a href="http://www.studiotorcello.it">www.studiotorcello.it</a>
<b>Studio Legale Viggiani</b>	<a href="http://www.studiolegaleviggiani.com">www.studiolegaleviggiani.com</a>
<b>Studio Magnani Marongiu Dominici &amp; Associati</b>	<a href="http://www.magmar.it">www.magmar.it</a>
<b>Studio Tributario Associato Facchini Rossi &amp; Soci</b>	<a href="http://www.frmtax.it">www.frmtax.it</a>
<b>Studio Uckmar</b>	<a href="http://www.studiouckmar.com">www.studiouckmar.com</a>
<b>Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati</b>	<a href="http://www.virtax.it">www.virtax.it</a>

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

**Le tendenze nel mondo**

## Con web tax e transfer pricing fisco internazionale oltre il Covid

**A**nche il fronte della fiscalità internazionale dovrà vedersela con i temi sollevati dalla pandemia. Ma, a differenza della situazione interna, nella scacchiera mondiale alcune tendenze erano già tracciate ben prima dell'emergenza. E con impatti non trascurabili. Ne sono convinte due tra le più importanti realtà di consulenza: non studi legali, quindi, ma superstrutture di respiro internazionale in grado di captare - e anticipare - gli scenari per le aziende e gli investitori oltre frontiera.

E quindi, quali tendenze ci aspettiamo? Cosa si sta muovendo oltre la nostra penisola? Quali temi saranno centrali per gli addetti ai lavori? «La tassazione dell'economia digitale, i principi alla base della tassazione delle operazioni infragruppo, la tassazione degli strumenti finanziari e dei patrimoni degli individui sono alcune delle aree che saranno interessate da novità sia sul piano di policy in senso stretto (nuove norme) che sul piano delle novità di tipo interpretativo, delle operazioni orientamenti», spiega Fabrizio Acerbis, managing partner di **PwC TIs** che in Italia conta su 900 figure professionali, due sedi principali (Milano e Roma) e altre

in quattordici città italiane. Gli fa eco EY, che con la sua area Tax&Law mette in campo in Italia 600 professionisti dislocati in sette sedi (Bologna, Firenze, Milano, Roma, Torino, Treviso e Verona). «Già prima della pandemia la fiscalità internazionale è stata in alcuni casi anche strumentalizzata in chiave geopolitica - dice Stefania Radocchia, managing partner dell'area Tax&Law della società di consulenza - A titolo esemplificativo la guerra dei dazi che ha visto come attori principali Usa e Cina, nonché la cosiddetta "web tax", che ha prodotto fughe in avanti di alcuni Paesi e generato molto dibattito e normative a tratti troppo diverse».

E non solo: sul tavolo ci sono anche i temi del transfer pricing e il Dac6 «che introduce nuove regole europee per lo scambio di informazioni in ambito fiscale», aggiunge Radocchia. La certezza è che l'effetto pandemia si farà sentire e peserà sulle dinamiche del fisco internazionale (o meglio, dei tanti sistemi fiscali che però in una società globalizzata sono chiamati a interagire). «Dopo la pandemia, i livelli delle entrate e la struttura fiscale degli Stati saranno in molti casi

impattati in modo significativo - prosegue Acerbis (PwC TIs) -. Da un lato continueranno, e potranno facilmente acuirsi, fenomeni di tax war, con azioni e reazioni a colpi di competizione fra Stati attraverso la leva fiscale, creando condizioni di possibile asimmetria ed incertezza. Dall'altro lato assisteremo a volatilità nelle politiche fiscali, ad esempio attraverso emanazione di norme basate su incentivi o forme di sostegno di natura transitoria. In altre parole, il contrario di quello che la severità della crisi imporrebbe».

Dinamiche di accelerazione spingeranno su temi noti, ma ci saranno anche alcune new entry. «A titolo esemplificativo - dice Radocchia (EY) - vista l'impennata del commercio elettronico, mi aspetto un'accelerazione del dibattito Ocse sulla revisione dei principi di fiscalità internazionale potenzialmente applicabili all'e-commerce. Ci sono poi una serie di aspetti tecnici che, in presenza di interi settori che presentano riduzioni di volumi e magari anche infortori all'80%, sarà interessante capire come verranno considerati e quantitativamente riflessi negli indicatori normalmente adottati».



**Studio Legale Lerro - Plebani & Associati**  
**DIRITTO SANITARIO**

**BOUTIQUE LAW FIRM**  
specializzati esclusivamente in Diritto Sanitario

**CONSULENZA E ASSISTENZA CONTINUATIVA PER LE AZIENDE SANITARIE E I PROFESSIONISTI DELL'AREA SANITARIA:**

- Organizzazione e gestione delle aziende e dei servizi sanitari
- Modelli organizzativi, di gestione e controllo ex D.LGS. 231/2001
- Controllo e gestione rischio clinico
- Ricerca clinica e sperimentazioni
- Budget, controllo di gestione e analisi finanziaria
- Diritto assicurativo e tutela del patrimonio
- Telemedicina ed e-health
- Privacy compliance
- Web Reputation

**CONSULENZA E ASSISTENZA CONTINUATIVA PER LE AZIENDE FARMACEUTICHE E PRODUTTORI MD:**

- Produzione, distribuzione e commercializzazione farmaci e medical device
- Modelli organizzativi, di gestione e controllo ex D.LGS. 231/2001
- Ricerca clinica e sperimentazioni
- Appalti Pubblici

**ASSISTENZA GIUDIZIALE IN AMBITO**

- Amministrativo
- Civile
- Penale

**ROMA**  
Via Flaminia 732 I - 00191 Roma  
+39.06.833.902.85 - +39.06.833.945.25

**MILANO**  
Via Savarè 1 - 20122 Milano  
+39.02.871.986.21 - +39.02.913.909.44

**BOLOGNA**  
Via Angelo Masini, 12 - 40126 Bologna  
+39.051.054.06.17 - +39.051.051.70.67

[www.studiolegalelerro.net](http://www.studiolegalelerro.net) - [segreteria@studiolegalelerro.net](mailto:segreteria@studiolegalelerro.net)

## Dossier Studi legali 2020

**Amministrativo e appalti.** Si fa sempre più spazio l'avvocato-consulente, capace di offrire ai clienti un'assistenza in tutte le fasi delle operazioni e di prevenire il contenzioso. La svolta del processo telematico

# I nuovi filtri nei rapporti con la Pa

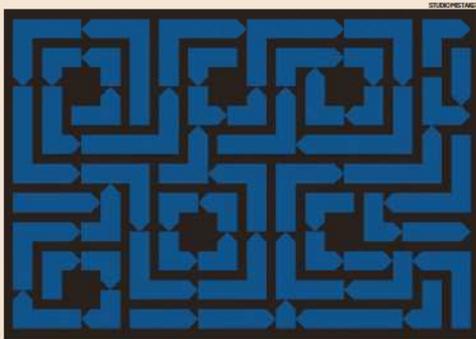
Antonello Cherci

La giustizia amministrativa ha vissuto in questi ultimi mesi, complice l'emergenza sanitaria, una forte accelerazione verso il futuro. Dopo la stop - la sospensione ha interessato le udienze ma non l'attività cautelare - Tar e Consiglio di Stato dal 16 aprile hanno riattivato i processi, seppure in modalità telematica. Sono stati i primi a farlo, potendo contare su un processo fondamentalmente cartolare e che ha consentito di mettere in piedi udienze con i soli magistrati.

Questo non senza critiche da parte degli avvocati, che però si sono scontrate con i limiti del processo amministrativo telematico: per quanto abbia rappresentato in questi ultimi anni un'innovazione, il Pat non ha infatti regole tecniche adeguate per supportare un procedimento aperto anche alle parti. Il problema sta per essere superato grazie a nuove regole tecniche che dal 30 maggio dovrebbero consentire anche agli avvocati di partecipare alle udienze online.

Una prospettiva completamente nuova, destinata a durare quanto meno fino alla fine dell'emergenza. Dopo il deposito dei ricorsi, delle memorie e delle sentenze in formato digitale reso possibile dal 2° gennaio 2017 dal Pat, ora Tar e Consiglio di Stato fanno un ulteriore passo avanti sulla strada dell'informaticizzazione.

Un cambio di passo che mezzo secolo fa, quando sono stati istituiti i Tar (nati nel 1971 e diventati operativi nel 1974) non era neanche lontanamente immaginabile. Ne sa qualcosa Giancarlo Tanzarella, che nel luglio del 1971 si laurea con una tesi



«**«** Dovremmo svolgere un'attività di consulenza, aiutare a prevenire il contenzioso **»** Giancarlo Tanzarella **»** Studio Tanzarella

in diritto commerciale e, nonostante un padre avvocato nella stessa materia, nel gennaio del 1973 inizia a lavorare a Milano come praticante nello studio di Cesare Riboldi, professore di diritto amministrativo. Da quel momento per Tanzarella il diritto amministrativo diventa pervasivo. «Nel 1979 - racconta - ho deciso di mettermi in proprio. Sono partito con uno studio piccolo, che, tranne alcuni momenti, tale è rimasto. Anche ora siamo in quattro: io, due miei figli e un'altra collega. Facciamo solo amministrativo e ho sempre creduto in questa impostazione del lavoro, che deriva anche dal mio profilo caratteriale: assistere tutti, la grande società come il singolo cliente, alla stessa maniera, conoscere a fondo ciascuna pratica. Lavoriamo in rete, anche con professionisti tec-

nici come architetti o ingegneri, con clienti in tutta Italia». Una impostazione condivisa da Amedeo Pisanti, studio principale a Napoli e sedi a Roma e Milano. «Lo studio moderno - afferma - deve essere piccolo, massimo 5/6 professionisti, ma delocalizzati» Amedeo Pisanti **»** Studio Pisanti



«**«** Lo studio moderno deve essere piccolo con al massimo 5 o 6 professionisti, ma delocalizzati **»** Amedeo Pisanti **»** Studio Pisanti



«**«** La formula vincente è l'avvocato on demand: seguiamo il cliente in tutte le fasi **»** Alice Merletti **»** Studio Afferero-Merletti

no. Una visione fatta propria da diverse società, in particolare di piccole e medio dimensioni.

«Seguiamo anche il contenzioso - gli fa eco Alice Merletti, titolare con Elena Afferero di uno studio a Torino - ma cerchiamo di ridurre attraverso una consulenza che affianchi il cliente fin dall'inizio. Per esempio, di una gara seguiamo tutte le fasi: l'esame del bando, la stipula del contratto, l'esecuzione dell'opera. È una formula vincente, quella dell'avvocato on demand. L'80% del nostro fatturato nel settore amministrativo deriva da contratti di consulenza con società in tutta Italia e due all'estero».

«Veniamo considerati il braccio armato del diritto - commenta Tanzarella - mentre oggi l'avvocato deve essere un consulente e aiutare l'impresa a prevenire la lite».

In questa ottica diventa «fondamentale la trasversalità» - aggiunge Pisanti - «Essere in grado di dare risposte al cliente anche se il caso che si sta seguendo non appartiene al proprio ramo professionale d'elezione. Questo si ottiene con la creazione di una rete con gli altri professionisti anche attraverso la partnership».

«Cambia il ruolo dell'avvocato, il processo diventa virtuale, si evolverà anche il diritto amministrativo» «Penso che in prospettiva il diritto informatico finirà sotto quello amministrativo», commenta Tanzarella. «Da un anno - afferma Merletti - stiamo sperimentando e gestendo i modelli organizzativi della legge 231 sulla responsabilità degli enti, modelli che sono stati portati agli appalti. Il ruolo dell'amministrativista diventa, pertanto, essenziale».

### LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Amministrativo e appalti»

<b>Ammlex</b>	www.ammlex.it
<b>B&amp;A Brugnoletti &amp; Associati</b>	www.bugnolettiassociati.com
<b>Belvedere Inzaghi &amp; Partners - BIP</b>	www.studiogalebelvedere.com
<b>BLB Studio Legale</b>	www.biblex.it
<b>BonelliErede</b>	www.belex.com
<b>c.legal</b>	www.c-legal.it
<b>CDRA Studio Legale Comandè Di Nola Restuccia</b>	www.cdra.it
<b>Christoph Perathoner &amp; Partner</b>	www.perathoner-partner.com
<b>Cintioli &amp; Associati</b>	www.scoa.eu
<b>E.L. Avv. Egidio Lizza</b>	www.egidiolizza.com
<b>Galletti Law</b>	www.gallettilaw.com
<b>Gianni Origoni Grippo Cappelli &amp; Partners</b>	www.gop.it
<b>GPA GiusPubblicisti &amp; Associati</b>	www.giuspubblicistiasociati.com
<b>LC&amp;P Lipani Catricià &amp; Partners</b>	www.lipanicatricaia.it
<b>Legal Team</b>	www.legal-team.it
<b>Legance - Avvocati Associati</b>	www.legance.it
<b>Maschietto Maggiore Beseghini</b>	www.mmlx.it
<b>Merani Viviani &amp; Associati</b>	www.meraniviviani.com
<b>NCTM Studio Legale</b>	www.nctm.it
<b>Pisanti Avvocati</b>	www.studiogalepisanti.it
<b>R&amp;P Legal</b>	www.relegal.it
<b>Satta Romano &amp; Ass. Studio Leg.</b>	www.sattaromano.it
<b>Studio Avvocati Sala</b>	www.avvocatisala.it
<b>Studio Cerami - Avvocati Amm.</b>	www.studiocerami.it
<b>Studio Legale Afferero &amp; Merletti</b>	www.affereromerletti.it
<b>Studio Legale Ass. Santamaria</b>	www.studiosantamaria.it
<b>Studio Legale Bertacco Recla</b>	www.bertaccorecla.it
<b>Studio Legale Cancrin &amp; Part.</b>	www.cancrinpartners.it
<b>Studio Legale Carozza</b>	www.studiocarozza.com
<b>Studio Legale Chiaia Noya &amp; Ass.</b>	www.studiogalechiaianoya.it
<b>Studio Legale Clerice</b>	www.studioclerice.it
<b>Studio Legale Di Pardo</b>	www.studiodipardo.com
<b>Studio Legale Gattamelata &amp; Ass.</b>	www.gattamelataassociati.it
<b>Studio Legale Giancarlo Tanzarella</b>	www.studiotanzarella.it
<b>Studio Legale Gierrelex</b>	www.gierrelex.it
<b>Studio Legale Lessona</b>	www.studiolessona.com
<b>Studio Legale Santapichi</b>	www.studiogalesantapichi.it
<b>Studio Legale Villa, Degli Esposti &amp; Associati</b>	www.vilide.it
<b>Studio Ludogoroff</b>	www.ludogoroff.it
<b>SZA Studio Legale</b>	www.studioorza.it
<b>Todareo &amp; Partners</b>	www.tpex.eu
<b>Zoppolotto &amp; Associati</b>	www.zoppolottoassociati.it

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore



MILANO | ROMA | TORINO | TRENTO |  
PARMA | BERGAMO | PADOVA

Sede di Milano

Via San Barnaba, 32 - 20122

Tel.: +39 02 55 00 11

Email: trifiro.partners@trifiro.it

Web: www.trifiro.it

@TrifiroPartners

Trifirò & Partners Avvocati

**TP**  
**Trifirò & Partners**  
avvocati

### Il Sole 24 Ore per le professioni legali

## Riviste, web, banche dati e libri: le bussole del diritto nella crisi

Da sempre focalizzato sul mondo delle professioni, il Gruppo 24 Ore pone un'attenzione particolare all'evoluzione di una nuova offerta editoriale studiata per accompagnare l'avvocato in questa difficile transizione. Non solo attraverso l'informazione sull'attualità giuridica e gli approfondimenti normativi sul Sole 24 Ore, ma anche grazie ad un sistema di prodotti integrati per gli studi legali.

#### Guida al Diritto

Il cuore di questo sistema è il settimanale Guida al Diritto, che proprio in queste settimane, in occasione dei suoi 25 anni, ha ripensato la propria formula. Si rinnova, infatti, nella veste grafica, più moderna e funzionale, per consolidare la funzione di utilità della rivista come strumento d'informazione e di approfondimento giuridico. E si rinnova nel format editoriale, con una maggiore attenzione ai nuovi bisogni, linguaggi e priorità di un'ampia e articolata comunità professionale - quella degli "operatori del diritto" - che ben prima del Coronavirus ha vissuto una e maggior ragione ora vivrà una fase di radicali cambiamenti.

#### Il Quotidiano del Diritto

Il quotidiano digitale garantisce tutte le novità e gli aggiornamenti sui temi di maggior interesse in ambito giuridico. Ogni giorno il testo integrale delle ultime sentenze con relativo commento, la risposta degli esperti ai quesiti più attuali, i Codici sempre aggiornati.

#### La nuova collana dei Manuali

Un'altra novità di quest'anno è la collana di Manuali, opere che coniugano autorevolezza ed operatività: partono da una rigorosa analisi giuridica per fornire al lettore strumenti operativi ed informazioni utili, grazie al contributo dei principali esperti delle tematiche trattate. I primi titoli della collana riguarda-

no tematiche particolarmente influenzate dalla crisi: sono «Compliance 231. Modelli organizzativi e CdV tra prassi applicative ed esperienze di settore» curato da Luca Luparia e Giuseppe Vacaggio; il manuale «Contratti d'Impresa» a cura di Alessandro De Nicola dello Studio Orrick e, di prossima pubblicazione, il manuale «Proprietà Industriale, Intellettuale, IT» a cura di Andrea Strotti Gaudenzi.

#### I Codici di Guida al Diritto

Ci sono, poi, gli "storici" Codici Civili e di Procedura Civile a cura di Giuseppe Finocchiaro e il Codice Penale di Procedura penale curato da Renato Brichetti, strumenti utili anche per esami e concorsi.

#### Le banche dati

Ci sono, infine, le banche dati del Gruppo 24 Ore, ideate per gli avvocati che necessitano sia di un aggiornamento tempestivo sia di una piattaforma documentale completa e di facile accesso, ricca di strumenti operativi utili ed affidabili.

PlusPlus24Diritto è la piattaforma integrata completa che offre tutto quanto può essere utile per gli studi professionali: la giurisprudenza in forma integrale e massimata, la nor-

mativa vigente, i codici massimati, i casi risolti, i massimari di legittimità e merito, i percorsi giurisprudenziali, le guide operative, i focus tematici del Gruppo 24 Ore, i commenti autorevoli, le riviste professionali ed i quotidiani verticali su tutte le specializzazioni legali, un ricco formulario ed una sezione di ricolto integrativa alla documentazione del prodotto. Il tutto fruibile attraverso una piattaforma tecnologica all'avanguardia, un sistema di ricerca semantica unico realizzato per garantire la pertinenza dei risultati su tutte le fonti documentali presenti nel prodotto ed una ricerca guidata di giurisprudenza con riferimenti normativi. Il prodotto, inoltre, contiene 14 moduli specialistici.

Per l'avvocato con esigenze informative più mirate o circoscritte ad alcune aree tematiche è stata realizzata Smart24 Lex, una banca dati in grado di coniugare ricchezza di contenuti con grande semplicità di utilizzo e flessibilità. Consente ad ogni professionista di personalizzare la propria home page sulla base dei propri interessi e di creare archivio dossier personali sempre aggiornati in maniera automatica. In queste ultime settimane sia PlusPlus24Diritto che Smart24Lex hanno pubblicato uno speciale Dossier Coronavirus.

#### Modulare Contratti

Nell'offerta del Gruppo 24 Ore per gli studi legali si inserisce anche Modulare Contratti. Si tratta di un nuovo servizio di aggiornamento professionale dedicato esclusivamente alla tematica dei contratti, che unisce alle caratteristiche di tempestività e aggiornamento proprie di una rivista l'approfondimento autorevole proprio di un manuale operativo e la ricchezza di contenuti propri di una banca dati. Si avvale dei principali esperti del settore e del coordinamento scientifico di Alessandro De Nicola.

#### DOVE INFORMARSI



Per le offerte del Gruppo 24 Ore per gli avvocati (sopra il logo della banca dati Smart24 Lex) si può consultare l'indirizzo web [24oreprofessionale.ilssole24ore.com/](http://24oreprofessionale.ilssole24ore.com/)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Contenzioso.** La crisi incrementerà le liti ma non in tutti i settori  
Per mantenere la redditività servono incarichi flessibili

# Tasse, insolvenze e contratti attesi al varco nei tribunali

Pagina a cura di Elena Pasquini

Il settore del contenzioso, anticiclico per natura, guarda ai prossimi mesi per capire natura e valore delle liti conseguenti all'emergenza sanitaria. E si confronta con la globalità della crisi e con i suoi aspetti innovativi rispetto al passato, anche sotto alcuni profili tecnici.

«Il contenzioso è un settore reattivo, più che proattivo», afferma Enrico Castellani, partner del litigation team in Freshfields Bruckhaus Deringer. «Bisognerebbe vedere se le liti aumenteranno anche in qualità e remunerazione», aggiunge Lotario Dittrich, partner di Focus (ex Mdb). Che continua: «I grossi contenziosi seguono i flussi economici, che tendono a transitare fuori dall'Italia. Nel mercato legale interno, l'impressione è che esista una fascia polverizzata di studi di piccole dimensioni (quando non unipersonali) e, all'estremo opposto, strutture importanti in cui il contenzioso è stato ancillare rispetto alle aree non giudiziali. E che ora potrebbero fare fatica a mantenere un livello di servizio adeguato e in modo economicamente soddisfacente».

Ci si aspettava un 2020 in linea con il 2019, anno che aveva confermato la crescita della pratica,

nonostante «tempi e prassi della giustizia civile in Italia non consentissero valutazioni troppo ottimistiche», racconta Edoardo Gambaro, partner di Greenberg Traurig Santa Maria. Alcuni spazi sul mercato, inoltre, si erano aperti con l'ingresso di Lombardi e del suo team in BonelliErede, se non altro per via di alcune incompatibilità tra alcuni clienti dei due studi che avevano permesso ad altri di organizzarsi per attrarre nuovi incarichi.

Poi il lockdown ha cambiato i piani, fermando i mercati e molte delle attività nei tribunali, sui cui effetti in prospettiva esistono pareri discordanti. Per la ripresa, «sotto il profilo dei contratti, gli imprenditori tenderanno a trovare forme di composizione in ottica di contenimento d'interessi, anche con aspetti di flessibilità utili a esigenze commerciali, perché la strada della lite non è quella che normalmente massimizza il risultato», spiega Castellani. «Soprattutto quando la "forza maggiore" apre margini d'incertezza. Ci saranno situazioni complesse, come quelle delle locazioni commerciali, e altre più difficili ancora, ad esempio nel segmento dei beni di lusso dove la sintesi tra buon senso e condizione giuridica tutelabile non è immediata». Si attende la crescita delle liti tribu-

rie: pur senza un formale aggravio della pressione fiscale, la difficoltà delle finanze pubbliche tenderà a premere verso un ampliamento della base imponibile dei soggetti percepiti economicamente forti.

«Ci sarà molto da fare nel restructuring - aggiunge Dittrich - come anche nel contenzioso legato alle insolvenze, sia nel recupero crediti sia per liti legate alla mancata esecuzione di contratti».

Mentre, per ora, lo stop ai licenziamenti ha spostato all'autunno il contenzioso sul lavoro in Italia, si aspetta al varco il settore immobiliare: diffusa l'idea che si possano sviluppare controversie di grandi dimensioni. Nel tempo, potrebbero aumentare le liti legate alla responsabilità bancaria. Sullo sfondo il sistema giustizia e la sua trasformazione. L'emergenza Covid-19 «ha creato una necessità da cui potrebbe derivare un'accelerazione del cambiamento nella direzione già intrapresa da alcuni organi e sedi. Magari un investimento sulla piattaforma di gestione del sistema giustizia, che mostra ancora inefficienze importanti», dice Castellani.

Rispetto ai metodi di acquisizione dei mandati, il cambiamento si era già stabilizzato in passato alla luce della ricerca da parte dei clienti del litigator specializzato nella materia della lite. Con diretti



Per molti contratti possibili soluzioni di mediazione fuori dalle aule di giustizia. Enrico Castellani, Partner Freshfields

riflessi nella composizione dei team interni agli studi e nella selezione dei professionisti. «Compensiamo la richiesta di specializzazione del mercato con la permeabilità tra dipartimenti», afferma Gambaro, «il litigator si innesta sulle altre pratiche, contribuendo alla loro stabilità economica» ribatte Dittrich.

Si tratta di diversi modelli di business per mantenere la redditività del contenzioso, in bilico tra un lungo cash flow e un impegno costante sugli atti da parte di professionisti senior. «Fondamentale impostare il rapporto con una lettera d'incarico "flessibile", in cui inserire elementi variabili che, nel rispetto delle norme deontologiche, rappresentino una soluzione favorevole per il cliente e per lo studio», suggerisce il partner GtLaw.



Sul costi soluzioni win win per clienti e studi grazie a flessibilità nelle lettere di incarico. Edoardo Gambaro, Partner GtLaw

**LE SEGNALAZIONI**

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Contenzioso e arbitrato»

Accinni, Cartolano & Associati - Studio Legale	www.acslit
ArbLit	www.arblit.com
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
BLB Studio Legale	www.blblex.it
BonelliErede	www.belex.com
Bovesi & Partners	www.bovesiandpartners.com
CDRA Studio Legale Comandè Di Nola Restuccia	www.cdra.it
Chiomenti	www.chiomenti.net
Christoph Perathoner & Partner	www.perathoner-partner.com
Cleary Gottlieb	www.clearygottlieb.com
FIVELEX Studio Legale	www.5lex.it
Freshfields Bruckhaus Deringer	www.freshfields.com
Gatti, Pavesi, Bianchi	www.gpblx.it
GF Legal	www.gflegal.it
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Gilberti Triscornia & Associati	www.gtalex.com
Giovanardi Pototschnig & Associati	www.giovanardiflex.it
Greenberg Traurig Santa Maria	www.gtlaw.com
Iannaccone & Associati	www.iannacconeassociati.it
K&L Gates	www.klgates.com
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
Mariconda & Associati	www.studiomariconda.com
MDBA Migliorisi De Benedetti & Associati (ora Focus)	www.mdba.it
Morbinati & Longo	www.morbinatilingo.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Pavia & Ansaldo	www.pavia-ansaldo.it
Pedersoli Studio Legale	www.pedersoli.it
PwC TLS	www.pwc-tls.it
R&P Legal	www.rpegal.it
Studio Avvocati Campeis	www.studioavvocaticampeis.it
Studio Legale Carrozza	www.studiocarrozza.com
Studio Legale Claudio Iaconi	www.studioglegaleclaudioiaconi.it
Studio Legale Di Pardo	www.studiodiopardo.com
Studio Legale Gierrelex	www.gierrelex.it
Studio Legale Roppo Canepa	www.roppocanepa.it
SZA Studio Legale	www.sza.it
Tombari D'Angelo e Associati	www.tdlex.eu
Trifiro & Partners Avvocati	www.trifiro.it
Weigmann Studio Legale	www.weigmann.it

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

**LE TESTIMONIANZE**



**LOTARIO DITTRICH**, Partner dello studio Focus (già Mdb, Migliorisi, DeBenedetti & Associati)

**LO SVILUPPO**  
Ci sarà molto da fare nel restructuring, nel recupero crediti e nel contenzioso legato alle insolvenze



**LUCA RADICATI DI BROZOLO**, Partner di ArbLit, studio che è specializzato negli arbitrati

**L'ISTITUTO**  
Al livello internazionale l'arbitrato è scelto perché le parti si sentono in posizione di accesso paritario



**CARLO SANTORO**, Epartner della "law firm" di dimensione internazionale Cleary Gottlieb

**IL FUTURO**  
Udienze virtuali e procedure semplificate sono già in sperimentazione per le liti da Covid-19

**Le prospettive**

## La rivincita dell'arbitrato: tempi e procedure più flessibili

L'imperativo 2020 per l'arbitrato è sperimentare e superare i propri limiti funzionali, reali e percepiti. Va in questa direzione il manifesto di fine aprile firmato da 12 associazioni arbitrali tra cui quella di Milano, a ripista per l'Italia: «Una dichiarazione di collaborazione per rilanciare l'arbitrato internazionale», si legge nel comunicato della Camera Arbitrale di Milano, considerato lo strumento più idoneo a rafforzare le relazioni commerciali tra le imprese di diversi Paesi».

Che il primato debba spettare a questo istituto non è scontato per gli specialisti del settore, che pure riconoscono l'utilità di alcune sue caratteristiche. «L'arbitrato», afferma il partner Cleary Gottlieb, Carlo Santoro - «da tempo è oggetto di critiche per i suoi tempi e costi. Il suo cardine è, però, la volontà delle parti che consente ampie possibilità di adattarlo alle proprie esigenze specifiche, anche nel contesto di una crisi diffusa come quella generata dal Covid-19, a fronte della quale le parti potrebbero avere una chiara preferenza per strumenti flessibili».

La percezione è che lo shock subito in tutti i settori su cui insistono

no i cosiddetti «rapporti di durata» - dalle locazioni alle forniture, dagli appalti alle acquisizioni - renderà più pacato l'approccio alle controversie e aumenterà la ricerca di soluzioni più flessibili rispetto all'applicazione delle norme di diritto. «Benché, in un'ottica di soluzione più morbida della controversia, potrebbe essere semmai la mediazione l'istituto più adatto», continua Santoro.

All'orizzonte, i nodi legati all'esecuzione dei contratti. «Il settore è quasi inevitabilmente destinato ad avere uno sviluppo legato all'emergenza», come in altre crisi», dichiara Luca Radicati di Brozolo, partner di ArbLit. «Per mia esperienza, gran parte del grande contenzioso internazionale finisce in arbitrato - continua l'avvocato - che offre alle parti un sistema di soluzione delle controversie neutrale, uniforme e prevedibile, diversamente da un processo presso il giudice nazionale. Per le piccole liti, invece, spesso non è un istituto conveniente».

Importante è, infatti, la differenza tra la prospettiva internazionale, nella quale il mercato legale è altamente specializzato e definito, e quella nazionale, che pure si sta

lentamente adeguando agli standard anglosassoni. Le barriere in accesso saranno sempre meno anche grazie alla tecnologia che renderà le procedure meno costose e più gestibili, mentre si fa avanti una nuova leva di giovani professionisti italiani che padroneggiano l'inglese e si confrontano sulla materia con colleghi di altri Paesi.

In una prospettiva incerta sui tempi e sui modi della ripartenza a livello globale, risulta funzionale la maggiore flessibilità dell'istituto nella sperimentazione di soluzioni alternative per evitare lo stallo. Mentre nelle aule di giustizia si tentava di gestire la serrata, nel campo dell'arbitrato molti si sono chiesti subito come declinare la "nuova normalità" del post lockdown. Udienze virtuali e gestione della riservatezza tra i nodi da sciogliere, anche in ambito domestico. «Presso alcune istituzioni arbitrali si stanno valutando procedure accelerate e semplificate, che potrebbero essere particolarmente adatte per controversie di natura Covid-19», raccontano da Cleary. «Possibile che regolamenti di questo tipo siano resi disponibili già nelle prossime settimane».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Fieri di esserci, sempre.



**CAGNOLA & ASSOCIATI**  
STUDIO LEGALE

Penale tributario, penale Societario e Fallimentare, penale Ambientale, penale Bancario e Finanziario, Anticorruzione

Via Conservatorio 15 - 20122 Milano | Tel. 02 35988008 | www.cagnolaassociati.it

## Dossier Studi legali 2020

Famiglia  
e successioni

Ai matrimonialisti arrivano già le richieste di una revisione per effetto della crisi economica legata al Covid  
Prime sperimentazioni delle udienze in videoconferenza con i giudici ospitati negli uffici degli avvocati

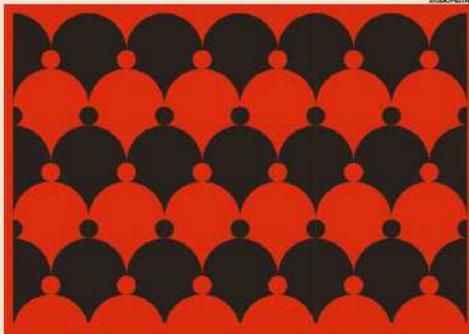
# In fila per rivedere assegni di separazione e divorzio

Valentina Magliano

**N**elle scorse settimane, gli avvocati che si occupano di diritto di famiglia hanno spesso continuato a frequentare i tribunali, di persona o "da remoto", nonostante la sospensione delle udienze e dei termini causata dall'emergenza Covid-19. E ora sono chiamati a gestire le prime conseguenze dell'impatto del lockdown sulle vite delle famiglie: a partire dalle richieste di modificare le condizioni economiche stabilite al momento della separazione o del divorzio e che ora non sono più sostenibili.

Il blocco delle udienze, operativo fino all'11 maggio, ha fatto salire alcune cause urgenti, tra cui quelle relative «ad alimenti o obbligazioni alimentari derivanti da rapporti di famiglia»: una locuzione prevista dalle norme emergenziali e la cui portata è stata interpretata in modo diverso nei vari uffici giudiziari. Da martedì scorso, poi, la giustizia è entrata nella fase 2: l'attività non è tornata ai ritmi pre-Covid ma i tribunali hanno spesso allungato la lista delle cause urgenti legate alle crisi familiari da trattare.

Ma già nella fase 1, a Messina, come spiega Carlo Carrozza, senior partner dello Studio legale Carrozza con sede nel capoluogo siciliano, «diverse udienze, nei casi previsti dalle norme, si sono comunque tenute e sono state celebrate in tribunale, a distanza di sicurezza. Quello che è mancato, in questo periodo di lockdown, è stato soprattutto il contatto con i clienti, che, per gli avvocati che si occupano di crisi familiari, è fondamentale: chi si affida a noi viene spesso in studio, ha bisogno di comprendere cosa sta succedendo, di essere confortato. Ma, con



**Per rimettere mano agli accordi economici servono modifiche stabili della propria condizione lavorativa**

limitati agli spostamenti, abbiamo dovuto ridurre questi momenti di incontro di persona».

Concorda Giovanni Dionisio, socio dello Studio legale Dionisio, con sedi a Torino e Milano, che si occupa di diritto di famiglia, minorile e successorio: «In questo periodo emergenziale abbiamo interrotto provvisoriamente il contatto personale con il cliente, spesso imprescindibile, vista la materia. Cerchiamo di sorprenderlo con la tecnologia: le videochiamate, soprattutto, danno la possibilità di vedersi, e questo rinfra e inonda fiducia nei clienti. Sono molto intensi anche i contatti "da remoto" con i colleghi: veniamo da giorni in cui abbiamo sperimentato una grande collaborazione tra avvocati. Abbiamo risolto il 90% dei problemi in via stragiudiziale e transattiva, visto

anche lo stop dei tribunali».

In questo periodo difficile «tra molti genitori si sono attenuate le piccole ostilità e raggiungere accordi condivisi è diventato più facile», osserva Lorenza Cracco, fondatrice di Crclx, con sede a Padova e a Milano: lo studio, nato come specializzato nel diritto di famiglia, ha allargato le sue competenze ai settori del digitale e delle imprese. «È anche successo - prosegue - che alcune vicende segnate da un forte conflitto si siano esaurite: abbiamo presentato istanze urgenti soprattutto per stabilire nuove regole per i periodi di permanenza dei figli con i genitori, anche a fronte di violenze sui minori. Cracco ha sperimentato, ad esempio, il collegamento video con il giudice con una parte in studio da me e l'altra nello studio dell'altro legale. È stata un'esperienza

positiva e il contraddittorio è stato adeguatamente tutelato».

Quanto al futuro prossimo della professione dell'avvocato di famiglia, per Cracco «cresceranno le istanze per modificare le condizioni economiche stabilite in sede di separazione o di divorzio. Molte persone in queste settimane di lockdown non hanno avuto entrate o hanno subito una considerevole riduzione dei loro redditi, tanto da non poter più rispettare gli obblighi presi in passato. In questi casi, l'avvocato dovrà contemperare i bisogni e gli interessi di entrambe le parti, fino al punto, se necessario, di valorizzare una contribuzione diretta, per far fronte alle esigenze dei figli».

Stanno già ricevendo «urgenti richieste di modifica delle condizioni economiche di separazione e di divorzio» Michele Sesta e Barbara Ruggini, partner dello Studio legale Sesta-Ruggini di Bologna. «È la conseguenza - osservano - dell'inevitabile crisi economica che ha travolto il nostro Paese. Ma per ora siamo consigliando ai nostri clienti di attendere l'evoluzione: le modifiche degli assegni devono essere legate a circostanze nuove, incluse la perdita del lavoro o la riduzione del reddito, che devono però essere stabili». E i problemi stanno nascendo anche dalla chiusura delle scuole: «I figli - precisano gli avvocati - devono essere "gestiti" durante le mattinate e spesso anche in parte del pomeriggio, durante i quali erano affidati all'istituto scolastico. Se entrambi i genitori lavorano e non hanno altri supporti familiari, la questione è stata a volte fonte di conflitto: è stato necessario adottare nuovi calcoli: gli incontri o negoziati richieste economiche da parte del genitore che si occupa in prevalenza dei figli».

### LE SEGNALAZIONI

Studi segnalati dell'anno 2020 nell'area «Famiglia e successioni»

Carnelutti Law Firm	www.carnelutti.com
Christoph Perathoner & Partner	www.perathoner-partner.com
CRCLX	www.crclx.com
Mandico & Partners	www.avvocatomandico.it
Masci & Berghella Studio Legale	www.masciberghella.it
Studio dell'Avv. Rimini	www.studiorimini.it
Studio Durazzano	www.studiodurazzano.it
Studio Legale Bernardini De Pace	www.abdp.it
Studio Legale Carrozza	www.studiocarrozza.com
Studio Legale Claudio Iaconi	www.studiolegaleclaudioiaconi.it
Studio Legale Dionisio	www.studiolegaledionisio.com
Studio Legale Gagliano	www.studiolegalegagliano.com
Studio Legale Laura Hoesch	n/a
Studio Legale Sesta-Ruggini	www.studiosesta.it

Fonte: Statista per Il Sole 24 Ore

### LE TESTIMONIANZE



**CARLO CARROZZA**  
Senior partner dello Studio legale Carrozza operativo a Messina



**LORENZA CRACCO**  
Fondatrice dello studio Crclx, che ha sede a Padova e a Milano



**GIOVANNI DIONISIO**  
Socio dello Studio legale Dionisio fondato a Torino e che ha sede anche a Milano



**MICHELE SESTA**  
Fondatore e partner dello Studio legale Sesta-Ruggini di Bologna

## MARICONDA E ASSOCIATI STUDIO LEGALE

Mariconda e Associati è una boutique del diritto, costituita in forma di associazione professionale nel dicembre 2013, che presta assistenza legale in prevalenza nei settori del diritto civile, societario, commerciale nonché nella materia degli appalti pubblici e delle ristrutturazioni aziendali.

L'associazione è stata costituita dall'avv. prof. Vincenzo Mariconda che, fin dalla fine degli anni ottanta, è stato impegnato nei più importanti contenziosi ed arbitrati nazionali in materia societaria e contrattuale, e dai suoi più stretti collaboratori.

Lo Studio concentra la propria attività nel contenzioso civile, bancario e societario, prestando assistenza legale sia in ambito giudiziale che arbitrale, e nella consulenza stragiudiziale.

Grazie ad una riconosciuta competenza e professionalità, Mariconda e Associati rappresenta un punto di riferimento nel panorama italiano ed internazionale in ciascuno di tali settori di attività. Il contrassegno dello Studio è il rigore professionale presente in tutti i partners che, sin dal loro ingresso, sono educati alla stessa scuola del Fondatore, il che vale a spiegare l'alta fidelizzazione della clientela nel corso degli anni.



Mariconda e Associati - Studio Legale  
20122 Milano - Via Cerva, 8  
Tel. 02.795212 - Fax 02.784514  
segreteria@studiomariconda.com  
www.studiomariconda.com

**Diritto penale.** Con l'emergenza sanitaria cresce l'uso di videocall e attività da remoto per consulenze e contatti con clienti e colleghi

# Il boom dell'online trasforma l'attività del penalista

**Valentina Maglione  
Bianca Lucia Mazzei**

Da i contatti con i clienti alle consulenze e ai rapporti con i colleghi. Presente già da tempo nell'attività dell'avvocato penalista, la telematica è diventata, in questo periodo di epidemia, lo strumento pressoché esclusivo di relazione. Un uso massiccio che sta trasformando l'attività dell'avvocato penalista. E questo anche a prescindere dalle possibilità di utilizzare videoconferenze e collegamenti da remoto per lo svolgimento di udienze o indagini preliminari, previsto dalla legislazione di emergenza ma investito dalle critiche perché accusato di ridurre le garanzie della difesa e di violare il principio dell'oralità del processo penale.

«In queste settimane abbiamo scoperto un mondo», dice Maurizio Bellacosa, partner dello studio Severino penalisti associati, specializzato in diritto penale dell'economia, con sedi a Roma (principale) e Milano. «Facevamo raramente ricorso alle videoconferenze perché l'attività del penalista è tradizionalmente basata sul contatto personale. Ma ora stiamo apprezzando i pregi di questo strumento sia nei rapporti con i clienti sia nei contatti con gli altri colleghi».

Fondamentale è però la riservatezza: «È necessario che ci sia una adeguata protezione del sistema informatico - continua Bellacosa - che impedisca ogni ingerenza o intrusione esterna. Il nostro studio, da tempo, si affida a una società specializzata in cybersecurity».

**FABRIZIO SALMI**  
Titolare dello studio legale Salmi di Milano specializzato in diritto penale 4.0

**GUGLIELMO GIORDANENGO**  
Titolare dello studio legale Giordanengo di Torino con sede anche a Roma

**MAURIZIO BELLACOSA**  
Partner dello studio Severino penalisti associati con sede a Roma e Milano

**ANDREA CASTALDO**  
fondatore dello studio Castaldo Law Office con sede a Napoli

«Mette l'accento sulle opportunità che la tecnologia offre esul rischi che veicola anche Fabrizio Salmi, titolare a Milano dello studio legale Salmi, specializzato in «Penale 4.0», vale a dire nei reati legati allo sviluppo tecnologico, dal cybercrime al bitcoin. «La tecnologia ci ha cambiato la vita in poco tempo - osserva - e la pandemia sta accelerando questo processo. Nei prossimi mesi dovremo rivedere le nostre modalità di lavoro e digitalizzare sempre più lo studio. Ma occorre fare attenzione a come lo si fa perché il crimine sfrutta la tecnologia per entrare nelle nostre vite: il largo utilizzo dello smart working di questo periodo sta facendo esplodere le problematiche della sicurezza e dell'accesso ai dati».

Il lavoro che prosegue anche da remoto, con videocall e telefonate, ha molto a che fare «con l'attività di consulenza e con la vigilanza sulla responsabilità delle imprese prevista dal decreto legislativo 231/2001», spiega Guglielmo Giordanengo, titolare dello studio Giordanengo di Torino, che dall'anno scorso ha aperto anche una sede a Roma. «Le riunioni degli organismi di vigilanza di cui faccio parte - prosegue - sono diventate più frequentate: occorre infatti verificare la corretta gestione dell'emergenza da parte delle aziende».



**Occorre proteggere il sistema informatico per contrastare le infiltrazioni da parte dei cyber criminali**

In prospettiva, la telematica cambierà anche la struttura dello studio professionale. Ne è convinto Andrea Castaldo, fondatore dello studio Castaldo Law office di Napoli, specializzato in servizi di assistenza e consulenza legale per le imprese nell'ambito del diritto penale economico e professore di diritto penale presso l'Università di Salerno. «Trenta anni fa l'elemento fondamentale di uno studio era lo spazio: spazio per ricevere i clienti, spazio per i fascicoli, spazio per i libri. Ora abbiamo smaterializzato l'attività. La professione cambia molto». C'è però il nodo tecnologico. «Sono necessarie piattaforme di qualità e non siamo ancora attrezzati. Le reti si sovraccaricano, i collegamenti da remoto saltano. C'è ancora molto da fare. Ma la digitalizzazione degli atti è un passaggio fondamentale e positivo».

**LE SEGNALAZIONI**

Studi legali dell'anno 2020 nell'area «Penale»

<b>Alleva &amp; Associati</b>	<a href="http://www.allevaw.com">www.allevaw.com</a>
<b>Arata &amp; Associati</b>	<a href="http://www.studiolegalearata.it">www.studiolegalearata.it</a>
<b>Cagnola &amp; Associati</b>	<a href="http://www.cagnolaassociati.it">www.cagnolaassociati.it</a>
<b>Castaldo Law Office</b>	<a href="http://www.castalolawoffice.it">www.castalolawoffice.it</a>
<b>Della Sala Scuto e Associati</b>	<a href="http://www.dellasalascuto.it">www.dellasalascuto.it</a>
<b>DFS Dinoa Federico Simbari - Avvocati penalisti</b>	<a href="http://www.studiodinoa.it">www.studiodinoa.it</a>
<b>Gebbia Bortolotto Penalisti Associati</b>	<a href="http://www.gbpenalisti.it">www.gbpenalisti.it</a>
<b>Geremia &amp; Invernizzi</b>	<a href="http://www.geremaiinvernizzi.it">www.geremaiinvernizzi.it</a>
<b>Iannaccone &amp; Associati</b>	<a href="http://www.iannacconeassociati.it">www.iannacconeassociati.it</a>
<b>Lecis Cannella Grassi</b>	<a href="http://www.lexleicis.com">www.lexleicis.com</a>
<b>Losengo Soliani</b>	<a href="http://www.losengosoliani.com">www.losengosoliani.com</a>
<b>Lunghini Sangiorgio</b>	<a href="http://www.lunghinisangiorgio.com">www.lunghinisangiorgio.com</a>
<b>Perroni &amp; Associati</b>	<a href="http://www.perronieassociati.it">www.perronieassociati.it</a>
<b>Puccio - Penalisti Associati</b>	<a href="http://www.pucciogiovannini.it">www.pucciogiovannini.it</a>
<b>Severino Penalisti Associati</b>	n/a
<b>Studio Giordanengo Avvocati Associati</b>	<a href="http://www.studiogiordanengo.com">www.studiogiordanengo.com</a>
<b>Studio Legale Avv. Mucciarelli</b>	<a href="http://www.mucciarelliassociati.com">www.mucciarelliassociati.com</a>
<b>Studio Legale Baccaredda Boy</b>	<a href="http://www.studiolegalebaccaredda.it">www.studiolegalebaccaredda.it</a>
<b>Studio Legale Bana</b>	<a href="http://www.studiobana.it">www.studiobana.it</a>
<b>Studio Legale Brusa Spagnolo Tosoni Carelli</b>	<a href="http://www.studiobst.com">www.studiobst.com</a>
<b>Studio Legale Buono, Calia &amp; Prosperi</b>	<a href="http://www.buono.bo.it">www.buono.bo.it</a>
<b>Studio Legale Centonze</b>	<a href="http://www.centonzelex.com">www.centonzelex.com</a>
<b>Studio Legale Claudio Iaconi</b>	<a href="http://www.studiolegaleclaudioiaconi.it">www.studiolegaleclaudioiaconi.it</a>
<b>Studio Legale Diodà</b>	<a href="http://www.studiodioda.it">www.studiodioda.it</a>
<b>Studio Legale Giarda</b>	n/a
<b>Studio Legale Insolera</b>	<a href="http://www.studiolegaleinsolera.eu">www.studiolegaleinsolera.eu</a>
<b>Studio Legale Isolabella</b>	<a href="http://www.studioisolabella.com">www.studioisolabella.com</a>
<b>Studio Legale Salmi</b>	<a href="http://www.studiolegalesalmi.it">www.studiolegalesalmi.it</a>
<b>Studio Legale Troyer Bagliani &amp; Associati</b>	<a href="http://www.tblaw.it">www.tblaw.it</a>
<b>Vassalli Olivo &amp; Associati - Studio Legale</b>	<a href="http://www.vassalioilivo.it">www.vassalioilivo.it</a>

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

**L'evoluzione della consulenza**

## Reati tributari e crisi di impresa avvocati sentinelle d'allarme

**Giovanni Negri**

Disicuro sul piano del diritto penale è la novità di maggiore spessore da un anno a questa parte, insieme all'intervento sulla prescrizione. Da quando, a inizio 2019, è entrata in vigore la riforma dei reati contro la pubblica amministrazione. L'intervento sul penale tributario da una parte ridisegna le sanzioni, anche attraverso la revisione di alcune delle soglie di rilevanza penale già previste, dall'altra introduce forme inedite di contrasto patrimoniale come la confisca per spogazione, e, infine, apre definitivamente alla responsabilità amministrativa delle imprese per le principali violazioni fiscali. Operazione poi condotta a termine in un secondo momento con l'estensione del decreto 231 del 2001 anche alla grande evasione transnazionale.

Si chiude in questo modo una riflessione che in passato aveva visto tra l'altro la commissione ministeriale presieduta dall'attuale capo della Procura di Milano, Francesco Greco, proporre un intervento analogo, ma si apre la strada a tutta una serie di altre problematiche rispetto alle quali il ruolo degli avvocati sarà tanto più cruciale.

Dove il riferimento è naturalmente a quel lavoro di consulenti, di insostituibile punto di riferimento che gli avvocati sono ora chiamati a svolgere nell'adeguamento dei modelli organizzativi delle società e nel miglioramento dei meccanismi di compliance. E la riforma del penale tributario rappresenta poi alla fine uno degli elementi della rinnovata attenzione che il legislatore sta dando agli assetti organizzativi dell'impresa.

Un altro esempio, infatti, può essere dato dal Codice della crisi d'impresa, con l'aumento del grado di responsabilità richiesta agli am-

ministratori e agli organi di controllo nell'individuazione dei segnali di allarme in grado di mettere a rischio l'equilibrio economico e finanziario dell'impresa.

Per quanto riguarda i modelli organizzativi, dopo l'inserimento dei reati tributari nella lista degli illeciti presupposti, è chiaro che il compito dei legali, con un rapporto istituzionale di consulenza con le aziende, diventerà quello di favorire un'attenta considerazione delle principali aree di rischio presenti, valutando con attenzione anche le indicazioni di ordine generale che arriveranno dalle linee guida delle principali associazioni di categoria, in primo luogo Confindustria, che in queste settimane procederanno all'aggiornamento.

Così, le principali aree da monitorare saranno allora quelle più suscettibili di una significativa produzione di documentazione contabile e, complessivamente, quelle che sovraintendono alle attività dichiarative indirizzate alla determinazione dei tributi da corrispondere. Le imprese di dimensioni più ampie, quelle nelle quali una politica di tax

planning è più sviluppata ed evoluta, magari con modelli in essere di tax control framework avranno naturalmente una capacità di intervento maggiore, ma va sottolineato come l'externalizzazione dell'attività dichiarativa che può caratterizzare soprattutto il denso tessuto delle piccole e medie imprese non le metta assolutamente al riparo da possibili contestazioni.

Quell'adeguato assetto organizzativo della compliance cui tutte le imprese sono a loro modo tenute impone infatti, almeno, un'adeguata verifica e costante controllo su professionalità e correttezza dei professionisti individuali.

Più in particolare allora, è dagli stessi studi legali che arriva una sollecitazione a un aggiornamento dei modelli che tenga alta la guardia su quelle aree aziendali, per esempio, più a diretto contatto con i fornitori, per le quali il rischio sulle fatturazioni fa un salto di qualità con la riforma da poco in vigore. Perché se in precedenza l'attenzione poteva in qualche modo riguardare un rischio "indiretto", relativo a conteste preparatorie di altre categorie di illeciti: riciclaggio e corruzione tra privati, per esempio, ora il modello dovrà prendere in considerazione un rischio assai più istituzionale e aderente alla tipicità delle attività svolte.

Fallora, per essere un po' più pratici, spazio a procedimenti di selezione dei contratti con l'impresa, caratterizzati dall'evidenza delle procedure seguite (bandi di gara, analisi dei preventivi forniti, selezione da albi), dalla non sovrapposibilità delle figure chiamate a controllo e poteri di firma, dalla predisposizione anche di clausole contrattuali standardizzate. In questo modo, almeno, l'utilizzo di contratti con fatturazioni per operazioni inesistenti verrebbe ad essere drasticamente impedito.

**GLI SVILUPPI**

**La riforma del penale tributario**  
La revisione dei reati contro la P.a. sta comportando per gli avvocati l'adeguamento dei modelli di compliance 231 anche per i profili di penale tributario (compresa la grande evasione internazionale)

**La crisi di impresa**  
Con il Codice necessaria più consulenza ad amministratori e organi di controllo sugli alert finanziari e i profili di rischio che possono compromettere l'equilibrio economico e contabile delle aziende

## Studio Legale Borgna

Lo Studio Legale Borgna, fondato nel 1946, si occupa essenzialmente del diritto penale dell'economia, con un approccio interdisciplinare, annoverando professionisti competenti anche nel diritto civile e commerciale ed in quello amministrativo.

Con l'esperienza maturata in oltre settant'anni di attività, durante i quali sono stati risolti importanti casi, anche di rilevanza nazionale, lo Studio ha sempre valorizzato il ruolo tradizionale dell'avvocato, che opera con dedizione al fianco del proprio assistito.

Dal 2007 lo Studio Legale Borgna ha ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001.

STUDIO LEGALE BORGNA  
Sede principale: Trieste, Via S. Nicolò, n. 21 | Tel: 040/365594 | Fax: 040/365598  
Email: [trieste@studiodiborgna.com](mailto:trieste@studiodiborgna.com) | PEC: [studiodiborgna@legalmail.it](mailto:studiodiborgna@legalmail.it) | Sito web: [www.studiodiborgna.com](http://www.studiodiborgna.com)

Recapiti in Venezia, Padova, Milano

## Dossier Studi legali 2020

**Proprietà intellettuale-Tmt.** E-commerce, social, intelligenza artificiale, blockchain e auto a guida autonoma pongono problemi inediti su prodotti falsi in un mondo in cui anche norme e tribunali sono interconnessi

# Caccia ai pirati sui canali digitali

Marta Casadei

Dalle auto a guida automatica all'intelligenza artificiale applicata al design di prodotti di arredo o moda. Arrivando ai social e alle piattaforme virtuali e ai contenuti veicolati attraverso questi canali, a volte illegalmente: dai giornali agli eventi sportivi. Lo spettro di proprietà intellettuale e Tmt (technology, media and telecom) copre un'ampia gamma di casi e situazioni diversi per soggetti e ambiti coinvolti. Unico trait d'union: la tecnologia, nelle sue molteplici declinazioni.

Lo confermano i professionisti impegnati in prima linea sul tema. «Lo studio ha da sempre un forte orientamento digital, che è cresciuto nell'ultimo periodo - spiega Lydia Mendola partner di Portolano Cavallo e responsabile dell'area Proprietà intellettuale. «Ci occupiamo sempre più spesso di casi legati all'e-commerce, dalla circolazione di prodotti falsi alla distribuzione in violazione di accordi selettivi - e ai social, dai contenuti condivisi illegalmente online su piattaforme come per esempio Telegram, alla brand reputation che spesso viene messa sotto pressione sui social». La difficoltà, nell'affrontare casi sempre nuovi, sta nel fatto che «non c'è un set di norme predefinito cui fare riferimento perché lo sviluppo tecnologico è molto rapido e incide sull'analisi giuridica. E c'è bisogno di aggiornare le norme perché la catena distributiva online - sia essa di prodotti o contenuti - è altamente sofisticata», conclude Mendola.

Che uno dei temi chiave dell'ip sia legato all'e-commerce emerge anche dalle parole di Luigi Mansani, head



**LYDIA MENDOLA**  
Partner dello studio Portolano Cavallo e responsabile dell'area Ip



**MARCO RICOLFI**  
Partner di Weigmann, è professore ordinario di diritto industriale a Torino



**MASSIMO TAVELLA**  
Fondatore dello studio legale Terebia, specializzato in Ip, It e privacy

del dipartimento Ip presso Hogan Lovells: «Il lockdown ha aumentato gli acquisti online e l'epidemia avrà un impatto sui canali di vendita, con una riduzione dei negozi "fisici" e un potenziamento degli e-store. Questo porterà a porre sempre maggiore attenzione su tematiche come la discriminazione della distribuzione online, le nuove forme di promozione e sostegno alla vendita, come quelle sui social, l'uso dei big data. Tematiche molto attuali, anche alla luce dell'attuazione della direttiva Copyright».

È d'accordo Massimo Tavella, fondatore di Tavella - Studio di avvocati, specializzato in Ip, It e privacy e nella loro applicazione nel mondo dell'e-commerce: «L'esperienza oggi è quella di proteggere contenuti e in quest'ottica la Rete - spiega Tavella - è il contesto in cui si trovano molti

**Non esiste un set normativo condiviso cui fare riferimento che sia aggiornato allo sviluppo tech**

contenuti illegali o scorretti - dalle partite di calcio piratate alla proposta di prodotti miracolosi, che rientra nelle pratiche commerciali scorrette - ma è più difficile individuare responsabilità. Uno dei grandi temi del momento è, per esempio, la responsabilità degli intermediari».

Anche Fabrizio Jacobacci, partner dello studio Jacobacci, conferma come la tecnologia giochi un ruolo decisivo nell'Ip. Un segmento in cui l'asticella tech sarà sempre più alta e le situazioni sempre più complesse: «Ci sono tre aree di sviluppo del diritto della proprietà intellettuale e sono tutte legate alla tecnologia - spiega Jacobacci - i veicoli a guida automatica, che comportano un impatto anche sul tema privacy; l'intelligenza artificiale, che per la prima volta implica che il creatore di un prodotto possa non essere un essere umano; la blockchain che avrà un impatto su disintermediazione, decentralizzazione, tracciabilità e trasparenza delle transazioni».

Spesso gli stessi strumenti tecnologici sono oggetto di contraffazione o di uso illegale: «Ci sono casi in cui le copie di prova dei software vengono usate illegalmente per lungo tempo», dice Marco Ricolfi, partner di Weigmann Studio Legale - «ma le tecnologie impiegate per evitare questo, come la phone home technology che avvisa la casa madre dell'utilizzo, generano problemi nella sfera della privacy». La multidisciplinarietà è una caratteristica chiave dell'approccio alla proprietà intellettuale, così come quello multigiurisdizionale: «La decisione di un tribunale in Australia può incidere su quella di uno italiano. Ma servirebbe un intervento dei legislatori per armonizzare le norme».

### LE SEGNALAZIONI

Studi segnalati dell'anno 2020 nell'area «Proprietà intellettuale e Tmt»

<b>Baker McKenzie</b>	<a href="http://www.bakermckenzie.com">www.bakermckenzie.com</a>
<b>Bird &amp; Bird</b>	<a href="http://www.twobirds.com">www.twobirds.com</a>
<b>BonelliErede</b>	<a href="http://www.belex.com">www.belex.com</a>
<b>Canella Camaiera Studio Legale</b>	<a href="http://www.canellacamaiera.it">www.canellacamaiera.it</a>
<b>Christoph Parathoner &amp; Partner</b>	<a href="http://www.parathoner-partner.com">www.parathoner-partner.com</a>
<b>CLIP.Legal</b>	<a href="http://www.clip.legal">www.clip.legal</a>
<b>CRCLEX</b>	<a href="http://www.crclex.com">www.crclex.com</a>
<b>Dentons</b>	<a href="http://www.dentons.com">www.dentons.com</a>
<b>EY Studio Legale Tributario</b>	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b>	<a href="http://www.freshfields.com">www.freshfields.com</a>
<b>FTCC Studio Legale Associato</b>	<a href="http://www.ftcc.it">www.ftcc.it</a>
<b>Greenberg Traurig Santa Maria</b>	<a href="http://www.gtaw.com">www.gtaw.com</a>
<b>Hogan Lovells</b>	<a href="http://www.hoganlovells.com">www.hoganlovells.com</a>
<b>IP Law Galli</b>	<a href="http://www.iplawgalli.it">www.iplawgalli.it</a>
<b>NCTM Studio Legale</b>	<a href="http://www.nctm.it">www.nctm.it</a>
<b>Orsingher Ortu Avvocati Associati</b>	<a href="http://www.orsingher.com">www.orsingher.com</a>
<b>Portolano Cavallo</b>	<a href="http://www.portolano.it">www.portolano.it</a>
<b>R&amp;P Legal</b>	<a href="http://www.replegal.it">www.replegal.it</a>
<b>Studio Legale Corona Catelli</b>	<a href="http://www.corona-catelli.it">www.corona-catelli.it</a>
<b>Studio Legale Jacobacci &amp; Associati</b>	<a href="http://www.jacobacci-law.com">www.jacobacci-law.com</a>
<b>Studio Legale Sena &amp; Tarchini</b>	<a href="http://www.senatarchini.com">www.senatarchini.com</a>
<b>Tavella - Studio di Avvocati</b>	<a href="http://www.tavella.biz">www.tavella.biz</a>
<b>Trevisan &amp; Cuozzo Avvocati</b>	<a href="http://www.trevisancuozzo.com">www.trevisancuozzo.com</a>
<b>Weigmann Studio Legale</b>	<a href="http://www.weigmann.it">www.weigmann.it</a>

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

### LE TESTIMONIANZE



**FABRIZIO JACOBACCI**  
Senior founding partner dello studio legale Jacobacci e associati



**LUIGI MANSANI**  
È partner e capo del dipartimento Proprietà intellettuale dello studio Hogan Lovells



**STUDIO PAGANO & PARTNERS**  
procedure legali di composizione della crisi da sovraindebitamento

**Professionalità e competenza al servizio di privati ed imprese.**

**Diamo soluzioni efficaci ad ogni problema di debito.**

Lo studio Pagano & Partners è stato eletto "boutique" d'eccellenza dell'anno 2019 nel settore della ristrutturazione del debito, riconoscimento confermato nel 2020 per le materie bancaria e finanziaria alla luce dei pareri espressi, direttamente dai clienti, circa **"i servizi e i risultati"** ottenuti tramite l'assistenza dello studio Pagano. Grazie alla pluriennale esperienza nel settore fallimentare e concorsuale di gestione del debito e mediante un approccio specifico e trasversale, i numerosi professionisti che compongono lo studio, forniscono soluzioni per il risanamento di privati ed imprese.

Ristrutturazione dei debiti | Contenziosi in materia bancaria e tributaria  
Procedure Concorsuali | Consulenza Aziendale

**STUDIO PAGANO & PARTNERS | AVV. MONICA PAGANO - AVV. MATTEO MARINI**

**BRESCIA**  
Via Solferino 15, Brescia  
Tel. 030 2944364  
[legale@studiopaganopartners.it](mailto:legale@studiopaganopartners.it)

**MILANO**  
Corso Buenos Aires 77/A, Milano  
Tel. 02 39431704  
[www.studiopaganopartners.it](http://www.studiopaganopartners.it)



## NORME & TRIBUTI MESE

IL MENSILE DI APPROFONDIMENTO PER I PROFESSIONISTI DEL FISCO CON LE FIRME PIÙ PRESTIGIOSE DEL SOLE 24 ORE



**IMPOSTE SUI REDDITI**  
Perdite fiscali, il riporto per soggetti Irpef e Ires  
**OPERAZIONI STRAORDINARIE**  
Fusioni, evoluzioni interpretative sui testi di vitalità  
**IVA**  
Territorialità dei servizi, il rebus delle manifestazioni  
**CONTABILITÀ E BILANCIO**  
Oic detta il passaggio ai principi contabili nazionali

IN EDICOLA A €12,90  
PIÙ IL PREZZO DEL QUOTIDIANO  
OPPURE SU [offerie.ilsol24ore.com/nct](http://offerie.ilsol24ore.com/nct)

Il Sole  
**24 ORE**

Ambiente, energia e infrastrutture. Sostenibilità e consulenza su safety ed efficienza. Resiste la compliance, più contenzioso

# I giuristi «green» si riconvertono alla sicurezza lavoro

Valeria Uva

Svanito l'effetto Greta Thunberg, accantonato il green new deal europeo da mille miliardi, il diritto ambientale in pochi giorni ha cambiato volto per fronte all'emergenza sanitaria, ma nel medio periodo conta di tornare in agenda come fattore chiave della ripresa.

In realtà il lavoro non si è mai fermato, ma solo cambiato rotta: «La pareristica è quasi scomparsa - segnala Mara Chiosso, socia fondatrice insieme con Andrea Martelli proprio di Chiosso Martelli, boutique specializzata oltre che nell'ambientale anche nella sicurezza - i progetti più innovativi sono stati momentaneamente accantonati, ma abbiamo avuto un boom di richieste soprattutto rifiuti per interpretare le norme emergenziali dei decreti ed ordinanze regionali. Forte di una specializzazione anche nella sicurezza sui luoghi di lavoro, lo studio si è velocemente «riconvertito». In effetti, la scelta di inserire nella pratica ambientale anche il Safety ora si sta rivelando vincente.

«Naturale che i grandi temi come il climate change o le questioni inquinanti siano stati per un momento accantonati», conferma Martino Renczo, dalla guida insieme con Francesco Bruno del ministero Ambiente di Pavia e Ansaldo - e in qualche caso

revenues potrebbero anche averne sofferto, ma chi non lo aveva questa chiave multidisciplinare estesa ai profili di sicurezza non ha avuto stop». Al contrario, è nata la nuova expertise dei protocolli Covid. Certo anche per la sicurezza il focus potrebbe spostarsi nei prossimi mesi dalla fase preventiva di mitigazione del rischio a quella successiva, di gestione



MARA CHIOSSO Partner Chiosso Martelli, «boom di richieste per la gestione dei rifiuti in emergenza»



CLAUDIO MIRANI Partner Mirani Vivani «Serve il rilancio degli investimenti in efficienza energetica»

dell'evento avvenuto «gli avvocati dovrebbero trovare punti, rafforzando le competenze nel penale-procedimento».

Lo zoccolo duro è poi l'inevitabile componente di compliance: «Deroghe e proroghe sono rimaste circoscritte, quindi le aziende non hanno mai smesso di monitorare adempimenti e obblighi in questo campo»

spiega Claudio Vivani, fondatore dello studio torinese Merani Vivani - senza contare che, anche in futuro, autorizzazioni ambientali non solo per impianti esistenti dovranno essere rinnovati alla scadenza.

Fin qui la fase emergenziale; ma quali sono le prospettive per il futuro? «Vedo un livello alto», prosegue Vivani - o il Governo sostiene e incentiva davvero i settori green, e semplifica anche il quadro normativo già oggi confuso e fonte di molto contenzioso, oppure il nostro settore soffrirà della mancata ripresa. Ma segnali come l'annuncio di un rafforzamento dell'ecosistema lasciano ben sperare». Ottimista anche Teresa Arnoni, senior associate nel dipartimento Corporate di Herbert Smith Freehills che confida in due grandi driver: «Il cambiamento climatico, sia per i temi legati alle responsabilità delle imprese nelle emissioni che per l'attenzione globale a criteri e obiettivi (environmental and social governance, ndr), che ormai sono un vero e proprio asset aziendale, che ha il suo peso, ad esempio, nelle operazioni di M&A».

Sullo sfondo resta anche il Green new deal europeo, annunciato appena prima dell'emergenza e che ora è in cerca di programmazione, una volta ridefinito l'assetto finanziario dei fondi Lcd. «Chi tra i giuristi ambientali teme un «dirottamento» di alcune risorse, «per fronteggiare la crisi», ipotizza Benozzo, il quale re-



sta convinto che il piano serva comunque a mantenere accessi e riflettori di tutti sulle tematiche dell'efficienza energetica. «Da quando si è cominciato a parlare di green new deal - conferma Arnoni - moltissimi ci hanno chiesto di accompagnarli nell'energia transizione».

Il quadro normativo si annuncia stabile, anche a livello transazionale. All'orizzonte nessuna riforma, italiana o europea, di peso. Ma per Giulio la direttiva sull'economia circolare «lascia intravedere l'estensione della responsabilità dei produttori sul fine vita: dal modello del Raee si dovrebbe passare anche agli imbrantimenti».

Le prospettive dell'economia circolare sembrano buone, nel complesso: «All'efficiamento energetico al corretto recupero dei rifiuti - conclude Vivani - le aziende ormai si attendono da questi investimenti forti risparmi di gestione».

**Nell'emergenza e anche in fase 2 sempre centrali norme (e deroghe) sulla gestione dei rifiuti**

LE SEGNALAZIONI	
Studi legali 2020 nell'area «Ambiente, energia e Infrastrutture»	
Ambientalex	www.ambientalex.com
Ammlex	www.ammlex.it
B&P Avvocato - Butti & Partners	www.buttiandpartners.com
BonelliErede	www.belex.com
CDRA Studio Legale Comandò Di Nola Restuccia	www.cdra.it
Chiosso Martelli	www.chiossomaltrelli.com
Christoph Perathoner & Partner	www.perathoner-partner.com
EL. Avv. Egidio Lizza	www.egidiolizza.com
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Grimaldi Studio Legale	www.grimaldilex.com
Herbert Smith Freehills	www.herbertsmithfreehills.com
Legal Team	www.legal-team.it
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
Macchi di Cellere Gangemi	www.macchigangemi.com
Maschietto Maggiore Besseghini	www.mmx.it
Mirani Vivani & Associati	www.miranivivani.com
Orrick	www.orrick.com
Pavia & Ansaldo	www.pavia-ansaldo.it
R&P Legal	www.rplegal.it
Studio Durazzano	www.studiodurazzano.it
Studio Legale Associato Santamaria	www.studiosantamaria.it
Studio Legale Di Pardo	www.studioligepardo.com
Studio Legale Santapiachi	www.studiogalesantapiachi.it
Todarello & Partners	www.tplex.eu

Fonte: Statista per il Sole 24 Ore

### LE TESTIMONIANZE



MATTEO BENOZZO Partner Pavia e Ansaldo «Focus case prevention alla gestione degli eventi accaduti»



TERESA ARNONI Senior Associate Herbert Smith Freehills «Casi su caso chiave per aziende»

**TAX/L@B/L@W**  
Consulenza Multidisciplinare Integrata

**IL SOLE 24 ORE - STATISTA**  
Gli Studi Legali dell'Anno 2020

**Melillo & Partners TAX/L@B/L@W**  
tra gli studi più votati per il secondo anno consecutivo

**CLAUDIO MIRANI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: claudio.mirani@taxlablaw.it) **Telesofia, Dottore Commercialista, Revisore Legale e C.T.U.** Con una trentennale esperienza in ambito tributario, societario e bancario, ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**GIORGIO BELFRANI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: giorgio.belfrani@taxlablaw.it) **Professore a contratto presso l'Università di Milano Bicocca, è un abilitato accademico che coordina e dirige le attività di ricerca e di insegnamento in materia di diritto tributario, diritto societario e diritto commerciale. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.**

**DANIELA UGOLINDRO, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: daniele.ugolindro@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista e Amministratore Delegato** in ambito bancario, assicurativo e immobiliare. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**FRANCESCO CORBUCCI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: francesco.corbucci@taxlablaw.it) **Dottore Commercialista e Revisore Legale** con una trentennale esperienza in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**TEA DEL VECCHIO, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: tea.delvecchio@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista e Revisore Legale** con una trentennale esperienza in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**GIUSEPPE DE MITA, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: giuseppe.demita@taxlablaw.it) **Avvocato Civile e Amministratore Delegato** in ambito bancario, assicurativo e immobiliare. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**PASQUALE DIU, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: pasquale.diu@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista e Revisore Legale** con una trentennale esperienza in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**MARCO DI PIETRANTONI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: marco.dipietrantonio@taxlablaw.it) **Dottore Commercialista e Revisore Legale** in ambito bancario, assicurativo e immobiliare. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**GIUSEPPE DI PIETRANTONI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: giuseppe.dipietrantonio@taxlablaw.it) **Dottore Commercialista e Revisore Legale** in ambito bancario, assicurativo e immobiliare. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**SEI UN PROFESSIONISTA E VUOI VALORIZZARE LE TUE COMPETENZE? METTI IN RETE IL TUO KNOW-HOW, ENTRA A FAR PARTE DI UN TEAM ESCLUSIVO.**

Se hai la possibilità di incontrare nuovi clienti e sviluppare la tua rete di relazioni professionali. Ogni giorno aziende, studi professionali e privati cercano soluzioni efficaci e innovative che grado di generare crescita e valore attraverso il supporto di professionisti esperti e specializzati.

**INVIARE ORA LA TUA CANDIDATURA!**

**www.taxlablaw.it | info@taxlablaw.it | Tel. +39 02 87199805**  
Meeting Room: Via Andrea Maffei 2/A - 20146 MILANO

**GIULIO PALMIERI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: giulio.palmieri@taxlablaw.it) **Dottore Commercialista e Revisore Legale, e** **Giurista dello Studio Professionale Palmieri, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**VITO PAMBIA, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: vito.pambia@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista, Revisore Legale e C.T.U.** Con una trentennale esperienza in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**MATTEO GALERI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: matteo.galeri@taxlablaw.it) **Dottore Commercialista e Revisore Legale, e** **Giurista dello Studio Professionale Galeri, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**PIERPAOLO GIBBINI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: pierpaolo.gibbini@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista e Revisore Legale, e** **Giurista dello Studio Professionale Gibbini, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**PAOLA ORSOLA LAVERNIGLI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: paola.orsola.lavernigli@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista, e** **Giurista dello Studio Professionale Lavernigli, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**MARCO LEONE, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: marco.leone@taxlablaw.it) **Consulente in materia di diritto tributario, societario e bancario, e** **Giurista dello Studio Professionale Leone, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**ANGELA LOURCINI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: angela.lourcini@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista, e** **Giurista dello Studio Professionale Lourcini, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**GIUSEPPE PALMIERI, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: giuseppe.palmieri@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista, e** **Giurista dello Studio Professionale Palmieri, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**RAFFAELLA PELLINO, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: raffaella.pellino@taxlablaw.it) **Avvocato Commercialista, e** **Giurista dello Studio Professionale Pellino, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

**DARIO BONA, TLL Member** (Web: www.taxlablaw.it - E-mail: dario.bona@taxlablaw.it) **Dottore Commercialista e Revisore Legale, e** **Giurista dello Studio Professionale Bona, Commercialista e Revisore Legale e Forensic Accountant** in ambito tributario, societario e bancario. Ha lavorato in qualità di consulente in materia di gestione fiscale e di compliance.

## Dossier Studi legali 2020

**Nord Italia.** Taglia media o small per scelta, ma alleanze con altri studi nazionali e internazionali

# Non solo law firm: sul territorio realtà su misura e forza delle reti

Chiara Bussi

**G**randi law firm, ma non solo. Nel Nord Italia operano numerosi studi legali con dimensioni più ridotte e una forte impronta accademica. Sono legati a doppio filo al territorio che li ospita, ma al tempo stesso si inseriscono in una rete più o meno formale con altre realtà nazionali e internazionali complementari. Chi chi ha scelto la specializzazione in un'area di competenza, come la consulenza di competenza o di punta su una consulenza a tutto tondo. Per tutti l'obiettivo è offrire un servizio il più possibile su misura. «Abbiamo sempre escluso di crescere dimensionalmente», chiarisce Vincenzo Roppo, ordinario di diritto civile all'università di Genova. Nel 1991, proprio nel capoluogo ligure, insieme a Paolo Canepa ha dato il via allo studio che porta i nomi dei due fondatori. Qui lavorano anche tre avvocati e due praticanti, «una dimensione ottimale», spiega Roppo - per il tipo di clientela e di pratiche che seguiamo. Siamo generalisti e occupiamo di questioni legate al diritto civile e commerciale». La diversità delle grandi law firm lo studio non ha un cliente dominante da cui dipende gran parte del fatturato. «Siamo avvolti spesso si rivolgono a noi clienti con cui non avevamo mai avuto rapporti, che in concreto qualche problema di particolare complessità. L'alto turnover di clientela ci aiuta a mantenere un buon grado di indipendenza». Con i big legali non sono in concorrenza ma in sinergia. «In un certo senso», dice la law firm italiana o anglosassoni costituiscono una discreta fetta della nostra clientela. Ci affidano un incarico arbitrale, ci chiedono un parere, ci associano in una difesa giudiziale».

A Torino lo studio associato Ambrosio & Commodo si è affermato puntando sulla difesa di chi ha subito un danno, dal sangue infetto al legame tra telefoni cellulari e salute, ma anche sul fronte commerciale, nella sfera familiare, nel mondo del lavoro e del risparmio. «Il nostro materino continua a evolvere, che con l'emergenza da coronavirus le sue implicazioni è destinata a diventare ancor più centrale», dice Renato Ambrosio, uno dei due soci fondatori, per diversi anni professore a contratto di medicina legale. Qui lavorano una trentina di professionisti: «Siamo una grande realtà nel panorama cittadino», fa notare Ambrosio - ma di medie dimensioni rispet-

to ai big milanesi o internazionali». I clienti provengono dall'Italia e dall'estero, anche grazie al network In-law.net, nato nel 1996. «È tutto il partito», spiega l'altro socio, Stefano Commodo - dalla collaborazione con alcuni studi di Usa nell'ambito di una class action contro case farmaceutiche produttrici di derivati di oppio. Oggi la rete riunisce una quarantina di team italiani e altrettanti stranieri.

Alfredo Antonini, ordinario di diritto dei trasporti all'università di Udine, guida l'omonimo studio legale a Trieste. Fondato nel 1938, oggi conta 18 professionisti, molti dei quali impegnati anche nel mondo accademico. La specializzazione è il diritto d'impresa, a cominciare dai trasporti in valigia data la collocazione geografica, ma anche commerciale, societario, bancario e assicurativo. Lo studio è presente nel contenzioso giudiziario e stragiudiziale, ed è attivo anche nel campo degli arbitrati nazionali e internazionali. La gamma dei servizi si amplia sempre più. «L'emergenza sanitaria», racconta, ha messo in luce tematiche legate al diritto del turismo che in parte trattavamo già, ma che sono destinate ad affermarsi in vista delle prenotazioni già offerte per l'estate, con la prestazione di servizi che in alcuni casi non possono più essere soddisfatti. Antoinini fa parte di In-law.net, una rete nata nel 2014, tra quattro studi nei centri nevralgici del tessuto produttivo italiano.

Altre costanti nel loro lavoro: invecce quattro soci o nove professionisti impegnati nell'assistenza con consulenza su operazioni straordinarie ed M&A. «Per le nostre dimensioni», afferma Roberto Ludergnani, uno dei soci con un'esperienza quarantennale alle spalle - non possiamo coprire tutte le attività, per questo puntiamo sull'alta specializzazione e sul lavoro di squadra: ad ogni pratica lavora un team di un senior, un avvocato esperto e un giovane. Abbiamo però una rete informale di collaborazioni con studi nazionali e internazionali. La sede a Bologna, con un presidente milanese è indispensabile per il tipo di attività che svolgiamo. «In sette anni», dice, «seguiamo anche il diritto delle cooperative, un'attività molto sentita nella Regione. L'emergenza da coronavirus cambierà, almeno in un primo momento, le prospettive per le fusioni e acquisizioni. Mi aspetto tuttavia un certo fermento a livello locale, con operazioni guidate da family office nazionali». La presenza sul territorio «potrebbe fare la differenza».

di FEDERICA BIANCHI

**Da Genova a Torino passando per Trieste e Bologna forte impronta accademica e servizi personalizzati**

**Con i big non sono in concorrenza ma hanno un rapporto di collaborazione**

### LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020 a Milano e Roma

#### MILANO

A&A Studio Legale	www.albeassociati.it
Accinni, Cartolano & Associati - Studio Legale	www.acsl.it
Allen & Overy	www.allenoverly.com
Alleva & Associati	www.alleva.law.com
Ambientalex	www.ambientalex.com
Ammler	www.ammler.it
Ashurst	www.ashurst.com
B&A Brugnoletti & Associati	www.brunolettieassociati.com
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
Belvedere Inzaghi & Partners - BIP	www.studiogalebelvedere.com
Bird & Bird	www.twobirds.com
BLB Studio Legale	www.biblex.it
BonelliErede	www.belex.com
Canella Camaiora Studio Legale	www.canellacamaiora.it
Carnelutti Law Firm	www.carnelutti.com
CBA Studio Legale	www.cbalex.com
CDRA Studio Legale Comandè Di Nola Restuccia	www.cdrait
Chiomenti	www.chiomenti.net
Cleary Gottlieb	www.clearygottlieb.com
Clifford Chance	www.cliffordchance.com
CRCLEX	www.bakermckenzie.com
Deloitte Legal	www.deloitte.com
Dentons	www.dentons.com
DLA Piper	www.diapiper.com
ECOVIS	www.ecovis.com
Elxia	www.elxia.it
Eversheds Sutherland	www.eversheds-sutherland.com
EY Studio Legale Tributario	www.ey.com
FIVELEX Studio Legale	www.5lex.it
Freshfields Bruckhaus Deringer	www.freshfields.com
Gatti, Minoli, Agostinelli & Partners	www.gatti.it
Gatti, Pavesi, Bianchi	www.gpblex.it
Germa & Invernizzi	www.germainvernizzi.it
GF Legal	www.gflegal.it
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Giovanardi Pototschnig & Associati	www.giovanardilex.it
Gitti and Partners	www.gplex.com
Greenberg Traurig Santa Maria	www.gtlaw.com
Grimaldi Studio Legale	www.grimaldilex.com
Herbert Smith Freehills	www.herbertsmithfreehills.com
Hogan Lovells	www.hoganlovells.com
Iannaccone & Associati	www.iannacconeassociati.it
K&L Gates	www.kigates.com
Latham & Watkins	www.lw.com
LCA Studio Legale	www.lcalex.it
Lecis Cannella Grassi	www.lexicis.com
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
Linklaters	www.linklaters.com
Maisto & Associati	www.maisto.it
Maschietto Maggiore Besseghini	www.mmllex.it
MD&A Migliorisi De Benedetti & Associati (ora Focus)	www.md&a.it
Mellio & Partners T@X   L@B   L@W	www.mellioandpartners.it
Morri Rossetti & Associati	www.morrirossetti.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Norton Rose Fulbright	www.nortonrosefulbright.com
Orrick	www.orrick.com
Pavia & Ansaldo	www.pavia-ansaldo.it
Pedersoli Studio Legale	www.pedersoli.it
PwC TLS	www.pwc-tls.it
R&P Legal	www.replegal.it
Rucellai & Raffaelli	www.rucellaieraffaelli.it
Russo De Rosa Associati	www.rdra.it
Simmons & Simmons	www.simmons-simmons.com
STEX Studio Legale Tributario	www.stlex.it
Studio Avvocati Sala	www.avvocatisala.it
Studio dell'Avv. Rimini	www.studiourimini.it
Studio Legale Avv. Mucciarelli	www.mucciarelliassociati.com
Studio Legale Ichino Brugnattelli & Associati	www.ichinobrugnatelli.it
Studio Legale Salmi	www.studiogalesalmi.it
Studio Legale Villani	www.studiogalevillani.it
Studio Legale Villata, Degli Esposti & Associati	www.vide.it
Studio Pagano & Partners	www.studiopaganopartners.it
SZA Studio Legale	www.studiosza.it
Toffoletto De Luca Tamajo	www.toffolettodeluca.it
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati	www.virtax.it
Trifirò & Partners Avvocati	www.trifiro.it
White & Case	www.whitecase.com
Zitello Associati	www.zitelloassociati.it
Zoppolato & Associati	www.zoppolatoassociati.it

#### ROMA

A&A Studio Legale	www.albeassociati.it
Ambientalex	www.ambientalex.com
Baker McKenzie	www.bakermckenzie.com
Bird & Bird	www.twobirds.com
BLB Studio Legale	www.biblex.it
BonelliErede	www.belex.com
Bonetti & Della Studio Legale	www.bonettiedella.it
Boursier Niutta & Partners	www.boursierniutta.it
Brancadoro Mirabile	www.brancadoromirabile.it
Bussoletti Nuzzo & Associati	www.bnassociati.it
Caizzo, Donini Pappalardo & Associati	www.cdplex.it
Chiomenti	www.chiomenti.net
Cicala Riccioni & Partners	www.crp-lex.com
Cleary Gottlieb	www.clearygottlieb.com
Clifford Chance	www.cliffordchance.com
CMS Legal	www.cms.law
Dentons	www.dentons.com
DLA Piper	www.dlapiper.com
E.L. Avv. Egidio Lizza	www.egidiolizza.com
Fantozzi & Associati Studio Legale Tributario	www.fantozzieassociati.it
Ferragina & Parisi	www.fplex.it
Fidanzia Gigliola Studio Legale	www.fidanziaigigliola.it
Galante & Associati	www.ga-lex.it
Galletti Law	www.gallettilaw.com
Gemma & Partners	www.gemmaandpartners.com
GFPlaw	www.gfplaw.com
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	www.gop.it
Graziadei Studio Legale	www.graziadeistudiolegale.it
Grimaldi Studio Legale	www.grimaldilex.com
Hogan Lovells	www.hoganlovells.com
LC&P Lipani Catricalà & Partners	www.lipanicatricala.it
Legal Team	www.legal-team.it
Legance - Avvocati Associati	www.legance.it
Maresca, Morrici, Boccia & Associati	www.mmba.it
Menghetti & Partners	www.studiogalemenghettitroma.com
MepLaw International Law Firm	www.mep.law.net
MM & Partners	www.mmjus.it
Morbinati & Longo	www.lipanicatricala.it
MPMLegal	www.mpmlegal.it
NCTM Studio Legale	www.nctm.it
Nunziante Magrone	www.nunziantemagrone.it
Orrick	www.orrick.com
P&L Guccione & Associati	www.pellex.com
Pavia & Ansaldo	www.pavia-ansaldo.it
Pedersoli Studio Legale	www.pedersoli.it
Pescatore Orlandi Proto e Associati	www.poplex.it
Pessi & Associati Studio Legale	www.pessit.it
Puri Bracco Lenzi & Associati	www.studiopli.it
PwC TLS	www.pwc-tls.it
R&P Legal	www.replegal.it
Ristuccia & Tufarelli Avvocati	www.ristucciatufarelli.it
Severino Penalisti Associati	n/a
Studio Legale Avv. Antonio Fabbricatore	www.afvision.it
Studio Legale Bevere	www.studiogalebevere.it
Studio Legale Biagetti & Partners	www.studiobiagetti.it
Studio Legale Carbonetti & Associati	www.studiocarbonetti.it
Studio Legale Clarizia	www.studioclarizia.com
Studio Legale Dosi	www.studiogaledosi.com
Studio Legale E-Lex	www.e-lex.it
Studio Legale Gattamelata & Associati	www.gattamelataeassociati.it
Studio Legale Ghia	www.ghia.legal
Studio Legale Jacobacci & Associati	www.jacobacci-law.com
Studio Legale Lattanzi Cardarelli	www.lca-amm.eu
Studio Legale Leone	www.leoneassociati.com
Studio Legale Lerro & Associati	www.studiogalelerro.net
Studio Legale Manzi & Associati	www.studiogalemanzi.com
Studio Legale Santapichi	www.studiogalesantapichi.it
Studio Legale Turco	www.studioturco.it
Studio MB Mattei Bonanni	www.studio-mb.it
Tonucci & Partners	www.tonucci.com
Vassalli Olivo & Associati - Studio Legale	www.vassalioilivo.it
Watson Farley & Williams	www.wfw.com

### LE TESTIMONIANZE



**VINCENZO ROPPO**  
Co-fondatore,  
Idello studio Roppo  
e Canepa di  
Genova

**Piccoli per scelta**  
«Abbiamo sempre escluso di crescere dimensionalmente. Con i big non siamo in concorrenza. Le law firm italiane ed estere costituiscono una discreta fetta della nostra clientela».



**RENATO AMBROSIO**  
Fondatore, con  
Stefano  
Commodo,  
dell'omonimo  
studio di Torino

**Difesa di chi ha subito un danno**  
«Difendiamo chi ha subito un danno, nel campo della salute, della famiglia, del lavoro e dei risparmi. Abbiamo clienti dall'Italia e dall'estero, anche grazie a In-law.net».



**ALFREDO ANTONINI**  
Titolare  
dell'omonimo  
studio di Trieste,  
che è stato  
fondato nel 1938

**In rete**  
«Con me lavorano 18 professionisti specializzati nel diritto di impresa, molti dei quali impegnati anche nel mondo accademico. Siamo uno dei quattro studi della rete LawFed».



**ROBERTO LUDEGNANI**  
Uno dei 4 partner  
di BIP studio legale,  
con sedi a Bologna  
e Milano

**Team specializzato**  
«Puntiamo sull'alta specializzazione e sul lavoro di squadra e, se serve, attiviamo una rete informale di collaborazioni con studi nazionali e internazionali con competenze complementari».

LE SEGNALAZIONI

Studi legali dell'anno 2020 per macroarea geografica indicati per provincia

NORD	
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	
<b>BLF Studio Legale</b>	<a href="http://www.blflaw.it">www.blflaw.it</a> Bologna
<b>Bovesi &amp; Partners</b>	<a href="http://www.bovesiandpartners.com">www.bovesiandpartners.com</a> Bologna
<b>Cartwright Pescatore</b>	<a href="http://www.becp.eu">www.becp.eu</a> Bologna
<b>EY Studio Legale Tributario</b>	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a> Bologna
<b>LS Lexus Sinacta</b>	<a href="http://www.lslex.com">www.lslex.com</a> Bologna
<b>Studio Legale Buono, Calia &amp; Prosperi</b>	<a href="http://www.buono.bo.it">www.buono.bo.it</a> Bologna
<b>Studio Legale Carlo Berti</b>	<a href="http://www.studiolegalecarloberti.it">www.studiolegalecarloberti.it</a> Bologna
<b>Studio Legale De Santi Capalbo</b>	<a href="http://www.studiolegaledesanti.com">www.studiolegaledesanti.com</a> Bologna
<b>Studio Legale Insolera</b>	<a href="http://www.studiolegaleinsolera.eu">www.studiolegaleinsolera.eu</a> Bologna
<b>Studio Legale Sesta-Ruggini</b>	<a href="http://www.studiosesta.it">www.studiosesta.it</a> Bologna
<b>Della Ratta &amp; Di Donato Studio Legale</b>	<a href="http://www.studiolegaledellerrattadidonato.it">www.studiolegaledellerrattadidonato.it</a> Ravenna
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	
<b>Studio Legale Antonini</b>	<a href="http://www.studio-antonini.it">www.studio-antonini.it</a> Trieste
<b>Studio Legale Boragna</b>	<a href="http://www.studioboragna.com">www.studioboragna.com</a> Trieste
<b>Ponti &amp; Partners</b>	<a href="http://www.ponti-partners.it">www.ponti-partners.it</a> Udine
<b>Studio Avvocati Campels</b>	<a href="http://www.studioavvocaticampels.it">www.studioavvocaticampels.it</a> Udine
<b>LIGURIA</b>	
<b>BonelliFrede</b>	<a href="http://www.belex.com">www.belex.com</a> Genova
<b>Brunzone Genovesi &amp; Associati</b>	<a href="http://www.brunzonegenovesi.it">www.brunzonegenovesi.it</a> Genova
<b>Galletto &amp; Associati Studio Legale</b>	<a href="http://www.gallettoassociati.it">www.gallettoassociati.it</a> Genova
<b>Liconti Galliano &amp; Associati</b>	<a href="http://www.licontigalliano.com">www.licontigalliano.com</a> Genova
<b>Munari Giudici Maniglio Panfilii &amp; Associati</b>	<a href="http://www.mgmpp-avvocati.com">www.mgmpp-avvocati.com</a> Genova
<b>Studio Carbone &amp; D'Angelo</b>	<a href="http://www.carbonedangelo.it">www.carbonedangelo.it</a> Genova
<b>Studio Legale Lavatelli</b>	<a href="http://www.studiolegalelavatelli.com">www.studiolegalelavatelli.com</a> Genova
<b>Studio Legale Roppo Canepa</b>	<a href="http://www.roppocanepa.it">www.roppocanepa.it</a> Genova
<b>Studio Magnani Marongiu Dominici &amp; Associati</b>	<a href="http://www.magnar.it">www.magnar.it</a> Genova
<b>LOMBARDIA</b>	
<b>Gitti and Partners</b>	<a href="http://www.grlpex.com">www.grlpex.com</a> Brescia
<b>Studio Pagano &amp; Partners</b>	<a href="http://www.studiopaganopartners.it">www.studiopaganopartners.it</a> Brescia
<b>Studio Legale Associato Santamaria</b>	<a href="http://www.studiosantamaria.it">www.studiosantamaria.it</a> Monza-Brianza
<b>PIEMONTE</b>	
<b>Ambrosio &amp; Commodo</b>	<a href="http://www.ambrosiocommodo.it">www.ambrosiocommodo.it</a> Torino
<b>De Dominicis Studio Legale</b>	<a href="http://www.steddo.com">www.steddo.com</a> Torino
<b>CENTRO</b>	
<b>ABRUZZO</b>	
<b>Masci &amp; Berghella Studio Legale</b>	<a href="http://www.masciberghella.it">www.masciberghella.it</a> L'Aquila
<b>Studio Legale Avv. Roberto Colagrande</b>	n/a L'Aquila
<b>Studio Legale Avv. Edo Gargano</b>	<a href="http://www.studioavvocatoargano.it">www.studioavvocatoargano.it</a> Pescara
<b>Studio Legale Avv. Paolo Borrelli</b>	<a href="http://www.studiolegaleborrelli.it">www.studiolegaleborrelli.it</a> Pescara
<b>Studio Legale Marinelli</b>	<a href="http://www.studiolegalemarinelli.com">www.studiolegalemarinelli.com</a> Pescara
<b>Studio Legale Tributario Torcello</b>	<a href="http://www.studiotorcello.it">www.studiotorcello.it</a> Pescara
<b>Studio Legale Avv. Antonella Casimirri e Avv. Annalisa Caschera</b>	<a href="http://www.studio-legale-avv-antonella-casimirri-e-avv-annalisa.business.site">www.studio-legale-avv-antonella-casimirri-e-avv-annalisa.business.site</a> Teramo
<b>Studio Legale Avv. Maria Magda Di Taranto</b>	n/a Teramo
<b>Studio Legale Claudio Iaconi</b>	<a href="http://www.studiolegaleclaudioiaconi.it">www.studiolegaleclaudioiaconi.it</a> Teramo
<b>LAZIO</b>	
<b>Ricci &amp; Partners</b>	<a href="http://www.studiolegalericci.com">www.studiolegalericci.com</a> Frosinone
<b>MARCHE</b>	
<b>Paoli Avvocati</b>	<a href="http://www.avvocatopaoli.com">www.avvocatopaoli.com</a> Ancona
<b>Studio Legale Avv. Fusario</b>	<a href="http://studiofusario.weebly.com">studiofusario.weebly.com</a> Ancona
<b>Studio Legale Galvani - Assoc. Professionale</b>	n/a Ancona
<b>Studio Legale Micucci</b>	<a href="http://www.studiomicucci.com">www.studiomicucci.com</a> Ancona
<b>Marchionni &amp; Partners</b>	<a href="http://www.marchionnipartners.it">www.marchionnipartners.it</a> Pesaro-Urbino
<b>MOLISE</b>	
<b>Cerio Avvocati &amp; Commercialisti</b>	n/a Campob.
<b>Studio Legale Di Pardo</b>	<a href="http://www.studioidipardo.com">www.studioidipardo.com</a> Campob.
<b>SUD E ISOLE</b>	
<b>BASILICATA</b>	
<b>Studio Legale Avv. C. Massimo Oriolo</b>	n/a Potenza
<b>CALABRIA</b>	
<b>Ferragna &amp; Parisi</b>	<a href="http://www.fpsex.it">www.fpsex.it</a> Catanzaro
<b>Solo Diritto e Consulenza del Lavoro Avv. Massimo Cundari</b>	n/a Cosenza
<b>Studio Legale Paolini</b>	<a href="http://www.studiolegalepaolini.com">www.studiolegalepaolini.com</a> Cosenza
<b>Studio Legale Quattrone</b>	<a href="http://www.studiolegalequattrone.it">www.studiolegalequattrone.it</a> Reggio Cal.
<b>CAMPANIA</b>	
<b>Studio Durazzano</b>	<a href="http://www.studiodurazzano.it">www.studiodurazzano.it</a> Caserta
<b>Studio Legale Cundari</b>	<a href="http://www.studiolegalecundari.com">www.studiolegalecundari.com</a> Caserta
<b>Castaldo Law Office</b>	<a href="http://www.castaldolawoffice.it">www.castaldolawoffice.it</a> Napoli
<b>Lauro Studio Legale Avv. Giovanni Lauro</b>	<a href="http://www.laurostudiolegale.com">www.laurostudiolegale.com</a> Napoli
<b>Limatola Avvocati</b>	<a href="http://www.limatolavvocati.it">www.limatolavvocati.it</a> Napoli
<b>Mandico &amp; Partners</b>	<a href="http://www.avvocatomandico.it">www.avvocatomandico.it</a> Napoli
<b>Pisanti Avvocati</b>	<a href="http://www.studiolegalepisanti.it">www.studiolegalepisanti.it</a> Napoli
<b>PwC TLS</b>	<a href="http://www.pwc-tls.it">www.pwc-tls.it</a> Napoli
<b>Studio Legale Arcella</b>	<a href="http://www.studiolegalearcella.it">www.studiolegalearcella.it</a> Napoli
<b>Studio Legale Buonomo</b>	<a href="http://www.studiolegalebuonomo.it">www.studiolegalebuonomo.it</a> Napoli
<b>Studio Legale Esposito Lagloia</b>	<a href="http://www.deiure.net">www.deiure.net</a> Napoli
<b>Studio Sandulli &amp; Associati</b>	<a href="http://www.sandulliasociati.it">www.sandulliasociati.it</a> Napoli
<b>PUGLIA</b>	
<b>Alfieri Zullino &amp; Partners</b>	<a href="http://www.alfierizullino.it">www.alfierizullino.it</a> Bari
<b>Calcinaglia Studio Legale</b>	<a href="http://www.avvocaticalcinaglia.it">www.avvocaticalcinaglia.it</a> Bari
<b>Cotrufo &amp; Partners</b>	<a href="http://www.studiocotrufo.it">www.studiocotrufo.it</a> Bari
<b>ELEXI Studio Legale</b>	<a href="http://www.elexi.it">www.elexi.it</a> Torino
<b>Franco Baudino &amp; Associati</b>	<a href="http://www.baudino.it">www.baudino.it</a> Torino
<b>Gebbia Bortolotto Penalisti Associati</b>	<a href="http://www.gbpenalisti.it">www.gbpenalisti.it</a> Torino
<b>LabJus</b>	<a href="http://www.labjus.it">www.labjus.it</a> Torino
<b>Leading Law Notai &amp; Avvocati</b>	<a href="http://www.leadinglaw.it">www.leadinglaw.it</a> Torino
<b>Merani Viviani &amp; Associati</b>	<a href="http://www.meraniviviani.com">www.meraniviviani.com</a> Torino
<b>Musumeci Altara Desana &amp; Associati</b>	<a href="http://www.madlex.it">www.madlex.it</a> Torino
<b>Pacchiana Parravicini &amp; Associati</b>	<a href="http://www.avvocatipacchiana.com">www.avvocatipacchiana.com</a> Torino
<b>Pavesio &amp; Associati Studio Legale</b>	<a href="http://www.pavesioassociati.it">www.pavesioassociati.it</a> Torino
<b>Pedersoli Studio Legale</b>	<a href="http://www.pedersoli.it">www.pedersoli.it</a> Torino
<b>R&amp;P Legal</b>	<a href="http://www.relegal.it">www.relegal.it</a> Torino
<b>Studio Avvocato Chiusano</b>	<a href="http://www.studiochiusano.com">www.studiochiusano.com</a> Torino
<b>Studio Benessia Mascagno</b>	<a href="http://www.benessiamascagno.it">www.benessiamascagno.it</a> Torino
<b>Studio Fubini, Jorio, Cavalli &amp; Associati</b>	<a href="http://www.studiolegalefubinijoriocavalli.it">www.studiolegalefubinijoriocavalli.it</a> Torino
<b>Studio Giordanengo Avvocati Ass.</b>	<a href="http://www.studiogiordanengo.com">www.studiogiordanengo.com</a> Torino
<b>Studio Legale Alfiero &amp; Merletti</b>	<a href="http://www.alfieromerletti.it">www.alfieromerletti.it</a> Torino
<b>Studio Ludogoroff</b>	<a href="http://www.ludogoroff.it">www.ludogoroff.it</a> Torino
<b>Tamagnone Di Marco Studio Legale</b>	<a href="http://www.tamagnonedimarco.it">www.tamagnonedimarco.it</a> Torino
<b>Weigmann Studio Legale</b>	<a href="http://www.weigmann.it">www.weigmann.it</a> Torino
<b>TRENTINO - ALTO ADIGE</b>	
<b>Christoph Perathoner &amp; Partner</b>	<a href="http://www.perathoner-partner.com">www.perathoner-partner.com</a> Bolzano
<b>VENETO</b>	
<b>Gianni Origoni Grippo Cappelli &amp; Partners</b>	<a href="http://www.gop.it">www.gop.it</a> Padova
<b>Studio Legale Domenichelli &amp; Associati</b>	<a href="http://www.studiodomenichelli.it">www.studiodomenichelli.it</a> Padova
<b>BM&amp;A Studio Legale Associato</b>	<a href="http://www.studiobma.com">www.studiobma.com</a> Treviso
<b>Andersen Tax &amp; Legal</b>	<a href="http://www.andersentaxlegal.it">www.andersentaxlegal.it</a> Venezia
<b>MDA Studio Legale</b>	<a href="http://www.mdavocati.it">www.mdavocati.it</a> Venezia
<b>Studio De Poli</b>	<a href="http://www.studiodepoli.eu">www.studiodepoli.eu</a> Venezia
<b>B&amp;P Avvocati - Butti &amp; Partners</b>	<a href="http://www.buttiandpartners.com">www.buttiandpartners.com</a> Verona
<b>Macchi di Cellere Gangemi</b>	<a href="http://www.macchidiangemi.com">www.macchidiangemi.com</a> Verona
<b>Studio Legale Giacomuzzi</b>	<a href="http://www.studiogiacomuzzi.it">www.studiogiacomuzzi.it</a> Verona
<b>Studio Legale Menichetti</b>	<a href="http://www.studiolegalemenichetti.it">www.studiolegalemenichetti.it</a> Verona
<b>PLC - Diritto e Finanza d'Impresa</b>	n/a Vicenza
<b>TOSCANA</b>	
<b>AG Studio Legale</b>	<a href="http://www.agstudiolegale.com">www.agstudiolegale.com</a> Firenze
<b>Alberto Bianchi &amp; Associati</b>	<a href="http://www.albertobianchi.it">www.albertobianchi.it</a> Firenze
<b>D'Avirro &amp; Ducci</b>	<a href="http://www.davirroducci.com">www.davirroducci.com</a> Firenze
<b>Laroma Jezzì &amp; Partners</b>	<a href="http://www.laroma-jezzi-partners.business.site">www.laroma-jezzi-partners.business.site</a> Firenze
<b>Miccinè &amp; Associati</b>	<a href="http://www.mplex.it">www.mplex.it</a> Firenze
<b>Neri Pinucci &amp; Associati</b>	<a href="http://www.neripinucciassociati.it">www.neripinucciassociati.it</a> Firenze
<b>Paratore Vannini &amp; Partners</b>	<a href="http://www.advors.it">www.advors.it</a> Firenze
<b>SLCG Studio Legale Calabresi Quadalupe</b>	<a href="http://www.slcg.it">www.slcg.it</a> Firenze
<b>SLVB Studio Legale</b>	<a href="http://www.slvb.it">www.slvb.it</a> Firenze
<b>Studio Legale Alfieri</b>	<a href="http://www.alfieriasociati.it">www.alfieriasociati.it</a> Firenze
<b>Studio Legale Avv. Francesco Barchielli</b>	<a href="http://www.studiobarchielli.it">www.studiobarchielli.it</a> Firenze
<b>Studio Legale Avv. Prof. Stefano Grassi</b>	<a href="http://www.grassilegal.it">www.grassilegal.it</a> Firenze
<b>Studio Legale Chiesi</b>	<a href="http://www.studiolegalechiesi.it">www.studiolegalechiesi.it</a> Firenze
<b>Studio Legale JMU</b>	<a href="http://www.jmut.it">www.jmut.it</a> Firenze
<b>Studio Legale Lessona</b>	<a href="http://www.studiolessona.com">www.studiolessona.com</a> Firenze
<b>Studio Legale Sanalitto Taddè Associati</b>	n/a Firenze
<b>Studio Legale Vaccaro</b>	<a href="http://www.studiolegalevaccaro.eu">www.studiolegalevaccaro.eu</a> Firenze
<b>Studio Legale Valignani</b>	<a href="http://www.studiovalignani.it">www.studiovalignani.it</a> Firenze
<b>Tombari D'Angelo &amp; Associati</b>	<a href="http://www.tdlex.eu">www.tdlex.eu</a> Firenze
<b>Studio Uccelli &amp; Montano</b>	<a href="http://www.studiolegaleuccellimontano.it">www.studiolegaleuccellimontano.it</a> Livorno
<b>Ferragna &amp; Parisi</b>	<a href="http://www.fpsex.it">www.fpsex.it</a> Massa-Carrara
<b>UMBRIA</b>	
<b>Studio Legale Avv. Mastrangeli</b>	<a href="http://www.studiolegalemastrangeli.it">www.studiolegalemastrangeli.it</a> Perugia
<b>Studio Legale Brusco</b>	<a href="http://www.studiobruscop Perugia">www.studiobruscop Perugia</a> Perugia

Centro e Sud Italia  
Anche oltre Roma le boutique puntano al networking

Nino Amadore

Studi piccoli, iperspecializzati con un occhio al networking. Se vogliamo possiamo riassumere così l'identità e i progetti in cantiere degli studi del Centro e Sud Italia (Roma inclusa) che mettono in primo piano soprattutto il rapporto e il contatto con il cliente. Studi boutique, come si suole chiamarli oggi, è non solo con solide radici da queste parti ma spesso molto internazionalizzati. E' vocati al network, magari interdisciplinare. Ne' è un esempio, per dire, lo studio di **Antonio Quattrone** con sede a Pellarò, frazione di Reggio Calabria, che ha creato un'alleanza di fatto con la sorella, Giuseppina, che invece il suo studio lo ha a Reggio, in città: tutti e due hanno comunque una sede a Milano. «Credo sia giusto che ognuno mantenga la propria individualità», spiega Antonino - le nostre competenze si integrano: io mi occupo soprattutto di tributario e mi sto specializzando in diritto alimentare; mia sorella di civile, penale e si sta specializzando in diritto del lavoro. Collaboriamo con altri nostri colleghi per materie specifiche e facciamo parte di una rete di studi legali, la Ius Teams».

Il lockdown e lo smart working in qualche caso hanno solo accelerato progetti ed esigenze che erano latenti: gli studi progettano di crescere creando reti e connessioni ma mantenendo una dimensione da boutique. Lo spiega **Giovanni Lauro**, studio a Napoli e in altre tre grandi città italiane, specializzazioni che vanno dal diritto bancario e assicurativo al diritto fallimentare e di famiglia: «Il lockdown ha fatto emergere ancora di più una crisi che ci portiamo avanti da tempo e ci ha fatto superare alcune resistenze culturali come quella di guardare sempre al proprio piccolo corticello - dice Lauro - Secondo me questo è il momento di fare scelte nuove: lo smart working ha dimostrato che si può lavorare diversamente e il networking può favorire incontri con colleghi e professionisti di altre discipline. Questo è il nostro progetto, certo ancora in fase embrionale: offrire al cliente interdisciplinarietà; quello è il futuro. Credo che non sia più il momento dei grandi studi all'americana».

E proprio su questo punto il pensiero di Lauro in fondo coincide con quello di altri suoi colleghi. Come Sergio Fidanza che con Angelo Gigliola ha fondato l'omonimo studio a Roma: ultimi allievi di Giuseppe Guarino (giurista e più volte ministro, scomparso a metà aprile) Fidanza e Gigliola hanno otto collaboratori e si occupano soprattutto di diritto amministrativo, sportivo, dell'Unione europea e dell'energia: «Io ritengo che gli studi boutique siano la dimensione

ideale - spiega Sergio Fidanza - perché danno la possibilità di avere contatti diretti con i clienti. Gli studi di grandi dimensioni sono dispersivi». Bloccato, come tanti, dal lockdown lo studio **Fidanza-Gigliola** si è ritrovato in questi mesi a rispondere soprattutto a richieste di consulenza ma si sta preparando al dopo lockdown e alle innovazioni che arriveranno: «Dal primo giugno scatterà il processo telematico con Microsoft teams e c'è sembra una nuova novità - spiega Sergio Fidanza -. Noi intanto stiamo testando l'identità telematica con Zoom, il sistema molto usato per i collegamenti in video, e faremo un processo telematico di prova».

È un sostenitore del rapporto diretto con i clienti **Florenzo Calcinaglia** che insieme al fratello Luca ha uno studio a Bari: Florenzo si occupa di diritto amministrativo, Luca di civile e tributario. «Alcuni anni fa mi sono reso conto che le strutture costruite sul modello parastatale hanno dei grossi limiti, gli stessi della grande distribuzione organizzata per il commercio - spiega Florenzo -. Chi ha bisogno di assistenza legale in quel caso si rivolge allo studio e non al professionista e invece, secondo me, il contatto diretto con il professionista ha un valore diverso perché fondato sulla fiducia e la responsabilità».

Specializzazione, fiducia e networking sono alla base dello studio **C-Legal** di Castellammare del Golfo in provincia di Trapani fondato nel 2016 da Manlio Gervasi, Maria e Galogero Marinello con collaboratori a Buenos Aires e New York. Uno studio specializzato (o superspecializzato se volete) in immobiliare e amministrativo: «Assistiamo soprattutto gli stranieri che vogliono fare investimenti immobiliari e turistici in Sicilia ma ormai non solo: russi, americani ma anche cittadini di Paesi Ue - spiega Manlio Gervasi -. Cittadini e imprese attratti dalla Sicilia e dalle grandi potenzialità della nostra terra oltre che dalla bellezza. I nostri uffici di New York e Buenos Aires assistono la clientela di origine italo-americana o italo-argentina nel loro progetto, certo ancora in fase embrionale: offrire al cliente interdisciplinarietà; quello è il futuro. Credo che non sia più il momento dei grandi studi all'americana».

E proprio su questo punto il pensiero di Lauro in fondo coincide con quello di altri suoi colleghi. Come Sergio Fidanza che con Angelo Gigliola ha fondato l'omonimo studio a Roma: ultimi allievi di Giuseppe Guarino (giurista e più volte ministro, scomparso a metà aprile) Fidanza e Gigliola hanno otto collaboratori e si occupano soprattutto di diritto amministrativo, sportivo, dell'Unione europea e dell'energia: «Io ritengo che gli studi boutique siano la dimensione

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE TESTIMONIANZE



**SERGIO FIDANZA**  
Con Angelo Gigliola fondatore dell'omonimo studio con sede a Roma



**MANLIO GERVASI**  
Fondatore di C-Legal a Castellammare del Golfo (TP)

**Il valore degli studi boutique**  
«Ritengo che gli studi boutique siano la dimensione ideale perché danno la possibilità di avere contatti diretti con i clienti. Gli studi di grandi dimensioni sono dispersivi»

**Il business immobiliare**  
«Il nostro studio è nato dal bisogno di dare assistenza ai tantissimi stranieri, sia privati che imprese, che vogliono investire in Sicilia nell'acquisto e ristrutturazione di immobili a uso turistico»



**GIOVANNI LAURO**  
Titolare a Napoli dell'omonimo studio si occupa soprattutto di diritto bancario



**ANTONIO QUATTRONE**  
A Reggio Calabria ha creato un network con la sorella Giuseppina

**Il momento dell'innovazione**  
«Questo è il momento di fare scelte nuove: lo smart working ha dimostrato che si può lavorare diversamente e il networking può favorire incontri con colleghi e professionisti di altre discipline»

**Formazione continua**  
«Le nostre competenze si integrano: io mi occupo di tributario e mi sto specializzando in diritto alimentare; mia sorella di civile, penale e si sta specializzando in diritto del lavoro»

# Guida al Diritto

## Il sistema informativo indispensabile per approfondire tutte le novità legislative e giurisprudenziali!



# NOVITÀ

Guida al Diritto si arricchisce di nuovi contenuti per essere al passo con le esigenze di avvocati e magistrati, fornendo tutti gli strumenti e gli orientamenti utili alla professione.

**24 ORE**  
PROFESSIONALE

**NON SEI ANCORA ABBONATO?**  
Scopri l'offerta: [offerte.ilsole24ore.com/gd](http://offerte.ilsole24ore.com/gd)