

Tecnologia, privacy, ma anche Olimpiadi nel mirino delle law firm che operano in Italia

Anno nuovo, lavoro nuovo Ecco su cosa puntano gli studi

Pagine a cura
DI FEDERICO UNNIA

Un 2020 all'insegna della crescita e dell'innovazione. Il 2019 è passato da poche ore agli archivi e, pur non essendosi assopite del tutto le preoccupazioni legate alla situazione politica, alla Brexit e alla guerra dei dazi, gli studi legali sono ottimisti per le sfide del nuovo anno, collegate alle opportunità offerte dalle sfide dell'innovazione tecnologica, ma anche dalla ricerca di un tocco di creatività nella consulenza che possa fare la differenza.

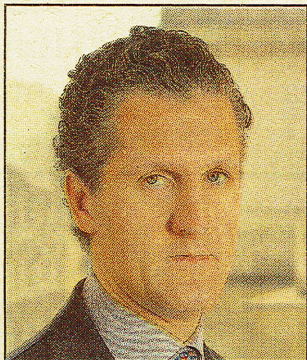
È questo il sentiment che *Affari Legali/ItaliaOggi Sette* ha registrato al termine di un'indagine condotta su 22 law firm attive in Italia. «Il 2019 è stato un anno positivo, addirittura superiore alle aspettative che avevamo al termine del 2018», dice **Antonio Auricchio**, co-



Antonio Auricchio

managing partner di **Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**. «Siamo stati protagonisti di alcune delle principali operazioni che hanno caratterizzato il mercato negli ultimi 12 mesi, e non solo nell'M&A. Punteremo anche su aree più di nicchia, come il diritto dell'arte, per il quale abbiamo recentemente costituito un apposito team multidisciplinare».

Segno più anche per **Chiomenti**. «Il 2019 si chiude in modo positivo, con a inizio dicembre, un +10% rispetto alla medesima data del 2018», commenta **Filippo Modulo**, managing partner dello studio Chiomenti. «Maggiori opportunità nel 2020 derivano dall'aver già risolto da tempo temi di successione generazionale e dal poter contare su un numero allargato di professionisti di qualità ed abituati a lavorare insieme. Le problematiche esterne e di scenario sono note e possono tramutarsi in opportunità: penso all'incidenza e variabilità degli assetti regolatori e fiscali di riferimento, all'impatto ed evoluzione dei fattori tecnologici, alla quadro geopolitico in costante evoluzione».



Filippo Modulo

Ottimista anche **Bruno Giuffrè**, country managing partner di **Dla Piper**: «Per il 2019 avevamo obiettivi molto ambiziosi: siamo ottimisti circa il fatto che li raggiungeremo. Nel 2020 la grande sfida è sull'innovazione che produrrà un cambiamento nel modello di business tradizionale e quella della qualità, tanto più dura sotto la pressione dei prezzi».

Fintech, Open payments, concentrazioni di mercato e trasformazione delle filiali in digital hub saranno alcuni dei temi trainanti per il 2020 per **Linklaters**. «Puntiamo a riconfermare il trend positivo che negli ultimi anni ci ha visto crescere più rapidamente della media del settore», dice **Andrea Arosio**, managing partner di **Linklaters Italy**. «Il 2019, iniziato in modo prudente, si è chiuso con segnali positivi che ci lasciano intravedere un inizio 2020 decisamente più vivace. Il nostro è uno studio per vocazione molto vicino al mondo bancario-finanziario che sta vivendo una profonda fase di trasformazione. Tra le opportunità citerei l'aumento della vivacità in ambito corporate con un incremento di operazioni di natura straordinaria e complessa, la trasformazione del mondo bancario e in ultimo l'innovazione».

Crescita con un'offerta specialistica, per **Herbert Smith Freehills**. «Il 2019 è stato un anno di grande trasformazione per il nostro studio in Italia: siamo passati dall'essere una startup a una practice di 30 professionisti e con un'offerta strutturata e altamente specialistica. Nel 2020 ci concentreremo sul settore dell'energia e infrastrutture e sul Life Sciences e IP», dicono **Laura Orlando**, managing partner e il partner **Lorenzo Parola**, di **Herbert Smith Freehills**.

La sfida del 2020, secondo lo studio **Pedersoli**, è il banking. «Ci sono settori che potrebbero essere attivi nel 2020 come il bancario, interessato da operazioni di consolidamento. Infine, la sempre maggiore presenza dei fondi sul mercato dei crediti,

non solo Npl ma anche Utp, dovrebbe dar vita a nuove forme di investimento in situazioni complesse che richiederanno il coinvolgimento di diverse practice», dice **Maura Magioncalda**, membro del Consiglio direttivo ed equity partner, responsabile dei dipartimenti di Diritto bancario e finanziario e ristrutturazione del debito dello Studio Pedersoli. «In termini di risultati economici il 2018 è stato un anno particolarmente positivo per lo Studio e ci aspettiamo che il 2019 sia tendenzialmente in linea con il 2018. Al di là dei risultati economici, siamo soddisfatti per la continua crescita sia in termini



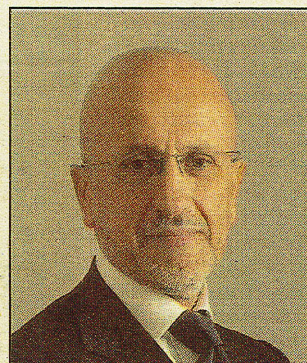
Maura Magioncalda

di nuovi ingressi di soci sia in termini di riconoscimenti ricevuti dal mercato. Nel 2020 ci attende anche una sfida interna che è quella di consolidare la struttura e l'organizzazione e completare la transizione dello Studio da «boutique» legale a «full service» senza però alterarne la cultura originale che ne ha determinato il successo. La generalizzata politica economica della riduzione dei tassi e la convenienza del debito bancario continuerà a generare una abbondanza di cassa che dovrebbe favorire, tra l'altro, le operazioni di M&A.

Punta sulla finanza strutturata invece **Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP Studio Legale**. «Vogliamo crescere in alcuni settori che sono funzionali al nostro core business delle operazioni straordinarie: mi riferisco alla finanza strutturata e di progetto, al private equity e al fund formation, in cui siamo sottodimensionati rispetto alle nostre potenzialità e a quelle di **Willkie Farr & Gallagher in Europa**» chiosa **Luca Leonardi**, partner **Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP**. «Il 2019 è andato bene. In crescita la compliance, che ha ampiamente superato qualsiasi previsione e la ristrutturazione del debito e la crisi dell'impresa. Anche per l'attività di M&A il 2019 è stato un anno importante, soprattutto nel settore delle infrastrutture. Abbiamo

registrato un +30% di professionisti con l'arrivo di **Bruno Cova**, **Francesca Petronio** e dei loro team, entrati nella nostra compagine per operare nei settori della ristrutturazione del debito e crisi dell'impresa, compliance, white collar crimes e contenzioso».

Un 2019 positivo anche per lo studio **Lipani Catricalà & Partners** che ha segnato una crescita a due cifre, sia del fatturato (cassa) che del prodotto (competenza); una percentuale di crescita superiore al 10%. «La sfida primaria per il 2020 è confermare la tendenza di crescita dell'anno precedente», dice il fondatore **Damiano Lipani**. «La crescita deve essere sostenibile, permetterne l'assorbimento nell'organizzazione dello studio e modulare. È necessaria la crescita nelle practice di riferimento (amministrativo, appalti, contenzioso, antitrust e regolatorio), mentre la vera nuova sfida è la crescita nelle practice in cui abbiamo investito nel 2019 (corporate e M&A). Dovremo consolidarci nel nord Italia, per numero di professionisti e per fatturato, con un focus specifico nell'urbanistica, a supporto di operazioni rilevanti. In Lombardia nei prossimi anni sono previsti investimenti nello svilup-



Damiano Lipani

po immobiliare per oltre 13 miliardi. L'opportunità più rilevante in questo momento è costituita dalla necessità di aggregazione che sentono molti studi di piccole dimensioni, con strutture e organizzazione non adeguate per essere competitivi. L'elemento sempre più critico è quello delle tariffe, che colpisce meno le strutture più avviate e complesse, mentre è un'ulteriore barriera all'accesso dei giovani alla professione. Uno studio ben avviato può «ammortizzare» lo svolgimento di attività a tariffe molto basse, riuscendo a «spalmare» i margini bassi o anche negativi di singoli incarichi su commesse più redditive. Diversamente, un giovane avvocato non può, soprattutto

inizialmente, sostenere tariffe che non remunerano né il proprio lavoro né i costi di struttura e gli altri investimenti necessari per avviare lo studio».

Per la law firm **Baker**



Francesco Pisciotta

McKenzie il 2020 è l'anno dell'innovazione. «Investiamo sull'innovazione, ripensando il nostro modo di lavorare per sfruttare a pieno le opportunità che la tecnologia e l'intelligenza artificiale offrono alla professione», spiega **Francesco Pisciotta**, da novembre nei managing partner di **Baker McKenzie**. «Ci siamo posti obiettivi ambiziosi per crescere nel rispetto di equilibri in termini di diversità e inclusione. Ci preoccupano le trade wars che hanno fatto vedere i propri pesanti effetti nell'anno che sta per chiudersi e, più in generale, il potenziale calo di investimenti dall'estero per ragioni legate alla carenza di incentivi alla competitività industriale nel nostro paese. Nell'esercizio chiuso al 30 giugno 2019 è confermata la crescita attesa in termini di fatturato, nonostante la penalizzazione derivante dal cambio euro/dollaro che per noi incide in maniera significativa».

Sostanziale ottimismo anche in **Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners**. «Le premesse sono positive e contiamo di centrare il target di incassato, che dovrebbe essere di più del 15% superiore al 2018», dice il managing partner **Bruno Gattai**. Nel 2020 vogliamo proseguire a far bene e consolidare la posizione di eccellenza che ci siamo guadagnati sul mercato. La percezione molto positiva sul mercato dello studio, la possibilità di intercettare una o più delle operazioni importanti che ci saranno nel 2020 e degli investimenti importanti che ci saranno nel real estate soprattutto a Milano guidano la nostra strategia. Preoccupa lo scenario politico e la sua instabilità».

Anche una delle prime società di capitali tra avvocati, cioè **La Scala Società tra Avvo-**

Il 2019 si è chiuso con un bilancio positivo per i legali

cati, al netto della situazione politica incerta, vede un 2020 in crescita. «Lo studio è ancora in crescita nel 2019», spiega il senior partner **Giuseppe La Scala**. «Importante è il contributo offerto dalle controllate La Scala Service (servizi ancillari alla gestione Npl) e La Scala Cerved Società tra Avvocati, andate ben oltre le previsioni. Per il 2020 stiamo lavorando a un'importante iniziativa per rafforzare la nostra leadership nel contenzioso bancario. Stiamo organizzando la nostra task force dedicata agli Utp: siamo certi di poter dire la nostra nel servicing per la gestione di queste situazioni, con particolare riguardo alle esposizioni verso



Stefano Bianchi

le piccole imprese».

Buono il 2019 anche per **Pavia e Ansaldo**: «Lo studio conferma il suo stabile posizionamento sul mercato puntando sulla costruzione di rapporti fiduciari duraturi», dice il managing partner **Stefano Bianchi**. «Nel 2020 è fondamentale porre le basi per un graduale rinnovo generazionale della partnership, effettuare mirati investimenti in nuovi dispositivi tecnologici, volti a elevare la qualità dei servizi ai clienti e fare di tutto per migliorare il livello di benessere dell'ambiente di lavoro e attrarre nuove risorse professionali. Il nostro mondo ha sfide complesse da affrontare: preoccupa la tendenza alla riduzione delle fees determinata da una competizione unidimensionale volta alla creazione illusoria di piccoli monopoli sul mercato legale più che all'individuazione di forme di assistenza al passo con i tempi e il minor interesse verso la professione legale dei migliori talenti, attestato dal drastico calo delle iscrizioni alla facoltà di giurisprudenza. In positivo vedo lo spalancamento di innovativi ambiti per la consulenza. Meno volumi di attività ma più attitudine al pensiero strategico e alla consulenza creativa e sofisticata».

Energy e marittimo sono invece i due settori su cui punta lo studio **Watson Furley & Williams**. «Quest'ultimo anno è stato un anno decisamente positivo per il nostro studio, con un bilancio in crescita del 10% circa rispetto al 2018, in linea con le previsioni». Abbiamo deciso di posizionarci come firm specializzata in alcune specifiche industry: l'energy e il marittimo anzitutto con i servizi di consulenza legale in questi due

settori industriali», dice **Eugenio Tranchino**. «Puntiamo a essere riconosciuti come specialisti del settore industriale di riferimento».

Molte le novità per **Lca**. «Il 2019 è stato un anno importante per il nostro studio che, sulla



Vittorio Turinetti di Priero

scia del 2018, ha continuato la propria espansione con l'obiettivo di creare uno studio integrato organizzato per dipartimenti altamente specializzati», dice **Vittorio Turinetti di Priero**, partner di Lca Studio Legale. «Abbiamo aggiunto alla nostra offerta i servizi banking & finance, sempre più importanti nelle operazioni di debito e in quelle M&a strutturate. Si è inoltre unito a noi un gruppo di avvocati penalisti; ci sono infatti aspetti del diritto d'impresa in cui è necessario un lavoro integrato tra diritto civile e diritto penale. Occorre stare al passo dei cambiamenti del mondo. Stiamo pensando di introdurre il c.d. smart working in modo più strutturato. È una questione di organizzazione e mentalità che può portare a benefici nella vita dei professionisti e nell'efficienza del lavoro».

Crescita dimensionale e non solo, per **Toffoletto De Luca Tamajo**. «Siamo cresciuti non solo di dimensione, ma anche di fatturato che si incrementerà circa del 15% rispetto al 2018, con un raddoppio per la sede romana», spiega il managing partner **Franco Toffoletto**. «Ci aspettiamo un 2020 in linea con il 2019, caratterizzato da ulteriori cambiamenti che andranno a toccare sia la sfera dimensionale che, soprattutto, quella di prodotto. Con l'ingresso del dottor **Diego Paciello**, come responsabile dell'area fiscale, Welfare, Compensation and Benefits, abbiamo iniziato un processo per estendere la nostra attività ad aree contigue al diritto del lavoro strettamente inteso. Le aziende ci chiedono un aiuto nella digitalizzazione e nella semplificazione dei processi, nell'elaborare sistemi di attrattività e mantenimento dei talenti e nell'innovazione dei modelli di organizzazione del lavoro». Il 2020 sarà l'anno delle tecnologie anche per lo **Studio Previti Associazione Professionale**. «Nel 2020 punteremo a consolidare i risultati. Investiremo sulla struttura, soprattutto non legal, in innovazione tecnologica e comunicazione. Le opportunità verranno dalla fusione dei servizi legali

con la tecnologia: gestendo tematiche connesse al digitale sarà sempre più importante fondere davvero in un unico servizio il lato tecnico e quello squisitamente legale», spiega **Stefano Previti**. «Esternamente le minacce vengono dalla situazione economica e politica, dall'incertezza del diritto e della burocrazia, che purtroppo respingono molti potenziali investimenti o comunque ne rallentano pesantemente i tempi di realizzazione».

«Complessivamente il 2019 si chiude in termini positivi e in linea con le previsioni ma anche con ampliamenti significativi di prospettive su nuove aree in via di consolidamento e espansione», dice **Emilio Girino**, fondatore dello **Studio Ghidini, Girino & Associati**. «Nel 2020 occorre una decisa prosecuzione e forte potenziamento della nostra filosofia, informata a tre regole: alto livello qualitativo tipico di legal boutique, quale siamo da oltre 30 anni; accentuata personalizzazione del servizio e, infine, diretta e reale presenza delle maggiori seniorities nelle casistiche di particolare com-



Emilio Girino

plexità. Un'area sempre più rilevante assumerà la compliance, dove si riscontrano le maggiori carenze e dove si concentrerà sempre di più l'attenzione delle autorità di controllo e della magistratura. Resta fondamentale la pareristica strategica e preventiva - pareristica pro veritate, non «addomesticata» - nostro settore tradizionale apprezzatissimo dalla clientela (anche se scomoda, il cliente vuole la verità non l'illusione). Terzo segmento prioritario: la contrattualistica d'impresa sia nel bancario-finanziario sia nell'IP».

Un occhio a privacy e Ip, e uno anche alle Olimpiadi di Cortina-Milano. **Massimo Tavella** fondatore di **Tavella Studio di Avvocati**, spiega su cosa punterà nel 2020. «Lo studio ha cambiato fisionomia, è cresciuto. Il team di privacy e It, con l'ingresso di **Pierluigi Perri** in qualità di Of Counsel si è notevolmente rafforzato ed è in grado di fornire una consulenza altamente specializzata capace di rispondere alle nuove e sempre più complesse esigenze del mercato It. Abbiamo inaugurato la practice di diritto penale societario con l'ingresso di **Gianmaria Palminteri**, per offrire servizi di compliance alla legge 231 e completare

la nostra offerta in materia IP e lotta alla contraffazione. Nel 2020 un tema centrale sarà la sicurezza informatica, in un'ottica di valorizzazione e tutela del business. L'obiettivo è di affiancare alla compliance legale al Gdpr e alla 231, l'implementazione di misure di sicurezza fisiche e tecnologiche necessarie a salvaguardare gli asset immateriali dell'impresa, dai dati, ai segreti commerciali ai diritti Ip. Sarà importante comprendere come l'Italia riceverà la nuova Direttiva Ue sul copyright digitale, e come gli operatori dovranno adeguarsi, nel concreto, alle nuove previsioni. Da ultimo, e con prospettive più di lungo periodo, l'assegnazione delle Olimpiadi Invernali 2026 a Milano sarà sicuramente un'ottima opportunità per la città, nonché per gli studi attivi nel settore della comunicazione. Basti pensare a tutte le iniziative (eventi, campagne ecc.) che saranno poste in essere».

«Il 2019 è stato leggermente migliore del 2018 e si sarebbe chiuso ancora meglio se non si fossero verificati all'ultimo imprevedibili slittamenti sulla chiusura di alcune operazioni», spiegano **Alessandro de Botton** e **Nicolò Juvara** di **Studio legale Molinari e Associati**. «Tra i trend di mercato che lo studio intende sfruttare ricordo l'applicazione del nuovo codice della crisi di impresa, il continuo flusso di investimenti nel settore immobiliare da parte di operatori stranieri e il consolidamento dei mercati finanziari».

Molte le sfide per **Stefanelli & Stefanelli**. «Siamo molto soddisfatti dell'andamento dell'anno 2019, in quanto sono state superate le previsioni di budget registrando un incremento decisamente positivo nell'area appalti ed in quella



Silvia Stefanelli

privacy (principalmente nel settore sanitario)», spiegano **Silvia** ed **Andrea Stefanelli**, co-fondatori **Stefanelli & Stefanelli**. «Hanno comunque tenuto anche gli altri settori di consulenza dello studio: diritto sanitario, lavoro e nuove tecnologie. Il 2020 sarà quasi sicuramente l'anno dei dispositivi medici, in quanto da maggio diverrà pienamente applicabile il Regolamento Ue 2017/745 sui dm, che avrà un profondo impatto su tutti gli operatori del settore, quali fabbricanti e distributori, ospedali, operatori sanitari. Lanceremo entro

la fine dell'anno un osservatorio europeo sulla normativa. nell'ambito degli Appalti il nuovo «cambio di governo» può rappresentare un'ulteriore difficoltà di coordinamento fra le norme del Codice del 2016, quello dello Sblocca-cantieri del 2019 ed il nuovo Regolamento di prossima pubblicazione, in quanto le diverse politiche degli approvvigionamenti pubblici portate avanti dalle differenti compagini governative si «scaricano» con ogni evidenza sulla normativa, rendendola sempre più contraddittoria nonché di difficile interpretazione».

«Il 2019 si è chiuso positivamente: lo studio ha ampliato la sua struttura, con l'apertura delle nuove sedi di Padova e Bergamo e ha visto aumentare anche il numero dei clienti», dice **Giacinto Favalli**, partner di **Trifirò & Partners**. «In termini di attività, abbiamo assistito a un incremento sia delle prestazioni di carattere consulenziale, sia del contenzioso. Non abbiamo in previsione iniziative di carattere straordinario. Nel 2020 ci prefiggiamo di migliorare ulteriormente la nostra efficienza operativa e di incrementare l'efficacia nell'intercettare nuovi clienti, in particolar modo internazionali, alla luce degli importanti accordi di collaborazione che abbiamo stretto con primarie realtà internazionali».



Giacinto Favalli

Infine, **Nicla Picchi**, fondatrice e managing partner dello **Studio legale Picchi, Angelini & Associati** ricorda come «per noi l'obiettivo del 2020 è consolidare l'assetto organizzativo realizzato nel 2019, grazie al quale il nostro studio, nel luglio scorso, ha ottenuto la certificazione di qualità. La crescente attenzione delle pmi verso l'adozione di modelli organizzativi e di gestione ex dlgs 231/2001 rappresenta senza dubbio la principale opportunità per uno studio come il nostro, che su questa tipologia di offerta professionale ha maturato una solida esperienza, e si avvia a rappresentare ormai un punto di riferimento nel territorio», conclude.

«Il 2019 è stato decisamente positivo per il nostro studio, con un bilancio in crescita del 10% circa rispetto al 2018, in linea con le previsioni». Abbiamo deciso di posizionarci come firm specializzata in alcune specifiche industry: l'energy e il marittimo anzitutto con i servizi di consulenza legale in questi due

— © Riproduzione riservata —

Supplemento a cura
di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@italiaoggi.it
e **GIANNI MACHEDA**
gmacheda@italiaoggi.it