

Rassegna stampa

Centro Studi C.N.I. 22-23 luglio 2018



PENSIONE PROFESSIONISTI

Repubblica Affari Finanza	23/07/18	P. 26	Pensioni, ai professionisti piace il cumulo ma i calcoli Inps sono a rischio ricorsi	1
---------------------------	----------	-------	--	---

PROFESSIONISTI

Italia Oggi Sette	23/07/18	P. 2	Professioni, piattaforme e tools ridisegnano l'attività legale	4
-------------------	----------	------	--	---

EVOLUZIONE DEL MERCATO PROFESSIONALE

Italia Oggi Sette	23/07/18	P. 1	Professionisti, sfida hi-tech	7
-------------------	----------	------	-------------------------------	---

STUDI PROFESSIONALI

Sole 24 Ore	23/07/18	P. 1-6	Lo studio diventa 4.0 grazie al trampolino delle start up	Enrico Netti	9
-------------	----------	--------	---	--------------	---

GRANDI LAVORI

Repubblica Affari Finanza	23/07/18	P. 1	Condotte, Astaldi & Co. grandi costruttori in tilt	12
---------------------------	----------	------	--	----

PROFESSIONISTI

Italia Oggi Sette	23/07/18	P. 3	Usa, giudici e avvocati profilati	16
-------------------	----------	------	-----------------------------------	----

Italia Oggi Sette	23/07/18	P. 4	Chi non si adegua è fuori gioco	Marino Longoni	17
-------------------	----------	------	---------------------------------	----------------	----

ARCHITETTI

Sole 24 Ore	23/07/18	P. 11	Architetti «promossi» dall'80% degli italiani, ma basta archistar	20
-------------	----------	-------	---	----

AVVOCATI

Sole 24 Ore	23/07/18	P. 7	Gli avvocati scovano i talenti con i concorsi	Elena Pasquini	21
-------------	----------	------	---	----------------	----

COMMERCIALISTI

Repubblica Affari Finanza	23/07/18	P. 27	Società quotate, i commercialisti spingono per l'introduzione del voto elettronico	Luigi Dell'Olio	23
---------------------------	----------	-------	--	-----------------	----

COMUNICAZIONE PROFESSIONI

Italia Oggi	23/07/18	P. II	Comunicazione legale, gli studi danno i voti a chi dà loro voce	Gabriele Ventura	24
-------------	----------	-------	---	------------------	----

ILVA

Sole 24 Ore	22/07/18	P. 6	Di Maio insiste: verifiche sull'Ilva Opposizioni all'attacco	31
-------------	----------	------	--	----

Pensioni, ai professionisti piace il cumulo ma i calcoli Inps sono a rischio ricorsi

È DEL TUTTO GRATUITO PER GLI ISCRITTI E AGEVOLA IL RAGGIUNGIMENTO DELL'ASSEGNO. A PAGARE SONO PERÒ I LORO ENTI, MENTRE L'ISTITUTO PUBBLICO ATTUA, PER LA SUA QUOTA, UN CALCOLO MENO FAVOREVOLE E SI ESPONE A UNA SERIE DI CONTESTAZIONI IN SEDE AMMINISTRATIVA

Adriano Bonafede

Roma

Esultano i professionisti iscritti alle Casse previdenziali private. Pochi giorni fa si è chiusa l'ultima trattativa con l'Inps, che ha dovuto prendere accordi con ogni singolo ente. Ora tutti gli iscritti di qualunque Cassa possono chiedere il "cumulo" dei vari periodi prestati in gestioni previdenziali diverse. E senza alcun onere (questo è il bello): in pratica i vari periodi daranno luogo a spezzoni di pensione che saranno raccolti dall'Inps ed erogati con un unico assegno.

Ma se i professionisti godono, non così è per le Casse private. Queste dovranno farsi carico degli eventuali maggiori oneri dovuti alla "ricostruzione" di ogni singola carriera. Mentre - al contrario - l'Inps se ne lava le mani, e con un'interpretazione particolare della norma sul cumulo, che alcuni ritengono illegittima, evita di dover pagare più di quanto pre-

ventivato. Il risultato potrebbe essere una valanga di ricorsi da parte dei singoli pensionati.

Ma andiamo per ordine. Il cumulo esisteva già per tutte le gestioni previdenziali. Soltanto le Casse private ne erano escluse. Così, su pressione della categoria, il Parlamento ha alla fine approvato la norma che apre la strada a questo istituto. Poi sono cominciate lunghe trattative dei singoli enti con l'Inps e adesso, dopo molti mesi, il quadro è completo.

Il cumulo è gratuito mentre l'altro istituto possibile, la "ricongiunzione", è in linea teorica oneroso per il contribuente, anche se non sempre. La ricongiunzione porta materialmente i montanti contributivi maturati in altre gestioni dentro l'ultima Cassa a cui si è iscritti. Alla fine, la Cassa ricalcola la pensione come se il contribuente avesse sempre pagato i contributi a quest'ultima. Questo può comportare un onere, quando i contributi versati in altre gestioni erano inferiori a quelli che si sarebbero dovuti pagare alla Cassa. Ma a volte può accadere anche che non ci sia differenza con i contributi pagati in altri istituti e quindi non c'è nulla da pagare.

L'alternativa alla ricongiunzione - che per inciso va "programmata" quando si entra nell'ultima Cassa presentando subito una domanda in tal senso per evitare di pagare su redditi futuri, che saranno nella maggior parte dei casi più elevati di quelli attuali - era la totalizzazione. Quest'ultima non comporta oneri: usando, però, si va in pensione un po' più tardi perché si devono usare le cosiddette "finestre" che comportano uno slittamento di almeno 18 mesi per andare in pensione. Inoltre, spesso la scelta della totalizzazione fa sì che la pensione sia calcolata interamente con il meno favorevole metodo "contributivo".

Alla resa dei conti, fra le tre soluzioni, quella del cumulo sembra essere in molti casi la più favorevole. Per una serie di ragioni. Intanto, come si è detto, l'iscritto non paga nulla. Secondo, la ricostruzione della carriera può portare il pensionando nella felice posizione di vedersi attribuita una molto favorevole pensione "retributiva", se la ricostruzione al passato permette di superare un certo numero di anni. Di converso, l'onere per le Casse potrebbe salire, e di molto: «L'estensione del cumulo alle Casse professionali - dice Al-

berto Olivetti, presidente dell'Adepp, l'associazione delle Casse professionali - è avvenuta in sede parlamentare: è stato fissato il principio (sacro, che tutti gli spezzoni contributivi vengano valorizzati) ma non erano stati affrontati una serie di nodi sia economici sia procedurali. Per esempio si è visto che l'applicazione del cumulo può portare a un dispendio aggiuntivo per le Casse modificando gli equilibri di sostenibilità (per esempio aumentando il numero di pensioni anticipate). Stabilire lo procedure si è poi rivelato molto complesso tanto che le ultime convenzioni tra l'Inps e alcune Casse sono state firmate solo una settimana fa».

Ma il punto più controverso è questo: superato un certo numero di anni, molte Casse sono costrette ad applicare il metodo "retributivo", e fin qui *nulla quaestio* anche se gli enti si sono ritrovati a rifare i conti attuariali. Tuttavia l'Inps, per la quota di sua competenza, si rifiuta di pagare una pensione retributiva mentre applica il sistema contributivo.

Da qui potrebbe nascere una nuova corsa ai ricorsi al Tar. Il comma 246 della legge 228/2012 stabilisce che "per la determinazione dell'anzianità contributiva rilevante ai fini del sistema di calcolo della pensione si tiene conto di tutti i periodi assicurativi non coincidenti, accreditati nelle gestioni di cui al comma 239...". «Nella sostanza - afferma Nunzio Luciano, presidente della Cassa Forense - la legge sembra molto chiara. E quindi noi, quando ne ricorrono le condizioni, applichiamo - per la quota relativa alla nostra pensione - il calcolo retributivo. Gli eventuali problemi non sono nostri ma dell'Inps: se chi va in pensione con il cumulo si riterrà danneggiato dal sistema di calcolo dell'Inps potrà fare ricorso per la lesione di un diritto soggettivo».

In conclusione, il cumulo - pur benedetto dai professionisti per i suoi vantaggi - produce un aggravio di spesa per le loro Casse. Mentre potrebbe innescare una serie di ricorsi al Tar. Un'altra storia italiana.

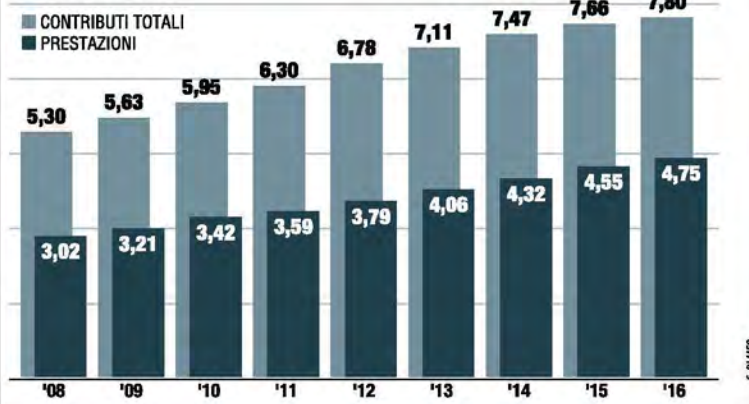
© RIPRODUZIONE RISERVATA





CONTRIBUTI E PRESTAZIONI DELLE CASSE

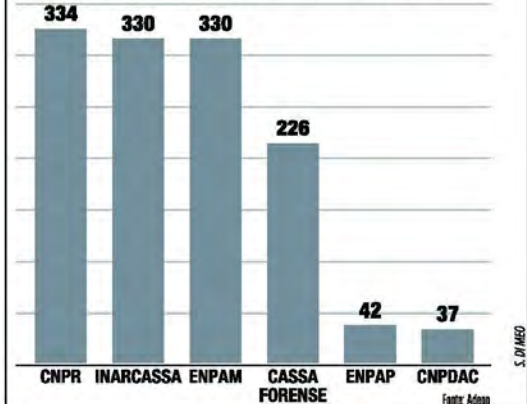
In miliardi di euro



S. DI NEDO

LE DOMANDE DI CUMULO

Presentate al 18 luglio 2018 dalle principali Casse



S. DI NEDO

Il presidente dell'Adepp, l'associazione delle Casse professionali, **Alberto Oliveti** (1); il presidente della Cassa Forense, **Nunzio Luciano** (2) e il presidente di Inarcassa, **Giuseppe Santoro** (3)



[LE TRE OPZIONI]

CUMULO

Il cumulo è un istituto gratuito che consente di ricostruire i diversi periodi contributivi (Inps, Inpdap, Casse professionali, Gs Inps) in un'unica pensione. Deve riguardare tutti i periodi non coincidenti accreditati in più gestioni ed è precluso a chi sia già titolare di pensione in una qualsiasi delle gestioni interessate. L'importo è composto dalla somma dei tanti "spezzoni" di pensione ciascuna calcolata dall'ente di riferimento. È l'Inps a erogare la pensione cumulata

TOTALIZZAZIONE

La totalizzazione è regolamentata in Italia dal decreto legislativo n. 42 del 2006. Prevede che sia effettuata gratuitamente. Le gestioni interessate, ciascuna per la parte di propria competenza, determinano il trattamento pensionistico pro-quota in rapporto ai rispettivi periodi di iscrizione maturati. Ogni gestione non solo calcola la parte di propria competenza, ma la eroga al pensionato, che quindi riceverà vari spezzoni separatamente

RICONGIUNZIONE

Questa soluzione è in genere onerosa perché tutti i vari periodi contributivi del passato effettuati in altre gestioni previdenziali vengono riportate nell'alveo della propria Cassa. Il ricalcolo di solito produce un costo per il contribuente. Il vantaggio di questa soluzione è che alla fine si avrà un unico assegno pensionistico erogato dalla propria Cassa e probabilmente sarà più elevato che si fosse optato per il semplice cumulo. I costi dovranno essere valutati caso per caso

Ecco come la tecnologia è destinata a rivoluzionare i servizi. Italia ai primi passi

Professioni, piattaforme e tools ridisegnano l'attività legale

Pagina a cura
DI CLAUDIA MORELLI

Si fa presto a dire innovazione nel settore dei servizi legali. Che siano piattaforme Diy (Do it yourself) che «sfornano» documenti legali e contratti o marketplace per far incontrare domanda e offerta di servizi legali; che siano siti che forniscono consulenza legale via web o via chatbot; che siano sistemi di intelligenza artificiale che aiutano gli avvocati a realizzare complicate due diligence o ricerche complesse o che li aiutino a «prevedere» l'esito della causa in base alla giurisprudenza prevalente; o che si spingano a profilare magistrati e avvocati (i primi per fornire agli avvocati gli argomenti più apprezzati e accolti in giudizio; i legali in funzione del loro specifico «win rate»), si potrebbe dire che non c'è più limite alla fantasia. Ma saremmo in errore: perché non si tratta di fantasia ma di realtà.

Mentre non c'è giorno che nel mercato hi-tech, soprattutto di matrice anglosassone, non vengano annunciate nuove piattaforme e tools destinati a ridisegnare il mondo dei servizi legali, in Italia il fenomeno è decisamente agli albori. Molte delle piattaforme di cui parleremo non sono ancora arrivate (troppo complesso il sistema giudiziario e volatile la giurisprudenza italiana) ma non sarebbe neanche giusto sentirsi al riparo. Per due motivi.

Legal tech tricolori. Il primo è che anche nel Belpaese alcune startup stanno contribuendo a muovere le acque.

Si tratta di uno, ancora sparuto, gruppo di legal tech che si propongono sul mercato italiano con idee di business le più varie, ma con un comun deno-

minatore: il diritto.

C'è chi propone compliance per il copyright per chi utilizza contenuti sul web (DandiMedia, 18 mila accessi/giorno al sito), chi fornisce pacchetti di documenti legali + consulenza (Iubenda o Lexdo.it con 155 mila documenti legali prodotti); chi permette di sventare abusi nel diritto d'autore (Kopyra); chi organizza marketplace per promuovere l'incontro tra domanda e offerta di servizi legali (è il settore «più popoloso», con il leader di prodotto ProntoPro, e poi piattaforme esclusivamente legal come un buonavvocato.it e justavvit,); chi organizza beauty contest per le aziende, finalizzati alla scelta del miglior studio legale (4legal); chi ha trasformato tutto il codice penale in una piattaforma intelligente (Toga), che fornisce risposte immediate sulle caratteristiche processuali di ciascun reato (termini, prescrizione, oblazione ecc.). Chi raccoglie prove dal web certificandole con blockchain (C.R.I.O); chi automatizza le attività senza alcun valore nello studio legale, una sorta di gestionale avanzato, come Elibra. Chi sta lavorando ad un sistema blockchain per la risoluzione arbitrare delle controversie, sia che riguardino smart contracts che abbiano ad oggetto contratti e accordi «tradizionali» (Jur). Si aggiungono anche i servizi cloud, che ancora sconosciuti un paio di anni fa, ora quasi fanno parte della dotazione ordinaria di uno studio legale ben organizzato.

Law firm e innovazione competitiva. Il secondo motivo per cui gli avvocati dovrebbero guardarsi intorno riguarda il gioco della competitività tra i grandi studi, sia di matrice anglosassone con sedi in Italia sia law firm italiane, che sempre di più si sta giocando sulla capacità di innovare il processo di «produzione» del servizio legale, con i partner più sensibili alla digital transformation che stanno incominciando a testare e/o istruire sistemi intelligenti per svolgere con maggiore efficienza servizi commodities.

Portolano Cavallo sta istruendo Luminace (una piattaforma di AI per la due diligence), Dentons sta testando Predictive (tool di giustizia predittiva che lo studio ha realizzato in Francia); Dla Piper sta implementando Kira, un altro software che la individuazione di clausole contrattuali particolari per valutarne il rischio in caso di due diligence o per garantire; Bonelli Erede ha creato il suo Blab (laboratorio hi-tech).

Antesignano nella innovazione è stato lo studio Toffoletto De

Luca Tamajo che, tra le altre cose, ha realizzato un gestionale di studio specifico per studi legali operanti nel settore del diritto del lavoro.

Sul fronte istituzionale legale (Cnf e Ordini) tutto tace se non sul fronte (informatico più che digitale) dei processi telematici e dei paletti alla comunicazione digitale (via web e social).

I notai, decisi a mantenere la propria quota di mercato, hanno creato un sistema di blockchain (Notarchain) per la registrazione dei passaggi di proprietà e di valore.

Poco ancora, rispetto ai colleghi inglesi che realizzano investimenti in legal tech e soluzioni innovative, con l'obiettivo di lanciarle sul mercato e alle istituzioni che stanno creando gruppi di lavoro ad hoc per studiare l'impatto degli algoritmi sul sistema giustizia (anche se, ad onor di cronaca, va comunque segnalato che anche in UK o in Francia l'innovazione tra i legali viaggia a mille velocità diverse, tra avvocati pionieri e avvocati «ritardatari»).

Qualche dato. L'Osservatorio Professionisti e Innovazione digitale del Politecnico di Milano già ci ha detto che la spesa in «innovazione» degli studi professionali è in continua progressione, segnando un +3,8%



tra il 2017 e che le stime 2018 parlando di 1 miliardo e 200 milioni di euro.

Nel contempo la ricerca ci dice che le «tecnologie» utilizzate sono quelle ormai «meno innovative» (dal punto di vista di effetto disruptive): firma digitale, fatturazione elettronica, sito web (!); mentre se ci spostiamo verso tecnologie più innovative, collegate ad una visione proattiva dello studio professionale in un mercato digitale e molto competitivo allo stesso tempo (e dove, a furia di «marketing sostitutivo», sono svaniti i tradizionali confini tra una professione e un'altra mentre si affacciano figure professionali ibride, che congiungono diversi saperi), constatiamo la grande «timidezza» dei professionisti italiani: i software di workflow o gestione crediti, i Crm (Customer Relationship Management), le applicazioni di Business intelligence e di Intelligenza artificiale sono utilizzate in percentuali tra l'8 e il 2%; mentre più del 47% dei professionisti non «sanno cosa sono».

Sarà forse anche per questa forma di «analfabetismo digitale» delle professioni intellettuali che l'indice Desi 2017 della Unione europea (Digital Economy and Society Index) colloca l'Italia al quart'ultimo posto.

Unico aspetto positivo è il livello della integrazione della economia digitale (business e e-commerce), abbastanza consistente.

Per opinione comune tra gli stessi legali, se c'è un fattore che ostacola la digital transformation del settore legale esso è la scarsa ontologica propensione al rischio e al fallimento propria degli avvocati. A ben vedere, un limite che potrebbe essere fatale.

—© Riproduzione riservata—■

Le principali piattaforme global di legal AI			
Contract Due Diligence or Review	Legal research	Insights /Prediction	E-Discovery
Kira system	Ross Intelligence	Predictive	Ever Law
e-Beria	Westlaw	Premonition	Disco
Luminance	Bloomberg law	Ravel Law	Text
Legal robot	Lexis Answers	Case Crunch	Open Text
Beagle	Case text	Lex Machina	Vertone

Professionisti, sfida hi-tech

L'economia digitale sta già rivoluzionando la domanda e l'offerta dei servizi professionali. Niente sarà come prima. E chi non si adegua sarà emarginato

DI MARINO LONGONI
mlongoni@class.it

La rivoluzione tecnologica sta cambiando in profondità il modo di lavorare delle professioni economiche. Ma anche il loro mercato di riferimento, che si aspetta un salto di qualità rispetto ai servizi tradizionalmente offerti da un dottore commercialista, un avvocato o un consulente del lavoro. La tenuta della contabilità, la compilazione della dichiarazione dei redditi o dei cedolini paga sono ormai delle commodities, con una redditività tendente a zero: e se questo è un percorso già chiaramente individuabile oggi, lo sarà ancora di più con la prossima introduzione della fatturazione elettronica obbligatoria. La conseguenza è che i professionisti devono reinventare il loro modo di lavorare se non vogliono correre il rischio di scomparire nel giro di pochi anni. Fare quello che si è sempre fatto non è più sufficiente. Ma se questa è una consapevolezza ormai abbastanza diffusa, riuscire a capire quali siano i sentieri più utilmente esplorabili è problema ben più complesso. In questo numero di *Italia Oggi Sette* cerchiamo di dare qualche spunto utile alla riflessione, qualche esempio delle tendenze che si stanno manifestando su mercati più avanzati, diamo conto dell'esperienza di alcuni tra gli studi professionali più evoluti.

Un dato di fondo ineludibile, anche se urticante per i più tradizionalisti, è che l'evoluzione digitale non si fermerà, continuerà a essere fonte di problemi nuovi e di opportunità inesplorate. È stato e sarà sempre di più nei prossimi anni il motore di un cambiamento del modo di lavorare e delle relazioni sociali. Chi non riuscirà a met-

tersi in sintonia con questa rivoluzione pacifica, o meglio a cavalcare quest'ondata digitale, rischia di esserne travolto. Claudia Morelli, alle pagine 2 e 3 ci offre uno spaccato di come l'innovation technologies sta fecondando il mondo delle professioni legali: si va da piattaforme che tendono ad automatizzare

estremamente più bassi rispetto a quelli di un legale in carne ed ossa. Non mancano software che applicano l'intelligenza artificiale per aiutare il professionista nelle due diligence o addirittura data base in grado di prevedere l'esito della controversia in funzione delle attitudini del magistrato che sarà chiamato



una parte del lavoro dell'avvocato, quali la redazione di contratti o di moduli standardizzati, a siti che forniscono consulenza legale in tempi rapidissimi e a costi

a deciderla. Nella maggior parte dei casi si tratta di strumenti già operanti nel mondo anglosassone ma non ancora arrivati in quello domestico, ciò non toglie che



siano in grado di delineare una tendenza che, in tempi brevi, si manifesterà anche qui.

Altri esempi di come la rivoluzione tecnologica sta modificando l'offerta di servizi di uno studio professionale sono riportati nell'intervista a Claudio Rorato, direttore dell'Osservatorio professionisti e innovazione digitale del Politecnico di Milano. Uno dei momenti di rottura sarà l'introduzione della fatturazione elettronica obbligatoria, che permette la costruzione di data base utilizzabili per sempre più sofisticati servizi: controllo di gestione, pianificazione fiscale, elaborazione di benchmark competitivi, gestione di tesoreria ecc., che saranno sempre più il vero valore aggiunto richiesto dalle aziende al proprio professionista di riferimento.

È evidente che le dimensioni dello studio sono fondamentali per la capacità di adeguare l'offerta dei servizi alle nuove esigenze di clienti che vivono sempre più nella dimensione digitale. Non è un caso se molti studi stanno sperimentando o valutando forme di aggregazione che li mettano in condizioni di costruire masse critiche adeguate ad affrontare queste problematiche. Così come sono fondamentali le dimensioni per affrontare una sfida antica, ma completamente da riscrivere nell'era dei social network, quella del marketing digitale. Una sfida che soprattutto gli avvocati stanno affrontando con sempre maggior convinzione, come si racconta nell'inchiesta di apertura di questo numero di Affari legali, tanto che negli ultimi otto anni il numero dei professionisti che si è dotato di una struttura esterna dedicata alla comunicazione è raddoppiato, passando da 58 a 116.

— © Riproduzione riservata —

.professioni

Società innovative
Lo studio diventa 4.0
grazie al trampolino
delle start up

Più efficienza e nuovi
modelli d'innovazione. Il
mondo dei professionisti
si avvicina alle start up.

Enrico Netti
—a pagina 6



Società innovative. Offrono un supporto dal campo legale alla contabilità. Il 20% disintermedia il rapporto con i clienti

Per gli studi professionali la frontiera delle start up

Enrico Netti

Tra opportunità, ricerca dell'efficienza e del vantaggio competitivo. Su queste aree lavorano circa 410 startup innovative che in tutto il mondo sviluppano soluzioni per i professionisti. Soluzioni che in due casi su tre riguardano i servizi a supporto degli studi. La parte restante punta a disintermediare il rapporto con il cliente. L'offerta più ricca è quella dei legali (40%), seguita da quella per commercialisti (22), consulenti del lavoro (10%) e notai. Un terzo punta a un'offerta che abbraccia più categorie. È questa la fotografia che presenta il rapporto «Start up vs professionisti: amici-nemici?» realizzato dall'Osservatorio professionisti e innovazione digitale del Politecnico di Milano.

Poco più di una start up su due è negli Stati Uniti, poco meno di un terzo è in Europa (di cui il 6% in Italia) e un altro 10% ha sede in Asia. «Il dato di 410 start up censite di cui 23 in Italia è in linea con il trend di altri settori considerando che il mondo dei professionisti non brilla per capacità innovativa - spiega Claudio Rorato, direttore dell'Osservatorio professionisti e innovazione digitale del PoliMi -. Le soluzioni pensate puntano a rendere più efficiente le attività di routine o migliorare la visibilità degli studi».

In cantiere ci sono soluzioni di intelligenza artificiale e machine learning applicate al mondo legal, per

le registrazioni contabili con l'acquisizione e la lettura automatica dei documenti nell'area fiscale. «C'è poi oltre un terzo di applicazioni che puntano a disintermediare il professionista aprendo un nuovo scenario competitivo» rimarca Rorato. Il panorama italiano vede l'interesse verso soluzioni che agevolano l'interoperabilità e la riduzione dei costi.

A che cosa puntano le start up italiane? Il focus è sulle professioni giuridiche, pur privilegiando anche i servizi trasversali in un'ottica multidisciplinare. Una su cinque, poi, guarda alla clientela estera. In circa l'80% dei casi si punta a portare nello studio più efficienza, a migliorare il rapporto a volte conflittuale con il cliente e al new business.

C'è poi la parte restante, contro una media mondiale del 35%, con la disintermediazione. Vedono così la luce soluzioni come **JurisNet**, start up che vuole rendere più efficiente e tecnologica la professione legale. Un pool di avvocati mette a disposizione le proprie competenze nelle diverse branche del diritto e, attraverso le piattaforme digitali, fornisce assistenza anche per operazioni straordinarie e turn around, due diligence e corporate governance.

JustAvv invece è un marketplace con app e sito in cui si incontrano domanda e offerta di servizi legali. Si seleziona il tipo di consulenza e i

professionisti della zona presentano i preventivi. Un modello di business analogo a quello di **Outlet legale**, portale per aziende e privati che permette di individuare il legale più economico della zona. Vengono indicate delle tariffe benchmark per i vari tipi di attività e i fondatori del sito puntano al mercato delle cause di valore inferiore ai 50mila euro.

Per tutte queste realtà il nodo cruciale è quello dei finanziamenti: per trovare i round più generosi bisogna guardare all'Asia dove in media una start up raccoglie 5,7 milioni di dollari. Tra Europa e Usa è un testa a testa intorno a quota 3,7 milioni. In questo quadro la situazione dell'Italia è poco lusinghiera, con una media di 729mila dollari. Nel nostro paese pesa la scarsa propensione agli investimenti di rischio che si somma al lungo periodo di crisi dei fatturati degli studi.

«In Italia si fa fatica a creare un terreno fertile per le start up che spesso si devono autofinanziare per lanciare la propria attività - ricorda Elisa Santorsola, codirettore dell'Osservatorio -. Il mercato ha alcune caratteristiche favorevoli come il grande numero di professionisti, mentre la complessità delle norme è una barriera all'ingresso di start up e nuovi operatori soprattutto stranieri».

enrico.netti@ilsole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I NUMERI

410

Nel mondo

Sono le start up per professionisti censite nella ricerca del Politecnico di Milano. Il 56% si trova negli Usa e il 29,8% in Europa

40%

Per avvocati

La materia legale è quella preferita seguita al 30% dalle generaliste

23

In Italia

Start up per professionisti attive nel nostro paese. Il finanziamento medio è di 730mila dollari ma solo la metà ha dichiarato quanto ricevuto

5,7 milioni \$

Finanziamento record

Al top troviamo con 5,7 milioni di dollari le realtà dell'Asia, che precedono quelle in Europa e negli Usa con circa 3,6 milioni



ILLUSTRAZIONE DI GIUSEPPE DI LERNIA

L'evoluzione nel mondo e in Italia

LE START UP PER PROFESSIONISTI

Quote in percentuale ■ Nel Mondo ■ In Italia



Nota: alcune attività possono rivolgersi a più categorie di professionisti. Fonte: Politecnico di Milano

LE AREE APPLICATIVE

Cosa sviluppano le start up italiane



Fonte: Politecnico di Milano

I MERCATI A CUI GUARDANO

Le start up italiane



Fonte: Politecnico di Milano

[IL CASO]

Condotte, Astaldi & Co. grandi costruttori in tilt

Vittoria Puledda

Milano

Fattore tempo ed effetto-contagio. Sono questi i due grandi perni della crisi che sta attraversando il comparto dei grandi lavori in Italia.

La cronaca dell'emergenza è significativa: la più grande delle crisi, quella di Condotte, è giunta al capolinea, che la richiama la settimana scorsa dell'amministrazione straordinaria ai sensi della legge Marzano.

Il commissario - ma più probabilmente saranno tre - verrà nominato in questi giorni dal ministero dello Sviluppo economico. Ma non è certo un fatto isolato.

segue a pagina **19**



È fermo il cantiere Italia da Condotte ad Astaldi la crisi dei grandi lavori

IL SETTORE DELLE COSTRUZIONI È PASSATO DAL 12% DEL PIL DEL 2008 ALL'8% ATTUALE. L'IMPASSE DEI MAGGIORI GRUPPI CONTAGIA A CATENA I SUBAPPALTATORI: FRA LE CAUSE I RITARDI DEI PAGAMENTI DELLA PA MA ANCHE I PROBLEMI FINANZIARI DI MOLTI PROTAGONISTI

Vittoria Puledda

segue dalla prima

Astaldi è alle prese con un piano di ristrutturazione/aumento di capitale che probabilmente partirà a settembre; approvato ma tutto da implementare.

La Trevi - società partecipata al 16,8% da Cdp - ha a sua volta in corso un complesso piano di ristrutturazione del debito e rafforzamento patrimoniale sempre più incalzante: in settimana la società deciderà se aderire alla richiesta di Bain Capital Credit di allungare fino a fine luglio il periodo di esclusiva per arrivare ad un prestito a quattro anni per 150 milioni, accompagnato da un accordo di *standstill* sul debito con le banche e ad un aumento di capitale.

Mosse a incastro

Una serie di mosse ad incastro, avviate ma ancora ben lontane dall'andare in porto. Grandi lavori Fincosit ha chiesto il concordato in bianco lo scorso 5 luglio. Da mesi Omba, società della famiglia Malacalza legata ai grandi lavori e creditrice di Condotte, ha a sua volta alzato bandiera bianca, chiedendo il concordato finalizzato alla liquidazione. In qualche altro caso ci sono primi segnali di difficoltà: ad esempio Toto Costruzioni ha avviato la procedura di mobilità per 383 persone occupate nei cantieri della A24.

L'effetto-contagio è evidente: in un settore in cui le opere vengono realizzate in consorzio e il sub-appalto è la regola, se un soggetto importante entra in crisi rischia di cadere l'intero castello. Bloccando i cantieri dei lavori, non pagando le sub-forniture, tagliando le commesse e pagando le penali per il mancato rispetto delle consegne.

E poi c'è il fattore tempo. In un settore che impiega grandi macchinari ad hoc, tener fermi i cantieri rappresenta un costo molto alto: tre mesi di stop, come è successo a Condotte (il concordato in bianco è stato chiesto a inizio gennaio, per fine aprile la storia era già in larga misura scritta) aggravano la situazione, non la lasciano al punto di partenza. Un esempio per tutti è la Tav fiorentina, costata al gruppo Condotte circa 100 milioni.

Per questo il clima che si respira intorno ai grandi lavori

è pesante. Il settore costruzioni è passato dal rappresentare il 12 per cento del Pil - nel 2008 - all'8 per cento attuale.

In più, i colossi stranieri spesso disertano i grandi lavori, perché ci sono poche certezze su procedure e tempistiche.

Nanismo industriale

In questo quadro, le nostre imprese, anche le più grandi, in confronto sono "nane": la francese Vinci fattura 40 miliardi contro i 6 e mezzo di Salini Impregilo. «Bisognerebbe tornare al modello dei comitati interministeriali - spiega Barbara Cerutti, sindacalista Filca-Cisl che ha seguito Condotte - per affrontare una crisi che ormai è sistemica e strutturale. Coinvolgendo tutti i soggetti interessati, altrimenti rischiamo di perdere un settore importante per il paese».

Il vortice della crisi

Una delle ragioni per cui la crisi si è avvitata, a parere di molti, è il forte ritardo con cui paga la Pubblica Amministrazione. Magari non è l'unica, ma certo pesa: sempre guardando a Condotte, a fine 2016 (ultimo bilancio approvato) i conti di gruppo mostrano crediti verso la Pa per circa un miliardo, esattamente quanti sono i debiti commerciali del gruppo. Cui si aggiungono i 767 milioni di debiti (sempre di gruppo) con le banche, una trentina di istituti capitanati da Unicredit, Intesa, Banco Bpm, Mps e Banca Ifis.

Banche irrigidite

In questa fase gli istituti di credito si sono piuttosto irrigiditi, anche perché le proposte prima di Oxy-Attestor e poi di Attestor da sola non erano esattamente generose

(l'ultima, considerata irricevibile - arrivata in zona Cesarni - sembra proponesse in totale mezzi freschi per 100 milioni, oltre ad una serie di clausole contrattuali).

Qualche errore strategico in passato - alcuni citano ancora i lavori di Firenze, con l'acquisizione della società di progetto Novadia - e una gestione forse un po' accentratrice hanno aggravato il quadro. Fino all'amministrazione straordinaria, arrivata nonostante la società abbia 2,9 miliardi di commesse per cantieri già avviati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE STIME

Opere bloccate per 21 miliardi e 330mila posti persi per i ritardi

Oltre 21 miliardi di euro di opere bloccate per 270 casi segnalati su tutto il territorio nazionale. Ovvero circa 330mila posti di lavoro in meno e 75 miliardi di euro di mancate ricadute sull'economia. E' il bilancio presentato oggi dall'Ance (i costruttori edili), che copre i primi tre mesi di sbloccacantieri.it, il sito attraverso cui è possibile segnalare opere incompiute, ferme o rallentate, da oggi online nella nuova veste grafica. Un quadro pesante soprattutto a confronto con i dati ufficiali forniti dal ministero delle Infrastrutture che in un anno ha censito 670 opere incompiute per 4 miliardi. A farne maggiormente le spese in Italia sono gli interventi per le scuole: il 30% dei casi segnalati sono infatti opere di manutenzione e messa in sicurezza di edifici scolastici. Seguono le opere di gestione delle acque con il 29% delle segnalazioni concentrate principalmente nel Mezzogiorno. E ancora interventi per la viabilità che riguardano messa in sicurezza, manutenzione e realizzazione di strade statali, provinciali e comunali (il 15% dei casi segnalati) e opere idrogeologiche (11%).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



II PERSONAGGI I



1



2

Roberto Macri (1), direttore generale di Cmc; il presidente di Astaldi, **Paolo Astaldi** (2)



Fatturato globale 2017, in milioni di euro		(*) dati 2016
SALINI IMPREGILO	6.482	
ASTALDI	3.100	
CONDOTTE	1.315*	
PIZZAROTTI	1.200	
CMC	1.118	
RIZZANI	1.100	
BONATTI	798*	
GHELLA	700	
TREVI	616*	
CIMOLAI	525	

Fonte: elaborazioni Affari & Finanza su dati pubblici aziende

La classifica delle prime imprese italiane di costruzione per fatturato globale

Usa, giudici e avvocati profilati

Le tecnologie digitali nel settore legale già fanno moltissimo e da diversi punti di vista. Lawgeex ne ha censite 16 nel suo ultimo rapporto. Quanto ai fornitori, a livello globale si stanno affermando diverse realtà leader come Ibm, LexisNexis, Thomson Reuters, Bloomberg oppure Università (Cambridge-Stanford) che danno i natali a spin off agguerritissime che sul mercato realizzano exit milionari. È anche vero però che oggi il mercato è talmente inesplorato, che capita spesso che una buona idea legal tech abbia buone chance di essere finanziata (all'estero; in Italia è un'altra storia) e di imporsi sul mercato.

Scendendo nel dettaglio, ci sono nuovi sistemi di delivery del servizio professionale e dell'organizzazione di mercato: le piattaforme Diy - Do It Yourself - per la produzione di documenti legali anche di compliance; le piattaforme di consulenza online; i market place di avvocati che altro non sono che nuove «directories», più o meno spinte con sistemi di rating di apprezzamento della prestazione modello TripAdvisor. C'è l'ambito della intelligenza artificiale e del machine learning, destinato

a crescere tantissimo: secondo diverse ricerche, tra cui quella realizzata da Legal support network, sarà «la» tecnologia che avrà l'impatto maggiore sul servizio professionale legale nei prossimi cinque anni. Di seguito qualche applicazione «pratica».

Dalla contract review alla due diligence. Ci sono i sistemi di automazione di processi «standard» per la creazione di documenti contrattuali (Contract express, HotDocs) per la due diligence (Kira, e-Brevia, Luminance), la revisione di contratti (Beagle, Lewgeex, Legalrobot), la compliance, le ricerche giurisprudenziali complesse (Ross Intelligence, Westlaw, Bloomberg law), la ricerca di insights utili sia sotto il profilo del merito sia sotto quello del marketing tramite i sistemi di legal analytics. Ci sono anche sistemi di legal expertise, che in sostanza facilitano l'avvocato nell'orientarsi in una questione giuridica o nella redazione del contratto guidandolo attraverso una procedura predefinita che il legale piegherà alle sue specifiche necessità (Lisa per il real estate)

Piattaforme predittive. È l'ambito più affascinante ma anche quello più sotto osservazione. Grazie a sistemi di AI, le piattaforme di questa categoria estraggono previsioni di ogni genere: dalla possibilità che un danno possa essere riconosciuto in via giudiziale, dalla possibilità che un soggetto incriminato possa essere recidivo, al probabile output giurisprudenziale. Non solo. In Usa sono apparse piattaforme che

«profilano» magistrati (in base alle loro opinioni e sentenze) e avvocati (in base al win rate) per individuare le argomentazioni migliori che sappiano convincere il giudice o per scegliere il legale che fornisce maggiori probabilità di averla vinta in tribunale (Casecrunch, Premonition, Predictive, Ravel law, LexMachina)

E discovery. Un altro settore in netta espansione riguarda le attività di web forensics. Si tratta di sistemi investigativi e di raccolta prove dal web, con sistemi di certificazione che permettono la producibilità in giudizio.

Blockchain. Qualcuno ha detto che la Bc è il «new black» delle nuove tecnologie. Associata in origine al deep web perché nata come scambio di valore (bitcoin) a fronte di prestazioni illecite, sta conquistando sempre più la fiducia degli operatori per la sua versatilità in sistemi trasparenti, tra cui anche il settore legale e giuridico. C'è chi la studia come meccanismo di e-democracy, ma la sua capacità di «certificare» qualsiasi contenuto la rende appetibile sia sul fronte dei contratti che sul fronte della raccolta prove, sia su

quello del trasferimento di valore, di proprietà, di tutela del diritto d'autore. Giuridicamente gli smart lawyers si stanno già ponendo una serie di domande sugli smart contracts, che sono accordi realizzati tramite algoritmi e operativi su blockchain. Siamo solo agli inizi.

Avvertenza. Le piattaforme citate sono solo alcune di quelle oggi sul mercato.



L'analisi di Claudio Rorato, direttore dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

Chi non si adegua è fuori gioco

DI MARINO LONGONI

La rivoluzione digitale sta cambiando il mondo delle professioni e gli studi che non riusciranno a adeguarsi ai nuovi paradigmi saranno emarginati dal mercato in pochi anni. Lo dice a *ItaliaOggi Sette* **Claudio Rorato**, direttore dell'Osservatorio professionisti & innovazione digitale del Politecnico di Milano.

Domanda. Professor Rorato, come vede il futuro delle professioni economiche?

Risposta. Sicuramente il tema del cambiamento va affrontato, non perché è di moda, ma perché la rivoluzione digitale sta cambiando alcuni paradigmi degli ecosistemi nei quali anche le professioni economiche sono inserite. Prima di tutto sta cambiando la domanda. I clienti tipici dei professionisti, cioè le aziende, hanno maturato la necessità di avere servizi che generino effettivo valore all'interno dell'azienda, in particolare sulla gestione caratteristica, cioè quella che remunera il capitale di rischio dell'imprenditore.

Questo perché dopo la crisi iniziata nel 2008 le aziende sono più attente alla generazione effettiva del valore. Per

esempio, se produco tavoli, sono sempre più concentrato su come posso soddisfare al meglio la domanda, come migliorare il prodotto o il marketing ecc. La compilazione degli adempimenti normativi sarà l'ultima delle preoccupazioni.

La domanda, anche nei servizi professionali, oggi è più informata, più attenta a come spende i suoi soldi. Di conseguenza si rende conto che alcuni servizi sono indifferenziati, quindi li tratta come commodities e di conseguenza non è più disponibile a pagare per questi servizi prezzi alti. Il risultato è che i margini degli studi sono in declino.

Altro aspetto da tener presente: il rapporto fiduciario rimane un punto di forza a favore degli studi professionali, tuttavia è meno incondizionato rispetto a un tempo.

Infine la rivoluzione digitale. Gli ecosistemi nei quali sono inseriti gli studi professionali diventano e diventeranno sempre più digitali. L'Unione europea spinge per creare il mercato unico digitale, di conseguenza chi non riuscirà ad adeguarsi uscirà dal mercato, verrà emarginato, non perché è un cattivo professionista, semplicemente perché ha un modello di business non coerente con la domanda.

Oggi, nel terzo millennio,

si deve investire in alfabetizzazione digitale, pena l'isolamento progressivo e graduale. La gestione della relazione analogica ha un costo, per entrambe le parti, superiore a quella digitale.

Ma attenzione: il futuro degli studi è condizionato non tanto dalla introduzione della tecnologia, non basta qualche macchina in più, bisogna pensare in digitale, bisogna fare in modo che lo studio abbia dei processi digitalizzati, gestisca relazioni in chiave digitale, proponga servizi in linea con le aspettative di un modo sempre più digitalizzato. È necessario rinnovare il comportamento e il posizionamento dello studio.

Ulteriore elemento per quanto riguarda il contesto ambientale, non bisogna dimenticare che sta cambiando il contesto competitivo. Vent'anni fa gli studi competevano con i propri colleghi o qualche società di consulenza o Caf o associazione di categoria. Oggi si affacciano nuovi competitor le cui skills non sono economico-giuridiche ma sono soprattutto tecnologiche perché posseggono



gono piattaforme in grado di standardizzare i servizi analogici e offrirli a prezzi molto bassi.

La fatturazione elettronica amplificherà ulteriormente l'ingresso di nuovi competitor tecnologici, grazie ai formati Xml che sono elaborabili e possono essere la base per offrire servizi a valore aggiunto per il cliente. Per esempio Amazon è già sceso in pista in settori diversi rispetto a quelli da cui è nata grazie alle sue competenze digitali.

D. Come sta cambiando la domanda dei servizi professionali nei settori maggiormente innovativi?

R. Abbiamo fatto una ricerca sulle start-up, e il risultato è abbastanza interessante: il 36% di queste aziende ha dichiarato di volere disintermediare il professionista. Questo significa che il contesto competitivo sta cambiando velocemente.

D. Può farci un esempio concreto di come la gestione dei dati

aziendali possa diventare la base per l'offerta di servizi innovativi?

R. Uno studio professionale, utilizzando i dati della fatturazione elettronica potrà gestire in maniera automatizzata la contabilità dei propri clienti, senza tutti i passaggi ora necessari. Inoltre, con i flussi elettronici

forniti dalla fatturazione elettronica si possono creare data base di tutti i clienti e creare benchmark per settore merceologico. Per

esempio, un professionista che abbia tra i suoi clienti dieci alberghi, potrà, grazie al flusso di dati generato dalla fatturazione elettronica, capire chi paga troppo per la carne, o i dipendenti, o i finanziamenti bancari, e mettere sull'avviso il cliente, rendendolo consapevole dei suoi punti di forza e di



*Claudio
Rorato*

Oggi bisogna pensare in digitale

debolezza. In questo modo il professionista può fornire informazioni che consentono all'imprenditorie di intervenire sui punti critici della gestione caratteristica dell'impresa. Questi sono servizi a valore aggiunto, che le aziende sono disponibili a retribuire molto meglio della gestione della contabilità o della dichiarazione dei redditi.

D. Sta dicendo che l'obbligo della fatturazione elettronica deve essere visto come un'opportunità, non come un adempimento in più?

R. La fatturazione elettronica non è un documento fiscale ma organizzativo. Ma anche di new business, per il semplice fatto che consente di gestire processi lavorativi più efficienti grazie alla dematerializzazione dei documenti e questo significherà processi più snelli e meno costosi. Per il sistema bancario significherà possibilità di valutare il merito creditizio in maniera puntuale. Già oggi Sdi (il sistema di interscambio delle fatture elettroniche) è un

postino che dice se quella fattura, dal punto di vista fiscale, è corretta. E poi ci sono gli aspetti relazionali: le aziende che si scambiano documenti elettronici sono più veloci e accorciano i processi di comunicazione. La gestione della tesoreria può essere snellita, anche il controllo di gestione e il credit manager possono essere agevolati dai dati che provengono dalle fatture di ciclo attivo e passivo.

D. Quindi un circolo virtuoso, più che un adempimento.

R. Il tema della fattura elettronica va visto nella sua interezza, nello sposta-

mento da una gestione documentale a una gestione di flussi di dati. In realtà oggi in Italia esistono circa 150 mila studi di professioni giuridico-economiche, circa il 40% sono studi che propongono modelli organizzativi e di business non in linea con le esigenze di un mercato e di un ecosistema che sta perdendo certe configurazioni e, in pratica, si stanno auto-emarginando a causa di modelli di business obsoleti. Non sanno sfruttare le tecnologie, non investono nel rinnovamento del portafoglio servizi e magari si trovano in territori dove l'economia di vicinato è in difficoltà.

D. È prevedibile un fenomeno di concentrazione e di multidisciplinarietà degli studi professionali?

R. Diventa quasi una necessità. Noi abbiamo visto che gli studi multidisciplinari mediamente guadagnano di più grazie a modelli organizzativi caratterizzati da una tecnologia più diffusa e una gamma di servizi offerti più ampia. Possono offrire

più servizi alla stessa azienda e questa trova spesso vantaggioso rivolgersi a un solo studio invece che aver a che fare con commercialista, avvocato, consulente del lavoro ecc.

Purtroppo il mercato italiano dei servizi professionali è caratterizzato da un nanismo dimensionale. Il portafoglio clienti è mediamente di 40/50 aziende, gli organici sono ridotti. Tutti aspetti che gli stessi studi riconoscono come un fattore di debolezza, ma che sono difficili da superare: è difficile mettersi insieme perché questo significa rinunciare alla propria autonomia. Non basta affittare

uno studio tra professionisti diversi se poi ognuno va per conto suo. È anche vero che si stanno sperimentando vari meccanismi e strumenti per condividere valori, servizi, strutture ecc.. Il fenomeno aggregativo diventa quasi una necessità in un mercato molto polverizzato come l'attuale.

D. In conclusione, quali consigli si sentirebbe di dare ai professionisti che leggono ItaliaOggi Sette?

R. Primo, conosci te stesso, devi capire chi sei, quali servizi sei in grado di offrire a quali mercati e con quali livelli di efficienza. Secondo, chiediti chi vuoi diventare partendo da quello che sei. C'è la necessità di pensare a un piano in chiave prospettica, porsi obiettivi di mercato, chiedendosi per esempio se voglio continuare a fare attività tradizionali oppure no: nel primo caso bisogna sapere che sulle attività tradizionali è necessario essere leader di costo, cioè devo essere più competitivo dei miei concorrenti. Terzo, scegliere le tecnologie giuste per raggiungere gli obiettivi che mi sono dato. Altro aspetto importante: in qualsiasi progetto, o piano strategico di sviluppo dello studio, non bisogna trascurare di coinvolgere il personale, perché è l'elemento fondamentale non solo per l'esecuzione ma anche per l'efficacia del progetto, che non deve essere calato dall'alto: le persone vanno coinvolte fin dalle prime fasi. Non basta la formazione tecnica o l'addestramento all'uso dei dispositivi tecnologici, occorre team building, sviluppo delle capacità relazionali, insegnare a parlare in pubblico e, soprattutto, alfabetizzare le persone sulla capacità delle tecnologie di generare valore. La formazione, e non solo quella tecnica, deve diventare un elemento continuativo.

—© Riproduzione riservata—

Non bisogna trascurare di coinvolgere il personale fin dalle prime fasi. Non basta la formazione tecnica, occorre team building, sviluppo delle capacità relazionali, insegnare a parlare in pubblico

La ricerca. Una figura ritenuta centrale per la progettazione del futuro e che necessita di un alto livello di formazione

Architetti «promossi» dall'80% degli italiani, ma basta archistar

Emiliano Sgambato

Otto italiani su dieci apprezzano la figura professionale dell'architetto, ne «colgono il valore e l'importanza del ruolo». Tuttavia «l'onnipresenza delle archistar nel lessico quotidiano offusca l'immagine generale e rischia di confondere». La creatività dell'architetto deve infatti avere la capacità di relazionarsi con il sociale, senza perdere il contatto con i problemi concreti del quotidiano: «Il vero architetto interpreta e risolve i bisogni delle persone».

Nell'equilibrio tra questi concetti per alcuni versi contrastanti si può probabilmente individuare il messaggio cruciale che emerge dalla ricerca effettuata da Makno per il Cnappc volta a esaminare la percezione della professione in Italia. «La figura dell'architetto – sottolinea Mario Abis, sociologo, fondatore di Makno – è nodale, ora più che mai, nei processi che indirizzano il senso

e il valore dello sviluppo del Paese: nella sua figura e nelle sue competenze si intrecciano, come in nessuna altra missione professionale, tematiche e problematiche tecniche e tecnologiche, sociali, culturali, estetiche ed etiche in tutte le loro tante, diverse derivate».

Nella percezione comune l'architettura è «espressione della contemporaneità»: il 64% ne ha una visione prevalentemente proiettata in avanti. L'architettura deve essere «di e per tutti» (60%), deve «plasmare il mondo reale», gestire «gli spazi creando contenitori non più fini a se stessi ma funzionali a dare significato e risposte alle esigenze del vivere e dell'abitare di oggi».

Nel disegnare il futuro delle città – per il 63% del campione il progetto deve essere di lungo periodo – l'architetto è chiamato a esprimere due qualità vincenti (citate dal 50% degli intervistati): «creatività e capacità di relazione con il sociale». Qualità «che si integrano e danno forza all'azione quando

più sono in sinergia». La creatività consente di trovare soluzioni non scontate, innovative e funzionali «a quei bisogni della gente/del cliente colti attraverso la capacità di comprendere e sentire le esigenze del contesto sociale».

Emerge la necessità, proprio per l'importanza dei compiti che il professionista è chiamato a svolgere «di qualità nella preparazione dell'architetto e quindi, innanzitutto, di una rinnovata formazione di cui deve farsi carico l'Università e il sistema formativo in genere».

L'esigenza di un nuovo ruolo per l'architetto, imposta dall'evoluzione della società e degli stili di vita – è la conclusione-suggerimento dei ricercatori per il Consiglio nazionale architetti pianificatori paesaggisti e conservatori – «chiama l'Ordine a un nuovo, duplice impegno: di indirizzo nei confronti dell'intero sistema formativo e di comunicazione e informazione verso la società e i *policy makers*».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le selezioni dei laureati
in giurisprudenza

Freshfields costruisce la prova in cinque mesi: focus sugli specialisti in diritto commerciale o internazionale
Il progetto di La Scala su banche e mercati finanziari - Chiomenti al debutto con l'innovazione digitale

Gli avvocati scovano i talenti con i concorsi

Pagina a cura di
Elena Pasquini

E ntrare nello studio legale attraverso un concorso? Si può. Il premio Freshfields è ormai un'istituzione ed altre insegne stanno sperimentando sistemi di recruitment per evidenziare preparazione tecnica e soft skills dei candidati.

Un metodo in aggiunta a quelli tradizionali che impone impegno per gestione e organizzazione: dalla preparazione del bando alla creazione della "squadra", poi la comunicazione e, solo da ultimo, la selezione. Sono circa cinque i mesi necessari affinché il lavoro preparatorio trovi una forma definitiva nel caso pratico da sottoporre ai candidati nel giorno della prova, suggeriscono dallo studio Freshfields Bruckhaus Deringer. Il concorso per laureati in giurisprudenza con indirizzo in diritto commerciale o internazionale schiera in campo due soci a Milano e Roma - col compito di identificare il presidente di giuria e, insieme all'ufficio marketing e recruitment, fissare la data del concorso. Una volta composta la commissione giudicante, inizia l'attività di comunicazione: circa due mesi prima si invia il bando alle università e i soci, con alcuni associate, iniziano lo screening delle candidature; a venti giorni dalla data del concorso sono convocati i dieci selezionati. Intanto si prepara il caso e si organizza la giornata nella quale, isolati e separati dai giurati, i ragazzi hanno 45 minuti per consegnare la propria proposta di soluzione. «Un percorso pieno di tensione» spiega Francesco Lombardo, senior associate del gruppo Global transactions - Finance e vincitore 2008, che prevede un colloquio in inglese e in italiano con la giuria, nel quale dimostrare «elasticità mentale e business orientation» oltre a solide conoscenze giuridiche. Si valuta l'approccio, consa-

pevoli che «una preparazione specifica è impossibile» sottolinea Luigi Verga, partner del gruppo Global transactions - Corporate.

Dal punto di vista economico, l'impegno è sostanzialmente quello dei premi ai vincitori. «Una spesa complessiva di circa 15 mila euro, uno sforzo che non deve spaventare - conferma Marco Pesenti, senior partner di La Scala, società tra avvocati -. Il vero punto è valutare il costo orario delle persone che gestiscono le attività in parallelo all'ordinaria amministrazione». Tanto più nell'opzione prevista da La Scala youth programme, alla sua seconda edizione: un corso/concorso per un massimo di 20 neolaureati interessati a specializzarsi nel diritto bancario. I cinque migliori entrano in studio. «L'aspetto più complesso - spiega Pesenti - è dare contenuti interessanti dal punto di vista professionale e didattico. Nel corso, però, possiamo vedere la crescita dei ragazzi e comprenderne l'empatia e la capacità di leadership». Oltre al managing partner e alla responsabile marketing, lavorano con Pesenti venti docenti tra soci salary o senior associate, coadiuvati da junior e da otto persone di staff.

L'ambizione resta selezionare talenti, ricordando che «le aziende più inclusive hanno una produttività maggiore» afferma Annalisa Reale, socio responsabile collaboratori e diversity in Chiomenti. Lo studio ha annunciato la prima edizione del premio in "Diritto e innovazione digitale" per neolaureati o laureandi in giurisprudenza con una predilezione per i temi dell'innovazione applicata al diritto e all'economia. I vincitori saranno selezionati sui titoli e sulla capacità di evidenziare in un elaborato scritto come l'uso delle tecnologie digitali sia leva di innovazione e cambiamento. Iscrizione entro il 27 luglio: in palio quattro tirocini retribuiti di sei mesi e, per il migliore, un premio di 5 mila euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





«I ragazzi devono sentirsi pronti per un mondo con logiche diverse da quelle universitarie»
Francesco Lombardo
premio Freshfields 2008 e oggi senior associate

LE OPPORTUNITÀ 2018

Premio Freshfields

In Italia dal 1998 (a cadenza annuale). Il prossimo bando si attende per l'autunno. Il concorso è rivolto a laureati in giurisprudenza con indirizzo in diritto commerciale e/o internazionale. In palio c'è una stage remunerato in studio (6 o 3 mesi), premio in denaro tra 1.500 e 3mila euro; dallo sponsor, Gruppo Il Sole 24 Ore, abbonamento gratuito a Lex24, Guida al Diritto e Ventiquattrore Avvocato. La prova consiste nella risoluzione di un caso pratico con una presentazione in italiano e inglese.

Tra i requisiti richiesti per i tre candidati selezionati c'è il voto di laurea da 105/110, l'età inferiore a 26 anni e un ottimo inglese

La Scala youth programme

Bandito per la prima volta nel 2017 è ora in corso la seconda edizione. Rivolto a 20 neolaureati in giurisprudenza con almeno

un esame in diritto bancario, fallimentare, dei mercati finanziari, procedura civile corso progredito o equivalenti, il concorso mette in palio un percorso di pratica forense retribuita.

La selezione avviene con la frequenza di un corso di sei settimane in studio ed attraverso un elaborato scritto. Scelti i primi cinque tra i migliori partecipanti al programma

Diritto e Innovazione - Chiomenti

Debutta quest'anno questo premio per laureati e laureandi in giurisprudenza con la passione per l'innovazione tecnologica. In palio ci sono quattro tirocini retribuiti di sei mesi. Per il primo classificato si aggiunge un premio in denaro di 5mila euro.

Si partecipa inviando un elaborato sull'impatto della tecnologia sulle imprese o sulla professione. Il bando è disponibile su: www.chiomenti.net

Dai corsi nasce una web serie

Un Xfactor anche per le toghe

Un Xfactor anche per gli avvocati. I riflettori sono da qualche giorno accesi su 4cLegal Academy, il talent per gli avvocati del futuro. Il format, cui ha lavorato anche uno degli autori di X Factor, è dedicato a neolaureati sotto i 26 anni e mira a far emergere le soft skills del Legal talent dell'anno.

In parallelo a quanto cercano le law firm, è necessaria preparazione, proattività e capacità di innovare. «Il premio è il riconoscimento del proprio talento nel mercato legale italiano» spiega il Ceo di 4cLegal, Alessandro Renna; il percorso in tre fasi è, ovviamente, a ostacoli. A partire dall'invio della domanda, composta da curriculum e video motivazionale, che dovrà arrivare il prima possibile: la giuria - composta da Renna, dal formatore specializzato nel mer-

cato legale, Mario Catarozzo, e da un head hunter - valuterà le prime 300 candidature.

Tra queste saranno scelti i cinque finalisti che seguiranno le lezioni presso quattro direzioni legali e altrettanti studi professionali: otto mezzogiornate in tutto in cui general counsel e soci di studi trasferiranno valori, obiettivi e requisiti necessari per una carriera di successo nel settore, oltre naturalmen-

Il talent si chiama 4cLegal Academy: in giuria anche un formatore e un head hunter

te a valutare i candidati.

Insieme a selezioni e premiazione, le giornate di studio diventeranno una web serie messa in onda sul sito 4cLegal Academy e pubblicizzata sui canali social (Facebook, Twitter, Google+, Instagram e LinkedIn).

Spiega Renna: «Abbiamo immaginato un format con taglio business su misura del nuovo mercato legale». «Il passaggio più complesso - conclude - è stato trovare una linea di narrazione innovativa ma allo stesso tempo da subito convincente sia per le giovani promesse del nostro mercato sia per professionisti affermati. Il tutto prevedendo tempi strettissimi di lavorazione: 4cLegal Academy è stato validato a inizio luglio e la prima puntata andrà online già a metà dicembre».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Società quotate, i commercialisti spingono per l'introduzione del voto elettronico

L'OPPORTUNITÀ DI INNOVARE È DATA DALLA DIRETTIVA "SHAREHOLDER RIGHTS", CHE VERRÀ PRESUMIBILMENTE RECEPITA NEL NOSTRO PAESE A METÀ DEL PROSSIMO ANNO

Luigi dell'Olio

Milano



Achille Coppola, segretario nazionale del Consiglio dei commercialisti

Una maggiore attenzione delle aziende quotate verso l'azionariato "attivo" e una crescente presa di coscienza da parte delle casse professionali sulle possibilità di orientare le scelte delle società delle quali detengono quote di capitali verso obiettivi non solo finanziari, ma inerenti l'economia reale. È l'invito che arriva dal Consiglio nazionale dei commercialisti, che nei giorni scorsi ha organizzato un convegno sul tema. «L'opportunità di innovare è data dalla direttiva nota come Shareholder rights (la 2017/828, ndr), che presumibilmente verrà recepita nel nostro Paese a metà del prossimo anno», spiega il segretario nazionale della categoria Achille Coppola. Il riferimento è alla normativa europea che nasce con l'obiettivo di favorire una maggiore partecipazione dei piccoli azionisti e degli investitori istituzionali alle decisioni assunte in seno alle quotate, nonché più trasparenza nella redazione dei documenti di carattere economico-finanziario. «Tra le altre cose, la direttiva sancisce il diritto degli azionisti ad approvare le politiche di remunerazione degli amministratori, il che dovrebbe limitare i super-stipendi ai manager di società che non navigano nell'oro, come tante volte pur-

troppo si è visto negli ultimi tempi», aggiunge Coppola. Che ricorda come la misura comunitaria inviti gli Stati ad agevolare la presenza dei risparmiatori e delle casse di previdenza attraverso gli strumenti del voto elettronico. «Oggi sono pochissime le aziende italiane che offrono questo strumento di democrazia. È un'opportunità che andrebbe sfruttata maggiormente per indirizzare le scelte delle aziende secondo una crescita sostenibile nel tempo e orientata a centrare traguardi di economia reale. Tim è una di queste, eppure all'ultima assemblea tra le categorie professionali era presente solo Cassa Forense con il suo 0,24% del capitale, mentre i fondi - che solitamente hanno un'ottica più finanziaria - erano rappresentati da Assogestioni con una quota del 24%».

Secondo Coppola, i commercialisti possono svolgere un ruolo centrale alla luce dell'evoluzione normativa «con la possibilità di essere nominati con maggiore frequenza rispetto a oggi amministratori indipendenti o componenti dell'organo di controllo delle quotate, così come possiamo essere al fianco degli investitori aiutandoli, con dati e indicazioni, nell'esercizio consapevole del voto». Il Cndcec fa riferimento soprattutto alle public company, società nelle quali la componente *retail* complessivamente considerata ha una quota rilevante del capitale, ma con partecipazioni parcellizzate tra migliaia di azionisti. «In questi casi i piccoli investitori possono essere supportati dalla rete dei commercialisti italiani, presente su tutto il territorio nazionale», conclude.



© RIPRODUZIONE RISERVATA



Indagine Affari Legali/Sempre più avvocati si rivolgono a società di pr: +30% in un anno

Comunicazione legale, gli studi danno i voti a chi dà loro voce

Pagine a cura
di **GABRIELE VENTURA**

Gli studi legali danno il voto alle agenzie di comunicazione. Tra luci e ombre.

Da un lato, infatti, viene valutata positivamente la capacità di intercettare nuove opportunità, il posizionamento su testate giornalistiche e web, ma anche la disponibilità di database di giornalisti e più ampio e consolidato.

Dall'altro lato, però, secondo gli avvocati le agenzie non riescono a comprendere a pieno le dinamiche interne dello studio, non sono in grado di anticipare le richieste o di reperire informazioni relative alle operazioni. Addirittura, in alcuni casi, i pr allungano i tempi di contatto tra lo studio legale e il giornalista facendo svanire una possibile occasione di visibilità per l'avvocato.

È il quadro che emerge dal questionario, su base anonima, che *ItaliaOggi Sette - Affari Legali* ha inviato ai principali studi legali d'affari che hanno

esternalizzato l'attività di comunicazione.

Per il resto, secondo la consueta analisi dei movimenti che si sono registrati nel settore della comunicazione legale, giunta alla sua ottava edizione, sono aumentati notevolmente gli

ce stabile, con però diverse new entry e uscite dal mercato: su tutte spicca quella di **Edelman** che gestiva la comunicazione di **Allen & Overy**. Entriamo nel dettaglio.



Claudio Cosetti

Il giudizio degli studi. Come detto, gli studi legali valutano sostanzialmente in modo positivo il servizio offerto dalle agenzie di comunicazione. In media, infatti, il grado di soddisfazione rispetto agli obiettivi stabiliti e raggiunti è pari a sette su dieci, così come la valutazione del rapporto tra costo ed efficienza dell'agenzia e del giudizio rispetto a quanto è strategica l'attività svolta dall'agenzia rispetto allo sviluppo del business dello studio.

Secondo **Gianni Orioni Grippo Cappelli & partner**, «nell'ultimo decennio gli studi legali sono stati protagonisti di una progressiva e silenziosa informatizzazione dell'attività, passando da un universo di carta a uno quasi

studi che si affidano ad agenzie esterne: da 95 a 116, quasi il 30% in più rispetto all'anno scorso.

Il numero di soggetti che si occupano dell'attività di media relation degli studi resta inve-





Giuliana Paoletti

integralmente digitale. Allo stesso modo la comunicazione legale è stata profondamente modificata dalle nuove tecnologie che hanno sicuramente reso molto più agevole la condivisione di dati ed informazioni».

«La semplicità ed istantaneità di accesso garantite dagli strumenti informatici oggi a disposizione», continua lo studio, «rende tutto più veloce e rapido ma anche più rischioso se i processi non sono gestiti e controllati in maniera adeguata attraverso strumenti,

tecnologie e professionisti in grado di garantire un accesso e un flusso corretto delle informazioni. Su questo fronte ci fa piacere ricordare che Gop è stato il primo studio ad ottenere la certificazione Iso 27001, una normativa internazionale che certifica le organizzazioni in grado di assicurare la protezione di dati e informazioni da minacce di ogni tipo, al fine di assicurarne l'integrità, la riservatezza e la disponibilità». «Una grande novità», conclude Gop, «è l'uso dei social che si sono prepotentemente

affiancati alla comunicazione tramite sito web potenziando la capacità di arrivare più velocemente a un ampio pubblico».

Hogan Lovells ha esternalizzato parte dell'attività di media relation lo scorso anno. «Il mercato della comunicazione legale si è evoluto forse più lentamente rispetto ad altri settori», commenta lo studio, «probabilmente il gap da recuperare nella relazione avvocati verso i media ha fatto sì che solo da poco si sia giunti all'utilizzo (non ancora completo) ad

Il who's who dei comunicatori legal 2018

Società di comunicazione	Studi legali (Anno di incarico)	Studi legali in più (ultimi 12 mesi)	Studi legali in meno (ultimi 12 mesi)
Adhoc Communication	Pedersoli e associati (2010)	0	0
A quiet place*	Bird & Bird (2017), Lexant (2018), Littler (2018)		
Baboon*	DWF Italy (2017)		
Barabino & partner	Eversheds Sutherland (2013), Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners (2012), BonelliErede (1999), Baker & McKenzie (2007), Nunziante Magrone (2008), STS Deloitte (2008), Giorgio Tarzia e Associati (2011), Scarselli & Associati (2011), FRS - Facchini Rossi & Soci (2011), MDBA (2014), Studio Campeis (2014), Zitiello Associati (2015), Biscozzi Nobili (2015), Cleary Gottlieb (2015), CMS (2015), Cintioli & Associati (2015), Deloitte Legal (2015), Pirola Pennuto Zei (2015), Studio Loconte (2016), PWC Tls (2016), Withers (2016), Belluzzo & Partners (2016), Trifirò & Partners (2017), D'Argenio Polizzi (2018)	1 (D'Argenio Polizzi)	1 (Satta Romano e associati)
Gruppo Comar	Tonucci & partners (2012)	0	0
Close to Media	Orsingher Ortu (2017)	0	0
Community	Gianni Origoni Grippo Cappelli & partner (2007), Bernoni Grant Thornton (2016)	0	0
Found Professional	K&L Gates (2016)		
Gpg Associati *	Herbert Smith Freehills (2018)		
Incorporate *	Di Tanno e associati (2017)		
Image Building	Dentons (2016), Latham & Watkins (2011), Legalitax studio legale e tributario (2017), Lombardi Segni e associati (2006), Molinari e associati (2017), Pavia e Ansaldo (2016), Toffoletto De Luca Tamajo (2008)	1 (Legalitax studio legale e tributario)	0
I&C Servizi	Studio legale La Scala (2010)	0	0
Inc - Istituto nazionale per la comunicazione	R&P Legal (2011)	0	0
Luca Vitale e associati	Jones Day (2006), studio legale Poletti (2015), Spheriens (2016 - già Studio Legale Siblegal), Studio Legale Sat (2016)	0	0
Mailander	Gatti Pavesi Bianchi (2015), Fivelex (2016), Ludovici Piccone & Partners (2016), Trevisan & Cuonzo (2017), Pavesio & Associati (2017)	0	0

Il mercato della comunicazione vale circa 50 mln

esempio dei social media o dei video nelle pr. Ancora scarso è, ad esempio, l'utilizzo di App e o di tecniche digitali nella comunicazione degli studi legali, ma sarà necessario adeguarsi, e in fretta, per non far crescere troppo il divario con altri settori. Tuttavia, la nascita di nuove rubriche o testate dedicate al settore sottolinea l'importanza degli studi legali nello scenario economico e di mercato, così come si è già verificato, in passato, all'estero».

Secondo **Giuseppe La Scala**, senior partner di **La Scala società tra avvocati**, «la comunicazione professionale sarà sempre più raffinata e dovrà poter contare su contenuti sempre più originali e professionisti sempre più specializzati. Noi contiamo di aumentare gli investimenti».

Luigi Barbetta, communications country coordinator di **Dla Piper**, ritiene invece che «gli studi legali sono ancora molto diversi dalle attività

commerciali classiche, per cui anche le azioni di comunicazione e marketing devono tenere conto della peculiarità della professione. Siamo da diversi anni affiancati, come nella migliore tradizione delle più grandi corporation, dalle più quotate agenzie di comunicazione del settore economico-finanziario. Essere supportati da un'agenzia garantisce un'assistenza a 360°, e ci permette di avere una finestra sempre aperta sul mondo e di partecipare attivamente a diffondere la cultura dello studio e contribuire al dibattito delle idee. Va considerato che la pubblicità in senso stretto, come acquistare pagine su magazine o posizioni a pagamento sui motori di ricerca o spazi pubblicitari sul web, pone questioni di legittimità sotto il profilo deontologico e gli studi professionali non possono più permettersi di trascurare le opportunità che nascono dall'utilizzo della tecnologia».

Segue a pag. IV

I numeri della comunicazione legale

Valore del mercato legale	2 miliardi di euro							
Valore della comunicazione legale	50 milioni di euro							
Valore di un contratto annuale per la comunicazione di uno studio legale d'affari di medie dimensioni	40 mila euro							
Anno	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Numero società attive nella comunicazione legale	17	19	18	19	22	25	23	24
Numero di studi legali con comunicazione esterna	58	69	69	68	73	80	95	118
Studi legali che hanno incaricato/lasciato l'agenzia di comunicazione	2013	2014	2015	2016	2017			
	- 2014	- 2015	- 2016	- 2017	- 2018			
	43	29	40	52	46			

Elaborazione Affari Legali - ItaliaOggi Sette

Il who's who dei comunicatori legal 2018

Società di comunicazione	Studi legali (Anno di incarico)	Studi legali In più (ultimi 12 mesi)	Studi legali In meno (ultimi 12 mesi)
Marketude	Osborne Clarke (2012), Massimo Frontoni Avvocati (2012), De Berti Jacchia Franchini Forlani (2012), Negrollex (2015), Sala, Noro e Associati (2017), Ristuccia e Tufarelli avvocati (2017), CGP Studio Legale e Tributario (2016), Studio DMZ (2016), SLS Avvocati (2016), Giorgio Tarzia e Associati (2017), Studio avv. Francesca Pietrangeli (2016), BIP - Belvedere Inzaghi & Partners (2017), CT&P Studio Associato Caramanti Ticozzi & Partners (2018), Studio Caravati Pagani (2018), MM Muscato Micaludi Tax & Management Consulting 2018	5 (BIP - Belvedere Inzaghi & Partners, CT&P Studio Associato Caramanti Ticozzi & Partners, Studio Caravati Pagani, Observere, MM Muscato Micaludi Tax & Management Consulting)	2 (Legalitax, Sza studio legale)
My Place*	ArbLit (2018), Roedl & Partner (2018), Delfino Willkie Farr & Gallagher (social) (2018)		
My Pr	Daverio & Florio (2009)	0	0
Noesis	Clifford Chance (2013), Portolano Cavallo (2015), Foglia&partners (2017)	1 Foglia & partners	0
Pbv & partner	Paul Hasting (2014), Willkie Farr & Gallagher (2017, media relations), Bird & Bird (2017, media relations in collaborazione), Taxand (2018), Lipani Catricalà & Partners (2017), Studio Bastianini Carnelutti (2018), Studio Carnelutti Napoli, Zunarelli Studio Legale (Milano) (2017), Lambertini & Associati (2010), Slata Studio Legale (2018) Studio Borgna (2013), Studio Legale SFL (2012), Studio Pilla & associati (2017), Studio Sinopoli & Partners (2017), Studio Minella & Associati (2016), P&A Legal, Valebo (2018), Unistudio (2018), UpLex (2018), Eunomia (2016), Militerni & Associati (2016), Mittone & Associati (2017), Liparota & Associati (2017), Studio Orabona (2016)	13 (Willkie Farr & Gallagher, Bird & Bird, Taxand, Lipani Catricalà & Partners, Bastianini Carnelutti, Zunarelli studio legale, Pilla & associati, Slata Studio Legale, Studio Sinopoli & partners, Valebo, Unistudio, UpLex, Mittone & associati)	5 (Fdi studio legale, studio Mariani Menaldi, studio Fantozzi & associati, Uni-Lex, studio Amiconi)
Sec spa	Dia Piper (2017), Negri-Clementi Studio Legale Associato (2007) Studio Legale Associato Martinez & Novebaci (2011)	0	0
Valletta RP	Lexellent (2017), Studio Villa & Villa e Associati (2017), Studio Legale Benvenuto (2016), Atax Associazione Professionale (2016), Studio legale Pandolfini (2017), Studio legale Acquaviva Canzi (2017), Avv Fabio Ciani (2015), Strategic Tax Advisors, Avv Luciano Castelli (Studio legale Sanzo e Associati), Studio Bertolli & Associati (2017), Di Capua Sandoval & Partners (2018), Studio Legale Provenzano (2018), Studio Legale Pepe (2018), Rovacchi Intagliata Studio legale Associato (2014), Zinghini, Studio Tributario e del Lavoro (2014)	9 (Lexellent, Studio Villa & Villa e Associati, Studio legale Pandolfini, Studio legale Acquaviva Canzi, Strategic Tax Advisors, Avv Luciano Castelli, Studio Bertolli & Associati, Di Capua Sandoval & Partners, Studio Legale Provenzano, Studio Legale Pepe)	0
True relazioni pubbliche *	Hogan Lovells (2017)		
VerA	Studio legale Grimaldi (2014), studio legale Iannaccone associati (2018)	1 (studio legale Iannaccone associati)	0

Elaborazione Affari Legali - ItaliaOggi Sette

* Nuova agenzia di comunicazione

Il grado di soddisfazione è in media elevato

Segue da pag. III

«Non si può affidare solamente agli avvocati dello studio una capillare e regolare attività di public relations», continua Barbeta, «che pur rimanendo centrale, non consentirebbe di coltivare tutte quelle relazioni importanti e veloci che si sviluppano tramite web e che permettono di rafforzare molto più facilmente il proprio network, mantenendolo attivo con aggiornamenti quotidiani».

Lo studio **Bernoni Grant Thornton** ritiene invece che «oggi come oggi la comunicazione passa soprattutto attraverso i social e anche gli studi professionali e più in generale il mondo della consulenza non sfuggono a questa regola. Questi strumenti devono però essere gestiti in maniera poco «privata» e molto professionale, senza voler a tutti i costi essere presenti, ma utilizzando solo quando ci sono delle novità e delle notizie che possono interessare una platea di stakeholder quanto più variegata possibile. L'attività di media relations rimane lo strumento principe per diffondere in maniera approfondita eventi e argomenti ed accrescere la brand awareness. Anche tale attività non è più quella di un tempo. La velocità di diffusione delle informazioni sul web richiedono un diverso approccio, fatto di tempestività e precisione nel produrre contenuti, immagini e infografiche».

Le nuove tecnologie. Le agenzie di comunicazione, dal canto loro, si stanno attrezzando per raccogliere la sfida in atto legata alle nuove tecnologie e all'intelligenza artificiale. Dai social network, sempre più diffusi tra gli avvocati, agli strumenti di condivisione di documenti, a webinar, convegni in streaming, sito internet sempre più di impatto. Secondo **Claudio Cosetti**, partner di **Barabino & partners** e responsabile di **B&P Legal**, «le nuove tecnologie stanno sempre più influenzando l'approccio alla comunicazione da parte degli studi legali che ne hanno compreso le potenzialità e il valore aggiunto. Innanzitutto, c'è sempre più un'attenzione verso il sito che si sta evolvendo in

termini di fruibilità attraverso differenti devices, in termini di indicizzazione e di linguaggio. Le nuove tecnologie sono anche un ricorso sempre più allargato ai social networks, in particolare LinkedIn, Twitter e YouTube, nella comunicazione dello studio. I social infatti permettono di attivare una comunicazione mirata sui target con efficacia e tempestività». «I social», continua Cosetti, «tendono progressivamente, in alcuni casi, ad ampliare gli strumenti di comunicazione, in altri casi, a sostituirli. Sempre più le newsletter degli studi vengono sostituiti da un'informazione mirata e a valore aggiunto attraverso i social».

Ambrogio Visconti, partner di **Pbv&Partner** afferma invece che «oggi vediamo che i clienti ricercano agenzie che conoscano il mercato e i servizi legali e che siano in grado di operare in modo organizzato e, possibilmente, a costi relativamente contenuti». «I diversi media interessati al mondo legale, le molte submission delle principali directories internazionali e delle testate specialistiche», continua Visconti, «impongono un approccio estremamente sistematico ed organizzato al fine di evitare quanto più possibile inutili perdite di tempo per i professionisti. Sempre di più, i clienti cercano un ap-

proccio orientato ad ottimizzare i contenuti e il tempo che i professionisti devono dedicare alla comunicazione. Un approccio più orientato a gestire il processo di comunicazione piuttosto che a inventare o strutturare messaggi più o meno comunicativi».

A parere di **Giuliana Paoletti**, presidente di **Image Building**, «per gli studi legali così come per gli tutti i nostri clienti, il web non è più una opzione ma una necessità. Tuttavia la presenza sui canali digitali, dai social media ai blog, ai servizi di newsletter, non è sufficiente, sono la qualità dei contenuti e la forma in cui vengono proposti a fare la differenza e a determinare una comunicazione corretta ed efficace. Ogni canale ha la sua specificità che deve essere rispettata e che richiede alla base una strategia di comunicazione cross-mediale integrata e diversificata».

Secondo **Carolina Mailander**, founder e ceo di **Mailander**, «le nuove tecnologie hanno dato una svolta alla comunicazione degli studi: per esempio, grazie alla rete, si possono stabilire e mettere a valore nuove connessioni che possono diventare business; allo stesso tempo, si amplificano i risultati di tutte le azioni di comunicazione e le ricadute possono essere più ampie. Per

questo, è cresciuta la richiesta di supporto all'innovazione: l'obiettivo è traghettare le law firm in un percorso di sviluppo che usa le tecnologie per valorizzare la propria storia, il proprio Dna e la propria capacità di costruire valore per i clienti. E anche per raccontarsi a vecchi e nuovi pubblici».

Marco Fraquelli, partner di **Sec**, rileva invece come «nell'ultimo anno abbiamo notato una forte accelerazione sull'utilizzo di nuove tecnologie della comunicazione, perché il «digitale» offre sempre più importanti opportunità per gli studi legali in termini di rafforzamento della reputation, business development ed efficacia nella comunicazione interna. La web presence, dal sito web ai social media,

rappresenta il canale ideale sui cui dar spazio non solo a tematiche tecnico legali, ma anche a studi, ricerche e approfondimenti d'interesse per i propri stakeholder. La vetrina offerta dai social media, inoltre, può contribuire grazie a un lavoro sinergico con i singoli professionisti, ad ampliare la visibilità di iniziative e competenze generali e dei singoli, specie per realtà strutturate e complesse, come quelle internazionali».

Luca Vitale, partner fondatore di **Luca Vitale e associati**, ritiene che «sicuramente nei prossimi anni ci sarà un sempre maggiore utilizzo dei canali digitali per attività di comunicazione da parte degli studi in maniera generalizzata, ma al momento la situazione è molto frastagliata con studi che stanno sperimentando alcune soluzioni e altri studi, anche di grandi dimensioni ed evoluti sotto il profilo dell'attività di comunicazione, che si muovono con molta prudenza. C'è la consapevolezza di dover adottare innovative tecniche di comunicazione importate anche da settori diversi dai servizi professionali con la sfida di definire una strategia completa che comprenda più iniziative legate tra loro».

Secondo **Mario Alberto Catarozzo**, ceo di **MyPlace Communications**, «la comu-

nicazione e il web sono diventati strategici per lo sviluppo del business anche per gli studi legali che, abbandonato come unico canale il passaparola, si stanno strutturando per affrontare con approccio più imprenditoriale le sfide del mercato legale e il futuro della professione».

Giulia Picchi, fondatrice di **Marketude**, sottolinea come «le innovazioni tecnologiche sono sicuramente utili quando si vuole costruire un'efficace strategia di comunicazione per gli studi legali. Da una parte esistono strumenti di condivisione come Dropbox e Asana che facilitano l'attività di chi ha il ruolo di comunicare gli studi legali, velocizzando i processi, dall'altra assistiamo a una ricerca continua di strumenti sempre più innovativi, utili a rendere più efficace la messa in atto della strategia di comunicazione: webinar, convegni streaming, sito internet sempre più d'impatto. Un ruolo sempre più rilevante assume poi anche la presenza su LinkedIn dello studio, che però spesso non viene sfruttata appieno in tutte le sue potenzialità».

—© Riproduzione riservata—

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



Giulia Picchi



Ambrogio Visconti

Gli studi valutano le agenzie	
Compenso agenzia	<ul style="list-style-type: none"> • <30.000 euro: 0% • 30.000-50.000 euro: 50% • 50.000-70.000 euro: 33% • >70.000 euro: 16%
Obiettivi stabiliti	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere e valorizzare la reputazione • Consolidare la brand awareness dello Studio e la internazionalità • Accreditare i professionisti come punto di riferimento nei rispettivi settori di attività • Creazione di occasioni di business
Aspetti positivi del lavoro svolto dall'agenzia	<ul style="list-style-type: none"> • Propositività e sinergie con altri clienti • Capacità di intercettare opportunità interessanti • Sostegno operativo sulle principali attività • Posizionamento su testate 1 tier • Aumento della presenza sul web • Database di giornalisti più ampio e consolidato nel tempo
Aspetti negativi del lavoro svolto dall'agenzia	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilità di comprendere a pieno le dinamiche interne allo Studio • Impossibilità talvolta di anticipare delle richieste • Mancanza di un team senior • Non essere in house rende più difficoltoso il reperimento delle informazioni relative alle operazioni • Minore padronanza delle materie tecniche trattate • I tempi di coordinamento professionisti-giornalisti si allungano e portano in alcuni casi a mancate occasioni di visibilità
Grado di soddisfazione rispetto a obiettivi stabiliti e obiettivi raggiunti (da 1 a 10)	7
Valutazione su rapporto tra costo ed efficienza dell'agenzia (da 1 a 10)	7
Quanto giudica strategica l'attività svolta dall'agenzia rispetto allo sviluppo del business dello studio (da 1 a 10)	7
<i>Elaborazione Affari Legali - ItaliaOggi Sette</i>	

L'ACCIAIO DI TARANTO

Di Maio insiste: verifiche sull'Ilva Opposizioni all'attacco

È bufera all'indomani dell'attacco di Luigi Di Maio alla gara per l'aggiudicazione dell'Ilva ad ArcelorMittal. Il presidente Anac, Raffaele Cantone, dalle pagine del *Corriere della sera* ha frenato sull'ipotesi che il parere dell'Authority possa essere il grimaldello del governo per annullare la procedura. Da Catania, però, il ministro dello Sviluppo economico ha ribadito la linea: «Prima di affidare quella azienda a un privato, devo garantire che tutto sia in regola. Già in queste ore stiamo scrivendo all'Avvocatura dello Stato e stiamo avviando una procedura interna per le verifiche. L'obiettivo non è andare contro un'azienda né contro il governo precedente, ma è fare in modo che tra tre anni non ci si ritrovi con gli operai sotto il ministero».

In sintesi: per ora non c'è l'intenzione di riaprire i giochi. Ma sicuramente si è fatto più pesante il pressing sulla multinazionale perché consegnò al Mise un piano molto più ambizioso sul doppio fronte dell'impatto ambientale e occupazionale.

Le opposizioni intanto si sono scatenate. Ed è da Forza Italia che parte il fuoco di fila più sostenuto. La capogruppo alla Camera Mariastella Gelmini ha espresso il «terribile sospetto che il ministro, prendendo a pretesto la gara, voglia chiudere l'Ilva mandando per strada oltre 14mila famiglie». Le ha

fatto eco la presidente dei senatori azzurri, Anna Maria Bernini, chiamando in causa il Carroccio: «Che cosa contano di fare gli amici della Lega quando dovranno scegliere tra la nostra visione di crescita liberale e un'altra di decrescita, pauperista e fanatica che dice no all'Ilva, no alla Tav, no alla Tap, no a investimenti infrastrutturali di cui l'Italia che vuole crescere ha disperatamente bisogno?».

Per ora la Lega tace, mentre il M5S fa muro intorno al suo vicepremier, già sotto assedio per il decreto dignità. «È preciso compito di Anac rilevare criticità che non possono essere ignorate dalla politica», afferma il deputato Davide Tripiedi. «Se oggi ci scontriamo con tali criticità è demerito dei governi che ci hanno preceduto, in questo caso il Pd e il ministro Calenda». Che a sua volta respinge le accuse al mittente e si dice convinto che Di Maio stia soltanto facendo «cinema» per strappare un accordo migliore. Ma

poi avvisa: se così non dovesse essere, e se l'esecutivo dovesse far rientrare in gioco l'altro concorrente (Jindal, che sta investendo per il rilancio dell'acciaiera di Piombino), si materializzerebbe uno scenario tragico per la siderurgia italiana: «Faremmo saltare anche Piombino insieme a Taranto».

—M.Per.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Luigi Di Maio ha annunciato verifiche sulla gara che ha aggiudicato l'Ilva a Mittal

