

Nonostante le tensioni internazionali e il caro energia, le prossime settimane saranno piene

Energy, Pnrr ed Esg, la priorità di aziende e studi è la crescita

PAGINE E CURA

DI ANTONIO RANALLI

Caro energia, conflitto tra Russia e Ucraina e un nuovo Governo alla guida dell'Italia. Gli ultimi mesi sono stati ricchi di eventi e cambiamenti per il Paese, e in alcuni casi questo sta generando preoccupazioni e difficoltà, specie per le imprese. E anche gli studi legali, che rappresentano per molte imprese dei consulenti, stanno cercando di capire, tra tutte queste incertezze, quali settori saranno i settori sui quali saranno chiamati a lavorare di più.

«L'attuale scenario internazionale risulta fortemente condizionato dalla pandemia, dai disastri climatici, da crisi irrisolte sul piano geopolitico, dall'inflazione e da shock economici che, soprattutto negli ultimi mesi, hanno portato a interruzioni pesanti nelle catene globali del valore», dice **Stefania Radoccia**, managing partner dell'area Tax and Law di **EY**. «D'altra parte, ci sono anche opportunità da cogliere, soprattutto alla luce della transizione verso una crescita più sostenibile e delle sfide che questo comporta in tutti i settori, a partire da quello energetico e dell'innovazione digitale. Nei prossimi mesi quindi gli avvocati saranno molto impegnati su tutto ciò che attiene alla sostenibilità e alla transizione ecologica, nonché sui temi legati al digitale e all'innovazione, con i nuovi scenari aperti da AI, Nft e Metaverso e le relative ricadute giuridiche. Fondamentale anche l'evoluzione del mercato del lavoro e la transizione verso modelli organizzativi aziendali ibridi. Senza dimenticare che la trasformazione passa anche, e in gran parte, dal Pnrr che richiede il supporto degli operatori giuridici nelle attività di esecuzione e nella messa a terra delle riforme strutturali, a partire dal fisco».

Nel settore delle operazioni societarie e degli investimenti industriali, finanziari e immobiliari, gli effetti della crisi rimangono per il momento limitati e si attende che molti dei deal in campo in questi mesi vedano il positivo completamente entro la fine dell'anno. «Non possiamo escludere che l'aumento dei costi dell'energia e la guerra in Ucraina possano avere effetti rilevanti su varie attività economiche, anche in un orizzonte temporale piuttosto breve», spiega



Stefania Radoccia



Guido Testa



Fabio G. Angelini



Marco Giustiniani



Francesca Pierleoni



Francesco Dagnino

Guido Testa, partner e office leader delle sedi italiane di **Orrick**, «È realistico ipotizzare che in particolare l'aumento del costo dell'energia porti nel 2023 a performance nel settore industriale inferiori alle aspettative, con un conseguente rallentamento delle operazioni di investimento. Se tale ipotesi si dovesse verificare, le aziende avranno probabilmente bisogno di ripensare la propria struttura di indebitamento, con l'obiettivo di disporre di maggiori risorse per superare la fase critica. Attualmente, Orrick continua a lavorare a ritmo molto elevato su attività societarie core come fusioni, acquisizioni, private equity, operazioni finanziarie ed immobiliari; al contempo il comparto del tech sta vivendo una fase di crescita esponenziale e costante negli anni. Ad oggi, non abbiamo sentito la necessità di riconsiderare le nostre previsioni per il 2023 e restiamo positivi per quel che riguarda l'attività complessiva degli studi legali. È possibile che il 2023 veda per gli studi legali un aumento delle attività dei team di restructuring, per effetto della necessità delle imprese di rinegoziare il debito con gli istituti bancari, e del contenzioso, per la gestione delle situazioni più delicate».

Altro settore caldo è quello

della transizione ecologica nel settore delle infrastrutture. «Il tema è trasversale, sia dal punto di vista dei settori interessati (dai trasporti, ai servizi pubblici locali e alla sanità) che su quello degli strumenti giuridici a disposizione (dall'appalto alla società mista, dalla concessione di lavori al leasing pubblico, passando per gli strumenti di semplificazione per l'autorizzazione di impianti alimentati da fonti rinnovabili e per le varie forme di partenariato pubblico-privato)», spiega **Fabio G. Angelini**, founding partner di **Parola Angelini**. «Un primo esempio è rappresentato dal forte interesse che stiamo registrando per l'installazione di pannelli solari lungo le autostrade. Già in passato, e anche in Italia, sono state realizzate iniziative di questo tipo con risultati significativi sul fronte della produzione di energia e in termini di ricadute socio-economiche sui territori interessati, fornendo un contributo anche rispetto al cosiddetto effetto Nimby. Si tratta di seguire questa direzione su una più ampia scala, coniugando l'approccio green con quello social, utilizzando cioè le risorse nel Pnrr come leva per favorire gli investimenti green e massimizzare l'impatto positivo che la transizione ecologica può ge-

nerare sulle comunità interessate da tali opere. Un secondo esempio è invece quello del settore sanitario che, spinto dall'aumento dei costi dell'energia, sia nel pubblico che nel privato, richiede investimenti nel campo degli interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico delle strutture. Un fenomeno che interessa senz'altro i grandi plessi ospedalieri, spesso oggetto di importanti operazioni di Ppp, ma anche le piccole realtà (Rsa, case di cura, ospedali di comunità, presidi sanitari) presenti sul territorio la cui sostenibilità è messa fortemente a rischio. In questo ambito sono numerose le opportunità offerte dalla legislazione per la realizzazione di nuovi investimenti e per il potenziamento della rete di servizi socio-sanitari sul territorio».

Secondo **Marco Giustiniani**, partner di **Pavia e Ansaldo** «nei prossimi mesi gli studi legali dovranno affrontare una duplice sfida: la prima di gestione interna agli studi medesimi; la seconda correlata invece alla necessità di focalizzare ulteriormente la propria attività verso alcuni settori che da trainati potrebbero essere annoverati nei prossimi anni tra quelli trainanti. In relazione ai profili interni, la crisi energetica e la guerra (con i corre-

lati effetti inflazionistici) condurranno i management degli studi ad una maggiore attenzione ai costi (per energia e locazioni delle sedi in primis) che inevitabilmente andranno ad impennarsi nei prossimi 18 mesi. In relazione ai profili di assistenza, gli Studi dovranno invece 'fare i conti' con i settori interessati dal Pnrr. In effetti, il notevole afflusso di risorse economiche che saranno spese dal settore pubblico grazie ai finanziamenti europei, condurranno alla necessità di assistenza specialistica nel settore della contrattualistica pubblica: sia lato amministrazioni (nell'organizzazione e gestione delle gare), sia lato privato (nella consulenza alle imprese nella partecipazione alle gare ovvero nella loro contestazione in sede giurisdizionale). E ciò anche istituendo dei focus group dedicati o delle strutture c.d. di missione trasversali a più dipartimenti. Indirettamente, inoltre, si potrà registrare un incremento di interesse nel settore delle fusioni e acquisizioni di quei target costituiti da imprese che diventeranno titolari di contratti finanziari con il Recovery Plan».

«In questo periodo di difficoltà che si sovrappongono e moltiplicano registriamo una sempre crescente attenzione delle imprese al controllo di gestione», afferma **Francesca Pierleoni**, partner di **Sm&a**, «con l'inflazione e la crescita dei costi, delle materie prime e dell'energia, le imprese si attrezzano e vanno a fare leva e a prestare maggiore attenzione sull'operato aziendale in modo da migliorare il proprio rendimento riducendogli sprechi e le inefficienze. Ai professionisti viene richiesto di affiancare i clienti per individuare i settori più proficui dell'attività e per migliorare quelli meno performanti, esaminando risorse economiche e fattori produttivi, assicurando l'impiego di tali risorse nel modo più adeguato. Pur non essendo obbligatorio, il controllo di gestione risponde a importanti esigenze interne, al fine di prendere decisioni per l'attività e per superare periodi complessi come quelli attuali. Un'altra tendenza che registriamo è relativa allo smart working preso nuovamente in considerazione da alcuni clienti perché può contribuire ad un taglio dei consumi energetici e che costituisce, anche per i dipendenti, una forma di risparmio sui consumi legati ai trasporti e

Grande attenzione ai temi della contrattualistica pubblica

in alcuni casi uno strumento per migliorare il work-life balance degli stessi».

Per **Francesco Dagnino**, managing partner di **Lexia Avvocati** «il limitato impatto della pandemia e delle guerre sull'andamento degli studi legali d'affari hanno dimostrato che si tratta di un settore estremamente resiliente. Le nostre previsioni di chiusura del 2022 e per il 2023 restano molto positive. Ci aspettiamo un forte incremento di lavori nei settori Tech, FinTech ed energie rinnovabili».

Gli studi si aspettano una forte crescita nelle aree connesse alle misure del Pnrr. «Prevediamo una crescita della domanda di servizi connessi al settore dell'energia ed ai processi di risanamento delle crisi aziendali», sostiene **Giovanni Stefanin**, co Managing partner di **PwC TIs**. «In generale dovrebbero crescere i temi legati all'agenda Esg in tutte le componenti. L'ultimo anno è stato molto attivo nel segmento Middle Market dove ci attendiamo che la crescita possa proseguire. Altro ambito in cui abbiamo assistito diversi clienti è quello delle rinnovabili, delle infrastrutture e della logistica. È evidente che la situazione generale crea un clima di incertezza che non facilita le decisioni di investimento delle imprese, ma siamo fiduciosi che anche il nuovo anno possa confermare il trend attuale dal momento che il possibile calo di domanda in alcuni ambiti come l'M&A potrà essere compensato dalla forte crescita di altri servizi collegati all'energia, alla ristrutturazione del debito ed alle transazioni cessioni di portafogli Npl».

Per quanto riguarda il diritto del lavoro, da osservare le tematiche attinenti la riorganizzazione delle risorse umane. «Gli eventi di questi anni hanno determinato uno scenario di precarietà e di continua evoluzione che costringe le imprese a ripensare nell'immediato all'organizzazione delle risorse e, in un orizzonte temporale più ampio, a verificarne continuamente la coerenza con il mercato e il contesto di riferimento», spiega **Marco Chiesa**, senior partner di **Lexellent**. «Penso in particolare alla necessità di procedere nella transizione verso un mondo del lavoro legato al raggiungimento di obiettivi anziché al rispetto di un orario fisso, che comporterà la necessità di strutturare processi di valutazione e di gestione del lavoro. Non mi riferisco unicamente agli accordi di implementazione del lavoro agile o all'individuazione di modalità organizzative più flessibili, ma anche alla necessità di adottare procedure di individuazione, comunicazione e valutazione degli obiettivi e, strettamente collegato a que-



Giovanni Stefanin



Marco Chiesa



Eugenio Bettella



Luca Tufarelli

sto, alla creazione di piani di retribuzione che rispecchino la nuova organizzazione del lavoro e premiano il raggiungimento degli obiettivi. Ritengo inoltre che la mutata sensibilità, specie tra le fasce più giovani, rispetto al bilanciamento vita/lavoro da un lato, e le evoluzioni economiche e demografiche, e dunque legislative, dall'altro lato, comporteranno anche una maggior attenzione agli elementi retributivi non monetari e la necessità di costruire piani di welfare non standardizzati che garantiscano una personalizzazione della retribuzione. Assistiamo infine a una nuova sensibilità verso le tematiche di inclusione, ambientali e della sicurezza: tutto ciò determina la necessità, per le imprese, di dotarsi di policy, codici e regolamenti, finalizzati sia ad assicurare il rispetto della normativa, sia a dare testimonianza delle proprie politiche nei confronti degli interlocutori esterni, sia pubblici che privati».

Il panorama mondiale sta rapidamente evolvendosi e non è mistero che l'EuroZona sia in forte contrazione. «Innegabile è l'impatto che le imprese manifatturiere stanno soffrendo per effetto della carenza delle materie prime, per gli aumenti dei relativi prezzi e, non ultimi, per l'esponentiale aumento del costo dell'energia; e se a questo aggiungiamo l'improvvisa sparizione del mercato russo tanto rilevante per il nostro export, gli orizzonti sono tutt'altro che rosei», sostiene **Eugenio Bettella**, founding e managing partner di **Bergs & More - Legal, tax and business advisory**. «Per contro, si registra un grande interesse degli operatori dell'area dollaro che, grazie a un cambio estremamente favorevole, sono alla ricerca di opportunità nel nostro mercato, vuoi di prodotti vuoi di imprese. Il trend digitale sta proseguendo il suo percorso allargando la sfida delle imprese sul versante dell'on line su cui si stanno riversando le tradizionali problematiche che storicamente caratterizzavano il solo mondo reale; pensiamo anche solo al marketing digitale, all'e-commerce, ai fenomeni di contraffazione nei vari si-

ti, alle truffe che quotidianamente si consumano sul web. In questo difficile panorama, non è semplice individuare le future tendenze poiché, spesso, abbiamo imparato che mentre ci si prepara a un certo tipo di situazioni, accade tutt'altro. Ma se dobbiamo fare una previsione, senz'altro il contenzioso è destinato a crescere; innegabile è una contrazione di cassa nelle imprese, anche solo per effetto del recente peso delle bollette del gas e per gli aumenti dei prezzi che il mercato fa fatica ad assorbire e questo, oramai, ben sappiamo si trasforma in dilazioni di pagamento mal digerite dai fornitori e contestazioni strumentali; in costante aumento sono, inoltre, i contenziosi derivati dagli impatti sui contratti in corso di esecuzione per effetto delle inadempienze legate alla lunga coda del Covid, prima, e delle recenti evoluzioni nel mercato della supply chain, ora. Certamente il restructuring vivrà una nuova ondata anche solo per congelare le gravi situazioni debitorie e salvaguardare il core business. E conseguentemente il trend del restructuring e del distressed M&A tornerà a far capolino, soprattutto nei settori manifatturieri ove, peraltro, i grandi del lusso stanno rastrellando imprese per consolidare le loro supply chain, valorizzando e facendole crescere secondo modelli di business più virtuosi e sostenibili. Le difficoltà dell'Euro Zona e un cambio incentivante per l'export in zona dollaro unitamente alla necessità di sostituire quanto prima il mercato russo porterà molte imprese alla ricerca di nuovi mercati; Usa, Golfo e Africa *in primis*, per diverse ragioni ma soprattutto perché sono mercati recettivi fortemente interessati a prodotti italiani di ogni tipologia, dal food, al fashion, al forniture, ai materiali da costruzioni, ai macchinari e, non ultima, all'impiantistica. Anche i processi di internazionalizzazione proseguiranno, dunque, il loro percorso con la necessità di una assistenza sui precitati mercati in attesa del ritorno di quelli che nel frattempo si sono congelati. La digitalizzazione, infine, sarà un driver incredibile: presumibile

un raddoppio dei volumi perché oramai strumento irrinunciabile di lavoro, che richiede un'assistenza non solo tecnica ma anche legale a 360 gradi, non ultimo in merito al rispetto di normative comunitarie sempre più stringenti (basta citare quelle in materia di pagamenti, data protection e cybersecurity)».

Per **Luca Tufarelli**, managing partner di **Ristuccia Tufarelli and Partners** «la pandemia ha lasciato segni visibili in particolare nell'organizzazione del lavoro e nella digitalizzazione dello stesso che, con le attuali fasi di cambiamento e incertezza, si radicano, diventando nel caso del nostro studio, un punto di forza. L'uso degli strumenti di collaborazione da remoto e del lavoro diviso per fasi e con attività da svolgersi in maniera asincrona ma in parallelo tra i diversi collaboratori, sono divenuti un elemento imprescindibile dell'offerta alla clientela istituzionale che si aspetta quelle modalità anche nell'interazione con le proprie strutture. In questa prospettiva il rapporto con il cliente è divenuto più efficiente ed anche più sfidante perché non solo è aumentata la produttività delle persone ma si sono significativamente ridotti i tempi di esecuzione dei servizi. Questo modo di cooperare con l'esterno rende oltretutto più trasparente la valutazione dell'effort del professionista perché ha aumentato significativamente i momenti del confronto col cliente.

Da qui l'aspettativa della clientela istituzionale ad ottenere un servizio a costi corretti e reali spesso più contenuti e con tempi minori. Questo nuovo modello organizzativo ha poi spinto la clientela a richiedere sempre più consulenza di legal design in materia di digitalizzazione dei processi compresa la compliance in tale materia per garantire sicurezza, tracciabilità e corretta archiviazione della documentazione informatica prodotta nonché delle azioni compiute nell'ambito dei procedimenti amministrativi. Il cliente da oggi per assodato che il professionista possa lavorare in un contesto disarticolato con pieno accesso a tutte le fonti informative, i processi e gli stru-

menti digitali oggi disponibili. È in atto un cambiamento epocale che avrà grossi impatti sulla sopravvivenza degli studi incapaci di organizzare una risposta rapida, collaborativa e basata sull'utilizzo dei moderni sistemi e strumenti digitali».

È recente la notizia che l'economia italiana nel secondo semestre 2022 ha fatto registrare una crescita del +4,6% rispetto semestre precedente e si candida come economia trainante tra i Paesi del G7 per l'anno 2022. «Le previsioni tuttavia non sono così rosee per il 2023, in quanto l'inflazione continua ad essere il tema centrale per l'economia globale con forte aumento del rischio di recessione», afferma **Andrea Accardo**, partner di **Slat Studio Legale**. «L'aumento incontrollato dei prezzi dei materiali, delle materie prime e dei costi energetici che ha già sferzato i settori produttivi, del commercio e delle costruzioni nel 2021 e nel 2022, dando vita ad alcuni interventi straordinari da parte del Governo, sembra non accennare a sopirsi anche alla luce delle notizie provenienti dal teatro di guerra Russo-Ucraina. Questo scenario di crisi è motivo di profonda riflessione e riorganizzazione degli studi legali. Infatti, se il caro prezzi è argomento quotidiano da almeno un anno sul tavolo dei professionisti che si occupano di diritto amministrativo e di appalti, anche in prospettiva Pnrr, in via generale la crisi impatterà sulle scelte strategiche e d'investimento delle imprese e sulle spese e priorità dei cittadini, e dunque riguarderà ogni ambito del diritto. In questo contesto, gli studi avranno successo se sapranno indirizzare la spesa che i clienti destinano all'assistenza legale, prediligendo la consulenza strategica e decisionale, e disincentivando il ricorso alla giustizia contenziosa che patisce da anni gravi disfunzioni per la cui risoluzione la recente legge delega non sembra poter incidere».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it