



di **Mariole Asterri**

CONSULENZE INTEGRATE

COVER | 38

Crescere acquisendo competenze in nuovi settori per offrire un servizio sempre più completo. È l'obiettivo dello studio legale tributario guidato da Stefania Radoccia,



Stefania Radoccia

managing partner di EY della divisione tax&law per l'Italia. Attualmente, le cifre parlano di un fatturato di circa 106 milioni di euro per una struttura di oltre 600 professionisti (sulle oltre 6mila di EY Italia). Numeri che Radoccia vuole incrementare. "Vogliamo offrire servizi integrati portando maggior valore ai clienti", spiega a *Forbes Italia*, "prevedendo un'espansione sia a livello territoriale sia in termini di competenza con acquisizioni quali settori di energia, infrastrutture, farmaceutico, immobiliare, wealth management prevedendo altresì uno sviluppo dei desk a supporto dell'internalizzazione aziendale focalizzati sui paesi asiatici, Medio Oriente e Russia".

Per riuscire a crescere, ne è convinta la managing partner, occorre sempre più lavorare in maniera olistica: *in primis* a livello di approccio, instaurando una stretta collaborazione con le altre divisioni di EY. "Nella nostra realtà ogni service line non vive più separata dalle altre ma interagisce e crea sinergie con il re-

sto della struttura avendo come principale obiettivo l'utilità per i clienti". Un cliente al quale bisogna offrire un servizio rinnovato sfruttando la tecnologia come fattore abilitante: "La gestione e l'analisi dei macro dati raccolti a livello globale, attraverso tool previsionali, ci permette di individuare le tendenze del mercato e di fornire ai clienti supporto di idee e strategie". Lo sviluppo di una serie di soluzioni digitali, negli auspici di EY, avrà infatti un ruolo di facilitatore nel lavoro di carattere routinario, permettendo allo studio di potersi concentrare su consulenze più complesse e a più alto valore aggiunto. Proprio per questo, a Bari, è stato inaugurato un competence center EY Business Solution in collaborazione con il Politecnico che fungerà da hub per l'innovazione, lo sviluppo e l'ottimizzazione di tool e processi interni ed esterni. Partendo da qui, EY sta impostando la sua strategia in Italia nel comparto legal. Già perché le grandi società del settore da alcuni anni stanno potenziando i propri servizi proprio in questo campo: "Le società di revisione come la nostra hanno dovuto per forza allargarsi ad altri business per mantenere le proprie



Ritaglio stampato ad uso esclusivo del destinatario. Non è produttivo.

eventi IL SUMMIT SULLE INFRASTRUTTURE

In Stazione centrale di Milano si terrà il summit di EY sulle infrastrutture dal titolo *The smarter you build, the better you live* per alimentare il dialogo a supporto delle infrastrutture necessarie all'Italia. La società di revisione internazionale che attraverso la sua divisione tax&law, guidata dalla managing partner Stefania Radoccia, ha pensato di fare da regista a un momento di confronto tra i ceo di autorevoli aziende e autorità, che si alterneranno per discutere temi legati a investimenti nelle infrastrutture, regolamentazione e connettività delle persone. L'evento si terrà il prossimo 4 e 5 marzo e, tra i vari protagonisti, contará anche il sindaco di Genova, Marco Bucci, e il presidente della regione Liguria, Giovanni Toti. Entrambi impegnati nel processo di ricostruzione del Ponte Morandi dopo il tragico crollo dell'agosto 2018. Come ha spiegato Radoccia, si tratterà di un evento strategico, dal momento che EY vuole essere protagonista nel dialogo per le infrastrutture di questo paese, asset strategico per il sistema Italia.

dimensioni", osserva Radoccia, "L'innalzare della tecnologia, infatti, può impattare sulle marginalità se non si differenzia offrendo servizi ad alto valore aggiunto. Guardando al mercato italiano, ma vale anche a livello europeo, posso dire che gli studi con la marginalità più alta sono quelli che quando lavorano sul campo, sanno anche originare business".

Al cambiamento della consulenza, la società vuole affiancarne un altro a livello sociale, attraverso il supporto alle soluzioni di smart working ma anche con l'inclusione di giovani professionisti all'interno del processo decisionale. "Li coinvolgiamo nell'ideare soluzioni innovative e di valore per il cliente", spiega Radoccia, "per questo formiamo i nostri giovani in modo che possano diventare professionisti preparati e con un approccio di ampio respiro nel panorama internazionale".

E il supporto all'internalizzazione per le imprese italiane è un altro tema battuto dallo studio, sfruttando il network globale di EY. In questo senso si può leggere l'organizzazione del grande evento, del 4 e 5 marzo, alla stazione centrale di Milano, pensato per alimentare il dialogo sulle infrastrutture necessarie all'Italia (se ne parla nel box a fianco). E l'organizzazione, nei prossimi mesi, dell'EY Energy Forum, dove si parlerà di energia e sostenibilità. Questo tipo di eventi sono importanti per le società di revisione e consulenza moderne. Per cui diventa importante fare squadra con le altre divisioni, investire su professionisti di alto profilo e, appunto, creare momenti di confronto per far parlare tra loro clienti e istituzioni ai livelli più elevati.

Per il futuro, Radoccia intende incrementare la crescita del suo studio con nuovi professionisti: "Abbiamo già investito in specialisti di project financing, market segmentation, life sciences, information technology e intellectual property. E ne abbiamo appena acquisiti nei settori real estate e della cartolarizzazione di npl (non performing loans, o crediti deteriorati, ndr)".

Stefania Radoccia è subentrata alla guida dell'area tax&law italiana a partire dallo scorso luglio, da lì ha elaborato una nuova strategia: l'obiettivo è diventare il più grande studio fiscale del paese e aumentare i ricavi dell'area legale, che attualmente ammontano a un quarto del totale. "La nuova strategia prevede di aumentare la nostra presenza sul territorio". I risultati per il momento sembrano darle ragione: "Stiamo crescendo in doppia cifra, più del 10%. È il risultato frutto degli investimenti fatti negli anni precedenti e della nostra nuova strategia".

100 legal leader

Forbes Italia ha selezionato 100 società al top nel mondo legale e della consulenza, qui di seguito elencate in ordine alfabetico. Per ognuna è stato indicato il ceo/fondatore o il managing partner di riferimento e la sede principale

- | | |
|---|--|
| <p>4CLegal
 Studio legale
 Alessandro Romano
 Milano
 (vedi pag. 38)</p> | <p>Bain & Company
 Società di consulenza
 Roberto Proveschi
 Milano
 (vedi pag. 32)</p> |
| <p>Accenture
 Società di consulenza
 Fabio Bassoan
 Milano</p> | <p>BCG
 Società di consulenza
 Filippo Agnol e Emanuele Bebito
 Milano</p> |
| <p>Acquacy
 Società di consulenza
 Luca Colombo
 Milano</p> | <p>BDO
 Società di consulenza
 Simone Del Bianco
 Milano</p> |
| <p>Allen Overy
 Studio legale
 Stefano Sennhauser
 Roma</p> | <p>BE Consulting
 Società di consulenza
 Stefano Acherman
 Milano</p> |
| <p>Andermen Tax & Legal
 Studio legale
 Andrea De Vecchi
 Milano</p> | <p>Bertoli & Associati
 Studio legale
 Gianluigi Bertoli
 Milano</p> |
| <p>Ashurst
 Studio legale
 Carloandrea Meacci
 Milano</p> | <p>Bisozzi Nobili Piazza
 Studio legale
 Francesco Nobili, Carlo Garavaglia, Marco Abramo Lanzi
 Milano
 (vedi pag. 47)</p> |
|  | <p>BMLA
 Studio legale
 Bruno Baral
 Torino</p> |
| <p>Bip
 Società di consulenza
 Nino Lo Bianco, Carlo Capè e Fabio Troiani
 Milano</p> | <p>Bolognesi
 Studio legale
 Dario Bolognesi
 Ferrara</p> |
| <p>Nel 2019, da un'iniziativa di Nino Lo Bianco, attuale presidente, Carlo Capè e Fabio Troiani, ora ministri dei delegati, Bip conta oggi oltre 2.600 dipendenti, 237 milioni di euro di fatturato globale e uffici in 12 paesi nel mondo. Se c'è un valore che lega tutti i professionisti di Bip, è quello di seguire le aziende nei processi di ricerca, selezione e adozione di soluzioni tecnologiche alternative, puntando all'eccellenza dei servizi.</p> | <p>BonelliErede with Lombardi
 Studio legale
 Stefano Simontacchi
 Milano</p> |
| | <p>BV Tech
 Società di consulenza
 Raffaele Boccardo
 Milano</p> |
| | <p>Caffero Pezzali
 Studio legale
 Ciro Caffero e Paola Pezzali
 Roma</p> |

31
 EY • RADOC CIA



di Luigi Dell'Olio

COVER | 32

È IL MOMENTO DI ALLACCIARE LE CINTURE

“I segnali che arrivano dall'economia mondiale fanno immaginare una nuova possibile recessione.

Non sarà drammatica come quella del 2008, ma è il momento di prepararsi da ora per non arrivare impreparati”. Roberto Prioreshi, managing director di Bain & Company Italia, fa leva sull'esperienza accumulata a livello internazionale per mandare un messaggio senza filtri agli imprenditori del nostro paese. Che non è allarmistico, ma piuttosto caratterizzato da un sano realismo che parte dalla consapevolezza dei punti di forza che caratterizzano l'economia italiana per individuare le possibili strade per affrontare la recessione. Di certo, c'è che la crisi non appare dietro l'angolo. “L'economia continua a crescere in molte aree del pianeta, anche se perde progressivamente forza rispetto al 2019 e soprattutto al 2018”, spiega il numero uno in Italia del colosso della consulenza. In questo scenario, mentre gli Stati Uniti continuano a crescere a ritmo spedito, “l'Europa è caratterizzata da un deteriorarsi dei fondamentali in Germania, storica locomotiva dell'area, e dall'incapacità di trovare unità d'intenti a livello politico”, sottolinea. Un po' a sorpresa rispetto al sentire prevalente tra gli analisti, Prioreshi non vede l'Ita-



Roberto Prioreshi

lia in una posizione di fondo nell'eurozona. “È vero che cresciamo poco, ma le particolarità del nostro sistema produttivo, caratterizzato da un dominio di piccole e medie imprese, offre la possibilità di reagire con una certa flessibilità alle difficoltà”. Questo almeno nel breve perché, se lo scenario di fondo dovesse complicarsi ulteriormente, secondo quello che è l'outlook di base che caratterizza Bain, sarebbe difficile resistere a lungo. I mercati sono per loro natura ciclici, ricorda ancora, e diversi analisti prevedevano un'economia con il passo di gambero già all'inizio del 2019, anche se poi le previsioni si sono modificate rapidamente, complice il cambio di rotta delle banche centrali, tornate a un atteggiamento ultra accomodante che ha portato he-

Ritaglio stampo ad uso esclusivo del destinatario. Non è produttivo.





Ritaglio stampato ad uso esclusivo del destinatario. Non è proficuo.

azienda
UN SOLIDO BUSINESS MODEL
 Bain & Company è un network della consulenza con presenza globale (58 uffici in 37 Paesi, in Italia da 30 anni), che segue le aziende in ambiti che vanno dalla strategia al marketing, dall'organizzazione alle operations, dall'information technology alla digital transformation, fino all'advanced analytics, alla sostenibilità, al corporate finance e alle fusioni & acquisizioni in tutti i settori industriali. Quanto alla cultura aziendale, la società indica tre pietre miliari: una mentalità "ribelle" (insurgente) che aiuta i clienti più ambiziosi a raggiungere risultati in grado di ridefinire le regole del gioco della propria industry; un approccio integrato all'innovazione, anche grazie all'ecosistema selezionato di partner specializzati; un approccio mirato alla collaborazione e alla partnership, all'interno dell'azienda così come nella relazione con i clienti.

nefici soprattutto ai mercati finanziari. E quella italiana, rimasta indietro negli anni precedenti, è stata tra le migliori Borse a livello mondiale (la seconda in Europa dopo la Grecia). Ci sono spazi per evitare il ciclo negativo? "Detto che siamo calati nelle dinamiche internazionali, a livello italiano quello che manca è soprattutto un progetto di politica industriale capace di guardare al di là di 12/24 mesi. Vale dal punto di vista delle infrastrutture, così come dell'assetto bancario e dell'energia, solo per citare alcuni ambiti".

Se questa è la cornice di fondo, su cosa sono chiamati a concentrarsi gli imprenditori? "Come consulenti ci stiamo concentrando su due filoni", spiega Prioreschi. "Il primo è stringere i bulloni della macchina operativa per anticipare gli effetti crisi". Il che, spiega, non significa guardare solo ai costi del personale, ma soprattutto agire sul fronte del performance improvement. "In concreto significa rivedere in chiave dinamica e innovativa alcuni processi chiave in una logica di efficacia e di efficienza sull'output del prodotto o servizio finale al cliente". Il secondo filone riguarda la digital transformation, "che non deve essere un fine, bensì un mezzo per migliorare la propria attività di business puntando a una crescita del valore. Insomma, la priorità è creare valore (maggiore efficienza) e arrivare meglio ai miei clienti (maggiore efficacia)".

Infine uno sguardo alle strategie aziendali. "Nell'anno da poco iniziato abbiamo in programma tra 50 e 70 assunzioni, di cui almeno il 50% donne", sottolinea. "Inoltre a breve presenteremo un innovation hub a Milano, nel quale gli imprenditori potranno toccare con mano quello che facciamo nella digital transformation. Tanti parlano di questo argomento, noi facciamo vedere concretamente quello che facciamo e con quali risultati". Bain Italia ha anche il coordinamento del mercato turco e di quello greco. "Due paesi ad alto potenziale", li definisce il manager. "In particolare la Turchia, con 80 milioni di abitanti, di cui 15 milioni concentrati a Istanbul, è il posto in cui essere oggi per le potenzialità inesprese. Anche la Grecia è un mercato di grande interesse, complice la scelta di dotarsi di una seria politica industriale per puntare a una crescita sostenibile". Luci e ombre del mercato, dunque, da affrontare senza timori. **F**

Calabrò Studio Legale Studio legale Alessandra Calabrò Milano	Current Corporate Società di consulenza Chiara Isadora Artico Triviso
Caravati Pagani Commercialista Filippo Caravati, Piero Pagani Ancona	de Bernardis Mozzi Studio legale Paolo de Bernardis, Vincenzo Mozzi Roma
Cornelutti Studio legale Luca Amaboldi Roma	De Berti Jacchia Franchini Forlani Studio legale Roberto Jacchia Milano
CBA Studio legale Angelo Rocco Bonissoni Milano	Delfino e Associati Wilkie Farr & Gallagher LLP Studio legale Maurizio Delfino Roma
CBRE Società di consulenza Sandra Campora Milano	Deloitte Società di consulenza Fabio Pompei Milano
CGP Studio Legale Tributario Studio legale Daniela Bruno Milano (vedi pag. 46)	Deloitte Legal Studio legale Carlo Gagliardi Milano (vedi pag. 24)
Chiomenti Studio legale Filippo Modugno Roma	Dentons Studio legale Federico Sutti Milano
Colin & Partners Studio legale Valentina Fratani Milano (vedi pag. 36)	DLA Piper Studio legale Olaf Schmidt Milano
	DWF Studio legale Michele Cicchetti Milano (vedi pag. 42)
Di Capua Sandoval & Partners Studio legale Raffaello Di Capua Roma	Elexia Studio legale Nicola Civelli Milano (vedi pag. 48)
Lo Studio Di Capua Sandoval & Partners, boutique professionale composta da dottori commercialisti e avvisti legali con sedi a Roma e Milano, opera nel mondo della consulenza aziendale specialmente nel campo della crisi d'impresa e nelle operazioni di M&A. Raffaello Di Capua, managing partner dello studio, ha seguito la realizzazione di alcuni dei più importanti accordi italiani oltre alla ristrutturazione di gruppi industriali in Italia e all'estero.	EY Società di consulenza Danato Iacovone Milano (vedi pag. 30)
	Foglia & Partners Studio legale Giuliano Foglia Roma
	Gattai Minoli Agostinelli Studio legale Bruno Gattai Milano
	Gatti Pavesi Bianchi Studio legale Stefano Valerio Milano
	GF Legal Studio legale Cristina Gandolfi, Mario Rasari Roma

BAIN & COMPANY • PRIORESCHI





di Camilla Conti

LE SFIDE AI TEMPI DELLA NEW ECONOMY

COVER | 34

La nuova legge sui riders è già diventata una sorta di Vietnam? Secondo Gabriele Fava, esperto in diritto del lavoro, fondatore e presidente dello studio legale

Fava & Associati, "È fuor di dubbio che il decreto legislativo 101/2019 mira ad accordare livelli minimi di tutela per i riders, cercando di fornire risposte a questioni da sempre al centro delle loro richieste, come, ad esempio, la determinazione del compenso, la copertura assicurativa in caso di infortuni sul lavoro, la garanzia di un contratto scritto, riconoscendo anche in tali rapporti di lavoro la presenza di quella condizione di debolezza socio-economica che rende il ciclofotociclo meritevole di tutela al pari del tradizionale lavoratore subordinato, anche se formalmente qualificato come autonomo dalle piattaforme stesse. Tuttavia, l'automatica estensione ai riders della disciplina protettiva tipicamente dettata per il solo lavoratore subordinato, condizionata all'esistenza di un vincolo di eterorganizzazione, requisito imprescindibile per qualsiasi rapporto di subordinazione che voglia ritenersi tale, si limita solamente a spostare i termini della questione su un diverso piano, non considerando il fatto che una tale modalità di resa della prestazione mediante l'ausilio di piattaforme digitali mai si concilia col concetto di eterorganizzazione tradizionalmente inteso e che ormai dimostra tutta la sua portata limitante in contesti lavorativi altamente digitalizzati e privi di una incisiva determinazione dei tempi e dei luoghi di lavoro da parte del committente stesso. Non è escluso, quindi, che questioni, da sempre al centro delle proteste dei riders, si ripresenteranno sulla scena a fronte della approssimativa soluzione adottata dal nostro legislatore".



Gabriele Fava è il fondatore e presidente dello studio legale Fava & Associati

D'altra parte la silver economy può rappresentare un'opportunità di sviluppo: cosa sta cambiando sul fronte dell'attività giuslavoristica?

Una rinnovata concezione della longevità, non più associata a conseguenze negative in termini di costi ma intesa come risorsa e opportunità, non può non avere ricadute anche sull'attività del giuslavorista, anche considerato il notevole impatto che l'economia dell'invecchiamento sta producendo in termini occupazionali, contribuendo ad ampliare le opportunità

Ritaglio stampato ad uso esclusivo del destinatario. Non è produttivo.



UN PARTNER STRATEGICO PER LE AZIENDE

In azienda
UN PARTNER STRATEGICO PER LE AZIENDE
 Fava & Associati è uno tra i più affermati studi italiani specializzati in diritto del lavoro. Fondato nel 2002 da Gabriele Fava, oggi presidente, assiste aziende italiane e multinazionali leader nei settori bancario, finanziario, food&beverage, industria, edilizia, terziario, trasporti, infrastrutture, media e associazioni di categoria. Opera in particolare nella gestione strategica e operativa di ristrutturazioni, trasferimenti o cessioni di rami di azienda e vanta una solidissima expertise nella gestione di negoziati e nella stipula di accordi con le rappresentanze sindacali, nonché nella conclusione di accordi transattivi presso i competenti uffici del lavoro. A ciò si aggiunge quello nei settori di diritto civile e societario, con specifiche competenze nell'ambito di operazioni straordinarie di M&A, diritto industriale e privacy & data protection. La mission del team guidato da Gabriele Fava è offrire un'assistenza altamente specialistica e soluzioni personalizzate alle esigenze dei clienti. L'obiettivo è, infatti, quello di operare in qualità di partner strategico dell'azienda.

lavorative per varie categorie professionali. Tuttavia, se da un lato l'economia vede l'azienda come cliente, dall'altro lato oggi le aziende si trovano a gestire questioni legate al graduale aumento dell'età dei lavoratori, senza ancora possedere strumenti e tecniche necessarie per farvi fronte. Il giuravolontario inevitabilmente dovrà prendere atto dell'inizio di questo nuovo periodo occupazionale, dalla forma giuridica ancora labile e incerta, contribuendo a definire una disciplina comunemente accettata e in grado di tutelare appieno la seniority professionale.

Qual è l'impatto delle nuove tecnologie sul mondo del lavoro?

L'avvento della digitalizzazione in seno ai paradigmi produttivi si è inevitabilmente accompagnata a un aumento della flessibilità organizzativa in seno alle imprese: la necessità di rispondere alle esigenze di una produzione *just in time* ha comportato la scomposizione della prestazione lavorativa in fasi, cicli ed obiettivi, tanto che la possibilità di arrivare e disattivare la forza lavoro in base alle richieste dei mercati diventa un'esigenza imprescindibile per le imprese. La precarietà diviene quindi un tratto distintivo delle economie moderne, traducendosi da un lato in un notevole ricorso al lavoro autonomo e a termine, dall'altro lato nell'utilizzo di forme contrattuali non standard, basate sul raggiungimento di obiettivi, che si collocano in una posizione intermedia tra lavoro subordinato e lavoro autonomo. La digitalizzazione ha finito così per plasmare la natura del lavoratore stesso, rendendolo maggiormente autosufficiente, focalizzato sul raggiungimento di obiettivi, titolare di competenze elevate per poter interfacciarsi con tecnologie all'avanguardia, tanto da aprire inediti scenari nel mondo del lavoro, anche a fronte dell'estrema individualizzazione dei profili professionali e di vita dei lavoratori stessi.

Come si sta adeguando la consulenza legale alle nuove figure come riders e influencer?

Senza dubbio, il consulente legale viene posto di fronte a sfide inedite a seguito dell'avvento di piattaforme digitali e social media, in grado di modificare la logistica delle merci e le abitudini dei cittadini e impattando anche sul mondo del lavoro. Compito essenziale del consulente sarà quello di rendere tali lavoratori consapevoli dei loro diritti, contribuendo alla nascita di inedite categorie professionali informate e attente alle proprie esigenze, anche con programmi di formazione mirati. Il consulente è così chiamato a fornire precise linee guida a clienti particolarmente vulnerabili, in quanto operanti in settori ancora da regolarizzare, e che quindi necessitano oggi più che mai di professionisti preparati e al passo coi tempi. **U**



Gianni Origoni Grippa Cappelli & Partners
 Studio legale
 Risario Zoccolò, Antonio Avicchio
 Roma

Gap è uno studio legale internazionale, indipendente, leader nella consulenza in tutti i settori del diritto d'impresa, con 470 professionisti e 11 uffici in Italia e all'estero. Per l'attività svolta, nel 2019, per il 9° anno consecutivo si è posizionato al vertice della classifica Italia di Mergermarket ed è stato nominato "Most Innovative Law Firm of the Year" agli Europe IFLR Awards 2019 e "Legal Advisor of the Year" ai Mergermarket European M&A Awards.

Ghea Consulting
 Società di consulenza
 Marco Calanotte,
 Matteo Mulin
 Belluno

Gitti & Partners
 Studio legale
 Gregorio Gitti
 Milano

GLP
 Studio legale
 Daniele Petraz, Davide Petraz
 Udine
 (vedi pag. 41)

Grande Stevens
 Studio legale
 Franco Grande Stevens
 Torino

Grimaldi Studio Legale
 Studio legale
 Vittorio Grimaldi
 Milano

Interbrand
 Società di consulenza
 Lutz Grimaldi
 Milano

Jakole
 Società di consulenza
 Stefano Pedran
 Milano

JLL
 Società di consulenza
 Pierre Marin
 Milano

K&L Gates
 Studio legale
 Giampaolo Solzi
 Milano

King & Wood Malleson
 Studio legale
 Davide Proverbio
 Milano

Kon
 Società di consulenza
 Francesco Ferragina
 Firenze

Kpmg
 Società di consulenza
 Domenico Fumagalli
 Milano

La Scala
 Studio legale
 Christian Faggeola
 Milano

Lablaw
 Studio legale
 Francesco Rotondi
 Milano

Laward
 Studio legale
 Pierantonio Lucari
 Milano

Lawlinguists
 Studio legale
 Riccardo Massari,
 Raffaele Sona
 Milano



Lexia Avvocati
 Studio legale
 Alessandro Dagnino,
 Francesco Dagnino,
 Vincenzo Sonati D'Urso
 Milano

Lexia Avvocati, con oltre 40 professionisti specializzati nelle aree del diritto societario, dei mercati finanziari, tributario e della crisi d'impresa, si distingue per la capacità di problem solving in questioni complesse che richiedono soluzioni innovative. Francesco Dagnino, nella foto, è founding partner e responsabile della sede di Milano. È esperto in materia di diritto societario e dei mercati finanziari. Possiede una specifica competenza nei settori fintech, blockchain e i.c.



di Marcello Astorri

IL DIRITTO ALL'INFORMATICA

COVER | 88

“Facciamo consulenza legale, ma quello che ci differenzia veramente è la profonda conoscenza della parte tecnologica

e il saper ragionare in un'ottica di business? L'avvocato Valentina Frediani racconta così, in una frase, quello che ritiene essere il valore aggiunto della società che ha fondato e che guida, Colin & Partners, rispetto alla concorrenza. Oggi la sua creatura è un nome conosciuto quando si parla di consulenza nell'ambito del diritto informatico: la struttura è composta da 20 operatori cui si aggiungono una serie professionisti esperti in ambito economico e informatico operando principalmente per le grandi aziende italiane ed europee. È una storia di innovazione che parte fin dal 2002, con un'idea originale: “Mi sono laureata in giurisprudenza e stavo facendo la pratica in uno studio che si occupava di diritto penale”, ricorda il ceo di Colin&Partners, “e nel farlo mi sono accorta, in realtà, di essere molto più orientata alla consulenza aziendale per portare un valore aggiunto al business e alla crescita delle risorse aziendali”. In questo senso, l'espansione di Internet stava aprendo nuove frontiere sul mercato: “Ho constatato l'assenza di esperti in diritto informatico sul mercato così ho fatto valutazioni, ricerche e ho deciso di aprire un sito: consulentolegaleinformatico.it. Mi sono data un anno e mezzo di tempo, se non avesse funzionato sarei tornata a fare diritto penale. Ma invece ha un successo, a



tal punto da essere recensita, nel giro di pochi giorni, anche dal Sole 24 Ore”.

Da qui nasce lo studio legale informatico, che nel tempo diventa la società di consulenza che conosciamo oggi. Il raggio d'azione si amplia rispetto agli ambiti di competenza originari finendo per occuparsi, oltre che di privacy, contrattualistica, intellectual property, anche di digitalizzazione e archiviazione sostitutiva. L'anno chiave è il 2008, quando nasce, parallelamente allo studio legale, Colin & Partners (all'epoca DI & P) cui Frediani diviene ceo.

Lo scorso ottobre la società ha lanciato la prima metodologia certificata, a livello nazionale e internazionale, per la verifica di conformità del software al Gdpr, il regolamento europeo promulgato nel 2018 sulla protezione dei dati personali: “È un servizio di cui vado particolarmente fiera”, afferma Frediani, “con l'uscita delle nuove norme abbiamo visto un aumento esponenziale della concorrenza in materia di privacy. Così abbiamo ragionato su come offrire un servizio distintivo, per valorizzare la nostra posizio-

FORBES.IT

Valentina Frediani

FEBBRAIO, 2020



ne di società presente sul mercato da quasi 20 anni ed è emersa la necessità di un sistema di verifica dei software utilizzati per trattare i dati: dal marketing, al crm, alle risorse umane per arrivare ai big data". Il servizio si basa su metodologia certificata Bureau Veritas, dove ogni singolo componente del software viene esaminato dalla IRI dedicata in Colin. Un procedimento che, secondo la società guidata dalla manager, può portare importanti benefici alle aziende clienti. "Questa certificazione permette una verifica preventiva degli investimenti. In sostanza, controlliamo prima se lo sviluppo di un software può avere incongruità normative. Una cosa non di poco conto, perché consente agli imprenditori di non vanificare i propri sforzi. Inoltre, un prodotto certificato dà vantaggi a livello d'immagine perché aumenta la credibilità del distributore. Ovviamente è meglio affrontare il tema in via preventiva ma si può anche fare il percorso contrario: verificare la conformità del prodotto già presente sul mercato".

Le aziende sono ormai sempre più coinvolte in progetti di digitalizzazione e devono gestire grosse quantità di dati. Questo ha portato allo sviluppo della formula del cloud computing, tecnologia vantaggiosa perché permette di sfruttare al meglio i data center ed è decisamente più economica per le aziende. Bisogna, tuttavia, fare attenzione a quali aziende ci si affida: "La fase di selezione del fornitore è molto importante", sottolinea Procluni, "non bisogna guardare solo alle specifiche del servizio, ma anche alle garanzie offerte in termini di privacy e sicurezza. Il mio consiglio è di fare una verifica preliminare del contratto: bisogna sapere cosa è previsto in caso di perdita dei dati e ripristino di questi, cosa viene fatto in caso di trasferimento fuori dal cloud o nell'ipotesi di interruzione del rapporto e migrazione dei dati. Se un fornitore è poco chiaro su questi punti, allora occorre fare qualche approfondimento in più".

Le aziende odierne, quindi, navigano in un mondo di opportunità offerte dall'innovazione tecnologica. Ma devono comunque fare attenzione ad alcuni rischi ineludibili, a cui tutti sono esposti: "Agli hacker autori dei cyber attacchi non importa di cosa si occupa l'azienda: mirano a interrompere il funzionamento della struttura. Criptano i dati, abbattono i backup e in gran parte dei casi chiedono un riscatto in denaro. E sono proprio quelle aziende che pensano di non poter essere oggetto di questi attacchi a proteggersi di meno divenendo più vulnerabili". Motivo per cui, al giorno d'oggi, il mondo della tecnologia e quello della consulenza legale sono tutt'altro che distanti tra loro: "Gli investimenti in cybersecurity non vanno fatti solo per rispettare una norma, ma è premiante anche per gli obiettivi di business e un valore aggiunto anche per la reputazione del brand aziendale".

LCA
 Studio legale
 Giovanni Lega
 Milano

Legance
 Studio legale
 Alberto Maggi
 Milano

Lexant
 Studio legale
 Andrea Davide Annali e
 Anna Cairmi
 Milano

Littler
 Studio legale
 Carlo Majer
 Milano

LP Boutique Legale & Professionale
 Studio legale
 Vittorio Casagrande
 Roma

LS LexJus Sinacta
 Studio legale
 Gianluigi Saravali
 Milano

Macchi di Cellere Gangemi
 Studio legale
 Claudio Vico
 Milano

Maisto e Associati
 Studio legale
 Guglielmo Maisto
 Milano

McKinsey & Company
 Società di consulenza
 Massimo Giordano
 Milano



Merani Vivani
 Studio legale
 Carlo Merani,
 Claudio Vivani
 Torino

Merani Vivani & Associati è uno studio specializzato nel diritto amministrativo, composto da 15 professionisti che operano principalmente nei settori della contrattualistica pubblica, del diritto dell'ambiente e del diritto dell'energia. Carlo Merani e Claudio Vivani sono i fondatori dello studio e forniscono assistenza e consulenza sia giudiziale sia stragiudiziale a imprese e enti pubblici.



Pepe & Associati
 Studio legale
 Fernando Pepe,
 Valentina Pepe (nella foto)
 Milano

Pepe & Associati, fondata nel 1980 da Fernando Pepe, è noto per la pratica di diritto del lavoro, contrattualistica e commerciale in ambiti quali retail, fashion e trasporti. Francesco Ferrara, managing partner, è specializzato in diritto commerciale e contrattualistica. Valentina Pepe, capo del dipartimento lavoro, è esperta nelle tematiche giudiziaristiche legate ai processi di ristrutturazione, nelle relazioni e contrattazioni sindacali.

Negri-Clementi
 Studio legale
 Annapola Negri-Clementi
 Milano

Nexta Professionisti d'Impresa
 Studio legale
 Giulio Corio,
 Mauro Puppo
 Milano

Orrick
 Studio legale
 Patrizio Messina,
 Guido Testa
 Roma

Osborne Clark
 Studio legale
 Riccardo Roverzi
 Milano

P4I
 Società di consulenza
 Gabriele Faggioli
 Milano

Pavia e Ansaldo
 Studio legale
 Stefano Bianchi
 Milano

Pirola Pennuto Zei
 Studio legale
 Massimo Di Terlizzi
 Milano

Puri Bracco Lenzi
 Studio legale
 Paolo Puri, Pietro Bracco,
 Guido Lenzi
 Milano

11

COLIN & PARTNERS + FREDIANI



di Vito Andreola

COVER | 



Il tema della sostenibilità sta prendendo piede in tutti gli ambiti del business, dimostrando di non essere solo una moda passeggera,

ma un vero e proprio cambio di paradigma. La nuova "dichiarazione di principi", adottata dalla Business Roundtable a metà agosto, ha segnato uno spartiacque, dato che l'impegno assunto dall'associazione che raggruppa 180 tra le principali aziende degli Stati Uniti segna un cambio di rotta deciso rispetto al passato, quando il top management a stelle e strisce poneva come stella polare del suo agire la ricerca del profitto. Oggi questo obiettivo resta in piedi, ma deve essere accompagnato dalla responsabilità nei confronti di lavoratori, fornitori, ambiente e comunità. Una nuova carta etica, insomma, che riequilibra la missione a favore del sociale e lo fa scommettere che questo sarà anche un aspetto chiave per il successo di medio periodo.

La questione coinvolge anche le direzioni legali

Alessandro Rema, è founder e ceo di 4cLegal.

delle aziende, alle prese con profonde trasformazioni nel loro modo di operare sul mercato, con la necessità non solo di dettagliare i propri investimenti e i criteri seguiti nella scelta dei fornitori, ma anche di seguire in questo processo standard condivisi dal mercato. "La sostenibilità non è un concetto da cogliere in negativo; non si tratta solo di proteggere l'impresa da rischi ma piuttosto di affermare, in positivo, un'identità aziendale improntata alle best practice e quindi in grado di attrarre gli investitori, fidelizzare i clienti e i fornitori e migliorare l'ambiente di lavoro", commenta Alessandro Rema, founder e ceo di 4cLegal, società nata con l'obiettivo di affermare il beauty contest digitale come best practice di mercato. Il ricorso al beauty contest digitale per individuare il migliore fornitore di servizi legali, rac-

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



Identikit UNA MISSIONE DIGITALE

4cLegal è stata fondata nel 2014 da Alessandro Renna con la missione di cambiare il mercato legale realizzando una "disintermediazione digitale" tra domanda e offerta di servizi legali in sostanza, con le piattaforme 4cLegal le imprese, private e pubbliche, possono selezionare i migliori studi professionali svolgendo una procedura comparativa certificata denominata "beauty contest digitale". 4cLegal è oggi uno dei player di riferimento nell'innovazione del mercato legale, non soltanto dal punto di vista tecnologico, ma anche nell'ambito della comunicazione, grazie alla realizzazione di eventi e di format originali tanto nel settore della convegnistica quanto nel settore dell'intrattenimento (il grande successo il talent denominato 4cLegalAcademy, andato in onda su Sky al canale 51). 4cLegal ha ricevuto fino a oggi un milione di euro in equity e oltre 500mila euro di finanziamenti bancari.

conta l'esperto, in primo luogo assicura la coerenza tra comportamenti e dichiarazioni contenute nei documenti interni dell'impresa, che raccomandano trasparenza, tracciabilità e concorrenza nell'acquisto di servizi, categoria nella quale rientrano anche le prestazioni legali (si allude a modelli organizzativi, codici etici, policy di acquisto, policy di selezione delle controparti contrattuali e simili). Inoltre, sottolinea, è il modo più trasparente e oggettivo per scegliere l'avvocato migliore (per il tipo di esigenza) e concordare un corrispettivo certamente di mercato. Un approccio professionale in un'area sensibile per l'impresa. Inoltre questo approccio assicura la meritocrazia: l'impresa sceglie comparando una pluralità di opzioni e premiando chi (oggettivamente) lo merita. Una soluzione che si può definire win-win.

"Del resto, se la direzione legale non vuole essere soltanto una funzione di staff e supporto, seppure di altissimo livello, deve investire sulla qualità dei propri processi e sulla capacità di comunicare le proprie best practice", sottolinea Renna.

Da queste riflessioni nasce l'iniziativa *La direzione legale sostenibile*, finalizzata a individuare le direzioni legali italiane che attuano condotte sostenibili sotto i profili che attengono alla comunità e alla governance e che quindi generano un valore effettivo per la loro azienda. "Un valore che merita di essere raccontato", aggiunge Renna. L'iniziativa, che si concluderà con la premiazione delle vere eccellenze del mercato legale italiano in termini di sostenibilità, si basa su una survey redatta insieme a Great Place to Work. Possono esprimere la loro opinione, assegnando un punteggio su uno o più dei 15 parametri previsti, tutti coloro che hanno o hanno avuto a che fare con una direzione legale, a qualsiasi titolo.

Quali saranno i criteri di scelta? "La sostenibilità di una direzione legale per ciò che attiene alla comunità si basa sulle concrete condotte che la stessa realizza a beneficio dei suoi dipendenti in termini di chiarezza e trasparenza dei percorsi di carriera, benessere e armonia dell'ambiente di lavoro e capacità di leadership", spiega il numero uno di 4cLegal. "Centrale è anche la capacità della direzione legale di interfacciarsi con le altre funzioni aziendali in modo fluido, di valorizzare le policy aziendali e di agire in modo propositivo e coerente con i valori dell'impresa".

Con governance, nell'indagine "si allude invece all'insieme delle regole che disciplinano i processi aziendali, ritenendo sostenibile una governance improntata a principi di legalità, trasparenza, tracciabilità e prevenzione della corruzione", aggiunge. "Sostenibile sarà quindi una direzione legale che applica questi principi, in particolare nei rapporti con gli avvocati esterni".

PwC
Società di consulenza
Ezio Bossi
Milano

R&P Legal
Studio legale
Claudio Elastio
Torino

Rüdi & Partner
Studio legale
Stefano Brandes
Bolzano

Roland Berger
Società di consulenza
Alfredo Arpaia
Milano

Savino & Partners
Commercialista
Luca Savino
Trieste

Simmons & Simmons
Studio legale
Andrea Accornero
Milano

Simon-Kucher
Società di consulenza
Enrico Trevisan
Milano

Studio Finpro
Studio legale
Emanuele Urso
Lodi

Studio legale Antonini
Studio legale
Alfredo Antonini
Trieste



Porsche Consulting
Società di consulenza
Josef Nierling
Milano

Porsche Consulting è un ufficio della casa automobilistica Porsche Ag di Stoccarda. Fondato nel 1994 agisce a livello internazionale attraverso i suoi quattro uffici tedeschi e le sue cinque sedi di Milano, San Paolo, Atlanta, Berlino e Shanghai. Gli esperti di Porsche Consulting apportano con il loro consulenza la trasformazione strategica, l'innovazione, l'efficienza dell'organizzazione e la sostenibilità di medie e grandi imprese di diversi settori.



Studio Legale Lexellent
Studio legale
Giuletta Bergamaschi
Milano

Specializzato in diritto del lavoro, vanta una ricronologia esperienza nelle relazioni industriali e sindacali e nell'attività contrattuale, previdenziale e appaltistica: conoscenza in tutti gli aspetti legislativi e contrattuali. Giuletta Bergamaschi, managing partner dal giugno 2018, ha rafforzato l'integrazione internazionale e favorito la nascita e lo sviluppo di due nuovi dipartimenti: sicurezza del lavoro e terzo settore.

Studio legale Corte
Studio legale
Paola Corte, Elena Corte
Milano

Studio legale Paniz
Studio legale
Maurizio Paniz
Belluno

Studio legale Santi Della
Studio legale
Santi Della
Messina

Talea
Studio legale
Marcello Gamba
Milano

Toffoletto de Luca Tomajo
Studio legale
Franco Toffoletto
Milano

Tonucci & Partners
Studio legale
Mario Tonucci
Milano

Trifirò & Partners
Studio legale
Saverio Trifirò e Paola Silvestri
Milano

Villa Roveda e Associati
Studio legale
Emiliano Villa
Milano

Weigmann
Studio legale
Marco Weigmann
Torino

Zitello Associati
Studio legale
Luca Zitello
Milano