



L'avvocato diventa consulente strategico d'impresa

Il legale è chiamato a seguire l'azienda sempre più da vicino, affiancandola in maniera continuativa anche nell'ottica della prevenzione e della governance. Come? Se n'è parlato in occasione della serata dei Le Fonti Awards

Alessia Liparoti

È un cambiamento culturale, di percezione e di comportamento. I legali italiani sono sempre più spesso chiamati a svolgere un ruolo di autentici consulenti, professionisti in grado di affiancare i propri clienti in maniera continuativa e preventiva. Un'evoluzione emersa con sempre maggiore evidenza nelle numerose tavole rotonde condotte nell'ultimo semestre da *World Excellence* e *Legal*. E dalle parole non solo dei giuristi, ma degli stessi imprenditori. Da qui la necessità di approfondire l'argomento attraverso il Ceo Summit dal titolo: «L'avvocato come consulente strategico» che ha preceduto i Le Fonti Awards del 9 giugno a Palazzo Mezzanotte dedicati proprio agli studi legali. Il dibattito ha affrontato più

sfaccettature della consulenza legale all'impresa, giuslavoristica, fiscale e penale, toccando punti quali il Jobs act, il passaggio generazionale, la voluntary disclosure, il falso in bilancio e la corporate protection aziendale. Tutti ambiti che ridisegnano la figura dell'avvocato come consulente anche in un'ottica di prevenzione. A capo di una vera legal company, diventa inoltre prioritario per i soci di uno studio individuare il plus rispetto ai competitor e riconsiderare di conseguenza la propria brand identity. Di tutto questo ne hanno parlato: **Stefano Loconte**, fondatore e managing partner di Loconte & Partners, **Francesco Rottondi**, founding partner di LabLaw, **Guglielmo Giordanengo**, fondatore Studio Giordanengo, **Nerio Diodà**, fondatore Studio Legale Diodà, **Dario**

Bolognesi, fondatore dello Studio Bolognesi – Avvocati Penalisti d'Impresa e **Gaetano Grizzanti**, founder & Ceo di Univisual Brand Consulting.

Consapevolezza e passaggio generazionale. Questioni chiave e delicate come la gestione e la tutela del patrimonio, nonché il passaggio generazionale, stanno entrando sempre più al centro delle richieste degli imprenditori in ottica consulenziale. L'assistenza fornita dal professionista può risultare allora determinante per rispondere alle esigenze delle aziende familiari italiane, ovvero la grande maggioranza del tessuto industriale del Paese. «Nella maggior parte dei casi è il professionista a dover stimolare l'imprenditore», spiega **Stefano Loconte**. «Il principale problema è



MANCANZA DI CONSAPEVOLEZZA
«Nella maggior parte dei casi è il professionista a dover stimolare l'imprenditore cui manca consapevolezza», spiega Stefano Loconte, fondatore e managing partner di Loconte & Partners

questo: la mancanza di consapevolezza da parte dell'imprenditore nei confronti dei suoi stessi figli. Occorre fargli comprendere che anche lui prima o poi morirà, potrà avere dei problemi e dovrà passare il testimone. Da qui la necessità di predisporre la costruzione degli strumenti giuridici adatti, l'ottimizzazione fiscale. Ma questi aspetti sono solo una conseguenza: se manca la consapevolezza non ci potrà mai essere l'avvio di un processo serio da parte dell'imprenditore e l'unico che può far emergere questa esigenza è il professionista-consulente».

Jobs act e responsabilità di dire no
Altro tema caldo in cui gli avvocati sono stati chiamati a far comprendere opportunità ed eventuali criticità di una normativa che riguarda le aziende da vicino è quello del Jobs act. Nelle sfide di un mercato sempre più europeo e globale, il provvedimento del governo Renzi ha segnato un nuovo capitolo nella flessibilità dell'impresa e nella sicurezza del lavoratore. Ma quali prospettive si aprono per le società italiane? Secondo **Francesco Rotondi** di LabLaw la situazione è ancora incerta. «Noi discutiamo di scenari che sono ancora ipotetici, da un lato perché le riforme sono ancora

giovani e quindi sotto questo profilo l'implementazione totale di questi cambiamenti si vedrà solo da qui a tre anni, dall'altro perché lo scenario reale che sta dietro a tutta questa riforma è uno scenario culturale. Le norme si possono cambiare, le modifiche avvengono costantemente». Il tema vero secondo il founding partner, è proprio quello del cambio culturale di cui tanto si parla, ma di cui nessuno poi ha declinato effettivamente il contenuto. Ma allora quale deve essere il ruolo del giuslavorista o comunque dell'avvocato e del consulente in tutto questo? «A mio parere deve essere quello di un compagno di avventura dell'imprenditore, un compagno che, a mio avviso, deve assumersi delle responsabilità, tra cui quella "del dire no", cioè di affermare un principio di legalità anche a scapito, evidentemente, di alcuni rapporti che sappiamo essere importanti per noi».

Autoriciclaggio e approccio consenziale. Lo scorso anno è stato contraddistinto tuttavia da un'altra normativa, quella della voluntary disclosure che ha comportato necessariamente un approccio consenziale al cliente anche sotto il profilo penale



COMPAGNO D'AVVENTURA
«Il giuslavorista deve essere un compagno di avventura dell'imprenditore e assumersi anche la responsabilità, di dire no», dichiara Francesco Rotondi, founding partner di LabLaw



AUTORICICLAGGIO «Con l'autoriciclaggio si apre un nuovo squarcio e una tematica che, a livello consenziale, ha un grandissimo rilievo», sottolinea Guglielmo Giordanengo, fondatore dello Studio Giordanengo

con evidenti ricadute anche sull'attività d'impresa. «Innanzitutto bisogna dire che la voluntary disclosure non è stata affatto un provvedimento condonistico, ma di tipo para-sanzionatorio», specifica **Guglielmo Giordanengo** dell'omonimo studio. Nel caso della collaborazione volontaria fondamentali sono stati infatti gli accordi assunti dallo Stato italiano con numerosi Paesi per cancellare la riservatezza. «La norma ha poi aggiunto una sorta di premio finale che è l'introduzione dell'autoriciclaggio, una fattispecie che per le aziende presso le quali noi forniamo consulenza rischia di avere un impatto molto rilevante in particolare a fronte di quella giurisprudenza che ormai si è consolidata in materia penale relativa alla valutazione del profitto, profitto non solo come acquisizione patrimoniale, ma anche come risparmio». Per Giordanengo con l'autoriciclaggio «si apre un nuovo squarcio e una tematica che, a livello consenziale, ha un grandissimo rilievo e continuerà ad averlo. Considerando che si sente parlare di una possibilità di riapertura dei termini della voluntary, potrebbe essere una materia che tornerà molto presto di attualità».

La cultura della legalità per l'imprenditore. Restando nel campo dei reati tributari e societari, come ad esempio il falso in bilancio, ci sono recenti provvedimenti che hanno portato ad una diversa rilevanza e punibilità penale. Tuttavia gli imprenditori tendono a ricorrere al penalista solo in caso di necessità e a rifuggire al suo contributo nell'ottica di una consulenza preventiva. **Nerio Diodà**, fondatore dell'omonimo studio lo spiega chiaramente: «Il penalista viene evitato quasi come il medico. Dal penalista si va proprio quando non se ne può fare a meno e questo atteggiamento è diffuso quasi da sempre. Sta nascendo tuttavia un diverso approccio». Per Diodà non c'è molta distinzione tra impresa familiare o quotata: rivolgersi al penalista a titolo preventivo anziché successivamente come accade di solito è qualcosa a cui bisogna ancora lavorare per colmare dei gap, che sono principalmente di tipo culturale. «L'imprenditore ha col tema della legalità un rapporto conflittuale: la afferma teoricamente, ma nella pratica non chiama certo il penalista per domandargli se una valutazione sul bilancio o sulla dichiarazione fiscale sia corretta o meno. Preferisce ricorrere al civilista o al commercialista. Occorre che nasca una cultura più matura della legalità nell'imprenditore che alla fine giova a lui e alla società in cui vive».



LEGALITÀ Serve una svolta culturale nella percezione della legalità da parte dell'imprenditore. L'avvocato può favorirla promuovendo modelli organizzativi efficienti. Lo sostengono Nerio Diodà, a destra, e Dario Bolognesi, a sinistra, fondatori degli omonimi studi.



BUSINESS IDENTITY «Anche nel caso degli studi legali occorre prendere in considerazione il tema dell'identità di impresa, non tanto del singolo professionista», sostiene Gaetano Grizzanti, Ceo & founder di Univisual Brand Consulting

Governance e modelli organizzativi

Sicuramente giova in quanto il legislatore da anni riserva un'attenzione crescente al diritto penale d'impresa, come nel caso della responsabilità degli enti ai sensi del decreto legislativo 231 del 2001, di pari passo con il coinvolgimento sempre più frequente degli organismi di vigilanza interna. Ecco che il penalista viene interpellato sempre più spesso per mettere a segno una corporate protection aziendale efficiente. «In questi anni è stato ampliato notevolmente il perimetro della 231 ricomprendendovi praticamente tutto il panorama del penale italiano, da ultimo nel 2009 i reati contro l'industria



nel commercio, nel 2014 l'autoriciclaggio, nel 2015 i reati ambientali», spiega **Dario Bolognesi** dell'omonimo studio. «Io credo che il nostro compito sia quello di far comprendere all'imprenditore, anche perfettamente in buona fede e onesto, i problemi che nascono da queste nuove situazioni. Giusto quello che diceva prima il collega: è difficile creare una cultura di prevenzione. Noi comunque possiamo proporre la redazione dei modelli organizzativi, suggerire eventuali sistemi di deleghe, verificare la governance della società e le aree a rischio e cercare le procedure adatte». Altro compito del penalista, aggiunge Bolognesi, è quello di affiancare gli organismi di vigilanza, sempre più diffusi, per controllare che i flussi informativi siano seri e frequenti e per appurare l'efficacia del modello organizzativo.

Identità d'impresa per una legal company.

Se la figura dell'avvocato è ormai affine a quella del consulente, anche sui delicati fronti penali, e lo studio viene percepito come una legal company, diventa prioritario individuare una propria brand identity per risultare competitivi. «Ormai buona parte delle strutture di avvocati, di fatto è una società di consulenza legale», sottolinea **Gaetano Grizzanti**. «Come qualsiasi società di servizi oltre a venire interpellati dal cliente in caso di bisogno, si deve anticiparlo e capire il modo più efficace di proporsi al mercato, andando oltre al passaparola, per trovare clienti. Anche nel caso degli studi legali occorre prendere in considerazione il tema dell'identità di impresa, non tanto del singolo professionista. Non è un problema di immagine né di comunicazione: In che modo si può definire l'identità del proprio business per competere in un mercato, quello di oggi, non più fondato sulla realtà, ma sulla percezione?». La consulenza anche in questo settore diventa strategica. ■