



MERCATI E BUSINESS

CONSULENZA LEGALE

## I nuovi business del settore

Grande fermento tra le law firm, attive nel lancio di practice o nel reclutamento di professionisti di fama per intercettare i segnali che arrivano dal mercato. Dalla compliance al diritto dello sport, sul mercato si aprono spazi

DI LUIGI DELL'OLIO

**È** un periodo di grande fermento tra i grandi studi legali d'affari, attivi nel lancio di nuove practice o nel recruiting di professionisti di fama per intercettare i nuovi segnali che arrivano dal mercato.

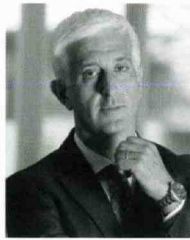
**Damiano Lipani**, managing partner dello studio Lipani Catricalà, delinea lo scenario che si è sviluppato a partire dalla grande crisi dell'economia internazionale scoppiata nel 2008, che non ha risparmiato tutto il settore della consulenza. Da quel momento il settore degli avvocati d'affari ha iniziato a subire una importante trasformazione, che l'esperto individua in tre fasi.

La prima, compresa tra il 2011, «ha visto soffrire principalmente gli studi internazionali, sia di matrice inglese sia americana, mentre gli studi domestici, forse anche grazie a una maggiore differenziazione dei servizi e soprattutto alla prestazione di servizi più tradizionali (ad esempio il contenzioso), hanno mantenuto o addirittura accresciuto la propria dimensione, talvolta intercettando proprio quei professionisti che non trovavano più adeguato spazio negli studi internazionali», ricorda Lipani. Così, da un lato molti professionisti si sono trasferiti in studi domestici di medie e grandi dimensioni, dall'altro vi sono sta-

ti avvocati hanno permesso la nascita di nuovi studi professionali domestici, principalmente boutique monopractice.

**Nella fase più acuta della crisi**, tra il 2011 e il 2014, «sono stati colpiti anche gli studi domestici multidisciplinari di grandi e medie dimensioni, costringendoli ad avviare a loro volta processi di razionalizzazione interna, oltre che di revisione dei sistemi di governance», racconta. In questa fase alcuni settori anticiclici come il restructuring o practice specialistiche, come il diritto amministrativo (grazie anche allo sviluppo delle rinnovabili) o l'antitrust ed il regolamento in generale, hanno incrementato la loro rilevanza anche nei grandi studi multidisciplinari e hanno permesso l'affermazione di alcune boutique che sono riuscite a posizionarsi in detti settori di mercato. «Nello stesso lasso temporale molti studi internazionali che avevano ultimato un processo di ridimensionamento e riposizionamento sono tornati a crescere nei settori tradizionalmente presidiati», sottolinea Lipani. Che ricorda come in questo periodo alcune delle boutique nate nella prima fase della crisi abbiano consolidato il loro posizionamento nei settori di riferimento.

«Dopo il 2014», conclude l'analisi, «con la ripresa economica stiamo assistendo a un ulteriore consolidamento in cui le boutique di successo nate nella prima fase della crisi stanno integrando le proprie competenze specialistiche, creando nuove realtà nazionali multidisciplinari». Il risultato di questo processo è un rinnovamento del mercato legale e dei suoi attori, con il declino di studi che, fino al 2008, avevano consolidato posizioni di rilievo. Un processo peraltro collegato anche al passaggio generazionale di studi nazionali nati negli anni Ottanta, che in alcuni casi ha funzionato o sta funzionando meglio che in altri.

**SPORT**

Andrea Amaldi di Lexant sottolinea l'interesse crescente verso il diritto sportivo. «È un settore di business e un fattore di sviluppo non più trascurabile nell'attuale scenario economico, italiano e internazionale».

**ATLETI**

Annapaola Negri-Clementi sottolinea che «la maggior parte delle compagnie e degli atleti ha provveduto a registrare come marchi i propri segni distintivi».

**Focus sulla compliance** Fatto l'inquadramento del mercato, proviamo a vedere quali sono le novità più recenti nel business degli studi. «In Pavia e Ansaldo abbiamo costituito il dipartimento compliance per garantire un'assistenza più puntuale nella gestione del rischio anche legale, nella prevenzione rispetto alle conseguenze, spesso gravi, della mancata conformità ed ottemperanza alle varie normative di settore, dall'Antitrust alla privacy alla sicurezza informatica, dall'anticiclaggio all'anticorruzione, dal diritto ambientale e alimentare alla salute e sicurezza sul lavoro, ai profili Mifid e a quelli fiscali», racconta il partner **Mario Di Giulio**, che lo guida. «In parte vi lavorano professionisti che erano già con noi, mentre altri sono arrivati dall'esterno. Nel team multidisciplinare sono stati infatti integrati anche esperti di diritto penale d'impresa e white collar crimes, con consolidata esperienza maturata negli anni in boutiques del settore», aggiunge Di Giulio. Una scelta spiegata alla luce del fatto che ormai quasi tutti i settori della consulenza legale impongono con una certa frequenza la valutazione di profili di rilevanza penale. Spaziando dalla disciplina del d.lgs. 231/01 alla gestione delle questioni ambientali sul piano amministrativo nonché a quelle fiscali sul piano tributario, che presentano quasi sempre un'immediata ricaduta in termini di rischi penali per le persone fisiche che hanno poteri di gestione e rappresentanza ma anche per le relative società. «Inoltre», ricorda l'avvocato, «c'è la necessità di valutare gli schemi organizzativi migliori per ripartire le responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro oppure all'esigenza di elaborare efficaci presidi per prevenire pericolosi coinvolgimenti in vicende di riciclaggio o simili».

**Doppia novità** Pedersoli negli ultimi mesi ha avviato due nuovi dipartimenti, quello di diritto amministrativo, affidato a **Sergio Fienga** che opera dalla nuova sede di Roma, e quello di diritto penale dell'economia guidato da **Enrico Maria Mancuso**. Lo studio ha inoltre rafforzato la practice di diritto del lavoro con l'ingresso di **Francesco Simone-schi** e il dipartimento banche, assicurazione e intermediari vigilati con **Alessandro Zappasodi**. «La practice di diritto amministrativo garantisce un'assistenza completa nell'ambito di operazioni in settori regolamentati o con profili di rilevanza pubblicistica come urbanistica, energia, tlc, infrastrutture, sanità e ambientale», racconta l'equity partner **Carlo Pedersoli**. «La parallela apertura della sede romana è stata una scelta naturale perché nella capitale hanno la propria sede le principali autorità e istituzioni con cui lo studio dialoga più spesso». Quanto al dipartimento di diritto penale, invece, spiega che è nato «con il duplice intento di offrire ai clienti dello studio un supporto nell'ordinaria attuazione e verifica degli standard organizzativi e comportamentali posti a tutela dell'integrità aziendale, oltre che assistenza difensiva nell'ambito di procedimenti penali legali e societari. E l'attività penale, al pari di quella regolamentare, è sempre più legata alla consulenza legale in ambito civile, in particolare a livello societario». Serve dunque la capacità di dare una risposta immediata che per uno studio legale è ottenibile solo avendo le risorse interne.

I prossimi passi per Pedersoli saranno mirati al rafforzamento delle aree storiche come il contenzioso e l'm&a con l'arrivo di nuovi professionisti.

**Si fa strada lo sport** **Andrea Arnaldi**, founding partner di Lexant, sottolinea l'interesse crescente verso il diritto sportivo. «È un settore di

**SICUREZZA**

Per Giulietta Bergamaschi la sicurezza del lavoro è «un tema cruciale per le aziende, che in una società sempre più rischiosa, si trovano ad agire sulla base di regole spesso dettate da un principio di prevenzione non sempre facile da interpretare»

**PENALE**

Secondo Carlo Pedersoli oggi «l'attività penale, al pari di quella regolamentare, è sempre più legata alla consulenza legale in ambito civile, in particolare a livello societario».

business e un fattore di sviluppo non più trascurabile nell'attuale scenario economico, italiano e internazionale. Il diritto dello sport riflette la complessità e trasversalità del fenomeno sociale sportivo, chiedendo ai professionisti un rinnovato atteggiamento, flessibile e proattivo», racconta. «Innanzitutto, la normativa di settore è estremamente articolata ed eterogenea, e richiede all'avvocato un maggiore sforzo di ricerca, analisi e sintesi». Va poi considerato che si tratta di una nicchia professionale multidisciplinare: labour, penale, contrattualistica, diritti audiovisivi, tributario, antitrust, contenzioso ordinario e arbitrale. Dunque ha una struttura di grande interesse per gli studi legali d'affari. Le materie interessate, inoltre, non sono solo giuridiche in senso stretto: basti pensare all'incidenza del marketing in tema di sponsorizzazioni e diritti d'immagine, o della medicina in tema di doping, o ancora della finanza in tema di acquisizioni societarie.

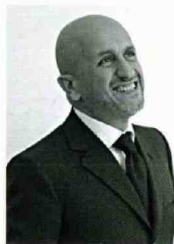
«Infine», aggiunge Arnaldi, «i destinatari di questi servizi legali, da un lato, non sono più concentrati nel solo mondo del calcio e, dall'altro lato, non sono più rappresentati dai soli atleti di professione, bensì da tutti gli operatori coinvolti nell'ambito sportivo: per esempio, società e associazioni (dilettantistiche e non), gestori di impianti, sponsor, procuratori, manager, atleti minori d'età».

Un'analisi condivisa da **Annapaola Negri-Clementi**, managing partner dello studio omonimo. «Negli ultimi anni si è assistito ad una crescente attenzione per il mondo dello sport e in particolare per tutte le tematiche giuridiche che riguardano l'immagine e il nome di squadre e sportivi», racconta. «La maggior parte delle compagini e degli atleti ha provveduto a registrare come marchi i propri segni distintivi (il nome, l'emblema, in alcuni casi anche le singole iniziali accompagnate o

meno dal numero di maglia, come nel caso del calciatore Cristiano Ronaldo e del suo famoso CR7) e a sfruttare tali diritti tramite licenze e accordi di collaborazione, incluse iniziative di merchandising e la realizzazione di prodotti in co-branding sempre più innovativi; non c'è evento sportivo, per lo meno di prima fascia, che non promuova sponsorizzazioni e rapporti di media partnership, o la concessione dei diritti radio e televisivi, e non cerchi di preservare l'esclusiva di tali iniziative».

Le criticità legate alla gestione dei diritti di immagine e/o di marchio degli sportivi sono molteplici: basti pensare alle registrazioni dei marchi effettuate in mala fede da soggetti non autorizzati, alle sempre possibili violazioni degli accordi di licenza o ai sempre maggiori episodi di contraffazione, sino ai più eclatanti fenomeni di ambush marketing che avvengono in occasione degli eventi più importanti. «A volte anche semplici incomprensioni e mancate specifiche revisioni contrattuali possono creare gravi pregiudizi», sottolinea Negri-Clementi. «Basti pensare al recente caso del tennista Roger Federer che, risolto il rapporto di sponsorizzazione ed endorsement con Nike, si vede ora al momento precluso lo sfruttamento del suo celebre marchio "RF" in quanto a suo tempo registrato a nome della società di abbigliamento». L'assistenza di avvocati specializzati nelle tematiche ip spesso aiuta a prevenire queste criticità e, in ogni caso, a gestirne gli effetti e limitarne i danni. «Anche nei contenziosi, davanti a tribunali o come spesso accade camere arbitrali e mediatori, la competenza specifica (spesso accompagnata dalla passione per lo sport e le sue dinamiche dei professionisti coinvolti) aiuta a fornire un servizio più efficace».

Proprio per fornire una tale assistenza il dipartimento dello studio Negri-



#### RIPRESA

A parere di Damiano Lipani «con la ripresa economica stiamo assistendo a un ulteriore consolidamento in cui le boutique di successo, nate nella prima fase della crisi, stanno integrando le proprie competenze specialistiche».



#### RICICLAGGIO

Secondo Mario Di Giulio «c'è la necessità di valutare gli schemi organizzativi migliori per ripartire le responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro oppure all'esigenza di elaborare efficaci presidi per prevenire coinvolgimenti in vicende di riciclaggio o simili».

Clementi di diritto delle proprietà intellettuale, guidato da **Gilberto Cavagna di Galdana**, ha aperto una practice dedicata al diritto dello sport e, più in particolare, alla gestione dei diritti di immagine degli sportivi e degli assets ip degli eventi.

I professionisti del dipartimento hanno maturato esperienze e competenze assistendo alcuni campioni nella negoziazione dei loro diritti d'immagine in rapporti di endorsement e nella stipulazioni di contratti per la realizzazione di campagne promozionali, così come collaborando con alcuni dei comitati promotori dei principali eventi sportivi in Italia, da ultimo quello dei recenti campionati mondiali di pattinaggio tenutisi a Milano, nella predisposizione di accordi standard di sponsorizzazione e nella registrazione dei propri segni distintivi.

#### Sicurezza del lavoro

**Giulietta Bergamaschi**, managing partner di Lexellent, segnala invece la costituzione del dipartimento sicurezza del lavoro. «Parliamo di un tema cruciale per le aziende, che in una società sempre più rischiosa, si trovano ad agire sulla base di regole spesso dettate da un principio di prevenzione non sempre facile da interpretare», è la sua analisi. Accompagnata dalla considerazione che spesso questo ambito è considerato una questione puramente formale, affidata ai dirigenti d'azienda, a volte in un'ottica di mero contenimento dei costi. «Noi invece conosciamo l'ottica aziendale del valore sostanziale e centrale della sicurezza sul posto di lavoro, una materia che a ben guardare ha oggi anche un valore strategico per il business», rivendica. Non è una questione riservata a poche aziende virtuose, né tanto meno una questione di puri obblighi di legge. «Il tema sicurezza del lavoro riteniamo va affrontato ad ampio spettro da tutte le imprese che vogliono costruire basi solide e noi abbiamo gli strumenti per consentire loro di farlo». ♦