

MUNARI & PARTNERS > LO STUDIO DI MILANO SI MUOVE TRA DIRITTO SOCIETARIO, STRUMENTI OPERATIVI, CONTENZIOSO E TUTELA DEL PRESTIGIO

Gestire la crisi senza perdere la reputazione

Tra operazioni societarie e contenziosi sempre più esposti anche sul piano mediatico, c'è un tratto del lavoro legale che negli ultimi anni è cambiato in modo silenzioso ma profondo: la necessità di tenere insieme piani diversi, spesso interdipendenti. Non più soltanto la correttezza formale di un'operazione o la tenuta giuridica di una difesa, ma anche gli effetti che quelle scelte producono nel tempo - sui conti, certo, ma anche sulla percezione esterna, sulla fiducia, sulla continuità.

UNA REALTÀ TRASVERSALE

È dentro questo spazio che si muove lo Studio Munari & Partners, di Milano. Fondato dall'avvocato professor Alessandro Munari, ha costruito il proprio profilo lavorando proprio sulle intersezioni: tra diritto societario e finanza, tra crisi e strumenti operativi, tra contenzioso e tutela della reputazione. Un'impostazione che emerge con particolare evidenza nei momenti di difficoltà delle imprese, quando la dimensione giuridica non può essere separata da quella economica e gestionale.

PERCORSI PER RISANARE

Nell'ambito della crisi d'impresa, core business di Munari & Partners, l'attività dello Studio si concentra sulla costruzione di percorsi di risanamento che tengano conto della complessità del contesto. Piani attestati, accordi di ristrutturazione, operazioni di riorganizzazione: strumenti diversi, utilizzati in modo coordinato. In questo quadro, anche il factoring, di cui lo Studio cura la rivista trimestrale "Osservatorio della giurisprudenza in materia di factoring", assume una funzione più articolata rispetto alla sua configurazione tradizionale, diventando una leva per sostenere la liquidità e accompagnare il riequilibrio finanziario all'interno di un disegno più ampio. La crisi, tuttavia, non resta confinata ai numeri. Sempre più spesso si riflette sulla reputazione, incidendo sulla credibilità dell'impresa nei confronti di clienti, partner e stakeholder. Da qui l'altra direttrice su cui lo Studio ha consolidato competenze specifiche: la tutela dell'immagine e dei diritti della personalità, in particolare nel contesto dei media e delle piattaforme digitali.

APPROCCIO

Nel lavoro sulla crisi d'impresa - precisa l'avvocato Francesca Broussard che da oltre trent'anni si occupa di questa particolare materia - l'intervento dello Studio si concentra sulla rinegoziazione/ristrutturazione complessiva del debito, sia verso banche e fornitori sia nei confronti dell'Erario. Negli ultimi anni si è intensificata anche la gestione delle esposizioni legate alle garanzie pubbliche, in particolare quelle rilasciate dal Medio Credito Centrale su finanziamenti concessi durante la fase pandemica. Gli strumenti utilizzati riflettono l'evoluzione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Il concordato preventivo ex art. 84 CCII e gli accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 57 CCII consentono oggi maggiore flessibilità e tempi più rapidi, soprattutto nei percorsi orientati alla continuità aziendale. In questo contesto lo Studio è chiamato a tutelare le aziende mediante il ricorso alla CNC, strumento introdotto dalla riforma che ancor di più esalta la flessibilità della composizione negoziale della crisi in un dialogo franco e rigoroso tra imprenditore e creditori. A questi si affianca la transazione

La casa editrice fondata dai legali è un'estensione coerente dell'attività professionale



L'AVVOCATO ALESSANDRO MUNARI, SOCIO FONDATORE



L'AVVOCATA ALESSANDRA B. FOSSATI



L'AVVOCATA FRANCESCA BROUSSARD



fiscale ex art. 63 CCII, spesso determinante nei casi di rilevante esposizione verso l'Erario. Il quadro normativo ha rafforzato anche il profilo preventivo. L'art. 3 CCII richiama l'obbligo di rilevazione tempestiva della crisi, in linea con quanto previsto dall'art. 2086 c.c., imponendo all'imprenditore l'adozione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati. Ne deriva un approccio sempre più orientato alla pianificazione e al monitoraggio della sostenibilità finanziaria, ancora non del tutto diffuso nelle PMI. In questo contesto, l'attività dello Studio si articola in una due diligence iniziale che integra profili legali, amministrativi e finanziari, con l'obiettivo di analizzare la struttura del debito e individuare lo strumento più idoneo alla sua gestione, garantendo continuità aziendale e tutela dei creditori. Le logiche del CCII si affiancano infine a quelle del D.lgs. 231/2001: assetti organizzativi adeguati e modelli di compliance rappresentano strumenti complementari nella prevenzione della crisi. Le imprese già strutturate sotto il profilo del risk management risultano infatti più preparate nell'intercettare tempestivamente situazioni di difficoltà, mentre l'assenza di tali strumenti riduce sensibilmente la capacità di reazione e, in caso di default, a possibili rilievi di natura penale.

PUBBLICAZIONI

Su questo versante si colloca il lavoro di Alessandra B. Fossati, esperta da oltre vent'anni di diritto dell'informazione, la quale nel contesto dell'evoluzione della materia ha sviluppato una riflessione articolata sul tema della diffamazione e della responsabilità nell'informazione. La monografia "La diffamazione tra media nuovi e tradizionali" ricostruisce il passaggio da un sistema informativo centrato su pochi attori a un ecosistema diffuso, in cui la produzione e la circolazione dei contenuti sono accessibili a

chiunque. Il volume affronta questioni operative - responsabilità per i contenuti online, limiti all'intervento sui siti, ruolo degli intermediari - offrendo una lettura aggiornata del quadro normativo e giurisprudenziale. La stessa linea di ricerca prosegue nel volume "Reputazione e social network", dove il tema si sposta sul controllo delle informazioni e sui margini effettivi di tutela. Il cosiddetto diritto all'oblio viene analizzato nella sua applicazione concreta, mettendo in evidenza le difficoltà di intervenire su contenuti già diffusi e replicati in rete. Ne emerge una prospettiva che affianca agli strumenti giuridici una necessaria consapevolezza dei meccanismi di funzionamento dell'ambiente digitale. Della corposa produzione trattatistica del professor avvocato Munari segnaliamo in materia di crisi d'impresa il volume "Impresa e capitale sociale nel nuovo diritto della crisi".

EDITORIA

Questa attenzione ai linguaggi e ai contesti in cui il diritto opera si riflette anche in un'iniziativa meno consueta per uno studio legale: la fondazione della casa editrice Leonardo International Books. Non un progetto parallelo, ma un'estensione coerente dell'attività professionale, che trova continuità nella collana "Comunicazione e Informazione", diretta da Alessandro Munari. Uno spazio dedicato a studi e contributi sul comunicare, inteso come fenomeno che attraversa diritto, economia e cultura.

AREE DI ATTIVITÀ

Accanto a questi ambiti, lo Studio mantiene una presenza strutturata nelle aree più tradizionali dell'assistenza legale alle imprese: operazioni di M&A, consulenza societaria e commerciale, diritto bancario, concorrenza e antitrust. Il contenzioso e gli arbitrati restano una componente centrale, così come

l'assistenza davanti alle autorità indipendenti e alle giurisdizioni superiori. Il perimetro si estende anche a settori specialistici come la proprietà intellettuale, i media e il supporto a enti del terzo settore. In questi ambiti, l'attività non si limita alla gestione delle singole operazioni, ma comprende la strutturazione di modelli organizzativi, la definizione di assetti di governance e l'accompagnamento nel-

le fasi di sviluppo. La presenza di una rete di corrispondenti internazionali consente inoltre di seguire operazioni transfrontaliere, integrando competenze locali e profili regolamentari diversi. Un aspetto che si inserisce nella logica complessiva dello Studio: affrontare le questioni nella loro interezza, evitando letture parziali. Tra le linee di sviluppo più recenti, riferisce l'avvocato Alessandra Fossati, si colloca l'attenzione verso l'impatto dell'intelligenza artificiale sui diritti della persona. Un ambito in cui le categorie giuridiche tradizionali vengono progressivamente messe alla prova e che richiede un lavoro di analisi ancora in costruzione, tra profili normativi, responsabilità e tutela. Settore in cui lo Studio riceve una crescente richiesta di pareristica ed assistenza specializzate.

CONNESSIONI

Più che nella definizione di un'unica specializzazione, il tratto che emerge è quello di un lavoro costruito per connessioni: tra strumenti, tra materie, tra livelli diversi di intervento. Un'impostazione che riflette il modo in cui oggi si presentano le questioni legali e che, nel tempo, ha contribuito a delineare un profilo riconoscibile senza irrigidirsi in formule ripetitive. Questa impostazione per connessioni si riflette anche nel modo in cui lo Studio affronta il contenzioso. Non come fase separata o meramente reattiva, ma come parte di un percorso che spesso inizia molto prima, nella prevenzione e nella costruzione degli assetti contrattuali. Le controversie in materia societaria, bancaria, assicurativa o nel campo della responsabilità civile vengono così inserite in una lettura più ampia, che tiene conto delle ricadute economiche e operative oltre che degli esiti giudiziari. Lo stesso vale per i procedimenti davanti alle autorità indipendenti - dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Tra i temi dei libri si analizzano il diritto all'oblio e i margini di tutela

alle sedi di autodisciplina pubblicitaria - dove la dimensione regolatoria si intreccia con quella reputazionale e di mercato. In questi contesti, la gestione del procedimento diventa anche gestione della comunicazione e del posizionamento dell'impresa.

MEDIA

Una linea analoga attraversa l'attività nel campo dei media, dell'editoria e della pubblicità, settori in cui lo Studio assiste operatori che si muovono in ambienti ad alta esposizione. Qui il diritto non si limita a disciplinare rapporti contrattuali o a intervenire in caso di contenzioso, ma entra direttamente nei processi produttivi: accordi di raccolta pubblicitaria, sponsorizzazioni, product placement, gestione dei contenuti. Ambiti in cui la precisione giuridica deve convivere con tempi e logiche proprie dell'industria dei media.

PROPRIETÀ INTELLETTUALE

In parallelo, l'assistenza in materia di proprietà intellettuale e industriale accompagna imprese attive in settori come moda, tecnologia, farmaceutica ed editoria, con interventi che spaziano dalla gestione dei diritti alla tutela giudiziale. Anche qui, il filo conduttore resta la capacità di integrare competenze: licenze, cessioni, contenziosi per contraffazione o concorrenza sleale vengono affrontati considerando l'impatto complessivo sul valore dell'impresa.

NO PROFIT

La stessa attenzione si ritrova nel lavoro con fondazioni, associazioni e organizzazioni non profit, dove la consulenza si estende dalla fase di costituzione alla gestione continuativa, inclusi gli aspetti legati alla raccolta di risorse e alla struttura organizzativa. Un'attività che, pur restando giuridica, si misura con finalità e logiche differenti rispetto a quelle strettamente imprenditoriali.

IL MODELLO

In controtela, emerge un elemento che attraversa tutte queste aree: la volontà di mantenere un rapporto diretto con le trasformazioni in corso, senza limitarsi a inseguirle. Da qui anche l'investimento su attività editoriali e di ricerca, che accompagnano il lavoro professionale con uno spazio di riflessione più ampio. Ne deriva un modello di studio che non si presenta per compartimenti stagni, ma per interazioni: aree che si toccano, si influenzano, si rafforzano a vicenda. Una struttura che risponde alla complessità senza semplificarla e che, proprio per questo, tende a costruire il proprio lavoro sulla specializzazione acquisita e sul metodo interdisciplinare collaudato.

Per informazioni:

www.munaripartners.it