

INNOVAZIONE  
E OPPORTUNITÀ  
PER GLI STUDI

# professioni

**Effetto Covid**  
Lo sport chiede ai legali esperti di finanza e nuove tecnologie per rinegoziare i contratti di ingaggio

La pandemia ha imposto ai legali dello sport la riscrittura dei contratti chiamando in soccorso team multidisciplinari.

**Elena Pasquini**  
— a pagina 13

Per segnalazioni scrivere a:  
[professioni@ilssole24ore.com](mailto:professioni@ilssole24ore.com)

Rafael Nadal. Il campione spagnolo con la mascherina anche durante i match



.professioni .casa — LUNEDÌ .salute — MARTEDÌ .lavoro — MERCOLEDÌ .nòva.tech — GIOVEDÌ .moda — VENERDÌ .food — SABATO .lifestyle — DOMENICA

**Aggregazioni.** Chi ha liquidità è a caccia di occasioni. Verifiche più complesse

## La pandemia (a sorpresa) spinge l'M&A negli studi

Pagina a cura di  
**Valeria Uva**

Il coronavirus non ferma l'M&A tra gli studi professionali anche se cambiano tempi e modalità di valutazione delle operazioni. Anche se è ancora presto per avere un quadro di insieme degli effetti della pandemia sui fenomeni aggregativi tra professionisti, i timori di uno stop prolungato di qualsiasi aggregazione per ora possono essere fugati. Anzi, un po' a sorpresa le trattative accelerano. Almeno a sentire MPO & Partners, società di consulenza specializzata proprio nella cessione e acquisizione degli studi professionali, che ha accumulato un database di oltre 540 operazioni seguite e ha elaborato un proprio modello di analisi ad hoc.

«Certo per valutare appieno come l'emergenza inciderà sul mercato — premette Alessandro Siess, co-founder della società di consulenza — ci vuole del tempo perché le operazioni sono lunghe, sei mesi in media, senza contare i primi contatti informali. Ad esempio, i mandati su cui stiamo lavorando oggi sono partiti a gennaio con le prime valutazioni». Però il timore di uno stop generalizzato è ormai alle spalle: «Anzi, il mercato dimostra anche una certa vivacità, almeno a livello di manifestazioni di interesse» prosegue Siess.

Intendiamo, i numeri nel complesso restano bassi rispetto alle decine di migliaia di studi individuali o con due o tre professionisti al massimo: non c'è un censimento ufficiale, ma le operazioni seguite (e comunicate in trasparenza) da MPO, che è uno dei principali player, non superano il centinaio. Peraltro in gran parte concentrate al Nord, con Milano a far da asso pigliatutto.

Un discorso a parte vale per Roma, naturalmente, ma per il resto nel Centro e nel Sud Italia l'esigenza di «unire le forze» è meno avvertita e negli studi per il cambio della guardia prevale il passaggio generazionale.

**L'identikit di chi vende...**

Ma la tendenza c'è e il Covid non ha fatto altro che accentuarla: «Il profilo di chi si avvicina a noi dal lato dell'offerta — commenta ancora Siess — è costituito per metà da professionisti vicini all'età del pensionamento che si prefigurano quindi una exit strategy soddisfacente dalla professione, e per l'altra metà da professionisti maturi e motivati che hanno capito di aver raggiunto da soli il massimo delle potenzialità e ora vogliono crescere aggregandosi».

Con la fusione o l'incorporazione i titolari puntano a liberarsi dalle incombenze minuziose (di fatto le funzioni gestionali e amministrative vengono centralizzate dall'incorporante) per avere più tempo da dedicare alla consulenza vera, quella strategica a maggior valore aggiunto.

**...E di chi acquista**

La pandemia sembra aver impattato di più sul lato della domanda. Come

un grande acceleratore. Gli studi che si stavano guardando intorno prima dell'emergenza sanitaria si stanno muovendo ora per cogliere le occasioni. «Hanno capito che proprio la situazione in corso ha ampliato di molto le opportunità — commenta Siess — e molti hanno approfittato delle risorse del DL liquidità per pianificare acquisizioni».

**I tre fattori chiave per la cessione**  
Sono tre le variabili fondamentali che spiegano i prezzi di chiusura delle operazioni di M&A di studi professionali:

**1 Localizzazione:** studi in Comuni con meno di 50 mila abitanti hanno ottenuto prezzi di cessione inferiori di circa il 10-15% rispetto a realtà similari in centri urbani più grandi.

**2 Redditività:** A parità di tutte le altre variabili, studi con una maggiore redditività ottengono prezzi di cessione superiori. Con il data base della società è stata elaborata una media dei multipli di fatturato utilizzati per determinare il prezzo (si veda la scheda in basso) nelle città con un numero significativo di operazioni.

**3 Tempi di pagamento:** ad una maggiore dilazione nel pagamento del prezzo di acquisizione corrispondono maggiori prezzi di cessione.

La combinazione di questi fattori è alla base dell'algoritmo sviluppato da MPO per individuare il prezzo finale. Ma su cosa inciderà di più il coronavirus? Qui siamo nel campo delle ipotesi perché effetti concreti della pandemia non traspaiono ancora appieno nei bilanci. Più che una flessione dei prezzi (alla società di consulenza ancora non risultano cali di fatturato) si prevede un allungamento dei tempi di conclusione delle operazioni. L'ipotesi è che il periodo di osservazione dopo la firma dell'intesa, che oggi è in media di un anno e serve anche a valutare la reazione dei clienti, possa addirittura raddoppiare. Per far emergere appieno eventuali impatti del Covid sul fatturato o sulla diminuzione della clientela.

**Le criticità**

La maggior parte delle operazioni riguarda gli studi di consulenza fiscale e tributaria. Meno dinamico appare il settore legale. Almeno per quel che riguarda le realtà medio piccole si avverte meno la spinta alla aggregazione e per la successione prevalgono le dinamiche familiari.

Un altro nodo è quello dei modelli organizzativi. In pochi di fatto tentano il salto verso modelli societari più strutturati: «Di fatto chi opera come studio associato tende a riprodurre la stessa formula, anche perché mancano incentivi alla nascita di società tra professionisti — osserva il manager — solo le grandi realtà si muovono già con una società commerciale per le attività non coperte da riserva professionale ed una stp, sia sotto forma di Spa o Srl in cui confluiscono i professionisti aggregati».



**I parametri chiave delle cessioni**

**QUANTO VALE LO STUDIO**  
I multipli medi di fatturato, parametro utilizzato per fissare il prezzo di cessione, provincia per provincia, in ordine crescente

Varese	Modena	Torino	Milano	Verona	Monza	Pavia	Bologna	Como	Roma
MIN 0,73	MIN 0,73	MIN 0,75	MIN 0,78	MIN 1,13	MIN 1,14	MIN 1,14	MIN 1,15	MIN 1,34	MIN 1,35
MED 1,19	MED 1,14	MED 1,37	MED 1,30	MED 1,32	MED 1,33	MED 1,31	MED 1,34	MED 1,45	MED 1,45
MAX 1,50	MAX 1,50	MAX 1,50	MAX 1,51	MAX 1,50	MAX 1,50	MAX 1,39	MAX 1,51	MAX 1,57	MAX 1,50

Nota: solo province con operazioni più numerose; Fonte: MPO& Partners

**LA LUNGHEZZA DELLE TRATTATIVE**  
Tempi medi di attesa per la cessione, provincia per provincia, in ordine decrescente. In giorni

Monza	Milano	Como	Varese	Roma	Verona	Torino	Bologna	Pavia	Modena
MAX 471	MAX 440	MAX 370	MAX 336	MAX 295	MAX 290	MAX 287	MAX 241	MAX 220	MAX 183
MED 228	MED 148	MED 256	MED 202	MED 190	MED 177	MED 227	MED 134	MED 162	MED 152
MIN 105	MIN 21	MIN 130	MIN 68	MIN 49	MIN 81	MIN 147	MIN 69	MIN 98	MIN 97

Nota: riportate solo le province con un buon numero di operazioni; Fonte: MPO& Partners

**Intervista. Mario Catarozzo (avvocato e coach)**

## «Il business plan non è tutto»

Attenzione a non sottovalutare la mentalità e lo spirito dei professionisti con cui ci si vuole integrare. Il business plan da solo non basta». Mario Catarozzo, avvocato ormai «prestato» alla formazione e al coaching manageriale ha appena pubblicato «Il futuro delle professioni», un libro «aperto» sulle dinamiche del mercato, aggiornato ai tempi del post Covid e ha studiato vari casi di aggregazioni.

**Cosa deve valutare il professionista prima di intraprendere questo percorso?**  
Non basta guardare a clienti e fatturato. Serve un progetto, una visione e bisogna prima confrontarsi.  
**Facciamo un esempio concreto.**

Se uno dei professionisti è uno stakanovista irriducibile e l'altro preferisce ritagliarsi spazi per sé, non può funzionare. Bisogna prima capire se i caratteri, la mentalità, i valori e persino lo stile dei professionisti coinvolti sono compatibili. E fidarsi dell'intuito: oltre che al tavolo delle trattative perché non vedersi anche a cena, ad esempio?

**Quali rischi si corrono altrimenti?**  
Le due realtà potrebbero restare di fatto separate, o, peggio, dopo un po' potrebbero implodere facendo saltare il progetto. Un divorzio, insomma, esattamente come accade per i matrimoni.

**E una volta siglato l'accordo come va gestito il percorso di integrazione?**  
Bisogna puntare molto sulla comuni-

cazione interna, sia sul piano cognitivo che su quello emotivo. Per assicurare dipendenti e collaboratori, renderli partecipi del cambiamento.

**Come impostare la nuova governance?**  
Con le fusioni gli studi diventano molto più grandi: serve una policy, un gestione del clima interno, regole persino per la macchina del caffè. In una parola occorre trasformarsi in manager.

**Cosa accadrà negli studi nei prossimi anni?**  
Il Covid ha aperto gli occhi: inevitabile mettersi insieme. Lo studio del 2030 sarà multidisciplinare, con gestione centralizzata per ottimizzare le spese.

**9**

**INELEGGIBILI**  
Per il tribunale di Roma 9 consiglieri del Cnf sono ineleggibili per il doppio mandato, tra cui il presidente Mascherin

**AVVOCATI**

**IL CONSIGLIO DECAPITATO**

## Il futuro del Cnf stretto tra elezione e ricorsi

Non è detto che dopo una sentenza della Cassazione, un'altra della Corte costituzionale, interrogazioni parlamentari, l'intervento del Tar, una doppia presa di posizione del tribunale di Roma, la vicenda della composizione del Consiglio nazionale forense, che da marzo lavora a ranghi ridotti per la sospensione di nove consiglieri, sia chiusa. Per due motivi. Il primo è che a dare un segnale deve essere ora il ministero della Giustizia, che deve dire se, come e quando indire nuove elezioni. Dalla direzione degli affari interni di via Arenula per ora fanno sapere che si è venuta a determinare «una complessa situazione ordinamentale sulla quale è opportuno procedere con la massima cautela, con particolare riferimento alla possibilità di indire le elezioni supplementari», secondo quanto disposto dall'articolo 15 del decreto legislativo luogotenenziale 382 del 1944.

Il secondo motivo è che non è escluso che i diretti interessati impugnino l'ordinanza del tribunale di Roma che li ha dichiarati ineleggibili. Nell'ambiente dell'avvocatura è un'ipotesi che circola. Tant'è che l'Ordine di Bergamo lunedì scorso ha votato all'unanimità un documento in cui chiede al Consiglio nazionale forense di «non proporre impugnazioni» per non creare ulteriori ritardi. Una mossa indotta «dal silenzio del Cnf dopo l'ordinanza del tribunale di Roma, dal rispetto delle regole di cui ci facciamo portatori e dal fatto che l'avvocatura ha bisogno di un organo rappresentativo nazionale pienamente operativo», spiega Francesca Pierantoni, presidente dell'Ordine di Bergamo.

Da marzo il Cnf lavora con nove consiglieri in meno, tra cui il presidente Andrea Mascherin. Li ha sospesi un'ordinanza cautelare del tribunale di Roma perché avevano alle spalle un doppio mandato consecutivo. Gli stessi (in realtà otto, perché nel frattempo un consigliere ha rinunciato all'incarico) che sempre il tribunale di Roma, intervenendo nel merito della questione, poco più di una settimana fa ha dichiarato ineleggibili.

La regola del doppio mandato è stata introdotta dall'ordinamento professionale (legge 247 del 2012) ed è stata la Cassazione nel 2018 a sottolineare che nel computo del vincolo valgono anche gli incarichi svolti prima dell'entrata in vigore della legge 247. Nonostante questo, il Cnf nel febbraio 2019 ha proclamato il nuovo Consiglio: tra i 33 componenti, 9 avevano alle spalle già due incarichi. Quello stesso anno, a luglio, la Corte costituzionale, chiamata in causa per una questione di legittimità sul doppio mandato sollevata dal Cnf, ha ribadito la «retroattività» del vincolo e la sua applicazione, oltre che agli Ordini territoriali, anche al Consiglio nazionale. Dalla duplice pronuncia delle alte Corti ha preso il via il ricorso, promosso da alcune associazioni forensi e da singoli avvocati, per chiedere l'estromissione dal Cnf dei nove consiglieri di lungo corso.

Si è così arrivati all'ordinanza del tribunale di Roma del 25 settembre. Il giudice ha dichiarato l'ineleggibilità dei nove consiglieri, ma allo stesso tempo ha sottolineato come esista una lacuna normativa che non permette di dare indicazioni stringenti sul da farsi. L'unica certezza è che devono essere indette nuove elezioni e se ne deve occupare il ministero della Giustizia.

«È una situazione completamente nuova — afferma Michelina Grillo, tra le promotrici del ricorso nonché ex presidente dell'Oua (Organismo nazionale forense) —. È presumibile che le nuove elezioni coinvolgeranno quei distretti dove sono stati indicati i nove consiglieri colpiti dall'ordinanza. Anche questo è un nodo che deve sciogliere il ministero, ma ci si deve muovere in fretta perché è l'intera avvocatura a soffrire di questa situazione».

— Antonello Cherchi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**LA CRONISTORIA**

**Il vincolo**

È la legge professionale (la 247 del 2012) a prevedere il vincolo: chi ha svolto due mandati consecutivi negli Ordini territoriali o al Cnf non può candidarsi. Deve stare «fermo un giro». Nasce il dubbio: valgono anche i mandati svolti prima dell'entrata in vigore della legge 247?

**La Cassazione**

Con la sentenza 32781 del dicembre 2018 la Suprema corte afferma che valgono anche i mandati, o parte di essi, svolti prima della legge 247. Il Cnf sostiene il contrario

**La Corte costituzionale**

La Corte costituzionale (sentenza 173 del 2019), presso cui il Cnf aveva sollevato questione di legittimità, conferma il vincolo del doppio mandato e la sua «retroattività»

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I contratti sportivi.** Gruppi legali multidisciplinari con esperti di finanza e nuove tecnologie per studiare la fruizione in digitale - Arriva la figura del Covid manager per la sicurezza sul lavoro

# Team di professionisti in campo per far fronte agli stadi deserti

Pagina a cura di **Elena Pasquini**

Il contratto sportivo oggi si muove tra clausole Covid e sperimentazione di partnership "digital". L'emergenza pandemica ha infatti toccato a diversi livelli il comparto - dall'impiantistica ai contratti con gli atleti, da un cambiamento della domanda a nuovi obblighi nell'offerta - e ha accelerato alcune tendenze già in atto. A partire dalla fruizione in remoto delle competizioni, una possibilità entrata di diritto nella stesura dei contratti, o la ricerca di figure manageriali per l'adeguamento rapido a un mercato ancora instabile.

Fondamentale il "gioco di squadra" tanto per le organizzazioni sportive quanto per gli advisor. «L'inevitabile impatto economico legato alla diffusione del Covid-19 sullo sport - afferma Riccardo Giacomini, associate del dipartimento sportivo Rödl & Partner - va contenuto lavorando sull'unione d'intenti tra tutte le parti coinvolte, non da ultime quelle istituzionali. Così, se da un lato gli sponsor devono continuare a credere nella validità del prodotto, i rights-holder dovrebbero adeguare l'offerta in termini di servizi, valore e coinvolgimento sui loro assets, in un'ottica di condivisione dei guadagni e investimenti comuni, soprattutto verso nuove tecnologie e digitale». Il percorso per trasformare il tifoso in consumatore ha bisogno di figure alta-



mente specializzate, affiancate da advisor (inclusi quelli legali) in grado di fare chiarezza su rischi e opportunità nelle strategie.

«Il lockdown ha inciso fortemente sui profili economici dello sport, imponendo una riconsiderazione totale del modello di business - sottolinea Federico Venturi Ferrioli, co-responsabile del dipartimento di diritto dello sport in Lca -. È venuto meno il presupposto principale dei contratti: la disputa degli eventi sportivi. Un esempio è quanto accaduto per la riconfigurazione di stadi e arene a porte chiuse: leghe e società hanno modificato i propri investimenti sui diritti fisici per preferire quelli di sponsorizzazione digitale, più flessibili e scalabili».

Anche per far fronte al rischio, sempre dietro l'angolo di nuove chiusure e sospensioni dei tornei. L'esigenza di consulenza e formazione in ambito legale e finanziario - e di investimenti in ambito digitale e gestionale - era emersa già nella ricerca che Sport e salute Spa aveva portato avanti in luglio con Swg su 2.546 organizzazioni sportive italiane.

Nei mesi passati, «la richiesta di imprese e società sportive è stata quella di introdurre clausole di forza maggiore e hardship (chiamate impropriamente "clausole Covid") nei contratti di collaborazione e prestazione sportiva, di sponsorizzazione di locazione e accessori relativi all'affidamento di impianti sportivi pubblici»,

spiegano Andrea Mileto e Manuela Magistro del dipartimento sportivo di Lexant. Ora il lavoro sui contratti può essere considerato residuale. È tempo di incrementare il regime di previsione dei rischi d'impresa per affrontare in anticipo le crisi, non solo sanitarie, e stilare le prassi operative di ridefinizione dei processi in conseguenza dell'emergenza sanitaria. Ecco perché molte federazioni hanno introdotto il Covid manager: un esperto in sicurezza sul lavoro, «che a volte può essere individuato in un dirigente di società o, a livelli giovanili, persino nel tecnico», sottolineano da Lexant.

È tempo anche di quelle che Giacomini definisce «affascinanti sfide» per i consulenti legali, chiamati da federazioni, organizzazioni e società sportive a stilare nuovi modelli contrattuali per ottimizzare partnership e collaborazioni con ingegneri gestionali, esperti in nuove tecnologie o con società attive nel digital. L'abbinamento tra tecnologia e sport è una tendenza con margini di crescita interessanti.

La figura del professionista solitario «sta diventando anacronistica», dice Venturi Ferrioli: si dovrebbe contare sempre su un team multidisciplinare con almeno un esperto in diritto commerciale, uno specialista in protezione della proprietà intellettuale e un giurista. Meglio ancora se affiancati da colleghi esperti di legaltech e di diritto internazionale.

**34%**

**CONSULENZA LEGALE**

Secondo una ricerca Sgw su oltre 2.500 società sportive almeno un terzo ha ora necessità di consulenza legale e fiscale dedicata post Covid

**2021**

**DEROGHE PER APPALTI**

È in vigore per tutto il prossimo anno la normativa emergenziale sulle gare che può applicarsi anche ai piani infrastrutturali per Milano-Cortina 2026

**La revisione.** Di fatto chiusa la revisione dei contratti anche di locazione impianti con l'introduzione di clausole di forza maggiore

**DIARIO LEGALE**

a cura di **Elena Pasquini**

**SETTE GIORNI NEGLI STUDI**

**CHI ENTRA/1**  
**Gentili potenzia il fronte assicurativo**



**Fabio Massimo Marangio.** In Gentili&Partners, boutique per il diritto bancario e assicurativo

Pietro Massimo Marangio entra in **Gentili & Partners**, boutique specializzata nella consulenza regolamentare bancaria e finanziaria con sedi a Milano, Lussemburgo e Londra. Il nuovo partner lascia Gitti and Partners, dove era counsel dal 2005 dopo esperienze, tra le altre, nello studio Galgano e Dewey & LeBoeuf. Nel suo curriculum un ampio track record nella consulenza in diritto assicurativo,

nella disciplina dei servizi d'investimento e nella gestione collettiva del risparmio. Nel dipartimento Corporate M&A di **Lexia Avvocati** arriva Michele Mennoia. A lui la responsabilità di coordinare il contenzioso societario e commerciale della sede di Milano, forte dell'esperienza maturata in Chiomenti verso clienti italiani e stranieri, anche in sede arbitrale e di alternative dispute resolution.

**CHI ENTRA/2**  
**Orabona guarda ai reati dei «colletti bianchi»**



**Alessandra Capalbo.** Nuova senior associate in Orabona

Salgono a 65 i partner **Nctm** dopo l'ingresso di Alfredo Lizio nell'equity dello studio. L'avvocato opererà nel dipartimento Banking & Finance con base a Roma: in arrivo da Chiomenti dove era counsel nel settore shipping finance, Lizio si occupa in particolare di operazioni connesse al diritto della navigazione marittima e aeronautica assistendo banche, istituti finanziari, società armatoriali e cantieri navali.

Si rafforza il diritto penale d'impresa dello studio **Orabona** grazie all'arrivo di Alessandra Capalbo, senior associate, nel team dedicato alla consulenza su casi di white-collar crimes, reati tributari, fallimentari, 231 e infortuni sul lavoro. Francesco Fulgoni è il nuovo socio di **Raffelli Segreti**. L'avvocato guiderà il dipartimento di diritto del lavoro.

**LE NUOVE ROTTE**  
**Panetta e Associati apre a Bruxelles**



**Vincenzo Tiani.** A capo della sede belga di Panetta

**R&P Legal** guarda al legal design e investe sul suo innovation team composto da Gianluca Morretta, Luca Egitto, Chiara Agostini, Allegra Bonomo e Pietro Perugini. Per esplorare le possibilità d'offerta di nuovi servizi e modalità di assistenza legale attraverso prodotti legal tech e servizi digitali ha accolto l'avvocato Marco Giacomello, of counsel, affidandogli il compito di coordinare giuristi, grafici,

comunicatori e informatici del team. Giacomello opererà inoltre nel dipartimento TMT-Technology, Media & Telecommunication dello studio. **Panetta & Associati** apre a Bruxelles. Nel nuovo ufficio opererà Vincenzo Tiani, professionista specializzato in diritto delle nuove tecnologie operativo da diversi anni nella capitale belga. L'avvocato collaborerà anche con la practice ip dello studio.

**L'AFFARE**  
**Rödl al porto di Trieste con i tedeschi di Hhla**



**Stefan Brandes.** A capo del team Rödl per la piattaforma del porto di Trieste

**Rödl&Partner**, **CastaldiPartners**, **Munari Giudici Maniglio Panfilii & Associati** e **Pedersoli** nell'ingresso come azionista di riferimento dell'operatore terminalistico tedesco **HHLA** sulla piattaforma logistica di Trieste. Al fianco della società di Amburgo il team **Rödl&Partner** guidato dal managing partner **Stefan Brandes**, operativo sugli aspetti di diritto societario, con l'associate partner **Tiziana Fiorella** che ha seguito i profili

amministrativistici. **Francesco Parisi** e **ICOP**, azionisti di controllo di Piattaforma Logistica Trieste, sono stati assistiti rispettivamente dai team guidati da **Francesco Munari** di **Mgmp Avvocati** e da quello del counsel **Luca Rossi Provesi** (con la supervisione dell'equity partner **Alessandro Marena**) di **Pedersoli**. Con **Icop** anche **Enrico Castaldi**, founder partner di **CastaldiPartners**.

**Le conseguenze del lockdown**

## Studi legali al rush per le Olimpiadi 2026 e le Atp final a Torino

a prova del fuoco per i territori più colpiti dalla pandemia sono gli appuntamenti delle olimpiadi sportive di Milano Cortina del 2026 e le Atp Finals del prossimo anno a Torino. «L'Italia riparte insieme allo sport» aveva commentato il ministro per le Politiche giovanili e lo Sport, Vincenzo Spadafora, al varo del decreto Olimpiadi, sottolineando come gli investimenti si concentrano su territori messi a dura prova dall'emergenza sanitaria.

Cartina al tornasole, ancora una volta, gli studi legali. Subito dopo la designazione di Milano/Cortina come sede dei Giochi invernali del 2026 molte insegne avevano organizzato un'offerta trasversale alle imprese che avessero voluto investire nell'evento: le Olimpiadi significano turismo, nuove strutture e infrastrutture, comunicazione, eventi collaterali. Tanto più che per l'assegnazione il Cio ha richiesto piani di sviluppo a lungo termine delle città ospitanti, su criteri di economicità, benefici alla collettività e sostenibilità. A Milano saranno numerosi gli interventi edilizi, per esempio: in programma la realizzazione del PalaItalia di Santa Giulia e il Villaggio Olimpico sullo scalo ferroviario di Porta Romana (in corso una procedura competitiva per la vendita); da rinnovare il Mediolanum Forum e il Palasharp. «L'approssimarsi delle scadenze e dell'inizio dei lavori relativi a queste opere - afferma Guido Alberto Inzaghi, co-founding partner di Belvedere Inzaghi & Partners - BIP - richiederà di gestire temi giuridici assai complessi in scarsità di tempo e sotto pressione, confrontandoci con una varietà di soggetti unica nel suo genere (developer, investitori, enti statali e locali) per studi di fattibilità, negoziazioni

con la Pa e le parti private e poi nelle procedure di realizzazione».

Oltre alla predisposizione di appalti, poi, l'assegnazione delle Olimpiadi aveva dato il via agli investimenti collaterali. Che si scontrano ora con le attività urgenti o differite dal lockdown da parte delle società. «La ripartenza dei progetti avverrà presumibilmente nel primo trimestre 2021 - dice Alberto Crivelli, partner fondatore di AMTF Avvocati - ed è difficile quantificare l'impatto che la situazione ambientale emergenziale ha avuto e sta avendo nella preparazione di un evento che, seppur molto importante e che richiede una preparazione assolutamente nei tempi, avverrà comunque tra 6 anni. Tanto più che si attendono delle riforme strutturali in tema di appalti, a livello burocratico e normativo».

Certo, l'opportunità di velocizzare la macchina sulle opere utili a migliorare accessibilità, collegamenti e dotazione infrastrutturale dei territori è qui ed ora, grazie alla legge n. 120/2020. «Fino al 31 dicembre del 2021 le stazioni appaltanti possono disporre di procedure più rapide ed efficaci per l'affidamento delle attività di esecuzione di lavori, servizi e forniture nonché dei servizi di ingegneria e architettura, inclusa l'attività di progettazione, e per l'esecuzione dei relativi contratti - sottolinea Massimo Frontoni dello studio Massimo Frontoni Avvocati - perché operano in deroga ad ogni disposizione di legge diversa da quella penale, fatto salvo il rispetto del codice Antimafia e dei vincoli inderogabili derivanti dall'appartenenza all'Unione europea e delle disposizioni in materia di subappalto».

**Il Sole 24 ORE**

**OTTOBRE È IL MESE DEL RISPARMIO. IMPARA A INVESTIRE CON IL SOLE 24 ORE.**

Tantissimi appuntamenti da mettere in agenda per conoscere più a fondo i mercati, gli investimenti, le pensioni e molti altri temi, dedicati anche ai giovani.

**SINTESI DEL QUOTIDIANO**

A partire da **mercoledì 7 ottobre** con il quotidiano quattro inserti estraibili dedicati a mercato azionario, obbligazionario, commodities e criptovalute.

**GUIDE**

**Giovedì 22 e giovedì 29 ottobre** due guide dedicate agli strumenti finanziari tecnologici usati soprattutto dai più giovani e alla gestione del risparmio accumulato nel corso della vita lavorativa.

**LIBRI**

Il Sole 24 Ore sarà presente con i libri "Investire è Facile (anche nei momenti difficili)" di Mauro Meazza e Debora Rosciani in uscita il **10 ottobre** e "La pensione su misura" di Marco Lo Conte in uscita il **17 ottobre**.

**DIGITAL**

Il mese del risparmio prosegue online con gli approfondimenti di **24+**, un palinsesto **social** dedicato ai giovani e il **nuovo podcast** sul risparmio in collaborazione con Audible.

**ilssole24ore.com**