



MAG

153 • 14.12.2020

Anniversari

NCTM, VENT'ANNI
CONTROCORRENTE

Faccia a faccia

TONUCCI & PARTNERS,
CRESCITA OLTRE LA CRISI

L'intervista

LA DIREZIONE LEGALE
DI INTESA SANPAOLO
SECONDO PAGNINI

Prospettive

DIPARTIMENTI LEGALI
ED EFFETTO COVID. COSA
CAMBIA DOPO IL 2020

In rassegna

2020 L'ALFABETO
DELL'ANNO FINANZIARIO

Sotto la lente

CLARIS VENTURES, L'IMPRESA
DI FARE RICERCA MEDICA

Speciale. I Vincitori

FINANCECOMMUNITY
AWARDS 2020

FOODCOMMUNITY
AWARDS 2020



L'ONERE DELLA PROVA

Lo stop agli esami di Stato, causa Covid, è diventato l'occasione per provare a cambiare l'attuale procedura di selezione dei nuovi avvocati rendendola più moderna ed efficace. *MAG* ha interpellato gli studi legali d'affari. Adozione della tecnologia, aumento delle sessioni, riduzione degli scritti e verifica delle competenze legata al tipo di pratica svolta: ecco le loro proposte



MARIO TONUCCI

TONUCCI & PARTNERS, CRESCITA OLTRE LA CRISI

Il 2020? Potrebbe chiudersi con un incremento del fatturato del 10%. *MAG* incontra il fondatore, Mario Tonucci: «Assisteremo con probabilità all'avvio di una nuova stagione di investimenti strutturali, riorganizzazioni aziendali e shopping di imprese»

di nicola di molfetta

N

Nonostante la crisi, nonostante le difficoltà provocate dalla emergenza sanitaria, lo studio Tonucci & Partners si avvia a chiudere il 2020 con un bilancio in crescita.

«C'è un forte spirito di squadra in studio, con turn over pressoché inesistente – dice a **MAG, Mario Tonucci**, fondatore di Tonucci & Partners –. È il fattore che ci consente di guardare al futuro con fiducia. Non abbiamo desistito da perseguire i nostri progetti di crescita, ampliando la sede di Milano e nominando ben cinque nuovi salary partner, tutti cresciuti nel nostro vivaio. Oltre a diverse nuove iniziative in sperimentazione, che dovrebbero consentirci di ampliare la gamma di servizi nel 2021, quest'anno abbiamo ridisegnato il nostro website (risalente al 2016) e introdotto un nuovo gestionale che sarà pienamente operativo da inizio anno».

Ecco nel dettaglio com'è andata e come l'avvocato Tonucci vede i prossimi mesi.

Avvocato Tonucci, come si chiude l'anno per lo studio?

2020 annata durissima per tutti gli studi legali costretti ad affrontare le impreviste criticità finanziarie ed economiche dei propri clienti innescate dall'esplosione della pandemia, peraltro proprio nel momento in cui in Italia si registrava una timida ripresa economica.

Per quanto ci riguarda, posso affermare che siamo andati oltre le nostre aspettative.

Ovvero?

Abbiamo beneficiato dell'ampia diversificazione della nostra clientela, potendo così cogliere anche i vantaggi dell'assistenza in settori industriali meno sensibili al rallentamento economico o addirittura in forte espansione (si pensi alla logistica, all'alimentare, al farmaceutico e al tecnologico). Il che ci ha consentito di dare continuità e stessa qualità all'attività di consulenza e assistenza legale nei confronti di tutti i clienti, restando al fianco di aziende che in un periodo difficile come questo non sono in grado di riconoscerci congrui ritorni.

In termini di risultati economici?

Con grande soddisfazione, intravediamo una chiusura del 2020 con un fatturato e un incassato cresciuto di almeno il 10% rispetto all'anno precedente. Questo trend di crescita e soprattutto

Lo studio in cifre

159

Il totale dei professionisti

28

Il numero dei soci

31

I milioni fatturati nel 2019

7

Tra presenze dirette e alleanze in Italia

2

Le sedi all'estero in Albania e Romania



il dato finanziario, ci ripaga degli enormi sacrifici a cui quotidianamente ci sottoponiamo.

Come avete affrontato la crisi pandemica?

Al momento del lockdown, è stato inevitabile nutrire una forte cautela e ipotizzare uno scenario grave se non pessimo per il 2020. Abbiamo quindi istituito un Comitato di Crisi, allargando e integrando la composizione del nostro Comitato di Gestione, con la non celata finalità di voler garantire la tenuta dell'attuale organico e di salvaguardare le attività, monitorando le prospettive dei carichi di lavoro, il reimpiego di risorse, nonché gli impegni finanziari.

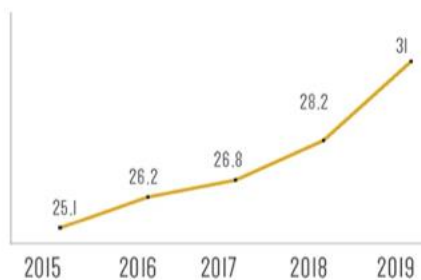
Ben presto, le attività del Comitato di Crisi si sono rivolte allo sviluppo. Il susseguirsi dei provvedimenti governativi con l'evoluzione della normativa COVID-19, nonché la dialettica tra imprese, istituzioni e società civile, ci ha consentito di cogliere nuove opportunità di lavoro e stimolato nella riflessione circa le necessità immediatamente future.

Quali sono i settori che hanno trainato lo studio?

In crescita oggettiva, abbiamo settori come il Tax, continuamente sollecitato dalle novità normative e dalle necessità di ottimizzazione fiscale delle imprese, per cui stiamo anche programmando un'accelerata crescita in organico; l'area IT e Data Protection, dove siamo sempre più interessati da incarichi di data protection officer, processi e progetti di digitalizzazione delle aziende, gestione della proprietà intellettuale e industriale; il Gaming, che nonostante le limitazioni e chiusure

L'andamento

I ricavi dello studio negli ultimi cinque anni - dati in milioni di euro



Fonte: *Stime legalcommunity.it per MAG*

volute dal governo - non solo in questo ultimo periodo di pandemia - registra ora rinnovate esigenze e un certo attivismo degli operatori; il settore Energy, che ci vede tradizionalmente molto attivi e soprattutto presenti territorialmente in regioni strategiche. Infine, ma non per ultimo, il settore pubblicitario (appalti, concessioni e concorrenza) in cui i nostri esperti di amministrativo ed antitrust hanno dovuto gestire fattispecie sicuramente molto delicate.

Più in generale, invece?

Nell'ambito delle varie aree di competenza, c'è stata una riallocazione dei ricavi tra le diverse attività della practice, ma sostanzialmente non abbiamo registrato perdite di fatturato. Ad esempio, i gruppi di lavoro più attivi nell'M&A hanno incrementato sensibilmente i volumi di lavoro nelle aree di contrattualistica internazionale. Le attività di contenzioso hanno avuto una naturale flessione nel secondo trimestre del 2020, dovuta ai rallentamenti da lockdown, ma hanno registrato poi una forte accelerazione, anche qualitativa, già alla fine del terzo semestre, quando tra l'altro è stato conseguito un significativo successo presso la Corte Costituzionale. Ulteriormente rafforzata anche l'area Labour, vista anche la necessità delle imprese di riorganizzare le modalità lavorative e di ottimizzare l'impiego della forza lavoro. Siamo riconosciuti leader nel diritto sportivo. In crescita, infine, anche il banking & finance, vista la funzione essenziale del credito in questo periodo.



L'attività contenziosa diventa sempre più importante?

Da sempre, siamo molto attivi nel contenzioso. Negli ultimi anni, le risoluzioni stragiudiziali stanno registrando un andamento molto positivo, con molti tavoli interessanti di mediazioni o negoziazioni assistite. Evidentemente, le imprese considerano sempre più vantaggioso un buon accordo ad un lungo contenzioso. Sfruttiamo al massimo le nuove tecnologie per le udienze a distanza e tutti gli adempimenti cercando di venire incontro alle esigenze anche di saving dei costi della nostra clientela. Vorrei sottolineare il nostro impegno nella compliance aziendale (Criminal Law) dove stiamo crescendo molto nell'assistenza penale sia dei colletti bianchi sia delle imprese nell'ambito delle tematiche 231, con risultati significativi che abbiamo ottenuto grazie all'utilizzo sempre più attento delle indagini difensive, nonché in considerazione della normativa sempre più stringente che obbliga le imprese a rivedere la loro governance laddove i suoi amministratori siano rinviati a giudizio.

Ha fatto riferimento alle nuove tecnologie. Ci dica di più...

Ci siamo dotati di un software innovativo che agevola in tutta la nostra attività professionale l'utilizzo del nostro vasto data base e, utilizzando i sistemi d'intelligenza artificiale, si sta rivelando molto utile nel contenzioso più ripetitivo. Il software è di derivazione anglosassone, ma comunque si adatta bene anche alla realtà italiana, seppure non manchiamo mai di cogliere le specificità richieste dal caso concreto.

Covid: cosa cambierà in futuro?

Riteniamo che la competizione sarà ancora maggiore nei prossimi anni. Abbiamo quindi

ritenuto di valorizzare la nostra offerta di assistenza rafforzando l'organico. Abbiamo inoltre programmato specifici investimenti per sviluppare nuovi comportamenti (mindset), capacità e competenze nel digitale (up-skilling e re-skilling), avviato anche lo scouting per l'inserimento di nuovi profili tecnici e tecnologici.

Voi avete una diffusa presenza all'estero: quali sono i Paesi che hanno maggiormente risentito della pandemia?

Tonucci & Partners è presente da oltre 25 anni in Albania e da 20 anni in Romania con uffici propri e attraverso accordi di best friendship è in grado di fornire assistenza qualificata ai nostri clienti in tutta l'area dei Balcani ed Est Europa. In Albania, il terremoto prima e la pandemia dopo stanno frenando il ritmo dello sviluppo ma proprio ora che necessita un'assistenza di alto livello stiamo ottenendo i migliori riconoscimenti. Basti dire che in questo periodo il Governo ha nominato Avvocato Generale dello Stato la nostra partner Enkelejda Mucaj.

Sicuramente, il paese dove abbiamo più sofferto è la Romania. Sono mancate all'appello le operazioni straordinarie dove il nostro studio si è sempre distinto. Dalle operazioni di localizzazione di nuove attività produttive a quelle di sviluppo immobiliare, dai grandi deal infrastrutturali (basti pensare che l'anno scorso avevamo prestato assistenza a Fincantieri Infrastructure nella JV con Astaldi-IHI per la costruzione del Ponte sul Danubio, di valore ed importanza straordinaria).

Ma...

A fronte di ciò, alcuni dipartimenti sono letteralmente esplosi come quello giuslavorista

e quello di litigation impegnati quotidianamente e senza sosta nella gestione del personale e dei contratti commerciali durante l'emergenza. Sul fronte della gestione degli uffici esteri, abbiamo adottato formule di smartworking e, da questo punto di vista, devo dire che la produttività è aumentata.

Il suo outlook per il 2021?

Si percepisce una crescente attesa per un anno fortemente positivo per gli affari legali. Assisteremo con probabilità all'avvio di una nuova stagione di investimenti strutturali, riorganizzazioni aziendali e shopping di imprese. È ragionevole, dunque, pensare che aumenteranno le opportunità di lavoro per l'M&A, l'amministrativo, il fiscale, il contenzioso, il lavoro e l'immobiliare. In particolare, il 2021 dovrebbe essere caratterizzato dalle operazioni straordinarie, un po' in tutti i settori, anche se la forte competizione tra studi specializzati potrebbe limitarne la remuneratività.

Lo studio come affronterà, strategicamente parlando, il prossimo anno?

Operativamente, abbiamo accresciuto e stiamo accrescendo l'organico in diverse aree di attività. In particolare, prevediamo la necessità di nuovi inserimenti nel fiscale, amministrativo, real estate e contenzioso. Strategicamente, stiamo ridisegnando e integrando team di lavoro multidisciplinari per progetti speciali, anche in collaborazione con istituzioni, associazioni di categoria, advisory firms e best friendships internazionali. Intendiamo essere parte attiva del processo di rilancio.

La nuova sede di Milano che caratteristiche ha? Ospiterà nuovi professionisti?

La nuova sede è necessariamente moderna, efficiente e più spaziosa. Abbiamo puntato su Milano perché è un must, una piazza sfidante dove non possiamo permetterci di perdere terreno. Ancora oggi il nostro studio è erroneamente percepito come "romano", per via della sua storia e delle sue origini, anche se la clientela è internazionale, se siamo attivi in tutta Italia e se le nostre sedi del Nord sono molto apprezzate. I colleghi di Milano hanno saputo fare molto bene. A Milano disponiamo già di una squadra giovane, ricca di talenti e andremo a selezionare altri protagonisti di uno splendido percorso, ma quello che più conta è saper continuamente rinnovare la mentalità al passo con i tempi.

Smart working sì o no?

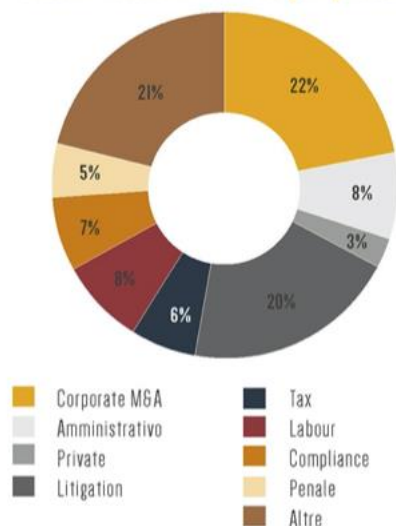
Crediamo, piuttosto, che la differenza la facciano le risorse, ovunque si trovino: passione, impegno, qualità e dedizione al lavoro, prerogative che fanno la differenza e che cerchiamo nei nostri professionisti. Puntiamo all'eccellenza, al talento. Saremmo ovviamente più felici se l'intera squadra potesse scendere in campo insieme, in presenza, ma, al momento, "vinciamo" anche a distanza, seppur in costante contatto.

Lei è sempre stato un professionista capace di guardare al futuro: come vede la professione tra tre anni?

L'immediato futuro sarà ancora più condizionato dalla capacità sia di anticipare le esigenze di mercato sia di meglio interagire con le aziende, interpretando



Suddivisione fatturato per practice



la professione come un fattore di produzione necessario in una società interconnessa. Ci sarà infatti una fortissima competizione e probabilmente lo svilimento di alcuni servizi che fino ad oggi hanno rappresentato, nel bene e nel male, parte sostanziale dell'assistenza professionale. Persistere in schemi comportamentali del passato implicherebbe un lento declino del valore aggiunto percepito dai clienti e, conseguentemente, della propria professionalità.

Quindi?

Sarà necessario rischiare. Ma attenzione: in un ambiente sempre più interconnesso, è più facile acquisire visibilità e magari emergere rapidamente, ma i passi falsi si pagano a caro prezzo.

E lo studio dove sarà?

Negli anni siamo cambiati e abbiamo cambiato molto, anche se gradatamente. Una costante di cui vado molto orgoglioso è la forte coesione e armonia interna. C'è totale allineamento di valori, bilanciamento tra ritmi lavorativi e personali - molto apprezzato non solo dalle colleghe - spiccata dedizione al lavoro e forte senso di appartenenza, anche nei giovanissimi, che è ulteriore linfa per ogni progetto di crescita. Tutto questo mi fa credere che sapremo stare al passo imposto dai tempi, ma disponendo delle risorse e capacità per fare anche di meglio. Non so se centeremo gli obiettivi più ambiziosi, ma abbiamo molti progetti.

Con quale governance?

Viviamo in un clima da spogliatoio ed abbiamo uno statuto veramente democratico. I soci sono paritari; infatti ciascuno ha diritto a un solo voto in assemblea.

Le cariche sociali hanno durata biennale. In altri termini, la gestione è massimamente condivisa, favorita da un ampio dibattito assembleare e dal costante confronto tra i soci. Lo studio beneficia anche di una gerarchia molto flessibile, dando spazio a idee e contributi anche di professionisti più giovani. Gli obiettivi sono quindi definiti collegialmente, in un'alleanza tra generazioni. Per me è un grande onore essere oggi il capitano di questa squadra. ▣