



Il Piano del governo per la ripresa coinvolge anche l'avvocatura, consulente dip.a. e imprese

Il Pnrr punta a rivoluzionare il paese. Ma anche gli studi

Rafforzate le aree amministrativo e business regulatory

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) rappresenta un'occasione unica e irripetibile per la ripartenza dell'Italia, ma costituisce anche una sfida notevole per i professionisti, soprattutto avvocati e revisori, chiamati a supportare le imprese e gli enti pubblici. Per l'Italia la dotazione complessiva del Pnrr è pari a 235,64 miliardi, di cui 191,5 provenienti dal Recovery and Resilience Facility («Rrf»), 13,5 dal programma ReactEU contro la pandemia e 30,64 da risorse nazionali del Fondo Complementare. Come impatterà il Pnrr sulla professione legale? Nelle scorse settimane (come documentato da *ItaliaOggi*) la Cassa forense ha lanciato l'allarme su possibili problemi previdenziali che si potrebbero venire a creare in seguito alla fuga di professionalità verso la Pa. Ma il decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito nella legge 108 del 29 luglio 2021, ha dato ampio spazio a novità di particolare impatto sulla professione forense e, in special modo, nell'ambito di azione degli amministratori.

«Dalla somma complessiva derivante dal Recovery fund, circa 60 miliardi di investimenti sono destinati alla Rivoluzio-

ne Verde e Transizione Ecologica, ossia alla seconda delle sei missioni previste dal Pnrr (cosiddetta «Missione Verde»)», spiega **Francesco Adami**, managing partner dello studio **Van Berings**, «interventi per l'agricoltura sostenibile e l'economia circolare, programmi di investimento e ricerca per le fonti di energia rinnovabili, lo sviluppo della filiera dell'idrogeno e la mobilità sostenibile rappresentano le quattro direttrici attraverso le quali la Missione Verde dovrà essere attuata. Fra queste, la direttrice relativa allo sviluppo dell'Energia Rinnovabile, alla filiera dell'Idrogeno e alla mobilità sostenibile è quella sulla quale si concentrano i maggiori investimenti (23,78 miliardi), parte dei quali anche a sostegno di start-up e venture capital attivi nella transizione ecologica. La spinta a coinvolgere capitali privati va di pari passo con la sempre maggiore attenzione posta dal legislatore Ue alla finanza sostenibile e all'analisi dei profili di sostenibilità delle imprese coinvolte, da ultimo con la pubblicazione della proposta di nuova direttiva sul Reporting aziendale di sostenibilità («Csr»). Non si tratta, per gli studi legali, di improvvisarsi esperti di tecnologie per la riduzione dell'impatto ambientale delle attività umane, ma di com-





piere un'attenta due diligence sull'attività d'impresa, al fine di verificarne il grado di conformità rispetto agli obiettivi di sostenibilità ambientale, il rispetto degli standard di inclusività, equità e protezione sociale nei rapporti con gli stakeholders («Social»), e – in particolare – l'idoneità della struttura societaria, sotto i profili di gestione e strategia aziendali, nonché delle procedure e dei sistemi di controllo («Governance»), che costituiscono strumenti imprescindibili per garantire la trasparenza e il conseguimento della sostenibilità ambientale e sociale di un'attività economica».

L'impatto del Pnrr (da intendersi anche nel più ampio ambito dei sistemi di interventi comunitari denominato Recovery Plan) è destinato a cambiare profondamente il lavoro e la struttura delle business law firm italiane e di non pochi studi (cd. Boutique) di eccellenza in alcune aree specialistiche. «L'impatto, già presente da alcuni mesi, è di ordine strutturale, qualitativo e quantitativo», afferma **Andrea Carreri**, partner di **Lca Studio Legale**, «occorre inoltre considerare che l'effetto di gran parte dei progetti di cui al Pnrr/Recovery Plan copre non solo il realizzatore del progetto in sé ma tutta la filiera produttiva con conseguente ampliamento del potenziale lavoro per gli studi legali. Il settore delle Infrastrutture ne è l'esempio

perfetto. Abbiamo quindi in definitiva davanti a noi una sfida epocale: gli studi dovranno crescere sia internamente (nel senso qualitativo sopra esposto) che quantitativamente anche attraverso lateral hirings di av-

vocati specializzati (amministrativo, construction, compliance e business regulatory, tax) quando non di assorbimento nei grandi studi strutturati di boutique di eccellenza specialistiche.

Gli studi dovranno dunque integrare le competenze per proporre un unico interlocutore in grado di gestire tematiche complesse e produrre soluzioni modellate sulle singole esigenze. Lca da oltre un anno ha promosso un percorso di sviluppo sia dall'interno che mediante lateral hirings coerente con gli scopi del Pnrr rafforzando le aree amministrativo e business regulatory (sia domestico che comunitario), creando Industry Focus teams multidisciplinari, che dall'esterno, assumendo professionalità non-legal per rispondere alla sempre più crescente domanda di lavoro da parte della clientela italiana e straniera».

«Gli studi legali sono chiamati ad attrezzarsi per la sfida dei prossimi anni e la risposta, per gli studi multipractice, passa prima di tutto attraverso il potenziamento dei dipartimenti di diritto amministrativo», spiega **Carlo Merani**, amministra-

tivista e partner di **Merani Vivani e Associati**. «Il settore pubblico diventerà infatti il motore trainante dell'economia del paese e richiederà professionisti competenti ed esperti in contrattualistica pubblica, nelle gare di appalto e nel relativo contenzioso, oltre che – più in generale – nelle procedure amministrative. Dal momento che il Pnrr prevede interventi per opere infrastrutturali ad alta complessità (es. trasporto ferrovia-





rio ad alta velocità, metropolitana, sostituzione parco autobus con mezzi elettrici), gli studi che aspirano ad assistere le imprese nelle gare e nell'esecuzione di tali contratti dovranno organizzarsi anche con un numero adeguato di risorse. La consulenza legale da prestare per tali progetti, infatti, richiede teams strutturati. La sfida non si limita però a una diversa organizzazione dello studio e al potenziamento delle expertise di diritto amministrativo: in realtà il vero tema è la specializzazione – o meglio – la super-specializzazione.

La conoscenza generalista del diritto e delle procedure pubbliche, infatti, non è sufficiente per rispondere alle esigenze di consulenza che matureranno in connessione con il Pnrr. Se pensiamo agli interventi della «missione» transizione ecologica, ad esempio, è evidente che saranno necessarie, oltre alle competenze di diritto amministrativo

e ambientale, anche conoscenze più specifiche, ad esempio in relazione al diritto dei trasporti pubblici. Altro aspetto rilevantissimo riguarda la capacità di assistere gli operatori nella gestione ed esecuzione di contratti pubblici complessi, con cronoprogrammi serrati e controlli penetranti: si dovrà investire per strutturare un vero e proprio dipartimento o team dedicato a tali attività, non lasciando ai colleghi civilisti la gestione di questioni in cui l'intreccio con la disciplina pubblicistica è imprescindibile».

Secondo **Federica Reale**, senior advisor di **Andersen in Italy** «le principali implicazioni che gli studi legali del settore do-

vranno dimostrare di conoscere sono quelle che spiegano i loro effetti nell'ambito della transizione ecologica, nell'istruzione e nella ricerca, nelle misure di semplificazione e accelerazione per le fonti rinnovabili, nella promozione dell'economia circolare (superbonus ecc.), nei contratti pubblici e nel procedimento amministrativo, nei sistemi della governance del Pnrr (come funzionano gli organi di gestione, attuazione, monitoraggio e controllo e quali i poteri sostitutivi nei confronti di Regioni ed enti locali). Argomenti, tutti, davanti ai quali essere specialisti oggi, ancora più di ieri, è diventato indispensabile.

Di fatto, la disciplina del Pnrr ha comportato nuove deroghe e lo snellimento delle procedure ordinarie di affidamento dei contratti pubblici, conducendo sempre di più verso una diversificazione tra i così detti «Appalti del Pnrr», ovvero quelli finanziati in tutto o in parte con risorse europee e... gli altri. L'amministrazione pubblica è, infatti, indispensabile nelle società complesse. L'unica vera difesa è quella di conoscerne il funzionamento ed interagire con essa in modo strategico per poter raggiungere a provvedimenti amministrativi corretti, trasparenti e il più possibile rapidi può essere per lo studio legale».

«Abbiamo identificato alcune aree tematiche su cui puntare in un'ottica di ulteriore sviluppo del business e di allineamento con le strategie dei nostri client, ovvero: investimenti in infrastrutture, green economy e transizione energetica, focus sulla sostenibilità a 360 gradi (dalle operazioni finanziarie





Esg/sustainability-linked all'applicazione dei criteri Esg al settore Real Estate), digitalizzazione e data centres», dice **Pietro Scarfone**, partner di **Allen & Overy**. «Ci aspettiamo che il recovery plan possa fare da volano per ulteriori investimenti, domestici e internaziona-

li, in queste aree, che già attirano grande interesse degli investitori, come testimonia la crescente richiesta dei nostri clienti per operazioni di project bond, M&a e riorganizzazioni di progetti infrastrutturali e nel settore telecom, sviluppo di data centres e Green financing in ambito industriale e, sempre più frequentemente, nel compartimento Real Estate. Trattandosi di temi trasversali, in relazione ai quali il Paese purtroppo soffre un ritardo strutturale, abbiamo individuato già da prima della pandemia, alcune di tali aree come priorità strategiche del nostro studio e abbiamo quindi iniziato a potenziare la nostra struttura, ad esempio, con l'ingresso di professionisti nell'area Project Finance e Public Law & Environment. Dal punto di vista organizzativo, abbiamo ulteriormente potenziato un approccio sinergico tra i diversi dipartimenti dello studio. Tutto ciò si inserisce in una strategia più ampia e mondiale nella nostra global practice area «Projects, Energy, Natural Resources & Infrastructure», che è oggetto di importanti investimenti in termini di nuovi ingressi proprio nelle aree delle energie rinnovabili e della digitalizzazione/tech».

Per **Angelo Bonisconi**, managing partner di **Cba**, il Pnrr

«sarà l'occasione per combinare l'esperienza dei più senior con le idee dei più giovani che desiderano avere un ruolo nel mondo che cambia. Gli studi legali dovranno incorporare nel loro «prodotto», e nel loro «modello di business», concetti e valori nuovi o anche non molti nuovi ma che oggi fanno parte del cambiamento in corso. Basti pensare allo sviluppo di practice come l'information technology dalla «creazione» sino ai contenziosi che potrebbero insorgere, alle practice di Esg anch'esse relative sia alla loro implementazione che al contenzioso. Oppure allo sviluppo della digitalizzazione nel mondo dei sistemi di pagamenti e dello scambio di beni. Allo stesso tempo si avrà un ulteriore impatto sul sistema organizzativo degli Studi professionali con l'evoluzione dei sistemi di smart working, e con l'avvento di mezzi come gli oleogrammi, la realtà virtuale/Avatar che riguardano appunto la nuova interazione umana ma anche agli strumenti di lavoro. L'intelligenza artificiale avrà un ulteriore impatto e da ultimo anche i nuovi modelli e sistemi di comunicazione degli Studi Legali, sempre più tecnologici, sempre più interattivi, sempre più digitali».

Gli ingenti fondi legati, direttamente ed indirettamente, al Piano rappresentano un'opportunità che le imprese non vogliono perdere. «L'esistenza di una prospettiva di investimenti nel breve termine, unita alle imminenti modifiche delle normative di settore, ha aumentato le richieste di consulenze programmatiche che implicano approfondimenti giuridici orientati a una visione economica del diritto».





to», spiega **Mario Natale**, senior associate dello studio **Satta Romano e Associati**. «Anche le riforme legate all'implementazione del Pnrr sono rilevanti e incidono su settori importanti, come appalti e procedure autorizzatorie. Esse richiedono un'azione coordinata perché, da un lato, agiranno su più piani ed in vari settori, con ricadute che riguardano anche la governance e l'organizzazione degli operatori economici; dall'altro, la loro emanazione sarà dilazionata nel tempo e richiede un attento monitoraggio. In questo periodo gli studi legali devono attrezzarsi, e lo stanno facendo, per supportare al meglio i clienti nella progettazione di piani di lungo periodo che siano capaci di sfruttare i nuovi mercati creati dall'azione statale. Agli studi viene perciò richiesto un approccio incentrato sulla consulenza strategica. Gli studi legali, quindi, avranno un ruolo centrale nell'attuazione del Piano e dovranno essere capaci di fornire un'assistenza integrata e lungimirante per accompagnare gli operatori economici nella trasformazione del Paese».

Il Decreto Semplificazioni-bis si struttura su due livelli: una prima parte dedicata all'introduzione di una serie di disposizioni in materia di governance del Pnrr, con definizione dei diversi ruoli strategici delle amministrazioni centrali e periferiche; una seconda parte concernente le misure di semplificazione che incidono sui settori più sensibili toccati dagli assi del Pnrr e che mirano a favorirne la completa realizzazione. «In questa fase e su un piano operativo rilevano in particolar modo le previsioni del titolo III in tema

di «procedura speciale per alcuni progetti Pnrr», spiega **Maria Cristina Colombo**, partner dello **Studio Galbiati Sacchi e Associati**, «che appunto trovano applicazione solo nell'ipotesi in cui si stia procedendo all'affidamento di un'opera o di un servizio fra quelli finanziati dal Pnrr, restando quindi inapplicabili per tutte le ulteriori procedure di affidamento. Il nostro studio è già stato chiamato ad occuparsi di un intervento attuativo in relazione all'assegnazione di fondi disposta nei giorni scorsi dal Mims nell'ambito del bando qualità dell'abitare PinQua (2,8 miliardi del Piano Nazionale di Pnrr e circa 20 milioni derivanti da residui 2019 e 2020). I tempi richiesti del Mini-

stero agli enti vincitori sono strettissimi: la prima scadenza, a soli 30 giorni, riguarda l'invio di un cronoprogramma rimodulato. Diventa dunque cruciale per gli studi professionali chiamati a occuparsi di questi progetti, essere in grado di attualizzare le misure previste dal decreto, non solo rispetto alle gare da avviare, ma anche per la successiva gestione della fase esecutiva. Il decreto 77, infatti, «consacra» un indubbio rafforzamento del ruolo e delle responsabilità del Rup che, con propria determinazione adeguatamente motivata, dovrà validare e approvare ciascuna fase progettuale o di esecuzione del contratto, anche in corso d'opera».

Per **Giuseppe La Scala**, senior partner di **La Scala Società tra Avvocati** «al di là dei profili che vedranno - direttamente e programmaticamente - impegnati gli studi legali italiani strutturati in questa epocale





campagna di intervento pubblico sull'economia (ad iniziare dal diffuso avvio della transizione verso un modello sostenibile di impresa), questa occasione dovrà essere colta anche con riguardo ai suoi riflessi macroeconomici. È ovvio infatti che la spinta alla crescita che le risorse del Pnrr innescheranno, potrà più che bilanciare i costi economici e sociali della inevitabile campagna di ristrutturazione (ove possibile), scrematura e spegnimento che dovrà essere avviata a breve con riguardo alle imprese in crisi (reversibile) e, a maggior ragione, sulle «zombie company». Una vocazione per il nostro Studio, che ha organizzato al suo interno una task force interdisciplinare dedicata alla gestione degli Utp (con particolare riguardo a quelli verso le piccole imprese). Si tratta quindi di una occasione da non perdere anche su questo fronte».

Per **Katja Besseghini**, partner di **Leexè** «il ruolo dell'avvocato, del legale d'impresa in particolare, sarà cruciale per fare in modo che il Pnrr da opportunità di rilancio dell'economia del paese si converta in azioni tangibili ed efficaci. Gli avvocati, se muniti di esperienza, cultura e sensibilità alle dinamiche dell'impresa e del mercato, daranno un apporto imprescindibile, ad esempio, affinché le misure siano accessibili alle pmi, protagoniste del tessuto economico del paese, e il ricorso ai fondi avvenga con le modali-

tà e secondo i criteri maggiormente efficienti per ogni singola realtà imprenditoriale. Non ci sarà, infatti, bando, incentivo, agevolazione buoni per tutte

le imprese allo stesso modo. Dall'identificazione delle opportunità, alla strutturazione del progetto, la «personalizzazione dell'accesso» al Pnrr sarà la chiave del successo dell'intervento, che significa fecondità dell'investimento del denaro pubblico. Allo stesso modo, l'apporto del legale sarà indispensabile per rinnovare il patto di fiducia tra pubblico e privato, contribuendo al corretto impiego delle risorse, e per strutturare i rapporti tra Pa e impresa con visione e al contempo rigorosa compliance alle regole europee».

Il Pnrr prevede l'emanazione di un pacchetto di riforme che impatterà in modo consistente sul mercato italiano e più in generale sul «sistema» Italia generando nuove opportunità e sfide per tutti gli operatori. «La nostra aspettativa è che queste riforme si traducano progressivamente in una nuova richiesta di assistenza da parte dei nostri clienti, soprattutto da parte di coloro che intravedranno nelle misure emanate nell'ambito del Pnrr necessità di adeguamento alla nuova normativa a fini di compliance ovvero opportunità di crescita imprenditoriale e investimento», spiega **Marco Frattini** di **Jones Day**. «L'obiettivo del nostro studio è farsi trovare pronto per questi nuovi scenari. A tal fine abbiamo costituito un team multidisciplinare dedicato al tracciamento e allo studio (anche degli impatti trasversali) delle norme in via di emanazione da parte delle autorità competenti nell'ambito del Pnrr, che avrà il compito, tra gli altri, di aggiornare costantemente i clienti, per rispettive aree di interesse,





delle relative novità normative e offrire loro l'assistenza di cui possano aver bisogno. In particolare, sul fronte dell'assistenza specifica, riteniamo che il posizionamento del nostro studio in settori chiave che saranno impattati dal Pnrr, sia quelli «tradizionali», quali il settore bancario, finanziario e immobiliare, sia quelli tipicamente caratterizzati da un alto contenuto di innovazione tecnologica, come i settori della cura della persona e della telemedicina e fintech, sarà un fattore determinante per rispondere alle richieste di

assistenza estremamente qualificata su tematiche complesse».

Per **Attilio Pavone**, Head of Italy di **Norton Rose Fulbright** «il Pnrr prevede un pacchetto di investimenti e riforme che impatteranno largamente anche sulla giustizia. Assisteremo ad un ulteriore incremento dell'uso della tecnologia nei processi, che ha avuto inizio forzatamente con la pandemia e che vedrà un ulteriore e decisivo passo in avanti nei prossimi mesi. Se l'obiettivo della velocizzazione dei processi verrà anche solo parzialmente raggiunto, gli studi legali internazionali in cui vi sono dipartimenti di Litigation potranno indubbiamente trarne beneficio, riducendo il gap con le altre giurisdizioni in cui la durata delle cause è considerevolmente più breve. Dall'altro lato, servirà da parte di noi avvocati un cambio di cultura giuridica, perché fra gli strumenti per accorciare i processi vi è anche dichiaratamente la sinteticità degli atti di parte e la leale collaborazione tra il giudice e le parti. Occorrerà quindi completare una trasformatio-

ne, che mi pare tuttavia già in atto, verso uno stile più sobrio ed essenziale nella redazione degli atti di parte e nella partecipazione al processo».

Per **Stefano Cignozzi**, partner di **Withers Studio Legale** «le due criticità fondamentali dell'implementazione del Piano sono rappresentate, da un lato, dalla necessità per lo Stato e gli Enti Locali di dettagliare le misure e modalità di erogazione dei fondi secondo tempistiche serratissime e, dall'altro, di assicurare, che le stesse siano accompagnate da un corposo processo di riforme che verrà costantemente monitorato dall'Ue e il cui esito condizionerà l'erogazione dei fondi. In questo contesto, la sfida cui saranno chiamati tutti i professionisti del Paese - avvocati, commercialisti, consulenti e pratici di ogni livello - sarà quello di riuscire a assimilare e tradurre per i nostri clienti un nuovo corpus normativo estremamente variegato ed in continuo aggiornamento che ogni mese si dipanerà ad una molteplicità di livelli e ad una velocità mai vista in precedenza». Secondo **Francesca Nobili**, senior associate di **Withers** «affinché i clienti possano accedere ai complessi strumenti e alle risorse rese disponibili dal Piano, saranno necessari avvocati che sappiano interpretare con rapidità i nuovi strumenti normativi e abbiano la capacità di confrontarsi in maniera efficace con le amministrazioni che gestiranno le singole risorse e le professionalità che dovranno essere coinvolte nei vari ambiti di operatività (fiscalisti, commercialisti, consulenti di





► 6 dicembre 2021

impresa, ingegneri, consulenti
del mondo tech e digital)».

© Riproduzione riservata

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



Katja Besseghini



Attilio Pavone



Stefano Cignozzi





► 6 dicembre 2021



Francesco Adami



Andrea Carreri



Pietro Scarfone



Angelo Bonissoni





► 6 dicembre 2021



Federica Reale



Maria Cristina Colombo

