

Il rapporto con chi fruisce delle consulenze sta mutando. Spazio anche a partnership

Conoscere il mondo del cliente

Il legale entra in azienda per offrirgli un servizio ad hoc

DI EDEN UBOLDI

Il legale si toglie la toga ed entra in impresa per offrire un servizio su misura. Ecco come il nuovo approccio di alcuni innovativi studi legali in un contesto di mercato, che negli ultimi dieci anni è molto mutato (si veda *ItaliaOggi Sette* del 14 marzo 2016).

Secondo il report annuale 2017 sullo stato del mercato legale pubblicato ai primi di gennaio scorso dalla Georgetown University Law Center for the Study of the Legal Profession, gli studi devono trovare nuove strategie per adattarsi e rimanere competitivi, abbandonando i vecchi modelli di servizi e ridisegnandoli in base alle esigenze dei clienti. Fra gli aspetti analizzati dal report, è stato osservato, a partire dal 2007, l'erosione di parte del consueto mercato degli studi legali, a favore dell'internalizzazione nelle imprese di figure esperte di diritto e la costituzione di nuove realtà, che insieme a consulente specializzate in più campi, forniscono servizi in ambito legale. Più a rischio sono, quindi, gli studi che non riescono a trovare la loro vocazione, rischiando di scomparire in un ambiente concorrenziale in cui è necessario offrire risposte efficaci e concrete, distinguendosi dagli altri competitor. Gli avvocati Agostino Crosti e Mirella Manera, fondatori dello studio Legale Crosti Manera operante nel settore del diritto penale, hanno ideato e sviluppato un nuovo approccio per affrontare le problematiche delle aziende clienti. Svolgendo l'attività di docente sui temi relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro e ai connessi profili di responsabilità penale presso alcune importanti associazioni industriali, Crosti ha costato la necessità di interfacciarsi in modo nuovo con le realtà imprenditoriali, sensibili a tali problematiche ma in difficoltà sul piano attuativo. «Il decreto legislativo 231/2001, oggi sempre più applicato nel contesto dei processi penali riguardanti incidenti sul lavoro prevede importanti sanzioni per l'azienda che non dimostri di essersi organizzata adeguatamente per prevenire i reati in materia antinfortunistica. Un infortunio in ambito lavorativo oggi comporta forti ricadute negative sull'immagine, sul patrimonio e sul business dell'azienda, nonché sulla vita professionale e umana dei manager, che possono subire severe condanne penali, tali da comportare addirittura l'incarcerazione, come dimostra la giurisprudenza più recente; si pensi al processo Thyssen-Krupp, conclusosi nel 2016, che ha visto la condanna definitiva dei dirigenti a pene fino ad oltre nove anni di reclusione», spiega Manera. Nell'ultima relazione annuale Inail sull'andamento

degli infortuni sul lavoro, con i dati dell'anno 2015, si segnala l'andamento decrescente del numero degli infortuni: sono 637 mila le denunce di infortuni registrate, in diminuzione del 4% rispetto al 2014. Ma, dall'altra parte, sono in aumento le denunce di infortunio con esito mortale: 1.246 nel 2015, contro le 1.152 nel 2014. Durante un incontro dedicato al tema, tenutosi il 28 giugno 2016, davanti ai rappresentanti del Parlamento e della Commissione europea, Christa Sedlatschek, direttrice



Agostino Crosti

dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, ha dichiarato che, benché le micro e piccole imprese rappresentino quasi il 99% delle imprese europee, «sono in ritardo rispetto alle loro controparti di dimensioni maggiori in materia di disposizioni per la sicurezza e salute sul lavoro, dato che il 30% delle microimprese non effettua regolarmente le valutazioni dei rischi, contro solo il 3% delle imprese con 250 o più dipendenti. Inoltre, delle micro e piccole imprese che non effettuano le valutazioni dei rischi, oltre l'80% ritiene che «i rischi e i pericoli siano già noti» o che «non vi siano grossi problemi».

A dire di Manera, nel settore industriale italiano vi è la sensibilità per questi argomenti ed è percepita l'urgenza, sia dotarsi di modelli organizzativi validi, che di mettere in atto best practice che evitino incidenti e relative condanne. «Noi operiamo specialmente nelle aziende manifatturiere», racconta Crosti, osservando come queste per aumentare il livello di sicurezza investono in presidi ipertecnologici, sforzi vanificati poi da un utilizzo non responsabile dei macchinari da parte degli addetti. Notando il forte scollamento fra le figure dirigenziali, al vertice, e gli operai, il metodo Crosti-Manera come prima cosa verte sulla sensibilizzazione dell'intero organigramma dell'azienda sul tema della sicurezza, colmando il gap conoscitivo di tutte le parti attive nel processo produttivo. Entrando nell'azienda e rigettando una comunicazione dall'alto, i due avvocati si interfacciano direttamente con

i lavoratori, che, finalmente pienamente consci dell'importante ruolo che rivestono nei processi di messa in sicurezza, diventano i primi a rivelare criticità riscontrate sul campo e soluzioni percorribili. Secondo Crosti, «per scongiurare gli scenari penalmente più seri previsti dal Codice penale e dal dlgs 231/0», bisogna, «raggiungere le fasce operative e stimolare dal basso la comunicazione dei problemi verso i ruoli dirigenti, che solo avendo una chiara conoscenza dei rischi sommersi potranno compiere scelte manageriali adeguate e idonee a prevenire infortuni, reati e connesse san-

Entrando nell'azienda e rigettando una comunicazione dall'alto, gli avvocati si interfacciano direttamente con i lavoratori

zioni penali». Si tratta di una metodologia, mutevole a seconda delle esigenze del cliente e capace di incidere nelle dinamiche psicologiche e comportamentali delle persone. Anche secondo Lorenza Morello, partner di



Sasha Picciolo

Morello consulting, fondata nel 2011, il legale deve conoscere profondamente il contesto in cui operano le aziende clienti, dotandosi anche di competenze relative all'economia, alla comunicazione e al management e, se necessario, entrando nell'impresa per analizzare le criticità segnalate e quelle che potrebbero sopraggiungere nel futuro prossimo. Attingendo dalle esperienze maturate negli Stati Uniti, Morello, sicura che un approccio preventivo ai problemi tipici che incontra una azienda nel suo ciclo produttivo sia più proficuo rispetto all'esperienza del contenzioso, ha identificato degli appositi servizi che favoriscano la risoluzione dei conflitti in modo extragiudiziale e strutturino le attività del cliente in modo da evitare l'insorgere di

tutta una serie di problematiche peculiari. Per aiutare la governance dell'azienda, offre anche un ricco programma di formazione, perché, come osserva Morello, le carenze conoscitive della dirigenza possono influire ne-



Lorenza Morello

gativamente sulle performance produttive. Qualsiasi problema venga riscontrato, le soluzioni offerte sono variegata a seconda del tipo di cliente, declinando i servizi a favore di una maggiore «personalizzazione».

«Oltre 500 chilometri», dice l'avvocato Sasha Picciolo dello studio legale Trevisan & Cuonzo Avvocati riferendosi alle tratte macinate ogni settimana per raggiungere i propri clienti nelle loro sedi, per visionarne showroom e laboratori e interfacciarsi con il loro ambiente di business. Trevisan & Cuonzo Avvocati,

Il rapporto che intercorre con i nostri startupper è ribaltato rispetto a quello con i clienti tradizionali

fondata nel 1993, è una delle primarie law firm italiane in materia di diritto commerciale e della proprietà intellettuale, mentre Picciolo è la responsabile di 4Innovation, programma dedicato alle start up e alle pmi innovative attive nel campo dell'innovazione tecnologica, dell'agroalimentare, delle life sciences e della creatività, nato da una sua intuizione nel 2013 e pienamente sposato dallo studio. Il progetto, operativo a partire dai primi mesi di gennaio 2014, è stato pensato per valorizzare le idee più meritevoli e supportare gli imprenditori di domani affiancandoli in tutte le fasi necessarie per inserirsi nel mercato. «Per crescere sono necessari, oltre allo spirito imprenditoriale, sostegno economico e solidi strumenti legali», racconta l'avvocato. Secondo l'ultima rielaborazione dell'ufficio studi della Cgia, l'associazione degli artigiani di Mestre, il 55,2% delle imprese innovative italia-

ne chiude entro i primi 5 anni di vita. A dire del coordinatore, Paolo Zabeo, i principali motivi sono le tasse, la burocrazia, l'assenza di liquidità e la mancanza di know how imprenditoriale dei fondatori. Un sondaggio del progetto Life project, finanziato dalla Commissione europea e diffuso nel settembre scorso, mette

Servizi che strutturano le attività del cliente in modo da evitare l'insorgere di tutta una serie di problematiche

in luce nella i problemi che le start up incontrano in quattro momenti (scoperta, validazione, efficienza e crescita) del loro percorso. Nella prima fase, insieme alle difficoltà nella creazione del team lavorativo e delle risorse finanziarie, i imprenditori devono affrontare la complessità del quadro normativo. Anche nella fase crescita, superate le difficoltà nel reperimento di finanziamenti, gli intervistati riferiscono di aver dovuto affrontare nuovi problemi legali, specialmente in merito ai contratti sottoscritti con fornitori e clienti.

Consapevoli sia delle debolezze in materia di marchi, brevetti e know how che della penuria di capitale finanziario, il team di 4Innovation, capitanato dalla dottoressa Picciolo, offre entrambe le soluzioni: da una parte, predisporre le forme contrattuali più opportune a seconda delle esigenze, tessendo una efficace struttura di tutela della proprietà intellettuale e suggerendo le strategie da perseguire, dall'altra cerca di favorire l'incontro e le relazioni fra le realtà ad alto potenziale e gli investitori. «Il rapporto che intercorre con i nostri startupper è ribaltato rispetto a quello con i clienti tradizionali. Grazie alla nostra rete sinergica, di cui fa parte anche Equinvest (ndr, società internazionale di venture capital), BackToWork24 (società del Gruppo 24 Ore che accompagna gli investitori nella ricerca di realtà ad alto potenziale, ndr) e QVC (primario network televisivo e retailer globale, che cura la distribuzione dei prodotti più interessanti, ndr), creiamo circoli virtuosi volti ad accelerare i vari processi di crescita, distribuzione e sviluppo. Noi li seguiamo in ogni momento del percorso, anche quando l'idea è ancora in fase embrionale. In quello che facciamo c'è anche una forte dimensione umana: oltre all'assistenza legale, c'è tutta una attenzione alla persona, necessaria per costruire un rapporto di mutua fiducia».