

# BRAND

# LEGALI

## I MAGNIFICI 10 DEL MERCATO ITALIANO

Sul podio BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli e Legance.

Chiomenti è il più longevo e differenziato.

Nel complesso, queste insegne valgono oltre 240 milioni di euro.



**GATTAI MINOLI  
AGOSTINELLI  
VERSO LONDRA**



**Fondi sovrani,  
la mappa di chi  
punta sull'Italia**



**Il legale in house?  
Un presidio per la  
catena del valore**



**Un'orchestra  
chiamata Dla Piper**



**SPECIALE LEGALCOMMUNITY  
LABOUR AWARDS 2015**

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

**Scorrimento orizzontale**



**Spread o doppio click per ingrandire**



**Pinch o doppio click per diminuire**



**Click in alto per il menu**



# LEGAL PRIVILEGE, L'OCCASIONE DA NON PERDERE

di nicola di molfetta



La direttiva 2014/104/Ue, con cui il legislatore comunitario ha incaricato gli Stati dell'Unione di codificare la riservatezza delle comunicazioni tra avvocato e cliente nei procedimenti di risarcimento del danno causati da illeciti di natura anticoncorrenziale, può diventare la breccia attraverso cui aprire un dibattito parlamentare sul riconoscimento del legal privilege ai giuristi d'impresa.

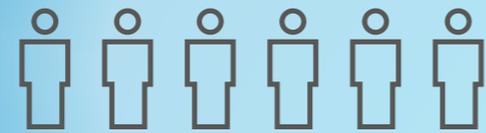
In Italia, infatti, gli avvocati in house non solo non hanno diritto a mantenere l'iscrizione all'Albo, ma non godono di nessuna delle tutele e garanzie che la legge professionale attribuisce ai legali di libero foro nel rapporto con i propri clienti.

Il riconoscimento della riservatezza delle comunicazioni tra gli avvocati in house e il loro "cliente interno" rappresenterebbe una gigantesca conquista per la categoria che, anche a causa dell'assenza di questa protezione, come ha recentemente ricordato sulle pagine di *Mag* **Sergio Marini**, attuale general counsel di Fendi e presidente dell'Ecla (associazione europea dei giuristi d'impresa), comincia a subire la concorrenza di professionisti stranieri.

Proprio Marini, a tale proposito, ha ricordato ([si veda il numero 43 di Mag](#)) che in Francia questo

# SAVE THE DATE

## Energy *2016* Awards



by legalcommunity *.it*

LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



**SID**  
INVESTIGATION  
AGENCY

fenomeno è già chiaramente in atto. Uno su tre degli avvocati del circolo Montesquieu, la principale associazione dei legali d'impresa d'Oltralpe, arriva da un Paese anglosassone.

A sottolineare l'importanza di questo momento e la necessità di cavalcare la congiunzione normativa che si prospetta sono stati anche l'Osservatorio della Fondazione Bruno Visentini e il Centro di ricerca per il diritto d'impresa della Luiss (Ceradi) che hanno recentemente sottolineato, sulle pagine del *Sole 240re* che «nell'attuale fase di recepimento, il legislatore italiano ha l'opportunità di fare un salto di qualità. Innanzitutto, facendo leva sulla versione inglese della direttiva che apre uno spiraglio all'allargamento del cono d'ombra del privilegio legale alle comunicazioni di tutti coloro – avvocati e non - che siano investiti del ruolo di concorrere alla difesa del cliente».

L'obiettivo perseguibile, sottolineano gli analisti e i ricercatori, potrebbe essere la definizione di uno statuto del legal privilege nel diritto dell'impresa in Italia, in cui vengano considerate anche le comunicazioni con i legali interni, magari prevedendo la necessità del conferimento di un mandato ad hoc.

Una campagna di questo genere dovrebbe necessariamente vedere in prima linea le associazioni che rappresentano le istanze della categoria dei giuristi d'impresa.

È davvero difficile, infatti, immaginare che in Parlamento ci possano essere forze capaci di fare propria, in maniera autonoma, questa battaglia. Il motivo? Molto semplice: la categoria del giurista d'impresa è ancora un mistero agli occhi di tanti nel nostro Paese e gli interessi dell'avvocatura tradizionale, molto ben rappresentata alla Camera e al Senato, sono a dir poco confliggenti con quelli dei legali d'azienda.

L'informazione diventa quindi fondamentale. Così come la capacità di fare moral suasion sfruttando i legami con le organizzazioni imprenditoriali. La campagna per il riconoscimento del legal privilege agli in house counsel, deve diventare una battaglia delle aziende in cui questi professionisti operano. E perché ciò avvenga, sarà fondamentale far capire, come ha denunciato Marini su queste pagine che «le imprese di quei paesi come l'Italia e la Francia, dove la figura del giurista d'impresa non è riconosciuta, hanno oggettivamente uno svantaggio competitivo rispetto a quelle attive in realtà, dove questo riconoscimento esiste». 🇮🇹

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n\_dimolfetta

N. 45 del 12.10.15



Mag by legalcommunity.it è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore  
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it  
con la collaborazione di  
laura.morelli@financecommunity.it  
silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche  
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it  
con la collaborazione di  
cristina.testori@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it  
Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com  
Foto copertina: © bluraz - Fotolia.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123  
20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89  
info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico  
aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione  
stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità  
info@legalcommunity.it

7

**Carnelutti-LabLaw:**  
si studia l'integrazione



**La scintilla normativa**  
che ha riacceso le siiq

55

22

**Gattai Minoli**  
**Agostinelli: prossima**  
tappa, Londra

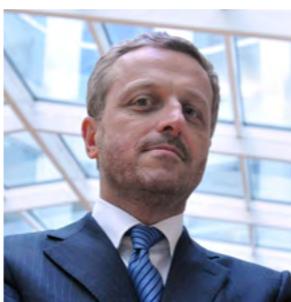


**Fondi sovrani,**  
la mappa di chi  
punta sull'Italia

60

26

**Un'orchestra**  
chiamata D|a Piper



**Il legale in house?**  
Un presidio per la  
catena del valore

70

31

**Pompei:**  
«Anche la revisione  
diventa 2.0»



**Ecco come**  
si "vende"  
uno studio legale

75

35

**Brand legali:**  
i magnifici 10  
del mercato italiano



**Speciale**  
Legalcommunity  
Labour Awards 2015

86

## CARNELUTTI-LABLAW: SI STUDIA L'INTEGRAZIONE

Le voci sul mercato si fanno ricorrenti. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, tra Carnelutti e LabLaw potrebbero essere in corso contatti finalizzati a valutare la fattibilità dell'integrazione delle due strutture. La prima, lo storico studio specializzato in diritto societario e guidato da **Luca Arnaboldi** (in foto a sinistra). La seconda, una delle più importanti associazioni professionali specializzate in diritto del lavoro, fondata da **Francesco Rotondi** (in foto a destra) e **Luca Failla**.



Luca Arnaboldi e Francesco Rotondi

Al momento, i due studi non commentano i rumor. Ma a quanto pare, l'operazione sarebbe pensata per sviluppare le molteplici sinergie che la collaborazione tra i professionisti dei due studi potrebbero attivare. In altre parole, secondo quanto si apprende in ambienti vicini alla situazione, l'integrazione non punterebbe solo ad ampliare ulteriormente l'offerta di servizi in ambito giuslavoristico dello studio Carnelutti ovvero ad allargare con altre competenze in materia societaria quella dello studio LabLaw. Il deal avrebbe l'obiettivo strategico di dare vita a una nuova piattaforma legale capace di sviluppare in maniera coordinata e sinergica i business case delle due strutture. Se son rose fioriranno. 🍷

## CAVALLO NOMINATA PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE CORPORATE E M&A DI AIJA

L'avvocato **Manuela Cavallo**, socia di Portolano Cavallo, è il nuovo presidente della Commissione Corporate e M&A di AIJA – Association Internationale des Jeunes Avocats. AIJA è l'unica associazione internazionale dedicata agli avvocati fino ai 45 anni di età che ha l'obiettivo di promuovere la cooperazione professionale e l'affermazione sul piano internazionale dei giovani talenti del settore legale. Manuela Cavallo è stata vice presidente della commissione Corporate e M&A di AIJA fino alla recente nomina. 🍷

## SE GOP CORRE PER LE PRESIDENZIALI USA

**P**unto com o punto it. Quale sarà l'indirizzo web dello studio Gianni? Per chi voglia provare a indovinare senza l'ausilio di Google, il risultato può essere sorprendente.

Infatti, provando a mettere l'estensione .com dopo la sigla Gop (considerato anche l'anelito di internazionalità dello studio), il websurfer di turno non si ritroverà sulla home page della law firm fondata da **Francesco Gianni**, ma sul sito del comitato elettorale repubblicano per le prossime elezioni presidenziali americane. Infatti, la sigla che nel Bel Paese e all'interno della comunità legale italiana sta per Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners, dall'altra parte dell'Atlantico sta per Grand Old Party. Mistero risolto. E dubbi fugati: l'avvocato Gianni non pensa a candidarsi alla successione di Obama. Cose che possono succedere, soprattutto se si sceglie di riassumere in tre lettere la ragione sociale del proprio studio. 🗳️



## MAZARS ITALIA RIPARTE DAI GIOVANI

**U**n "Talent day" che ha coinvolto 60 ragazzi neolaureati e aspiranti revisori, fra i quali selezionare e reclutare i nuovi membri del team italiano.

Da qui, dalla libreria Open di Viale Monte Nero 6 a Milano, dove il 5 ottobre si è tenuto l'incontro, Mazars riparte ufficialmente, dopo lo "spin off" dei soci italiani, passati quasi in toto a Bdo Italia lo scorso 23 luglio.

I partner della società di revisione francese, assieme a 4-5 fedelissimi italiani e altri soci provenienti da Francia e Germania, hanno spiegato alla platea di ragazzi la situazione della società ma soprattutto il progetto dal quale intendono far ripartire l'attività sul territorio italiano.

L'obiettivo, hanno riferito i soci ai giovani, è di ricostruire la squadra entro l'anno, partendo da una base che comprenderebbe già una ventina di risorse, tra partner, responsabili e accountant. Una notizia che è piaciuta molto agli aspiranti revisori presenti all'incontro, fra i quali si vocifera che almeno la metà otterrà il posto.

Inizio del lavoro previsto: già da questa settimana. Di tempo da perdere, d'altronde, non ce n'è. Perché in arrivo per il team italiano ci sono alcuni dei clienti, soprattutto stranieri operanti in Italia, ora gestiti dalle "sorelle" Mazars Spagna e Mazars Germania, che la capogruppo francese avrebbe deciso di affidare anche alla rinata Mazars Italia. 🗳️

legalcommunity

CARNELUTTI LAW FIRM  
EXCELLENCE THROUGH TIME



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# LA NUOVA DISCIPLINA DELLE MANSIONI

Esce di scena il demansionamento?

Giovedì 15 ottobre 2015 . Ore 17,00  
Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano

**Saluti di apertura**

**Andrea Orlandini**

Presidente, *Aidp Gruppo Regionale Lombardia*

**Intervengono**

**Giuseppe Bulgarini d'Elci**

Partner, *Carnelutti Studio Legale Associato*

**Maurizio Del Conte**

Docente diritto del lavoro, *Università L. Bocconi*; *Consigliere giuridico, Presidente del Consiglio*

**Paolo De Bernardi**

Randstad Services Director, *Randstad Services Srl*

**Marco Sartori**

Senior Associate, *Carnelutti Studio Legale Associato*

**Moderata**

**Nicola Di Molfetta**

Direttore, *legalcommunity.it*

CARNELUTTI.COM

In partnership con

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi

## LA FATTURA DELLA DISCORDIA

**R**ichieste poco chiare, incomprensioni caratteriali, tempi di lavoro molto diversi. Sono tanti i motivi che possono provocare un disaccordo tra un dipartimento legale in house e i consulenti esterni. Tuttavia vi è una ragione che, più di ogni altra, rischia di mettere davvero in crisi i rapporti tra avvocati d'azienda e consulenti esterni: le fatture. Secondo una ricerca condotta dalla rivista *Corporate Counsel*, il fenomeno, complice la crisi economica, si è addirittura accentuato.

«Oggi - si legge - gli uffici legali sono sotto pressione perchè il loro commitment è quello di ridurre le spese. Dall'altro lato gli studi cercano in tutti i modi di non perdere nemmeno un centesimo giocando sulle varie voci di spesa in fase di fatturazione. La situazione è aggravata dalla contabilità elettronica dei servizi legali che permette al cliente di analizzare nel dettaglio tutte le voci di spesa e di accorgersi subito di eventuali rincari o di spese aggiuntive che non erano state previste fin dall'inizio».

*Corporate Counsel* ha esaminato le tendenze di questo fenomeno sia negli Stati Uniti che all'estero. «Gli europei sono in prima linea nella fatturazione alternativa e nella ricerca di nuovi modi di fare business». Ma quello che la ricerca ha evidenziato è che nel Vecchio continente la litigiosità è minore perché prevale l'abitudine di accordarsi preventivamente su fatturazione e metodo di pagamento. «Pago i miei consulenti esterni sulla base di un onorario che viene preventivamente concordato. In questo modo non ci sono incomprensioni e nessuno è scontento», ha dichiarato **Antonino Cusimano**, general counsel di Telecom spa.

Non va così in America dove negli ultimi anni la fatturazione non avviene su base oraria ma secondo liste dettagliate delle singole voci di spesa. Il risultato è che «le fatture sono diventate così puntigliose e lunghe che servirebbe del personale a tempo pieno solo per analizzarle e vedere se tutte le voci sono corrette. Queste infatti non comprendono solo gli onorari dei legali ma anche tutte le spese aggiuntive come quelle per i viaggi in tribunale, quelle per il materiale e così via». Per rispondere a questo problema alcuni dipartimenti in house si sono dotati, negli ultimi anni, di sistemi informatici che fanno una revisione automatica dei vari costi confrontandoli con le previsioni di spesa iniziali.

Non tutti i dipartimenti in house sono però nella condizione di dotarsi di simili strumenti. Come rimediare? «La soluzione migliore - scrive *Corporate Counsel* - è, ancora una volta, impostare fin dall'inizio una buona comunicazione con i propri consulenti esterni». **Ivan Fong**, general counsel di 3M, per esempio, ha previsto delle linee guida molto precise per il suo panel di consulenti esterni. «Quando 3M ingaggia uno studio legale come consulente esterno, invia una lettera molto dettagliata con specificato cosa si è disposti a pagare e cosa no». Fog, ad esempio, fa sapere che la sua azienda non pagherà per mansioni di segreteria, ore di fatturazione superiori alle 10 al giorno, se non durante un processo, e nemmeno per ricerche giuridiche che non siano state approvate fin dall'inizio. 🍷



Antonino Cusimano

## SCENDE IL NUMERO DI STUDI STRANIERI IN CINA

**P**er il primo anno, da quando la Cina ha aperto il suo mercato alle law firm straniere, il numero di studi internazionali presenti nella Repubblica Popolare è diminuito passando da 178 a 170. Il dato, a quanto pare, non è dovuto solo alla fine di alcune “avventure” ma dipende anche da alcune aggregazioni che si sono registrate a livello globale, come quella tra Allens e Linklaters o quella tra Mallesons e King & Wood. 🇨🇳

## CREDIT SUISSE PUNTA SUL PRIVATE CON MARIO BOMBACIGNO

**N**uova assunzione per Credit Suisse in Italia, che prosegue con quanto annunciato lo scorso anno dopo la cessione a fine 2014 della componente affluent del business: reclutare 40 professionisti di alto profilo nel private in tre anni.

Si tratta di **Mario Bombacigno**, proveniente da Unicredit, che in Credit Suisse diventa responsabile della clientela High Net, riportando direttamente a **Stefano Vecchi**, alla guida del Private Banking della banca in Italia.



Mario Bombacigno

Bombacigno entra in Credit Suisse dopo quasi 30 anni nel gruppo Unicredit dove era deputy head of private banking per il Gruppo in Italia e direttore network Lombardia. In precedenza ha ricoperto diverse posizioni manageriali sempre all'interno di Unicredit, prima nella Direzione Risorse Umane per il Nord Italia e poi nell'area commerciale; infine è stato Direttore Network del Centro-Italia e poi per la Lombardia.

L'arrivo di Bombacigno in Cs segue di poco quello di **Carlo Manzato** – sempre da Unicredit - che dal primo settembre ricopre la carica di head of advisory & sales, per indirizzare e delineare meglio la strategia di advisory & sales in Italia a supporto di tutta l'attività di Private Banking, e di **Giovanni Volpe** per rafforzare ulteriormente la divisione UHNWI nei servizi dedicati alle aziende. La sede italiana cui fanno capo le attività di Private Banking e Asset Management oltre a quelle ad esse correlate (Ingegneria Patrimoniale, Fiduciaria, Corporate Finance) conta oltre 280 persone dedicate alla clientela Private in Italia, oltre ai team di investment banking nazionali. In Italia Credit Suisse conta asset per oltre 20 miliardi di euro. 🇨🇳

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# OPPORTUNITÀ E ASPETTI CRITICI DEL NUOVO DECRETO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Martedì 20 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Officina22 • Foro Buonaparte, 22 • Milano



## Intervengono

Francesca Mariotti, Direttore Politiche Fiscali, *Confindustria*

Marco Abramo Lanza, *Studio Legale Tributario Biscozzi Nobili*

Francesco Nobili, *Studio Legale Tributario Biscozzi Nobili*

Zahira Quattrocchi, *Group Tax Director, Barilla*

## Moderà

Nicola Di Molfetta, Direttore, *legalcommunity.it*

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi

## LOFFREDA APPRODA IN GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI

**D**opo sette anni in Legance, **Giuseppe Loffreda** torna in Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, per potenziare, dalla sede di Roma, l'attività dello studio dedicata al Diritto della Navigazione e dei Trasporti.

In Legance, l'avvocato era socio responsabile proprio del Dipartimento di diritto della navigazione e dei trasporti.

Prima di passare a Legance, l'avvocato era stato diversi anni in Gianni, Origoni Grippo & Partners, e prima ancora nello Studio Legale Raimondi, boutique specializzata nel Diritto della Navigazione. È inoltre membro dell'I.S.DI.T. (Istituto per lo studio del diritto dei Trasporti) e del comitato di redazione della rivista Diritto dei Trasporti e dell'Associazione Italiana di Diritto Marittimo. 📄



Giuseppe Loffreda

## TRICOMI È CORPORATE & LEGAL AFFAIRS MANAGER DI ISAGRO

**D**a giovedì 1 ottobre **Laura Tricomi** è corporate & legal affairs manager di Isagro, società per azioni italiana che opera nel settore chimico. L'avvocata, che lavora in Isagro dal 2012 (prima come international legal affair manager e poi come corporate affair manager), assume così anche il ruolo che fino a questo momento era stato di **Filippo de' Donato**, passato a Cariparma come head of corporate legal affairs.

Tricomi ha alle spalle due esperienze in ambito in house. La prima in Corio Italia dove ha lavorato come external legal advisor, e la seconda in Refeel dove ricopriva il ruolo di legal counsel. L'avvocata ha inoltre lavorato in studi internazionali come Allen & Overy (2010-2011), Norton Rose (2008-2010) e DLA Piper (2007-2008). 📄



Laura Tricomi

## POLONI È IL NUOVO DIRECTOR HR E ORGANIZATION DI BANCA POPOLARE DI MILANO

**S**alvatore Poloni è, dal mese di settembre 2015, il nuovo hr manager e organization di

Banca popolare di Milano. Il manager arriva da Intesa Sanpaolo, dove ricopriva la carica di direttore centrale responsabile della direzione personale e organizzazione. Poloni vanta inoltre precedenti esperienze nel gruppo Fiat, nell'Istituto Bancario Italiano, in Cariplo e presso Bormioli Rocco. 🏠



Salvatore Poloni

## BIANCO BESOZZI CONFLUISCE IN PAVIA E ANSALDO

**M**atrimonio tra Pavia e Ansaldo e BiancoBesozzi & Associati di Milano. La boutique di diritto societario, fondata dagli avv. **Alberto Bianco** e **Giuseppe Besozzi**, si fonde infatti nello studio guidato da **Stefano Bianchi** a seguito di questa integrazione, Alberto Bianco e Giuseppe Besozzi diventano partner di Pavia e Ansaldo portando un team di quattro professionisti composto dal senior counsel **Marina Balzano**, l'associate **Maria Chiara Puglisi** e due praticanti. I sei professionisti opereranno principalmente nella sede di Milano dal 1° ottobre 2015. 🏠

## GOZZI CRESCE IN MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT

**A**ndrea Gozzi è stato nominato chief operating officer di Manutencoop Facility Management spa, capofila del principale gruppo italiano attivo nell'integrated facility management. Gozzi riporterà direttamente al presidente del Consiglio di gestione e consigliere delegato, **Claudio Levorato**, e sarà responsabile del coordinamento e dell'ottimizzazione di tutte le attività commerciali, progettuali ed operative del Gruppo in Italia. In particolare, ad Andrea Gozzi faranno capo le direzioni: progettazione & miglioramento continuo, commerciale & marketing e acquisti, oltre a tutte le 6 aree operative attive sul territorio nazionale. Andrea Gozzi, 50 anni, bolognese, si è laureato in Economia e Commercio all'Università degli Studi di Bologna e ha avviato da subito il proprio percorso professionale nel settore dei servizi, diventando, nel corso degli anni, responsabile amministrativo di diverse società dell'area bolognese. Dal 2001 Gozzi è entrato nel Gruppo Manutencoop, ricoprendo dapprima il ruolo di responsabile amministrativo e, successivamente, dal 2008, di amministratore delegato della controllata Servizi Ospedalieri spa. 🏠



Andrea Gozzi

L'ESPERIENZA RAGGIUNGE  
QUALSIASI OBIETTIVO.

IL SENSO DEL LAVORO  
È ANCHE **QUESTO.**



Dal 1925 lavoriamo con il lavoro.  
[www.toffolettodeluca.it](http://www.toffolettodeluca.it)

 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
**Toffoletto De Luca Tamajo**  
MILANO. NAPOLI. ROMA. BERGAMO.

## CFO, GIRO DI POLTRONE TRA MPS E UNICREDIT

**G**iro di poltrone tra Mps e Unicredit. **Arturo Betunio** è diventato chief financial officer della banca senese e ha preso di **Bernardo Mingrone**, che è diventato da group financial officer di Unicredit.

Betunio, in Monte dei Paschi dal giugno del 2013, è stato responsabile dell'area amministrazione e bilancio e ricopre l'incarico di dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili. Prima di approdare a Siena, Betunio era stato a capo della direzione centrale normativa dell'agenzia delle Entrate.

Mingrone, invece, nel suo nuovo incarico, avrà la responsabilità per le attività di Planning, Tesoreria&Finanza e Investor Relations sotto la direzione del vice direttore Generale Strategy and Finance Marina Natale. 🏠

## DENTONS PARTE DA MILANO E PUNTA A RADUNARE 80 AVVOCATI

**S**ette soci, per cominciare. Un team guidato da **Federico Sutti** e composto da **Aldo Calza**, **Pier Francesco Faggiano**, **Matteo Falcione**, **Maria Sole Insinga**, **Iacopo Aliverti Piuri** e **Federico Vanetti**.

Dentons aggiunge un'altra bandierina nel risiko della sua presenza globale. E lo fa a Milano avviando un progetto che prevede la costruzione di una law firm multiservice, organizzata in 10 dipartimenti e con un organico di almeno 80 avvocati.

Il progetto, anticipato da *legalcommunity.it* e *Mag* e divenuto ufficiale lo scorso 5 ottobre, parte da Milano. Il team inizialmente conterà sette soci e un totale di 21 persone. Ma già a gennaio, il numero dei professionisti di Dentons all'ombra della Madonnina dovrebbe arrivare a 40-45.

Al momento il team conta professionisti focalizzati particolarmente sul real estate, energy e diritto del lavoro.

Proprio su quest'ultimo fronte c'è la novità più grande. Infatti, alla squadra di ex Dla Piper che ha seguito Sutti in questo nuovo progetto, si aggiunge da subito la squadra che, assieme ad Aldo Calza, alcuni anni fa aveva dato vita alla boutique Help-the employment law plant.

Calza e Piuri saranno i soci di questo dipartimento di diritto del lavoro. Quanto agli ex Dla, Faggiano si occuperà di private equity, M&A e joint ventures; Falcione si occuperà di energy; mentre la squadra dedicata al real estate conterà su Insigna, Vanetti e ovviamente su Federico Sutti. L'operazione italiana segue le fusioni che Dentons ha recentemente realizzato negli Usa, con McKenna Long & Aldridge e la combinazione con Dacheng (Dentons and 大成) da cui nascerà lo studio più grande del mondo.

I prossimi innesti, invece, potrebbero riguardare i settori corporate m&a, tax e litigation.

«L'Italia», commenta il global chairman dello studio, **Joe Andrew**, «è tra i primi 10 paesi del mondo in termini di prodotto interno lordo ed è la terza economia dell'eurozona. Lo sbarco a Milano è un'altra tappa fondamentale del percorso che ci sta portando a diventare la più grande law firm del mondo». Dentons, infatti, conta al momento 125 uffici e 6.300 avvocati distribuiti in 55 Paesi nel mondo. «L'Italia è uno dei mercati chiave per la nostra strategia di crescita in Europa», aggiunge **Tomasz Dąbrowski**, Chief Executive Officer, Europe, «e noi siamo molto lieti di dare il benvenuto all'avvocato Sutti e a un team di così alto livello». 🏠



Federico Sutti

# D'URSO E GILIBERTI TENGONO A BATTESIMO “MONDAZZOLI”

Il passaggio di Rcs Libri a Mondadori crea un colosso dell'editoria italiana ed è l'operazione più rilevante delle ultime due settimane. Grande visibilità ha avuto anche la conquista di Grom da parte di Unilever.

**A**ttività m&a a pieni giri (27%) anche se le operazioni intercettate dal barometro di *legalcommunity.it* hanno valori abbastanza contenuti. Cresce il peso del banking (14%) spinto dalle cessioni a raffica di portafogli di non performing loans e asset distressed da parte degli istituti. Sempre vivace (15%) anche il debt capital markets che viaggia a colpi di bond.

## GILIBERTI PAPPALETTERA E D'URSO GATTI NEL PASSAGGIO DI RCS LIBRI A MONDADORI

Assistita da Giliberti Pappalettera Triscornia, Rcs MediaGroup ha firmato il contratto per la cessione dell'intera partecipazione detenuta in Rcs Libri ad Arnoldo Mondadori Editore, affiancata da un team di d'Urso Gatti Pavesi Bianchi, per 127,5 milioni di euro.

Il prezzo è stato determinato sulla base di un Enterprise Value pari a 130 milioni



e una pfn media (per neutralizzare gli effetti della stagionalità del business) e rettificata (anche includendo il riacquisto delle minorities di Marsilio) pari a -2,5 milioni, e include uno “sconto” di 7,5 milioni rispetto all’offerta vincolante presentata da Mondadori, in cambio dell’assunzione da parte di quest’ultima degli eventuali rischi di natura antitrust.

L’operazione, nel dettaglio, comprende l’intera quota (pari al 99,99%) posseduta dal gruppo Rizzoli in Rcs Libri, e tutte le partecipazioni, come Rizzoli, Bompiani e, al closing, anche il 94,71% di Marsilio Editore, ad esclusione del 58% posseduto in Adelphi Edizioni, che verrà ceduta al socio **Roberto Calasso**. Un perimetro che ha registrato nell’esercizio 2014 valori pro-forma che evidenziavano ricavi per 221,6 milioni di euro, EBITDA ante oneri non ricorrenti per 8,8 milioni e investimenti per 11



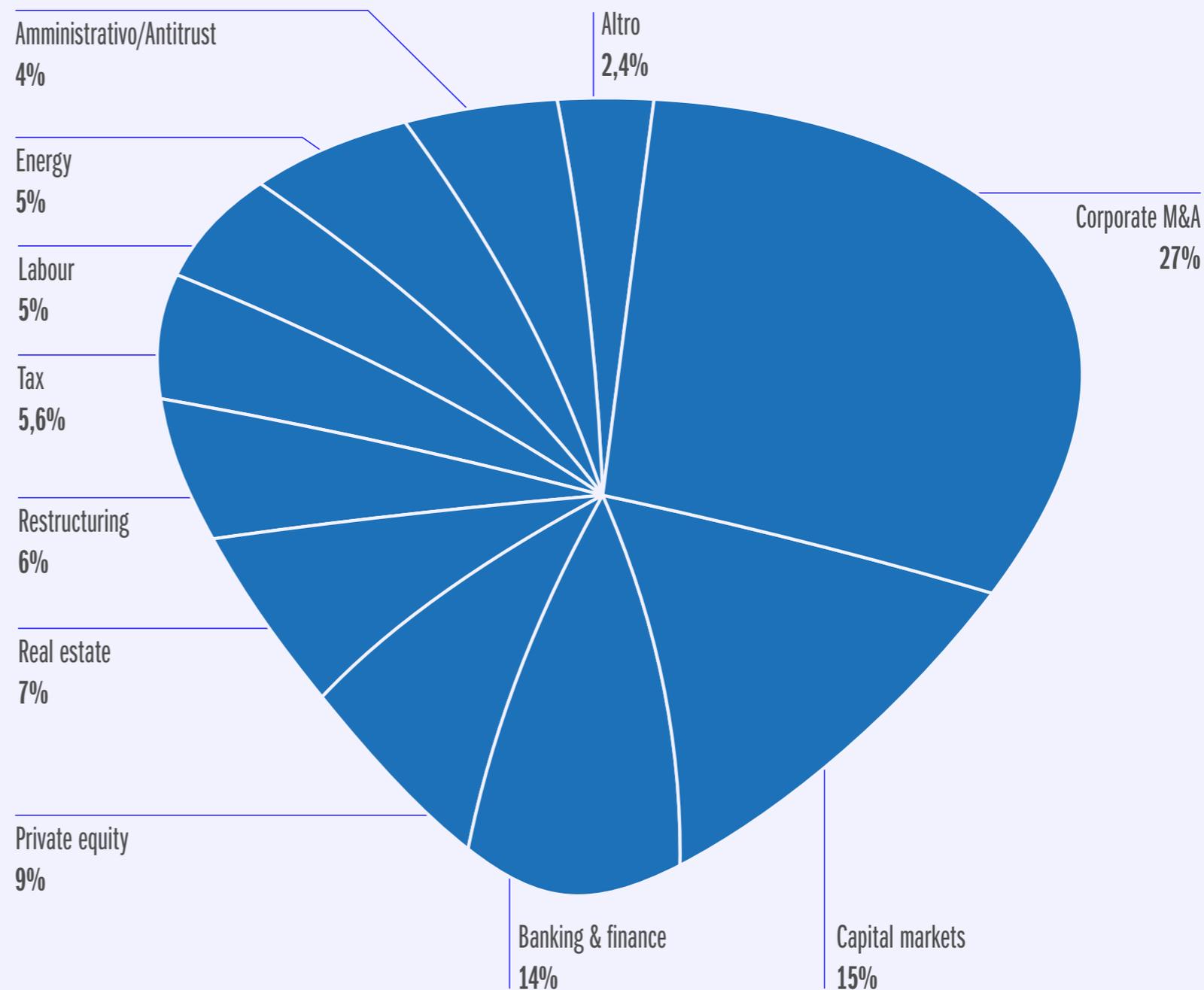
Francesco Gatti



Elena Pierini

## I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



\* Periodo dal 29 settembre al 12 ottobre 2015 • Fonte: legalcommunity.it

milioni, di cui 1,7 milioni destinati al rinnovo delle librerie Rizzoli.

Per Mondadori, guidata da **Marina Berlusconi**, è una mossa strategica.

Il gruppo diventa infatti un colosso dell'editoria italiana, con in mano il 39% del mercato dei libri (e il 25% della scolastica) e un fatturato stimato di 500 milioni su un mercato italiano che in tutto vale 1,2 miliardi.

Lo studio d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi ha agito con gli equity partner **Francesco Gatti** e **Paola Menicati**.

Per Giliberti Pappalettera Triscornia ha operato un team guidato dalla partner **Elena Pierini** e composto da **Francesca Ferrari** e il senior associate **Gianluca Grazioli**.

Ora l'ultima parola spetta all'Antitrust, che può sempre ribaltare il gioco e stimare come

dominante la posizione assunta dalla nuova mega-Mondadori.

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**vendita di Rcs libri**
- GLI STUDI  
**Giliberti Pappalettera Triscornia;  
d'Urso Gatti Pavesi Bianchi**
- GLI AVVOCATI  
**Francesco Gatti, Paola Menicati (d'Urso Gatti  
Pavesi Bianchi);  
Elena Pierini, Francesca Ferrari, Gianluca  
Grazioli (Giliberti Pappalettera Triscornia)**
- IL VALORE €  
**127,5 milioni**

## NCTM E LOMBARDI MOLINARI SEGNI NELLA RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO DI NTV

Lo studio legale Nctm ha assistito Ntv Nuovo Trasporto Viaggiatori nella sottoscrizione, con le banche creditrici, dei nuovi accordi



di ristrutturazione del debito pari a circa 683 milioni di euro. L'operazione fa seguito all'aumento di capitale deliberato a luglio. È stata infatti versata in questi giorni la prima tranche da 20 milioni.

Questa nuova disponibilità finanziaria servirà per proseguire nella realizzazione della nuova strategia di sviluppo. Il team di Nctm Studio Legale che ha lavorato con Ntv è stato guidato dai soci **Paolo Montironi** ed **Eugenio Siragusa**; mentre per le banche creditrici ha agito lo studio Lombardi Molinari Segni, con un team coordinato





Licensing  
Executives  
Society  
Italia

in media partnership con

legalcommunity

# Recenti orientamenti della **giurisprudenza** in materia di **Proprietà Industriale**

Martedì

**24 Novembre 2015**

Auditorium San Paolo

Sala Don Giacomo Alberione - Via Giotto, 36 Milano

## FORMAZIONE CONTINUA OBBLIGATORIA

Si segnala che è stata fatta domanda di accreditamento dell'incontro presso l'Ordine degli Avvocati di Milano e presso l'Ordine dei Consulenti in Proprietà Industriale.

## QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Euro 180,00 + IVA

L'evento è gratuito per gli iscritti alla LES Italia

## INFORMAZIONI E ADESIONI

Segreteria LES Italia

Via Sestriere n.100 - 10060 None (TO)

Tel. +39 011.9904114 - Fax +39 011.9863725

segreteria@les-italy.org



14.00 REGISTRAZIONE DEI PARTECIPANTI

14.30 **Saluti d'apertura e introduzione ai lavori**

14.45 Tavola rotonda su  
**"I procedimenti cautelari e d'urgenza"**

15.30 Tavola rotonda su  
**"Il giudizio di merito"**

16.15 coffee break

16.45 Tavola rotonda su  
**"I mezzi istruttori"**

PARTECIPANO AL DIBATTITO:

**Marina Tavassi**

Presidente Sezione Specializzata in materia di impresa  
Tribunale di Milano

**Umberto Scotti**

Presidente Sezione Specializzata in materia di impresa  
Tribunale di Torino

**Roberto Simone**

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa  
Tribunale di Venezia

**Paolo Catalozzi**

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa  
Tribunale di Roma

MODERANO IL DIBATTITO:

**Roberto Dini**

Consulente in Proprietà Industriale

**Marco Venturello**

Avvocato

17.30 **Domande e Risposte**

18.00 **Chiusura lavori**

dal name partner **Ugo Molinari** e composto dai partner **Alessandro Fontana** e **Antonio Amoroso** e dalla senior associate **Elena Cannazza**.

- LA PRACTICE  
**Banking**

- IL DEAL  
**Ristrutturazione del debito di Ntv**

- GLI STUDI  
**Nctm; Lombardi Molinari Segni**

- GLI AVVOCATI  
**Paolo Montironi, Eugenio Siragusa (Nctm); Ugo Molinari, Alessandro Fontana, Antonio Amoroso (Lombardi Molinari Segni)**

- IL VALORE €  
**683 milioni**

## DLA PIPER CON UNILEVER PER I GELATI GROM ASSISTITI DA GATTAI

**Guido Martinetti** e **Federico Grom**, soci fondatori della catena di gelaterie Grom, hanno ceduto il loro business alla multinazionale alimentare Unilever, gigante da 48,4 miliardi di euro (dato 2014), presente sul mercato dei

gelati con i marchi Algida e Magnum. Unilever è stata assistita da un team dello studio legale Dla Piper con un team coordinato dal partner **Fabio del Bene** e formato dalle associate **Barbara Donato** ed **Elena Davanzo**, del dipartimento corporate. Il team è stato coadiuvato dal partner **Gualtiero Dragotti** (ip&t), dal senior counsel **Federico Strada** (dipartimento employment), e dal senior associate **Alessandro Martinelli** (dipartimento tax). I soci uscenti, invece, sono stati assistiti dallo studio Gattai Minoli Agostinelli, nelle persone dei soci **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli** per gli aspetti legali e dallo studio torinese Cmfc che ha agito con un team di professionisti guidato dal partner **Emanuele Chieli**. I termini dell'accordo non sono stati resi pubblici dalle parti. Gli ultimi dati



Fabio del Bene

Bruno Gattai



relativi al fatturato della casa di gelati torinese registravano un fatturato di circa 30 milioni di euro. 🚫

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**

- IL DEAL  
**Acquisizione di Grom**

- GLI STUDI  
**Dla Piper, Gattai Minoli Agostinelli, Cmfc**

- GLI AVVOCATI  
**Fabio del Bene (Dla Piper);  
Bruno Gattai, Gerardo Gabrielli (Gattai Minoli Agostinelli);  
Emanuele Chieli (Cmfc)**

- IL VALORE €  
**n.d.**



## PROSSIMA TAPPA: LONDRA

Gattai Minoli Agostinelli prepara lo sbarco nella City per rafforzare la presa sul private equity. Intanto prosegue la campagna acquisti in Italia. Prossime mosse nel tax e nell'antitrust.

**N**on ha ancora compiuto il suo terzo anno di vita, ma lo studio Gattai Minoli Agostinelli continua a espandere il proprio raggio d'azione. Sul mercato, nell'offerta di servizi legali, e sul territorio. Dopo aver chiuso il 2014 con ricavi per 12 milioni di euro, in crescita del 18,8% sull'anno precedente, lo studio guidato da **Bruno Gattai**, secondo le attuali proiezioni, si avvia a bissare questo risultato, anzi a superarlo con una performance stimabile in aumento del 20-25%.

## M&a, Ipo, npl e private equity

Basta un rapido sguardo al track record di questi primi nove mesi del 2015 per comprendere come mai, negli uffici di via Manzoni a Milano, si guardi con deciso ottimismo al possibile risultato di quest'anno.

Lo studio, per esempio, con un team guidato dal socio **Luca Minoli**, ha assistito la Italmobiliare della famiglia Pesenti nella cessione del 45% detenuto in Italcementi ai tedeschi di HeidelbergCement per quasi 1,7 miliardi. Poi, con i partner **Nicola Brunetti** ed **Emanuela Ciaffi**, ha seguito la quotazione all'Aim di Borsa Italiana della Spac Capital For Progress.

Gattai Minoli Agostinelli ha risposto "presente" anche alla chiamata alle armi sul fronte del real estate, seguendo per Banca Imi il financing del primo deal immobiliare di Kkr in Italia. Inoltre ha lasciato il segno anche nel settore dei non performing loans, occupandosi dell'acquisizione di Finanziaria San Giacomo per conto di Cerved Credit Management.

Sempre per il gruppo Cerved, poi, ha curato, con il socio **Gaetano Carrello** e il counsel **Nicolò Harris**, la strutturazione e sottoscrizione di

un contratto di finanziamento per 660 milioni di euro. Mentre sul fronte del private equity, lo studio ha centrato, fra le altre, il passaggio di Cavalli a Clessidra, l'acquisizione dell'80% di Arredo Plast, sempre per il fondo di **Claudio Sposito**, e l'uscita di Apax partners da Banca Farmafactoring, in cui ha sempre lavorato in prima persona lo stesso Gattai.

## London calling

E siccome, si sa, le strade del private equity portano a Londra, secondo quanto risulta a *Mag*, lo studio potrebbe presto annunciare l'apertura di una sede nella capitale britannica. Questione di capire dove, più che altro. La ricerca di una sede in posizione strategica è cosa tutt'altro che semplice, tanto più che, almeno inizialmente, lo studio non avrebbe intenzione di stabilirsi in un ufficio troppo grande. Quanto al professionista a cui sarà demandato il compito di andare in avanscoperta nella city per gestire l'ufficio, i rapporti con le law firm internazionali con cui lo studio collabora e sviluppare i contatti con i fondi di private equity,

il nome che circola è solo uno: **Cataldo Piccarreta** che già ha lavorato nella sede di Londra di Dewey Ballantine.

Allo stesso tempo lo studio dovrebbe lavorare al rafforzamento della sede romana, aperta a inizio anno, con l'arrivo di **Giovan Battista Santangelo** da Grimaldi, dove faceva parte del dipartimento corporate. La crescita della sede capitolina dello studio potrebbe passare attraverso un investimento sul fronte regulatory e in particolare nell'antitrust. Mentre a Milano, Gattai e soci potrebbero presto



Bruno Gattai



Luca Minoli



Nicola Brunetti



Gaetano Carrello

## Contro ogni tipo di attacco, noi siamo gli alleati migliori.

Offriamo soluzioni avanzate che danno valore alla vostra professionalità e ai vostri servizi. Siamo i leader delle investigazioni aziendali e penali, sia a livello nazionale che internazionale. Affianchiamo Assicurazioni e Studi Legali, supportando le Autorità e le Procure, nello svolgimento delle indagini preventive ed accertatorie per la tutela dell'Azienda. Saremo al vostro fianco, tutte le volte che voi o i vostri clienti avrete bisogno di una protezione affidabile, efficace e riservata: controspionaggio industriale, infedeltà dei soci e dei dipendenti, concorrenza sleale, controllo assenteismo, trasferimento di società all'estero e piani di security. Siamo gli alleati migliori su cui potete sempre contare, in ogni occasione, contro qualunque tipo di attacco.



valutare l'allargamento della partnership a un nuovo professionista attivo nel tax.

## Tax e antitrust

L'arrivo di nuovi soci, che vadano a integrare le competenze e l'offerta dello studio in settori come il diritto della concorrenza e quello tributario si inserirebbe nel filone di sviluppo che, nel corso degli ultimi mesi, ha visto lo studio investire in quelle practice che servono sempre in fase di pre o post acquisizione.

Il primo innesto risale a un anno fa con l'apertura al labour seguita all'arrivo di **Lorenzo Cairo** dalla sede milanese di Freshfields Bruckhaus Deringer. Più recente, invece, è stata la scelta di dotarsi di una competenza interna anche in materia Ip, affidandosi alla ex Bird & Bird, **Licia Garotti**.



Cataldo Piccarreta



Giovan Battista Santangelo



Lorenzo Cairo



Licia Garotti

In entrambi questi casi, lo studio ha scommesso su professionisti di qualità, con esperienza e in ascesa a cui ha affidato la gestione di aree di business che, se curate in sinergia con il resto delle attività dello studio, potranno crescere anche in modo sostanziale.

Nel caso del tax e dell'antitrust, invece, gli eventuali nuovi ingressi potrebbero riguardare professionisti con una seniority ancora più elevata e un business case strutturato.

## L'attesa per il litigation

Insomma, il numero dei soci di Gattai Minoli Agostinelli potrebbe presto passare da 18 a 20. Resta ancora in sospeso, invece, l'acquisizione di un team che consenta di completare la struttura portante dello studio (così come è stato immaginato in origine), dotandolo di un forte dipartimento di litigation. Si tratta di una ricerca non facile ma che, secondo fonti ben informate, è ancora in corso. 🍷



# UN'ORCHESTRA CHIAMATA DLA PIPER

Lo studio si prepara a nuovi ingressi nella partnership: da quello di Morello nel debt capital markets a quello di De Gennaro nel restructuring. Altri lateral in vista per rafforzare il corporate e l'amministrativo. E a gennaio si trasloca.

Sullo sfondo c'è la separazione, ormai consumata, da **Federico Sutti** (che assieme ad altri otto professionisti dello studio ha aperto Dentons in Italia). Ma da Dla Piper, in questo momento, l'attenzione dei soci è rivolta altrove. Lo studio guidato da **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kuhne** si appresta a lasciare la sede di piazza Cordusio e a trasferirsi a pochi metri di distanza a

Palazzo Edison, sede storica della Banca di Roma, in 5.650 metri quadrati allestiti in maniera ipertecnologica. Spazi maggiori di quelli attuali, che dovranno accogliere anche molti nuovi avvocati che si apprestano a fare il loro ingresso in Dla Piper. Il primo gruppo, come è stato ufficializzato dallo studio stesso, sarà composto dal partner **Luciano Morello** (proveniente da





Bruno Giuffrè

Wolf Michael Kuhne

Hogan Lovells), dagli associate **Francesca Naccarato** (in arrivo da Simmons & Simmons) e **Stefano Finesi** (sempre ex Hogan Lovells) oltreché da tre praticanti. Morello diventerà responsabile della squadra di debt capital markets all'interno del dipartimento Finance & Projects guidato da **Nino Lombardo**. Il settore, anche di recente, ha visto lo studio impegnato in operazioni degne di nota, come il project bond per la metropolitana della città di Lima, da 1,150 miliardi di dollari, il project bond per la metropolitana di Milano M5, da 150 milioni di euro, e il bond da 375 milioni

di euro per Alitalia - SAI. A ruota, dopo l'arrivo di Morello e del suo gruppo, Dla Piper ha aperto le porte a un altro gruppo di professionisti in arrivo da Ashurst. Si tratta di **Francesco De Gennaro**, con i counsel **Luca Magrini** e **Alessandro Lanzi** che nel passaggio hanno assunto la carica di partner, oltre a un gruppo di sei collaboratori. Con questa operazione, lo studio anglo americano si rafforza ulteriormente sia sul fronte del restructuring sia su quello della litigation.

E altri colpi di mercato potrebbero arrivare nei prossimi mesi, visto che lo studio, come hanno raccontato a *Mag* Giuffrè e Kuhne, punta a crescere ancora nell'area corporate m&a (che oggi pesa per il 25% sul giro d'affari italiano) e nell'amministrativo.

In particolare, rispetto alla possibilità di rafforzare ulteriormente il corporate, Kuhne osserva che «l'obiettivo sarà affermarsi di più in termini di visibilità e di volumi, portando il peso di questa practice a un livello paragonabile a quello che ha in studi simili al nostro».

«Continuiamo a potenziare la squadra» dice

## IN CIFRE

# 43

Il numero dei soci in Italia

# 3

I soci promossi nell'ultimo anno

# 5.650

I metri quadrati della nuova sede a Palazzo Edison

# 8

I settori chiave in cui si concentra l'offerta

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# **CONTROLLI A DISTANZA**

**diritti e doveri  
di lavoratori e aziende**

Mercoledì 2 dicembre 2015 · Ore 17,00  
Uptown Palace Hotel · Via Santa Sofia, 10 · Milano

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi





Luciano Morello



Nino Lombardo



Francesco De Gennaro



Ugo Calò



Francesco Novelli



Roberto Valenti

Giuffrè «in aree che prima non coprivamo o coprivamo poco». Ma quello che il co-managing partner tiene a sottolineare nello specifico è che «non abbiamo introdotto solo dei grandi solisti nella nostra orchestra, ma abbiamo radunato professionisti che hanno

scelto di sposare la filosofia di una gestione partecipata e corale dello studio». «Il filo rosso che unisce tutte queste operazioni è la volontà di contribuire alla realizzazione di un disegno unitario» osserva ancora Giuffrè. Un disegno in cui il lavoro viene svolto secondo

una logica interdisciplinare, in linea con quella ricerca della flessibilità nell'attitudine dei professionisti dello studio chiamati a concentrarsi sullo sviluppo di key sectors. «Sono otto i settori chiave per noi in Italia», dice Kuhne, «e comprendono il banking &

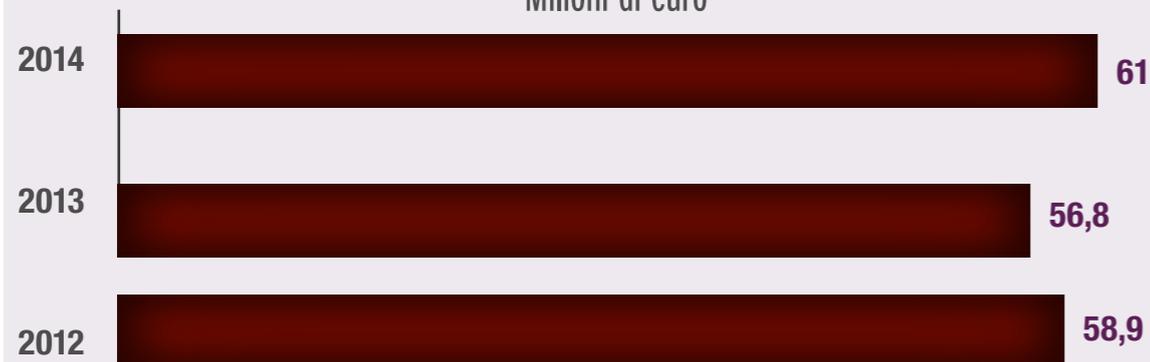
## UNA NUOVA DECLINAZIONE PER LA CRESCITA INTERNA

**C**rescita per linee esterne e non solo. Dla Piper, lo scorso mese di maggio ha annunciato la promozione a partner di tre avvocati italiani (**Alessandra Garzya**, **Christian Montinari** e **Giulio Maroncelli**) nell'ambito del round annuale di nomine a livello globale. Intanto, Giuffrè e Kuhne stanno studiando anche nuove possibili strade per

lo svolgimento della carriera nello studio, tenendo conto delle esigenze di work/life balance di molti avvocati e della necessità di trovare soluzioni adatte a stabilizzare i rapporti di collaborazione con gli avvocati che per diverse ragioni, pur avendo maturato una certa seniority, non sono destinati a entrare nella partnership. 

## ANDAMENTO DEL FATTURATO

Trend dei ricavi della sede italiana di D|a Piper nell'ultimo triennio.  
Milioni di euro



Giangiacomo Olivi



Giulio Coraggio



Giulio Andreani

financial services, coordinato da **Ugo Calò**, l'energy di cui si occupa **Francesco Novelli**, l'insurance guidato da Giuffrè, Fashion retail & design e Media sports & entertainment entrambi affidati a **Giangiaco Olivi**, il life sciences health & social care di cui si occupa **Roberto Valenti**, technology gestito

da **Giulio Coraggio** e il real estate affidato a **Olaf Schmidt**. Ovviamente, ciascuno di questi settori vede il coinvolgimento diretto di professionisti provenienti da diverse aree di pratica, ma tutti coinvolti nella gestione dei diversi aspetti e delle diverse esigenze

che possono nascere nell'ambito di operazioni che coinvolgono queste industry.

A questo insieme di settori, inoltre, se ne dovrebbe presto aggiungere un altro: «Si tratta del wealth management sviluppato da Giulio Andreani» conclude Kuhne. 🌐





Fabio Pompei

## «ANCHE LA REVISIONE DIVENTA 2.0»

Parla Fabio Pompei, neo ad della divisione *audit* Deloitte & Touche: «Emergono nuovi temi come la sostenibilità, il bilancio sociale, e anche il settore pubblico si sta aprendo ad attività di controllo».

**G**li spazi di manovra sono ampi. Crescere e distinguersi sul mercato è possibile, anche per un settore spesso considerato statico come quello della revisione contabile. Le cosiddette Big 4 dell'auditing, ossia PwC, KPMG, Deloitte ed EY, infatti hanno iniziato a puntare anche sulle altre divisioni che fanno parte del loro universo di servizi, dall'advisory finanziaria a quella legale e strategica. Tuttavia, la revisione resta il core business di questi colossi internazionali ed è proprio da lì che queste società sembrano voler ripartire per meglio cavalcare l'onda della ripresa economica. Questa è quanto sembra voler fare, tra le altre, anche Deloitte. Il gruppo, che al 31 maggio 2015, stando a quanto riporta la relazione di trasparenza, registrava un fatturato pari a quasi 136 milioni di euro, in

crescita rispetto ai 130 dell'anno precedente, di recente nominato **Fabio Pompei** nuovo amministratore delegato della divisione *audit* Deloitte & Touche.

La sua nomina indica una chiara volontà della società di crescere puntando su qualità, innovazione il capitale umano, in particolare quello dei giovani talenti.

Pompei, 53 anni, è stato infatti "Talent Leader" del gruppo per l'Italia negli ultimi quattro anni, oltre ad essere partner di Deloitte dal 2000 e ad aver maturato esperienza nell'*audit* in qualità di responsabile dell'area Centro Sud e componente del Comitato operativo italiano. Nel suo ruolo di amministratore delegato avrà dunque il compito di elaborare le strategie del futuro della revisione in Deloitte. «Negli ultimi anni il settore ha dovuto fare i conti con la crisi – spiega l'ad in questa intervista a *Mag by legalcommunity.it* – ora è necessario fare uno sforzo per tornare a dare risalto alla funzione della revisione ed evitare che diventi una commodity».

### **Dottor Pompei, non essere una commodity significa aggiungere valore al proprio servizio e differenziarsi. Quali sono gli spazi in cui l'auditing può evolversi?**

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un fenomeno di crescita esponenziale delle aspettative degli stakeholders verso le società di revisione. C'è più attenzione al ruolo del revisore e alla qualità del suo lavoro, con lo scopo di tutelare al meglio l'interesse dei soggetti coinvolti come gli azionisti e i finanziatori. Il che significa anche un interesse particolare da parte dei media, come abbiamo visto dagli ultimi fatti di cronaca.



### **E cosa comporta, questo, per la società?**

La necessità di un sforzo ancora maggiore per garantire l'integrità della figura del revisore e la qualità del servizio, che è fondamentale anche in virtù della funzione stessa che abbiamo.

### **Cosa significa concretamente?**

Significa offrire un servizio pienamente in linea con gli standard internazionali richiesti alle società di revisione e al contempo fornire un valore aggiunto alle aziende.

### **Tornando agli spazi di crescita, come è cambiato il vostro mestiere dopo la crisi?**

È cambiato. Dopo la crisi, che ha interessato anche il settore della



WATSON FARLEY  
&  
WILLIAMS

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLE RINNOVABILI IN ITALIA

Scenari futuri, sfide e opportunità

Giovedì 12 novembre 2015 • Ore 8,30 • Watson Farley & Williams Studio Legale • Piazza del Carmine, 4 • Milano

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi





in un certo senso, a confrontarci con nuovi punti di vista e rinnovare costantemente il nostro modo di approcciarci al lavoro, anche solo per avere un dialogo con questi neolaureati che entrano nella nostra società.

### Quante assunzioni fate all'anno?

In tempi di crisi abbiamo assunto circa 500 giovani all'anno. Ora abbiamo in società almeno tre generazioni di lavoratori e oltre il 50% ha meno di 30 anni. Evolversi, in questo settore, significa anche attirare e puntare sui giovani talenti.

### Ad esempio come?

Con iniziative come la costituzione di centri di eccellenza specialistici a livello globale nei quali i giovani neolaureati possono accedere, fare esperienza e acquisire un bagaglio di esperienze più ampio. Vogliamo offrire loro un percorso formativo completo e costante nel tempo, sia in materia tecnico-contabile e normativo sia relativamente a competenze manageriali. In totale facciamo oltre 100 mila ore di training all'anno e l'obiettivo futuro è continuare su questa strada.

### Quali settori offrono oggi più opportunità di business per le società di revisione?

Sicuramente quelli regolamentati come il banking, le telecomunicazioni o l'energia. Ma anche le piccole e medie imprese che costituiscono sempre il tessuto principale del mercato italiano, in particolare quelle che hanno seri programmi di crescita e internazionalizzazione.

### A quali aree del mercato sta pensando?

Ad esempio al food e al fashion, settori di eccellenza italiana riconosciuta



a livello internazionale e verso i quali abbiamo dedicato team specializzati proprio per seguirne con attenzione gli sviluppi.

### Di recente, le branch italiane di due realtà come Mazars e Bdo si sono unite. Stiamo assistendo a una fase di consolidamento del settore?

A mio avviso no. Se guardiamo a livello globale oggi sul mercato non ci sono solo le cosiddette Big4 ma anche altri tre o quattro network importanti. Gli stessi regulator hanno cercato di favorire la crescita di player alternativi. Non credo comunque che assisteremo a ulteriori consolidamenti 🌐

**BRAND**

**LEGALI**

**I MAGNIFICI 10 DEL MERCATO ITALIANO**

**Sul podio BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli e Legance.**

**Chiomenti è il più longevo e differenziato.**

**Nel complesso, queste insegne valgono oltre 240 milioni di euro.**

**B**onelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli e Legance. È questo il podio dei marchi più forti sul mercato italiano. Il dato emerge dalla nuova edizione della ricerca sul «Valore del brand degli studi legali» curata da ICM Advisors (ICM) in collaborazione con *legalcommunity.it*.

Il piazzamento è basato sul Brand Equity Score, ossia il punteggio rappresentativo della forza e delle potenzialità di un marchio che ICM calcola tenendo conto di cinque fondamentali variabili: l'attrattività del mercato, il posizionamento e i fattori

differenzianti del marchio, l'impatto sul business e la gestione del brand. Il Brand Equity Score assegna ai marchi un punteggio che va da 0, in caso di minima forza, a 5, per le insegne di massima forza.

A questo, poi, si affianca la valutazione finanziaria del brand che, tuttavia, rispecchia in maniera proporzionale il giro d'affari stimato per queste strutture.

### DIECI ASSET DA 242,1 MILIONI DI EURO

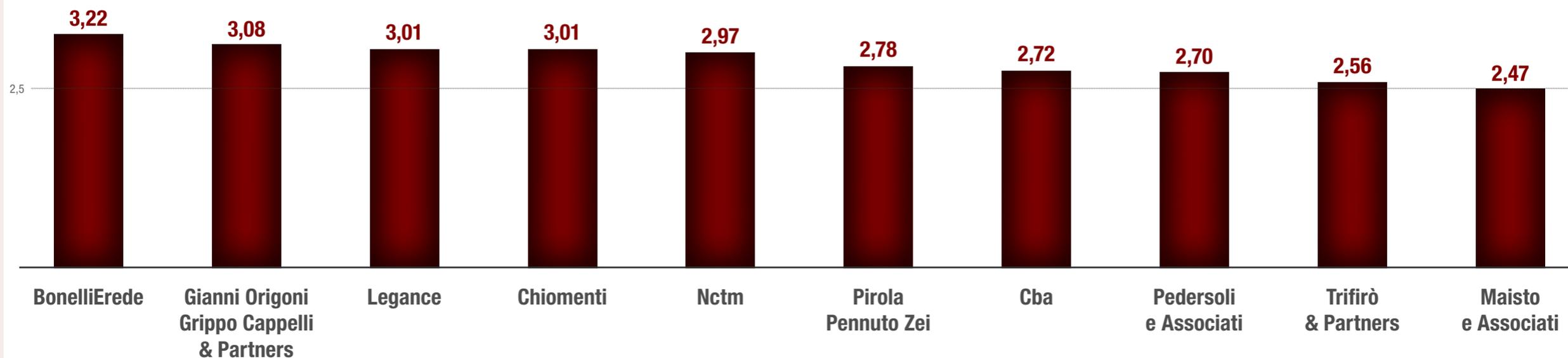
Nel loro complesso, i brand dei primi dieci studi

legali italiani per fatturato valgono 242,1 milioni di euro. Mediamente, il rapporto tra valore del brand e fatturato si attesta attorno al 30% e più in particolare da un minimo del 28% a un massimo del 35%.

Considerato che, anche nell'ultimo anno ([si veda il numero 37 di Mag](#)), lo studio BonelliErede si è piazzato al primo posto tra le law firm di casa nostra per valore dei ricavi stimati (pari a 137 milioni di euro) non stupisce che sia il marchio dello studio guidato da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani** quello con la valutazione

## BRAND EQUITY SCORE DEI LEGAL BRAND

Valore complessivo del BES



Fonte: ICM Advisors

# GENERAL COUNSEL DELL'ANNO

by **inhousecommunity**

# I VINCITORI



in collaborazione con

**CIM** CASTALDI  
**MOURRE**  
& **P** PARTNERS

EVERSHEDS

K&L GATES



**SID**  
INVESTIGATION  
AGENCY



Wolters Kluwer

con la partnership di

**ICM** Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

legalcommunity

financecommunity



Stefano Simontacchi



Marcello Giustiniani

economica più elevata: 47,6 milioni di euro.

A seguire, Chiomenti, il cui brand, secondo ICM ha un valore di 39,8 milioni di euro. Mentre Gianni Origoni Grippo Cappelli è terzo con 38,7 milioni. Sul piano della crescita, invece, gli studi che hanno visto aumentare maggiormente il valore del proprio marchio sono anche quelli che hanno registrato l'incremento più significativo del proprio giro d'affari. Si tratta, nello

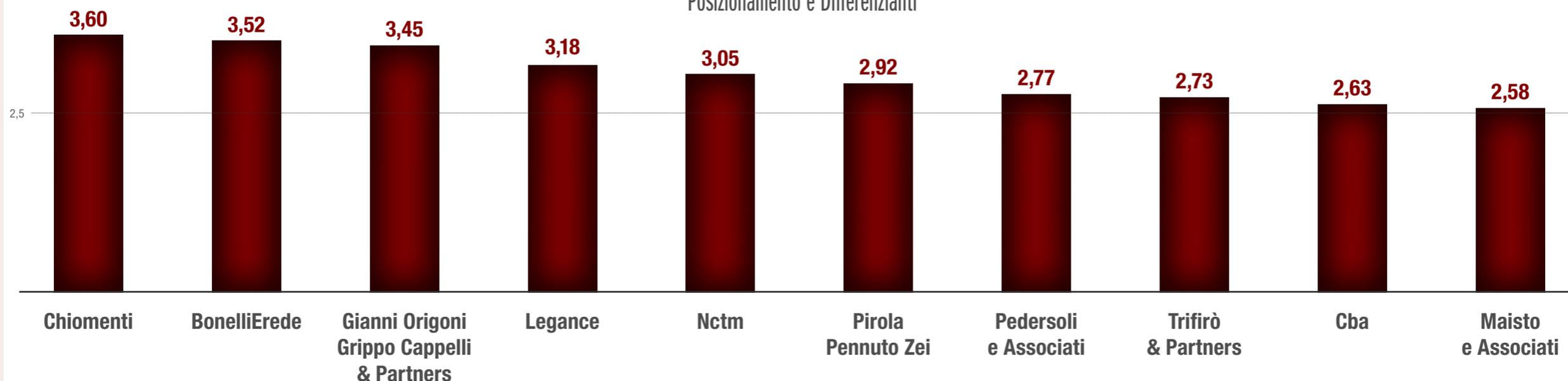
specifico, di Cba che ha visto crescere del 36,6% il valore (9,1 milioni) della propria insegna rispetto alla valutazione elaborata lo scorso anno sempre da ICM e Legance, che ha registrato un apprezzamento del 26% (fino a 20,8 milioni) del proprio marchio.

### OBIETTIVO LOYALTY

Gli investimenti che vengono fatti sul brand e sul suo consolidamento

## BRAND EQUITY SCORE DEI LEGAL BRAND

Posizionamento e Differenzianti



Fonte: ICM Advisors

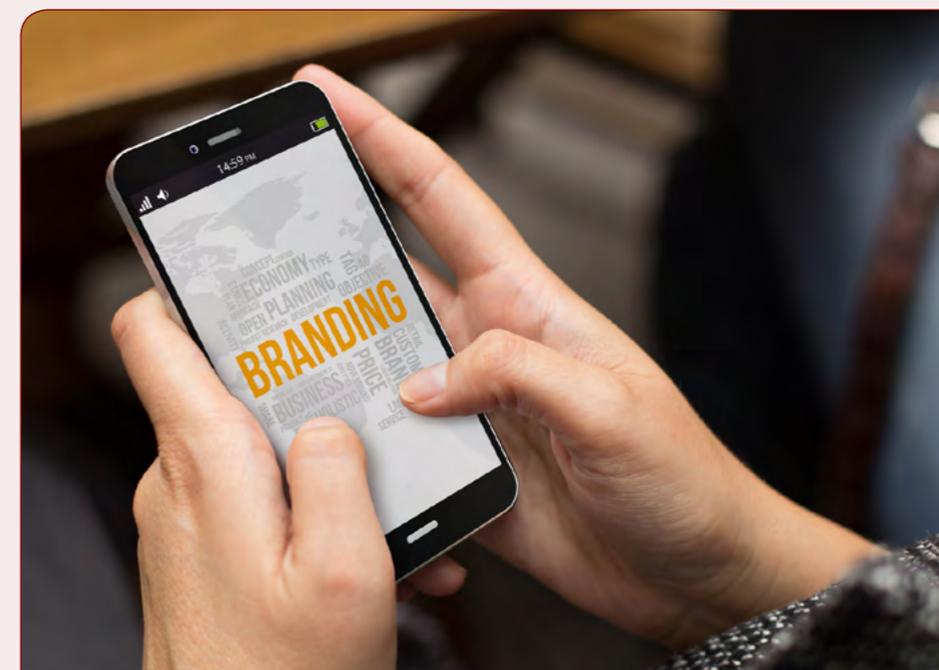
servono fondamentalmente ad aumentare la cosiddetta *loyalty* del mercato e dei clienti nei confronti dell'insegna.

Il mercato italiano, infatti, è ancora caratterizzato da una prevalenza del personal brand dei singoli avvocati rispetto al marchio degli studi per cui lavorano.

Più è alta la forza del brand e maggiore sarà la fedeltà dei clienti all'organizzazione. Più cresce la forza del marchio, inoltre, più questo è in grado di influire sul price premium delle tariffe che uno studio può applicare.

All'estero, in contesti più maturi, il marchio viene percepito come veicolo per la «proposta di valore» destinata ai clienti finali e può arrivare a determinare un incremento del 20% dei prezzi dei servizi offerti rispetto alla media del mercato.

In Italia, le politiche di valorizzazione del brand degli studi legali sono ancora comprese fra il primo stadio, quello che ICM definisce dell'«avviamento» e il secondo, ossia quello dell'«ampliamento» in cui si cerca di lavorare soprattutto sulla



## BRAND EQUITY SCORE DEI LEGAL BRAND

Impatto sul business



Fonte: ICM Advisors



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# CONIUGI E COPPIE DI FATTO

## strumenti di protezione e pianificazione patrimoniale a confronto

Martedì 10 novembre 2015 • Ore 18,15 • Mandarin Oriental • Via Andegari, 9 • Milano

Ore 18,00 **Registrazione dei partecipanti**

Ore 18,15 **Inizio dei lavori**

Relatori

**avv. Maria Carla Barbarito**, Studio Sanzo e Associati

**dott. Angelo Busani**, Studio Notarile Busani

**dott. Alessandro Iob**, CredemVita

**dott. Remo Lorgna**, Euromobiliare Fiduciaria

**avv. Stefano Morri**, Studio Morri Cornelli e Associati

Ore 19,15 **Conclusioni e dibattito**

**Segue cocktail**



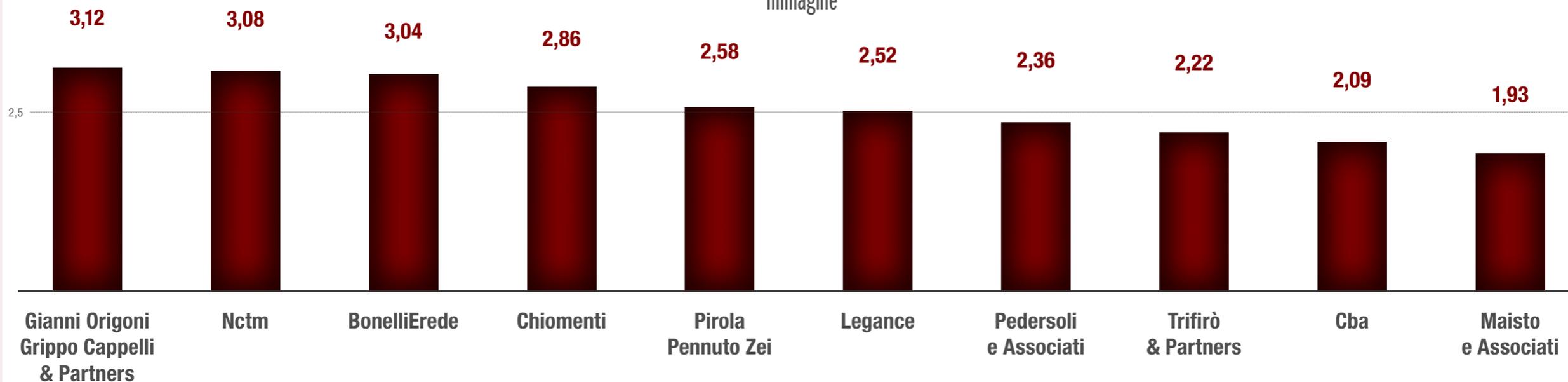
differenziazione. E dunque, la capacità di questo asset di influire significativamente sui listini degli studi è piuttosto contenuta. Il Brand Equity Score dei dieci studi analizzati quest'anno da ICM va da un massimo di 3,22 punti a un minimo di 2,47. I primi dieci studi italiani, quindi, continuano a trovarsi a un livello di sostanziale «parità competitiva». Anche se per i primi due (BonelliErede e Legance) si colgono chiari segnali di un attività di sviluppo ed evoluzione.

### TRA IMPATTO SUL BUSINESS E POSIZIONAMENTO

Andando a scorporare e ad analizzare le voci che contribuiscono alla formazione del Brand Equity Score, infine, si notano alcune differenze. BonelliErede, Legance e Cba, per esempio, sono i brand che hanno il maggiore impatto sul business e che riescono meglio a contribuire ai risultati e a sostenere il posizionamento di prezzo dei servizi offerti. Se si considera la capacità di differenziarsi,

### BRAND EQUITY SCORE DEI LEGAL BRAND

Immagine



Fonte: ICM Advisors

invece, i marchi che riescono a riflettere meglio il capitale intellettuale dei professionisti, nonché la profondità dell'offerta sono Chiomenti, BonelliErede e Gianni Origoni Grippo Cappelli. In particolare, su questo fronte, Chiomenti ha dalla sua il fatto di essere uno dei marchi più longevi sul mercato, visto che la data della sua fondazione risale al 1948.

Ma l'età del blasone non è tutto. Lo studio guidato da **Carlo Croff**, infatti,

si distingue anche per l'ampiezza dell'offerta sia in termini di practice area coperte (13) sia per numero di industry seguite (16). Inoltre, lo studio, secondo le rilevazioni fatte da ICM, è tra quelli che conta il maggior numero di key professional: 27. Anche se non è quello che ne ha di più. Gli studi con il maggior numero di individualità di spessore, sono BonelliErede (35) seguito da Gianni Origoni Grippo Cappelli (30). Quanto all'immagine sul mercato, invece,



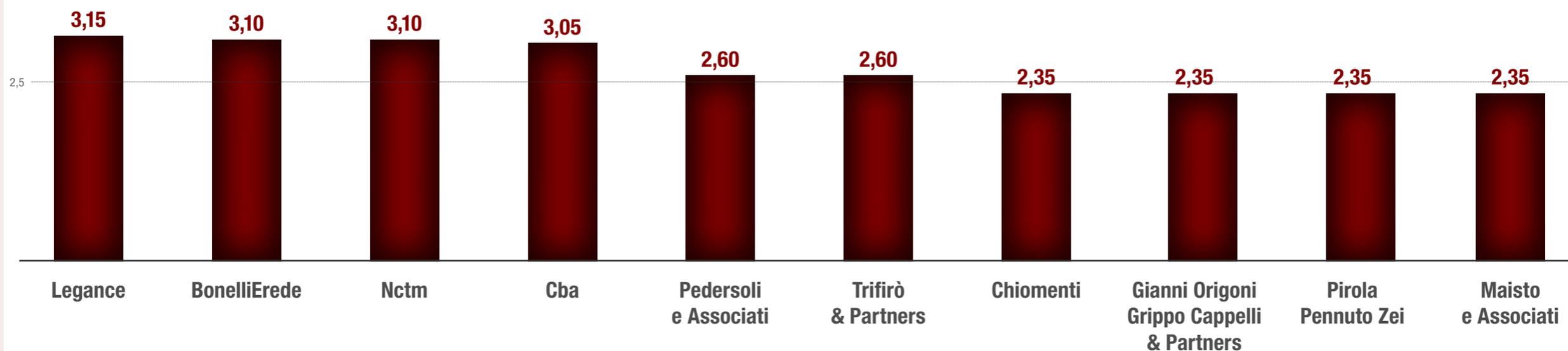
Francesco Gianni



Filippo Troisi

## BRAND EQUITY SCORE DEI LEGAL BRAND

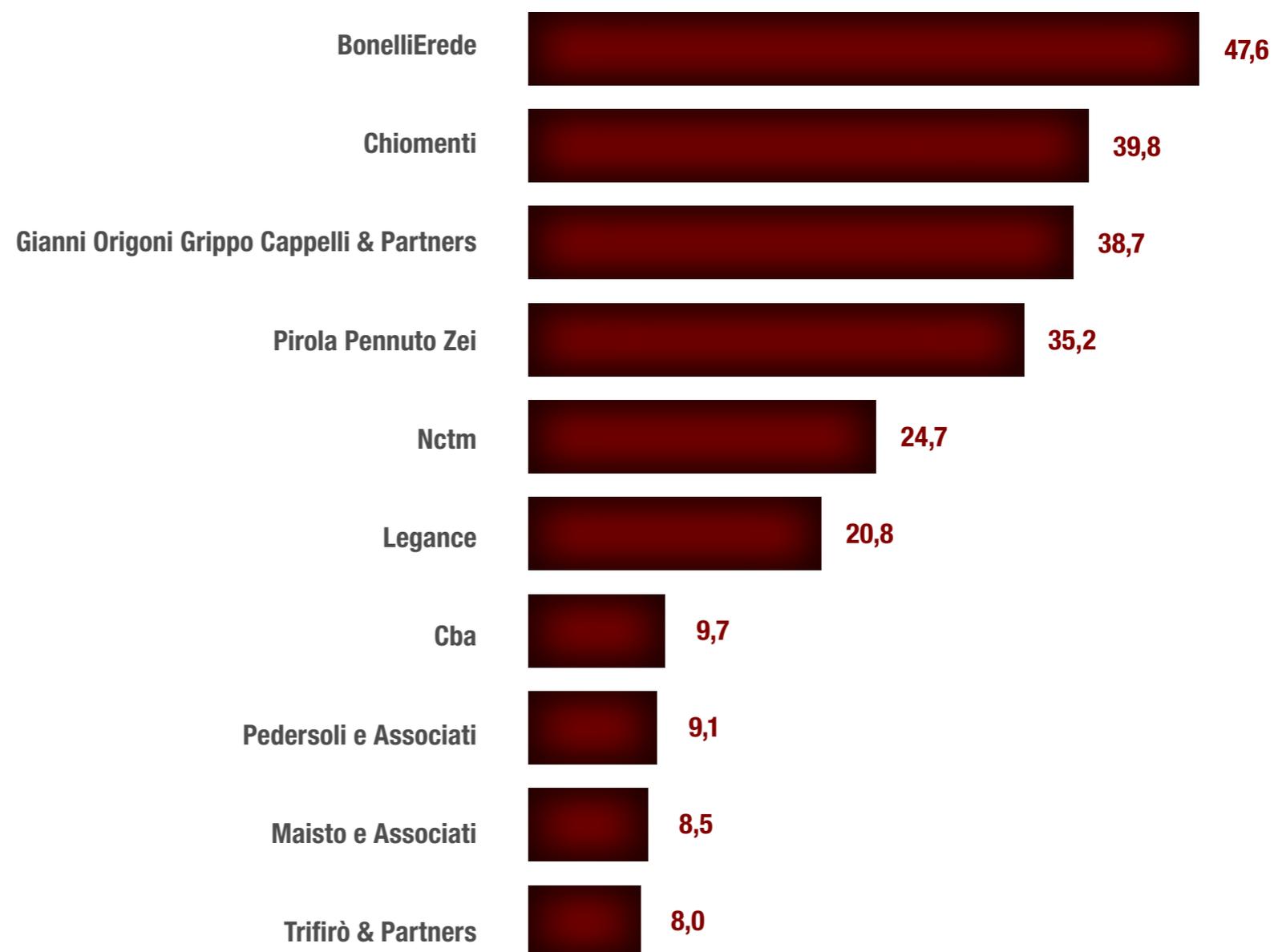
Gestione del brand



Fonte: ICM Advisors

è l'associazione fondata da **Francesco Gianni** a registrare il Brand Equity Score più alto seguita da Nctm e BonelliErede. Questi studi, infatti, risultano quelli che riescono a distinguersi maggiormente per strategie di comunicazione e capacità di valorizzazione della propria notorietà, dei successi e dei riconoscimenti ottenuti. Mentre è Legance a primeggiare nella gestione del brand. Lo studio fondato da **Filippo Troisi, Alberto Giampieri, Bruno Bartocci, Alberto Maggi e Giovanni Nardulli** non solo mostra una marcia in più nella capacità di gestione e protezione del marchio, ma sembra anche quello che prima degli altri ha cominciato a investire su una politica di branding mirata a rafforzare il rapporto di lealtà tra clienti e studio più che tra clienti e singoli avvocati. A tale proposito, ICM nella sua ricerca nota come lo studio, nella propria presentazione istituzionale, ponga l'accento sul gruppo più che sui singoli ricordando che «i professionisti di Legance esprimono un'eccellenza garantita non solo dai nomi dei soci fondatori, ma anche dalla professionalità e dalla passione di tutti coloro che ne fanno parte». 🏆

## IL VALORE DEL BRAND



Fonte: ICM Advisors

# DIFFERENZIAMENTO E PROFITABILITÀ

testo a cura di ICM Advisors

**È** sempre più diffusa fra gli studi legali italiani la consapevolezza della valenza strategica del brand nel mercato dei servizi professionali anche a livello nazionale. Il brand è un asset che racchiude grande valore in termini di riconoscibilità, posizionamento e anche un elevato valore economico, sebbene difficilmente quantificabile e gestibile nel tempo in modo strutturato.

L'origine del valore del brand risiede fundamentalmente nei clienti che basano le loro scelte di assistenza per un certo studio legale anche sulla percezione che hanno del marchio: l'offerta dello studio, le prestazioni intellettuali che fornisce, le competenze, la reputazione ed il know how delle persone sono sintetizzate nel suo "Brand".

La valutazione del marchio di uno studio legale si basa su fattori economici ma anche su aspetti intangibili e qualitativi che sono intrinsecamente legati al suo valore.

In collaborazione con *Legalcommunity*, ICM Advisors ha misurato il valore dei brand dei primi 10 studi legali italiani per fatturato 2014 attraverso il "Brand Equity Score™", metodologia proprietaria che consente di cogliere le specifiche caratteristiche legate alla practice legale dei professionisti,



al loro patrimonio relazionale, al benchmarking internazionale: tramite l'analisi di cinque aree (con oltre 20 parametri specifici) si assegna al marchio un punteggio rappresentativo della forza, delle potenzialità e dei rischi ad esso connessi.

## POTENZIALE DI MERCATO



Nonostante il comparto abbia aumentato il suo giro d'affari segnando complessivamente una crescita del 2,6% rispetto al 2013, ci sono numerosi elementi che elevano il livello di competitività medio del settore. Il trend di globalizzazione del

mercato dei servizi legali, la ridotta dimensione di molti studi e la forte crescita del numero di avvocati sono fattori che tendono a incrementare la pressione competitiva.

Ci sono, tuttavia, segnali di buone opportunità per occupare spazi di mercato ancora non presidiati. Una recente indagine sulla percezione del giurista d'impresa e dell'avvocato d'affari presso grandi aziende e pmi rivela come una quota rilevante delle aziende non faccia uso di consulenza legale di alcun genere. Queste aziende, di dimensioni medio-grandi, che operano in condizioni di business sano, spesso in posizioni di leadership in nicchie di mercato, costituiscono un elevato potenziale di espansione del portafoglio clienti per gli studi legali ed il marchio è un asset molto rilevante nel processo di ingaggio di un nuovo cliente.

Da non dimenticare anche il trend legato al cambiamento del ruolo del giurista d'impresa, da supporto legale a business partner, che richiede agli studi legali una maggiore conoscenza dei settori industriali e capacità di intelligence di mercato.

## POSIZIONAMENTO E DIFFERENZIANTI



La strategia di brand non è solo comunicazione e visibilità del marchio. La maggior parte degli studi non ha una strategia di brand strutturata a sostegno del proprio posizionamento: manca la definizione esplicita e consapevole della promessa che il brand veicola ai clienti (*“brand promise”*) con lo scopo di presidiare un preciso spazio di mercato ed una posizione nella mente dei clienti stessi attraverso la definizione dei punti di differenziazione forti dello studio.

Ma quali sono questi fattori di differenziazione? Spesso sono poco evidenziati e la comunicazione verso i clienti si focalizza sulle caratteristiche essenziali per competere, sui *“must have”* nel mercato dei servizi professionali: mentre manca una *“brand identity”* forte.

La specializzazione è una via per affermare la propria identità su un mercato altamente frammentato, ma non è l'unica. Per questo motivo è fondamentale che la strategia di brand per uno studio legale sia focalizzata sull'allineare la reale percezione del brand da parte dei clienti con la brand promise che si vuole veicolare al mercato.

L'esperienza del cliente nell'interazione con lo studio deve riflettere in modo coerente e unitario la promessa che il brand dello studio sintetizza: l'esperienza non è limitata al livello di servizio e di competenza dello studio, ma si apre anche ad aspetti di comunicazione, di relazione e di interazione con i singoli professionisti che lo compongono.

L'interazione e il bilanciamento del *“personal brand”* con il *“firm brand”* è sempre una tematica di grande attualità: il personal brand del singolo professionista e la sua capacità di alimentare e gestire il portafoglio clienti sono tutt'ora elementi chiave per il valore complessivo del brand di ciascuno studio, nonostante il tentativo di separazione sempre più netto.

## IMPATTO SUL BUSINESS



Un marchio forte è un bene prezioso anche in termini di impatto sul giro d'affari e sulla sua profittabilità: è basato sulla fiducia dei clienti e la fiducia, spesso, sfocia in un rapporto di fedeltà che nei servizi professionali riduce l'elasticità del

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# RECENTI SVILUPPI IN MATERIA DI SICUREZZA DEI PRODOTTI E SORVEGLIANZA

Quali prospettive  
per gli operatori economici?

Giovedì 22 ottobre 2015 • Ore 17,30  
Hogan Lovells Studio Legale  
Via Santa Maria alla Porta, 2 • Milano

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi



## Apri i lavori

Francesca Rolla, Partner, Hogan Lovells

## Intervengono

Christian Di Mauro, Partner, Hogan Lovells

Valérie Ruotolo, Country Counsel, HP Italy

Ulisse Spada, General Counsel, Piaggio & C.

cliente verso le tariffe applicate e aumenta la possibilità di affidamento di mandati ricorrenti. Il brand, quindi, ha anche un peso rilevante sul price-premium delle tariffe ed i risultati economici complessivi dello studio.

## IMMAGINE



Le attività di marketing e comunicazione sono una leva importante per incrementare la notorietà e definire l'immagine del brand ma è necessario un approccio strutturato che consenta di superare il punto di stallo in cui molti studi si trovano con

una comunicazione poco differenziante.

Interessante è il trend verso un utilizzo più evoluto degli strumenti di marketing digitale che, soprattutto all'estero, fa leva sull'indole innovativa dei singoli professionisti.

Il marketing digitale non è solo un canale di comunicazione e di valorizzazione delle competenze di uno studio ma sta diventando anche uno strumento a supporto dell'ingaggio personalizzato del cliente.

L'utilizzo del web, dei blog di settore, dei social media è sempre più spesso usato per veicolare contenuti specialistici, offrire programmi educativi, indagini, ricerche, articoli e anche applicazioni tematiche di vario genere: un nuovo approccio al content-driven marketing per valorizzare al massimo le competenze e le relazioni con lo studio.

La comunicazione però non può essere rivolta unicamente verso il mercato per l'ingaggio del cliente o il consolidamento dell'immagine presso gli stakeholder di riferimento, ma deve rivolgersi anche all'interno, per divulgare i valori e la *"brand equity"* dello studio ai

propri professionisti e per attrarre le risorse migliori sul mercato del lavoro. L'attenzione all'*"asset professional"* è un elemento chiave per l'immagine e la reputazione del brand che sono costruite sulla base delle competenze e dell'immagine dei singoli professionisti che compongono lo studio.

## GESTIONE DEL BRAND



L'attenzione per la gestione del brand è sicuramente cresciuta negli ultimi anni da parte degli studi italiani e lo dimostrano numerose iniziative di re-branding e di rinnovamento dell'immagine.

Una gestione attenta di questo asset richiede un approccio olistico, diretto a considerare l'evoluzione del brand nel suo ciclo di vita e tutti i punti di contatto dello studio con i clienti attuali o potenziali. La gestione del brand si allarga, quindi, a considerare tutto il percorso di ingaggio e di fidelizzazione dei clienti.

Il risultato di questa valutazione conferma nei numeri l'importanza e il valore dell'asset brand per gli studi legali: oltre 240 milioni di euro è, infatti, il valore totale dei brand dei 10 studi considerati.

Questo risultato non deve essere letto come semplice valore monetario ma è il frutto di investimenti continuativi nel tempo che si concretizzano in un patrimonio di assoluto rilievo: il brand, se adeguatamente gestito, diventa un vettore di sviluppo strategico ed economico per lo studio. 🌐

# BRAND? NELL'ASSEGNAZIONE DEI MANDATI CONTA IL PREZZO

In una scala da 0 a 5, dove lo zero significa “per nulla” e 5 “massimamente”, quanto conta il brand nella scelta di uno studio legale con cui lavorare? *Inhousecommunity.it* lo ha chiesto ai suoi lettori e il risultato è stato 3: abbastanza.

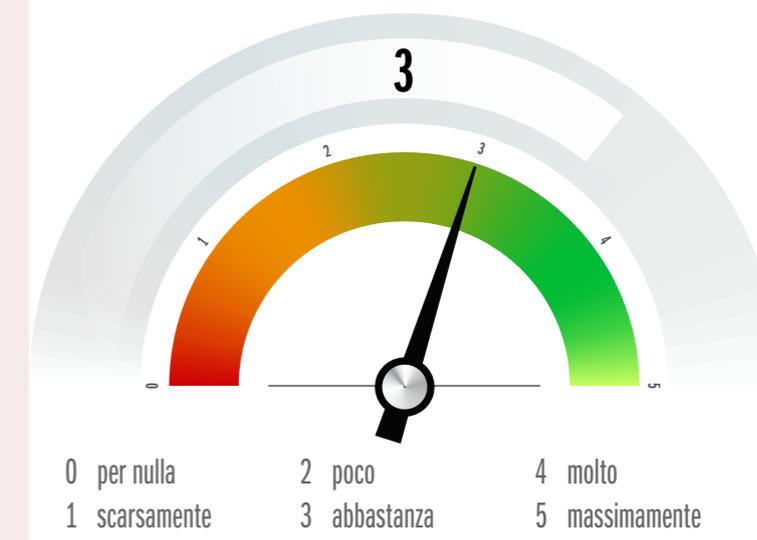


In una scala da 0 a 5, dove lo zero significa “per nulla” e 5 “massimamente”, quanto conta il brand nella scelta di uno studio legale con cui lavorare? *Inhousecommunity.it* lo ha chiesto ai suoi lettori e il risultato è stato 3: abbastanza.

## COSA SIGNIFICA GESTIONE DEL BRAND

I general counsel confermano quello che gli osservatori del mercato sanno da tempo: il marchio, in Italia, non è ancora considerato un fattore determinante nella selezione dei

## QUANTO CONTA, IN UNA SCALA DA 0 A 5, IL BRAND NELLA SCELTA DELLO STUDIO LEGALE?



consulenti professionali. E il mondo dei servizi legali non fa differenza. Anche se, va osservato, non siamo più all'anno zero. E sicuramente

in molti mostrano di avere una certa consapevolezza che l'attenzione alla gestione del brand di una struttura legale spesso è

sintomo di una più generale e diffusa attenzione alla qualità dei servizi offerti e alla selezione dei professionisti che costituiscono lo studio.

## PER QUALE TIPOLOGIA DI OPERAZIONI CONTA DI PIÙ IL BRAND?

Attribuire un punteggio da 0 a 5

M&A  
4



Contenzioso  
3



Capital markets  
3,2



Banking and finance  
3,1



Lavoro  
2,4



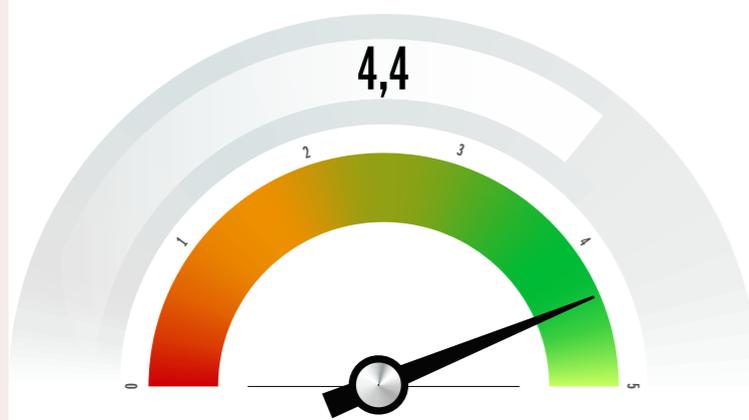
IP  
2,8



Regulatory  
2,7



## QUANTO È RILEVANTE, IN UNA SCALA DA 0 A 5, LA PRESENZA DI UN TEAM COMPETENTE PER AREA DI PRACTICE?



### L'INSEGNA CONTA NELL'M&A

I general counsel interpellati, sottolineano anche come vi siano ambiti di attività in cui lavorare con uno studio dal brand forte e riconosciuto conti di più e altri in cui conti di meno.

In base alle risposte raccolte, i settori in cui la scelta del consulente esterno da parte delle aziende tiene in maggior conto del marchio sono il corporate m&a, seguito dal capital markets e dal banking.

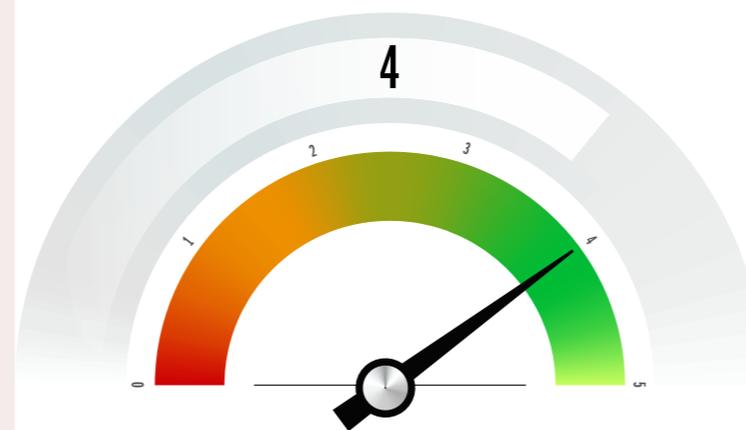
Piuttosto rilevante, sempre stando alle risposte

raccolte, è anche il peso del marchio nella scelta dei legali per un contenzioso. Mentre i settori in cui il brand della law firm conta meno sono quelli dove la specializzazione dei professionisti nella conoscenza della nicchia di mercato risulta più strategica, ovvero l'ip, il regulatory e il labour.

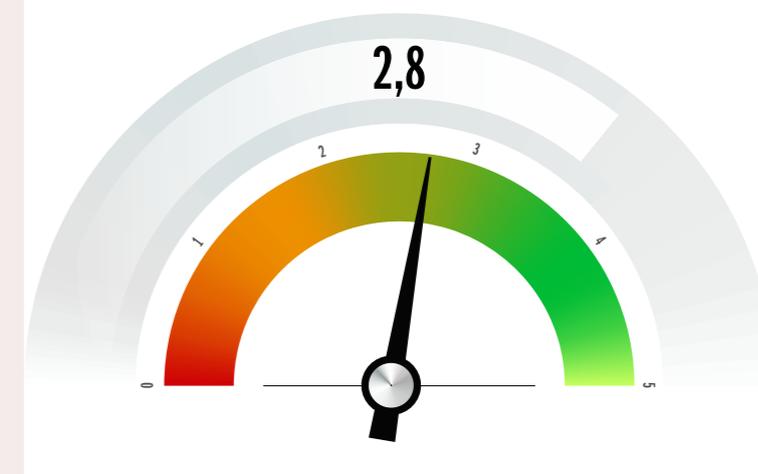
### IL PRIMATO DELLA COMPETENZA

Per sondare meglio l'opinione dei clienti, la ricerca di *inhousecommunity.it* ha verificato

## QUANTO È RILEVANTE, IN UNA SCALA DA 0 A 5, LA PRESENZA DI UN TEAM COMPETENTE PER SETTORE INDUSTRIALE?



## QUANTO CONTA, IN UNA SCALA DA 0 A 5, IL FATTO CHE LO STUDIO SIA ATTENTO ALLA DIVERSITY?



quale fosse il grado di rilevanza che i general counsel assegnano a una serie di fattori che possono orientare la scelta di uno studio legale. Qui il risultato è molto interessante. Prese singolarmente, infatti, la competenza per practice, così come quella per industry e la tariffa praticata dagli avvocati sono considerate quasi sullo stesso piano, ossia "molto importanti", con una leggera prevalenza della competenza per practice che risulta il fattore che più si avvicina al valore più alto, 5, corrispondente a "massimamente importante". Meno rilevante risulta, quando viene chiesta una valutazione singola, il fatto



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION



Milan, November 27, 2015

# 6° CAM ANNUAL CONFERENCE

Arbitrating Mergers and Acquisitions Disputes

Discount code reserved to Legalcommunity's subscribers:

**MAG6AC**

Send an email to [annual.conference@mi.camcom.it](mailto:annual.conference@mi.camcom.it)

Sponsored by



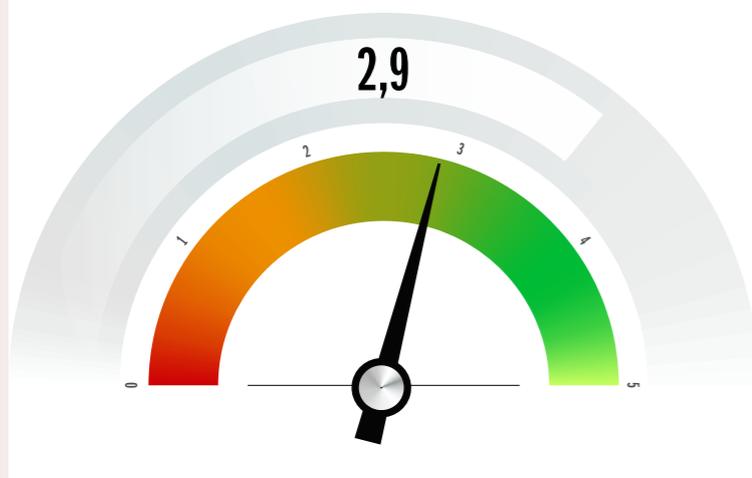
LOMBARDI MOLINARI SEGNI  
STUDIO LEGALE



Media partner



## QUANTO CONTA, IN UNA SCALA DA 0 A 5, IL FATTO CHE LO STUDIO LEGALE SIA ATTENTO ALLA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY?



di aver già lavorato con lo studio in lizza per un mandato, così come il suo track record. E tuttavia per entrambe queste voci il giudizio dei general counsel è compreso mediamente tra “abbastanza importante” e “molto importante”. Minore rilevanza, invece, è quella attribuita alle politiche attuate per la diversity e alla corporate social responsibility dello studio legale.

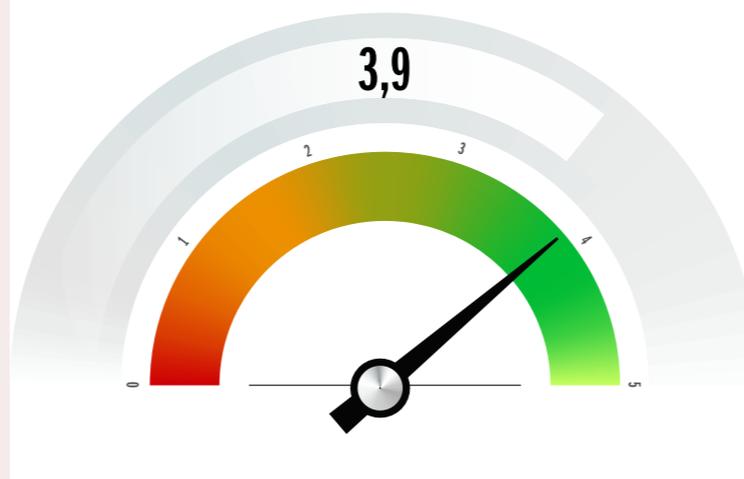
### MA È IL PREZZO A FARE LA DIFFERENZA

Tuttavia, per verificare quali fossero i veri criteri

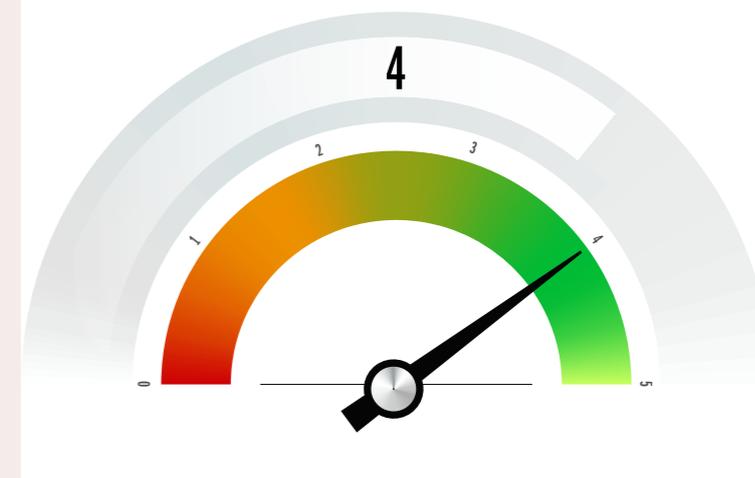
che orientano la selezione degli advisor legali da parte dei clienti, *inhousecommunity.it* ha chiesto ai general counsel di mettere in ordine dal più importante al meno importante i precedenti fattori.

Al primo posto, com'era abbastanza prevedibile, si piazza la competenza dello studio. Tuttavia, si tratta di un dato poco significativo perché, di fatto, ciò che emerge chiaramente dall'indagine è che la competenza dello studio a cui ci si rivolge è data per scontata. Si tratta, cioè, di un pre-requisito essenziale, una *condicio sine qua non*.

## QUANTO PESA NELLA SCELTA, IN UNA SCALA DA 0 A 5, IL FATTO DI AVER GIÀ LAVORATO CON QUELLO STUDIO?



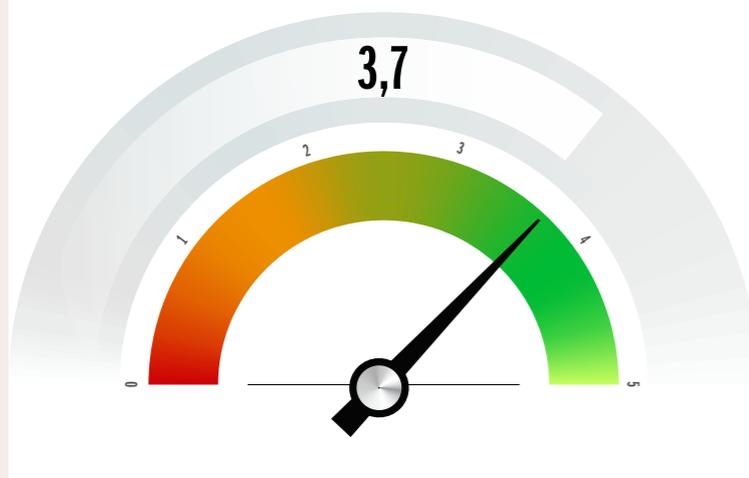
## QUANTO INFLUISCE NELL'ASSEGNAZIONE DEL MANDATO, IN UNA SCALA DA 0 A 5, LA TARIFFA RICHIESTA DALLO STUDIO OVVERO LA FLESSIBILITÀ DELLO STUDIO RISPETTO ALLA DEFINIZIONE DEL PREZZO DI UN SERVIZIO?



Subito dopo la competenza, il criterio che orienta maggiormente la scelta delle direzioni affari legali è la tariffa che, se teniamo per buono il fatto che sul piano della competenza i candidati all'assegnazione di un mandato si trovino tutti sullo stesso piano, diventa il primo fattore di scelta.

Seguono l'aver già lavorato con un dato studio e la conoscenza dell'industry.

## QUANTO CONTA, IN UNA SCALA DA 0 A 5, IL TRACK RECORD DI QUELLO STUDIO?



Da un lato, quindi, i general counsel italiani confermano la tradizione per cui si tende a lavorare con chi si conosce già e con chi gode di una fiducia diretta molto forte, dall'altro, un po' a sorpresa, gli in house pospongono la conoscenza e la comprensione del settore in cui opera la loro azienda rispetto agli altri fattori. E questo nonostante spesso e volentieri dichiarino che questo sia uno dei fattori più differenzianti e più apprezzabili nell'offerta dei consulenti legali.

Il brand dello studio legale è solo quinto, nella classifica dei criteri di scelta di un advisor,

seguito dalla considerazione delle politiche di corporate social responsibility e pro diversity attuate dalle law firm.

### PREVALE L'ASSEGNAZIONE DIRETTA

Infine, *inhousecommunity.it* ha chiesto in che modo vengono assegnati i mandati. I general counsel interpellati sono stati piuttosto chiari sul punto: il 45% ricorre ad assegnazione diretta degli incarichi. Mentre il 18,7% dei rispondenti ha dichiarato di ricorrere a procedure di beauty contest. Il 33%, infine, ha dichiarato che sceglie il proprio advisor all'interno di un panel.

In effetti, il 78,5% dei general counsel ha dichiarato di avere un panel di studi legali di fiducia. Si tratta di una modalità d'organizzazione del proprio "parco consulenti" piuttosto recente. In media, le aziende interpellate da *inhousecommunity.it* si sono dotate di un panel di advisor legali da sette anni e circa ogni anno provvedono al suo rinnovo, vale a dire alla modifica della sua composizione sia con l'inserimento sia con l'eliminazione di alcuni studi. La dimensione di questi panel conta mediamente 15 insegne legali suddivise per aree di competenza e aree geografiche. 🌐



# LA SCINTILLA NORMATIVA CHE HA RIACCESO LE SIIQ

L'esenzione da Ires e Irap degli utili da locazione immobiliare scatena le procedure di quotazione. I legali cavalcano l'onda.

Ma Sorgente manca il traguardo.



**U**n cantiere in piena attività. C'è voglia di Borsa nel real estate italiano. E pensare che solo pochi mesi fa, durante il "Focus Real Estate" organizzato da Shearman & Sterling, Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Carbonetti con *legalcommunity.it*, **James Seppala**, managing director per il real estate di Blackstone, indicando i limiti del mercato immobiliare nostrano puntava ancora il dito contro la sostanziale assenza del real estate come asset class quotata e il relativo impatto che questo aveva sulla liquidità. Nel frattempo, però, qualcosa è cambiato. La svolta normativa tanto invocata dagli operatori del settore è finalmente arrivata.

Prima con il decreto



James Seppala

“Sblocca Italia” che ha reso più interessanti le immobiliari quotate, le cosiddette Siiq, abbassandone il flottante dal 35% al 25%, riducendo dall’85% al 70% la quota dei dividendi derivanti da locazioni da distribuire e alzando il tetto dal 51% al 60% per la quota massima di azioni detenibili da un singolo socio.

Poi, come fatto notare dai partner di Milano Notai in una loro recente [bees](#) pubblicata su [legalcommunity.it](#), lo scorso 17 settembre, l’Agenzia delle Entrate, con circolare 32/E, si è pronunciata sul nuovo regime delle società immobiliari quotate, stabilendo che, in presenza di determinati requisiti, essenzialmente di controllo e flottante, possono giovare del regime speciale della gestione esente. La Siiq, quindi, non è tenuta al pagamento Ires e Irap relativamente agli utili da locazione immobiliare (anche se gli utili vengono assoggettati a imposizione in sede di distribuzione).

Eureka! La disposizione ha dato il proverbiale “La ha una serie di progetti di quotazione che dovrebbero presto portare al debutto sull’Mta di Borsa Italiana di almeno tre nuove Siiq, dopo che per sette anni, la popolazione di immobiliari quotate sul mercato si è

limitata a Beni Stabili e Igd.

Tuttavia, la marcia indietro di Sorgente Res alla vigilia del debutto conferma che riuscire ad attirare i capitali giusti non è un’impresa facile.

### SORGENTE MANCA IL TRAGUARDO

La prima realtà a tagliare questo traguardo sarebbe dovuta essere Sorgente Res che, però, il 9 ottobre ha annunciato lo “stop” alla procedura «non ritenendo soddisfacente la quantità e la qualità della domanda pervenuta nell’ambito dell’offerta».

Sorgente si era affidata allo studio d’Urso Gatti Pavesi Bianchi, che ha lavorato al deal con un team composto dal socio **Anton Carlo**

**Frau**, oltreché da Clifford Chance che ha agito con i soci **Filippo Emanuele** e **George Hacket** (di Francoforte). Sempre per Sorgente, poi, ha agito anche il professor **Filippo Annunziata** (ACFirm), mentre

lo studio White & Case ha assistito i joint global coordinator (Banca IMI, Barclays Bank PLC e BofA Merrill Lynch) con i soci **Michael Immordino** e **Ferigo Foscari**.

Sorgente Res Siiq puntava a sbarcare in Borsa il prossimo 15 ottobre, dopo aver raccolto sul mercato fino a 402 milioni di euro che sarebbero stati utilizzati per acquistare una serie di immobili “di pregio”, alcuni già definiti e altri nuovi, in prevalenza uffici. La società, avrebbe avuto al suo interno anche edifici come il Lingotto di Torino (apportato da Ipi, che assieme al gruppo Sorgente avrebbe controllato il gruppo con una quota sotto il 30%, mentre il resto doveva restare flottante) o la partecipazione del 7,4% nel Flatiron a New York.



Anton Carlo Frau

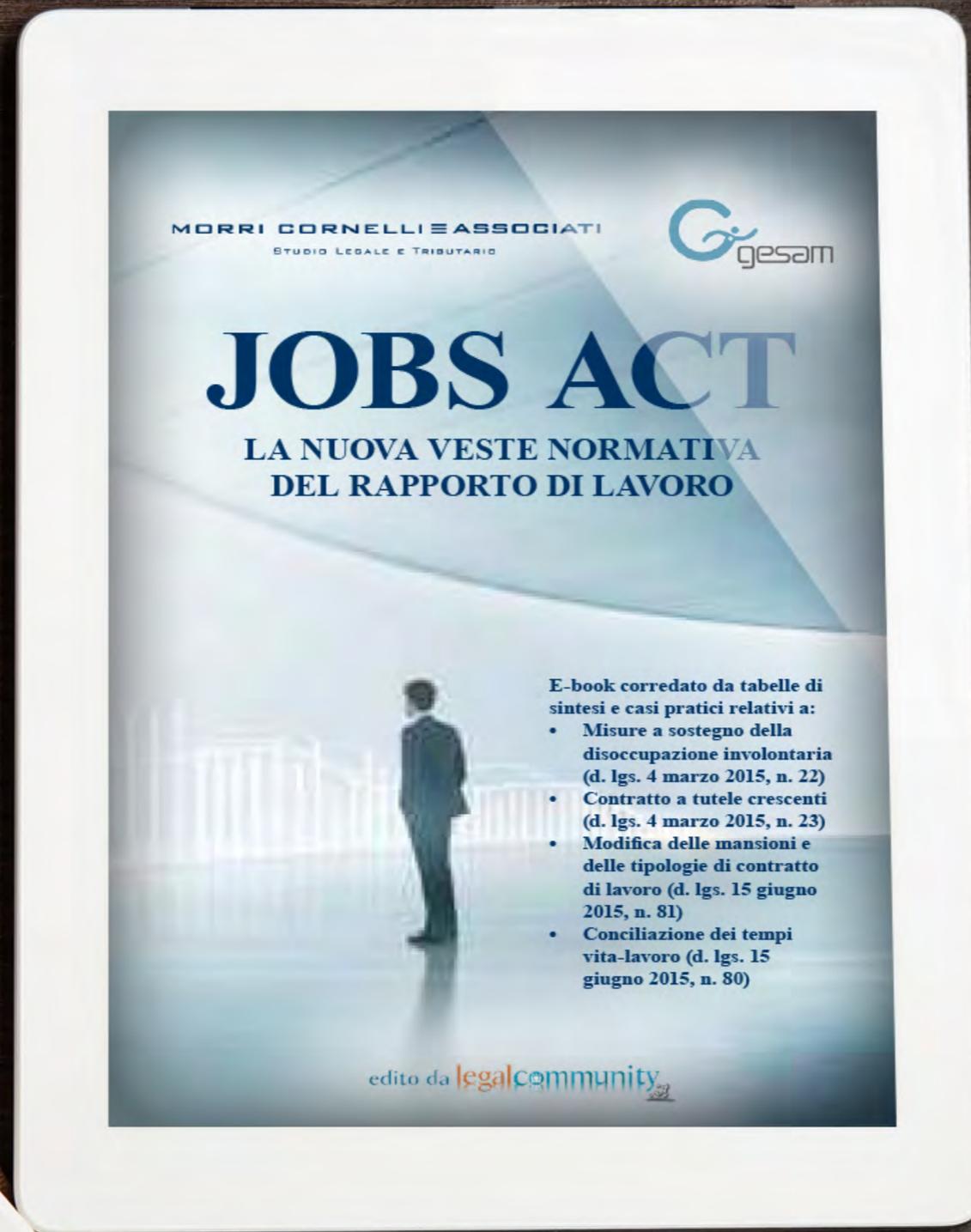


Filippo Emanuele



Michael Immordino

SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Il libro, aggiornato ai recenti decreti legislativi di fine giugno, è il più completo testo sulle novità in materia di lavoro e si contraddistingue per un approccio molto pragmatico grazie a tabelle di sintesi e utili casi pratici.

Questa pubblicazione sul Jobs Act 2015 intende fare il punto su tutte le novità legislative in ambito giuslavoristico promosse dal Governo nel primo semestre dell'anno.

La pubblicazione realizzata dallo studio Morri Cornelli e Associati si inserisce nel panorama degli e-book tematici non limitandosi ad una rapida fotografia delle riforme ad oggi in vigore, ma proponendosi come guida a diretto servizio degli operatori del settore HR, corredata di tabelle di sintesi e di utili casi pratici volti a facilitare l'immediata applicazione della disciplina legislativa.

Il testo affronta tutte le principali novità finora introdotte dal Jobs Act 2015: le nuove sanzioni in caso di licenziamento illegittimo; la disciplina semplificata dei contratti di lavoro; la possibilità di modifica (anche peggiorativa) delle mansioni; l'estensione delle tutele per la disoccupazione involontaria e delle misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro.



Visita la nostra sezione [Library](http://www.legalcommunity.it/library) e scarica gratuitamente i nostri e.book. [www.legalcommunity.it/library](http://www.legalcommunity.it/library)

## A SEGUIRE L'IPO DI IDEA RE

A questo punto le attese si concentrano sull'esito che avrà la quotazione di IDeA Real Estate che ha presentato a Borsa Italiana la domanda di ammissione delle proprie azioni ordinarie e dei warrants sul Mercato telematico azionario.

Allo stesso tempo, IDeA Real Estate ha depositato la richiesta a Consob per l'autorizzazione alla pubblicazione del prospetto.

I consulenti legali incaricati sono BonelliErede e Sullivan & Cromwell per IDeA Real Estate e Shearman & Sterling per i joint global coordinators e joint bookrunner.

Il team di BonelliErede è coordinato dai soci **Alessandro Balp** e **Alessandra Piersimoni** con la collaborazione dei senior associate **Elisabetta Bellini** e **Luca Del Nunzio**.

La società ha fatto sapere che effettuerà un collocamento istituzionale, riservato esclusivamente a investitori qualificati italiani ed esteri, e un'offerta pubblica in Italia di azioni ordinarie alle quali saranno abbinati i warrants. Il progetto di quotazione di IDeA Real Estate è promosso dal gruppo DeA Capital che, a seguito del completamento dell'offerta di azioni, avrà una partecipazione di minoranza nella società.



Deutsche Bank AG, London Branch e UniCredit Corporate & Investment Banking agiscono come coordinatori dell'offerta globale e joint bookrunners, mentre UBS Limited ricopre il ruolo di joint bookrunner. UniCredit Corporate & Investment Banking è anche responsabile del collocamento e sponsor.

## CATELLA FA LA SIIQ COL QATAR

Altra Siiq che potrebbe presto sbarcare in Borsa è Coima Res. Si tratta della realtà a cui **Manfredi Catella** ha dato vita, con la

partecipazione della Qatar investment authority, dopo aver rilevato il controllo di Hines Italia Sgr, ribattezzandola Coima Sgr. Catella ha raggiunto circa il 92% della Sgr (rispetto al 28,87% controllato in precedenza) acquisendo le quote del fondo americano, che nella nuova società avrà una percentuale frazionale. Il restante 8% del capitale resterà nelle mani di Micheli e associati.

Coima Sgr (Consulenti immobiliari associati, il nome è lo stesso della società costituita dalla famiglia Catella nel 1974), sarà affiancata dalla società operativa Coima e



Alessandro Balp



Davide Braghini



Domenico Fanuele



Paolo Rulli

avrà circa 5 miliardi di euro in gestione. All'operazione, secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, stanno lavorando gli studi legali Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop), Chiomenti, Shearman & Sterling, Clifford Chance e Maisto.

Per Gop, che assiste la Sgr, agisce un team guidato da **Davide Braghini**. Chiomenti, invece, è al lavoro con un pool legale guidato da **Umberto Borzi**. Il Qatar è assistito da Shearman & Sterling che schiera **Domenico Fanuele**, **Emanuele Trucco** e **Giovanni Cirelli**. Mentre i profili fiscali sono stati seguiti dallo studio Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, con il socio **Fabrizio Colombo** e l'associate **Stefania Trezzini**. Le banche impegnate nella quotazione sono assistite da

Clifford Chance con i soci **Filippo Emanuele** e **Alberta Figari** e dai senior associate **Laura Scaglioni** e **Luca Baroni**. Mentre i profili fiscali del deal sono stati affidati a Maisto con i soci **Marco Cerrato**, **Marco Valdonio**, il senior associate della sede di Londra **Mauro Messi** e l'associate **Cesare Silvani**.

### ATTESA PER AEDES

Tempi poco più lunghi potrebbero volerci, infine, per Aedes. L'assemblea degli azionisti, lo scorso 17 settembre, in sede straordinaria ha approvato all'unanimità le modifiche allo statuto, al fine di adeguarlo alle disposizioni previste dalla normativa delle società di investimento immobiliare quotate.

A questo punto si attende l'annuncio dell'avvio dell'iter per l'adeguamento statutario che, in ogni caso, sarà operativo dal primo gennaio 2016.

A inizio 2015, la società è stata oggetto di una ristrutturazione che ha visto l'ingresso nel capitale della Sator di **Matteo Arpe** e la nomina a presidente dell'ex numero uno di Pirelli Re, **Carlo Puri Negri**.

In virtù di questa operazione, il controllo di diritto di Aedes è stato acquisito dalla società Augusto interamente posseduta da Tiepolo srl, da Sator Private Equity Fund, da Prarosa e da Agarp (queste ultime due controllate dalla famiglia Roveda). Clifford Chance è stato il consulente legale al fianco dei soci di Augusto con un team formato dal socio **Paolo Rulli** e dal senior associate **Ivana Magistrelli**.

Più di recente, Clifford Chance ha affiancato Aedes anche nella recente partnership avviata con Th Real Estate per l'ampliamento del Serravalle Designer Outlet. Possibile, quindi, che la sede italiana dello studio magic circle venga coinvolta anche nell'operazione di trasformazione in Siiq. Anche se pure Chiomenti potrebbe essere tra i consulenti in lizza per questo lavoro. 🏢

# FONDI SOVRANI, LA MAPPA DI CHI PUNTA SULL'ITALIA

Solo nel 2014, queste istituzioni hanno investito nel Paese 2,21 miliardi di dollari, il 47% in più rispetto al 2013 e il 13% del totale degli investimenti fatto in Europa.



«**A**bbiamo attraversato l'inferno, ma ora siamo tornati». Le parole pronunciate dall'amministratore delegato di Cassa depositi e prestiti **Fabio Gallia** hanno un significato molto chiaro. L'Italia è pronta per rimettersi in carreggiata. Ma per farlo ha bisogno di capitali freschi. Trovarli è la partita che il governo sta giocando a suon di annunci di riforme e di incontri

bilaterali con potenziali partner stranieri. L'asso nella manica, però, sono i fondi sovrani, operatori finanziari su scala mondiale che potrebbero rappresentare un incentivo fondamentale per la ripresa della nostra economia.

Non è un caso, infatti, che quelle parole siano state pronunciate da Gallia proprio in occasione della settima edizione dell'International Forum of Sovereign Wealth

Funds (Ifswf), organizzato dal Fondo Strategico Italiano per la prima volta in Italia.

Una tre giorni in cui 34 fondi sovrani provenienti da 31 Paesi diversi si sono riuniti all'hotel Principe di Savoia di Milano per fare network e parlare di business. Insieme sono una potenza di fuoco con un patrimonio in gestione superiore ai 4.500 miliardi di dollari, circa 2,8 volte il Pil italiano. Ma rappresentano anche un potenziale serbatoio di liquidità che

il governo non intende lasciarsi sfuggire, e che attraverso Cdp e il Fondo Strategico Italiano vuole riuscire a traghettare verso le imprese italiane.

## INVESTIMENTI A NOVE ZERI

Sulla carta l'Italia è un osservato speciale. Nel 2014, i fondi sovrani, stando al report annuale dell'Università della Bocconi, hanno investito nel nostro Paese 2,21 miliardi di dollari, (il 47% in più rispetto al 2013), ossia il

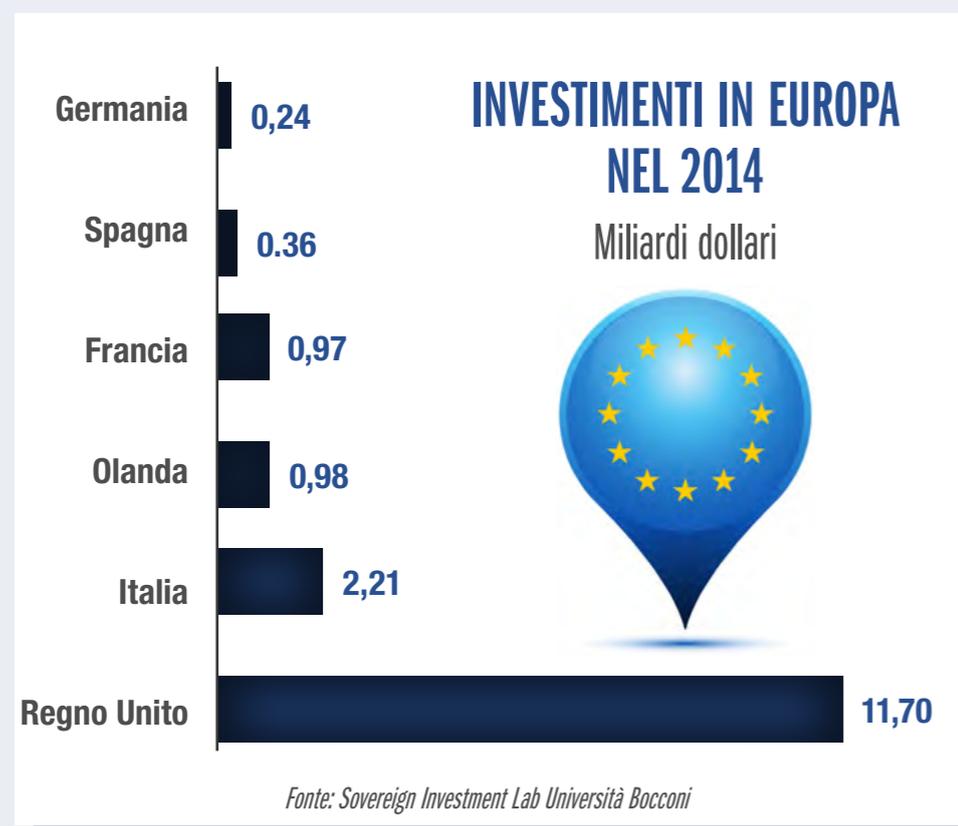
13% del totale degli investimenti fatto in Europa. Un dato in controtendenza se si considera invece che in Francia, Spagna e Germania sono invece crollati. Se guardiamo poi nello specifico alla Borsa, ad agosto i fondi controllavano quasi 19 miliardi di capitalizzazione a Piazza Affari. Fra questi, la Libyan Investment Authority (Lia), il fondo sovrano libico e che contiene, ad esempio



Fabio Gallia



Hassan Bouhadi



l'1,25% di UniCredit e il 2% rispettivamente di Eni, Enel, Finmeccanica e Fca, negli ultimi anni ha investito in Italia 2,46 miliardi di dollari, pari al 30% del proprio portafoglio azionario. «Siamo soddisfatti dei nostri investimenti in Italia, non pensiamo di aumentare le nostre partecipazioni ma di mantenerle stabili», ha dichiarato **Hassan Bouhadi**, presidente di Lia, sottolineando la sua disponibilità a partecipare in un eventuale aumento di capitale di UniCredit. Presenti in Italia sono poi il fondo sovrano della Nigeria (NSIA) che

investe attraverso il fondo di private equity Xenon, Singapore, con il fondo Govern of Singapore Investment Corporation (GIC), già azionista di Snai, Tods, Bulgari e Atlantia, e il Russian Direct Investment Fund (RDIF). Il fondo sovrano russo, in particolare, ha stretto con il Fondo Strategico Italiano un accordo bilaterale da 1 miliardo di euro per investimenti, per il momento ancora solo sulla carta, in società e progetti che favoriscano una maggiore cooperazione economica tra i due Paesi. La partnership più recente di FSI è però di luglio di quest'anno e coinvolge il fondo sovrano del Kuwait, la Kuwait Investment

Authority (KIA), fra i più grandi con 548 miliardi di dollari in gestione. Nel dettaglio, l'accordo ha portato alla costituzione di una nuova società, la FSI Investimenti, per il 77% di proprietà di FSI e per il resto da KIA, con assets dal valore totale di 2,185 miliardi di euro. Tra gli attivi che il FSI ha trasferito alla nuova società troviamo le sue partecipazioni in Metroweb Italia (fibra Ottica), Kedrion Group (biofarmaceutica), Valvitalia (attrezzature).

## DAGLI EMIRATI ALLA CINA

Attivi nella penisola sono anche gli Emirati Arabi Uniti, che agiscono attraverso i fondi



Khalifa bin Zayed al Nahyan



Li Keping

Mubala, che ha in pancia il 100% di Piaggio Aerospace e una quota in Ferrari, Aabar Investments, nell'azionariato di Unicredit, e Abu Dhabi Investment Authority, che gestisce il totale 773 miliardi di dollari ed è guidata direttamente da Sua altezza **Khalifa bin Zayed al Nahyan**, presidente del Paese nonché fondatore di Ethiad, attuale socio di Alitalia.

Adia sarebbe inoltre in corsa per rilevare il 30% di ADR, Aeroporti di Roma, la società del gruppo Atlantia che gestisce gli scali di Roma Fiumicino e Ciampino, assieme al secondo fondo cinese Gingko Tree al quale spetterebbe il 15% del gruppo.

A proposito di Cina, invece, secondo

indiscrezioni il fondo sovrano starebbe guardando con interesse alla privatizzazione di Post Italiane. A margine dell'evento, il responsabile investimenti del primo fondo sovrano cinese Cic, China Investment Corporation, **Li Keping** ha detto proprio di «guardare a ulteriori opportunità di investimento in Italia», dopo quello in F2i.

## TOTALE DEGLI INVESTIMENTI PER NAZIONE TARGET NEL 2013 E NEL 2014

Miliardi dollari

Paese	2013	2014
USA	7,17	14,75
Regno Unito	6,61	11,70
Cina	1,13	8,90
Qatar	3,64	5,23
Australia	4,02	3,40
Brasile	1,37	2,71
Italia	1,50	2,21
Russia	5,37	1,94
Francia	7,70	0,97
India	2,84	0,72
Spagna	1,65	0,36
Germania	0,78	0,24
Altri	5,50	15,52

Fonte: Sovereign Investment Lab, Università Bocconi

## QATAR IN PRIMA LINEA

Ma il più attivo in Italia è senza dubbio il Qatar, che dal 2012 a oggi ha immesso, solo nel mattone italiano, oltre 3 miliardi di dollari. L'ultimo investimento, in ordine di tempo,



# finance community Awards

Per la prima volta in Italia saranno proclamate  
le eccellenze del mondo finance

## I FINALISTI

Giovedì 26 novembre 2015 • Ore 19,15 • Milano

DCM Team & Professional of the year

In partnership con

ashurst

M&A Team & Professional of the year

In partnership con

GIANNI-ORIGONI  
& GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

Restructuring Team & Professional of the year

In partnership con

Simmons & Simmons

NPL Team & Professional of the year

In partnership con

CHIOMENTI  
STUDIO LEGALE

Private Equity Team & Professional of the year

In partnership con

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

Wealth Management Team & Professional of the year

In partnership con

LOCONTE & PARTNERS

Project Finance Team & Professional of the year

In partnership con

CURTIS  
Curtis, Mallett-Premont, Colt & Moore LLP

Leveraged Finance Team & Professional of the year

In partnership con

Linklaters

Real Estate Team & Professional of the year

In partnership con

DLA PIPER

Corporate Finance Team & Professional of the year

In partnership con

PEDERSOLI e ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE

Verranno inoltre assegnati i riconoscimenti  
nelle seguenti categorie:

ECM, Tmt e Entertainment, Luxury

Sponsor



La partecipazione è su invito.

Per informazioni:  
[cristina.testori@financecommunity.it](mailto:cristina.testori@financecommunity.it)

è quello fatto per l'acquisto del complesso immobiliare milanese Porta Nuova, realizzato da Hines sgr di **Manfredi Catella**, con un valore di mercato pari a 2,352 miliardi di euro. Successivamente il gruppo è entrato in Coima Res, la nuova Hines sgr dopo che Catella ne ha acquisito il 92%, con lo scopo di quotarla

e diventare una Siq. In passato Catella aveva affiancato il Qatar anche nell'acquisizione della sede di Credit Suisse a Milano. Ma non solo. Il fondo qatariota, oltre a possedere le 90 filiali italiane di Deutsche Bank dal valore di 134 milioni di euro e ad aver investito in Costa Smeralda (789 milioni),

ha anche stretto con il Fondo Strategico una joint venture da 300 milioni di euro dal quale è nata IQ Made in Italy Investment Company spa. La società è divisa al 50% tra Fsi e Qia ed è focalizzata su investimenti nei settori moda & lusso, arredo & design, alimentare e turismo. L'obiettivo è di arrivare a 2 miliardi di capitale. Assieme al fondo sovrano del Kuwait, IQ Made in Italy ha recentemente investito 165 milioni di euro su Inalca spa, la società operativa del gruppo Cremonini alla quale fanno capo i marchi Inalca, Montana, Italia Alimentari, CorteBuona e Ibis.

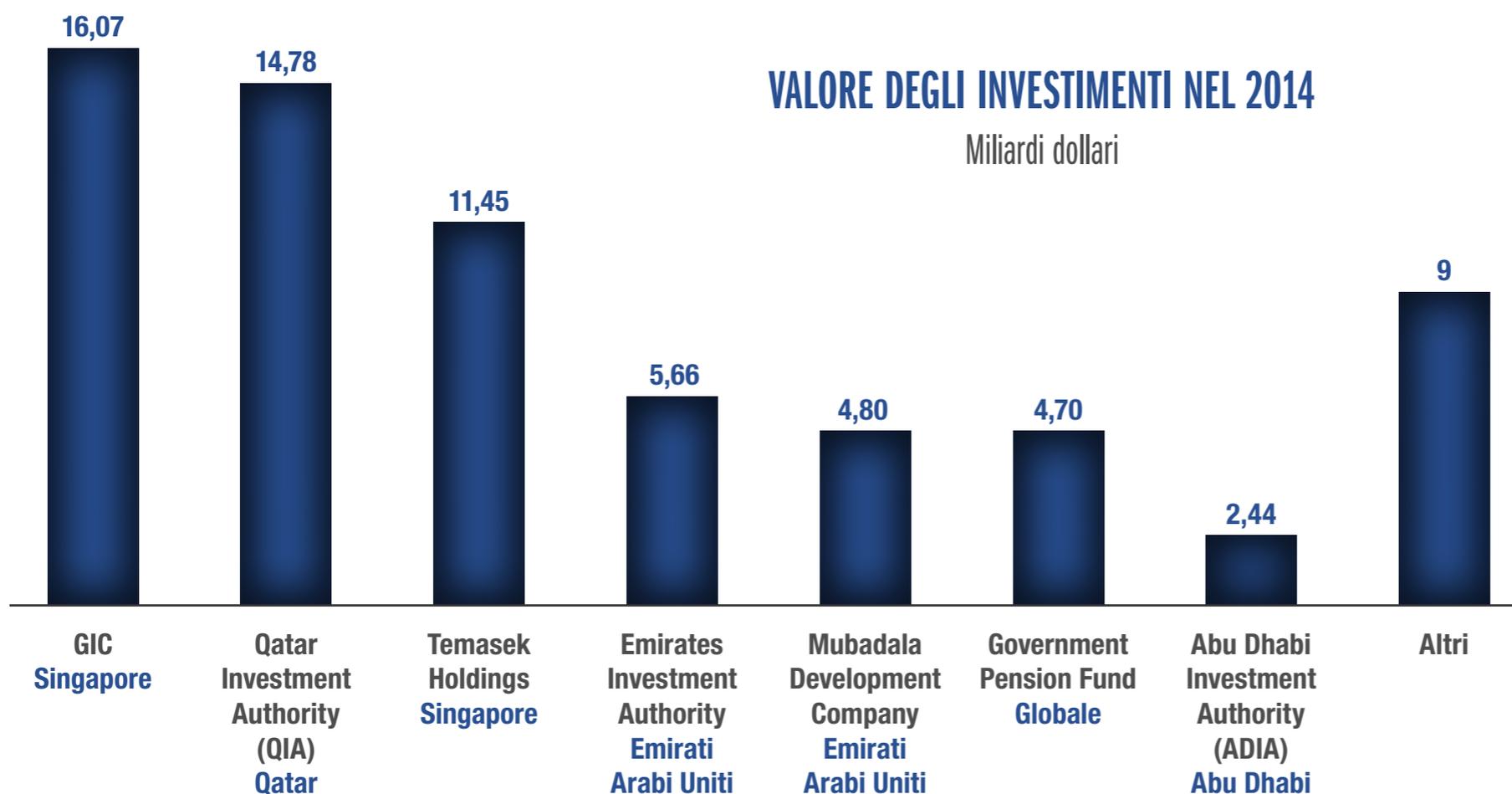
## INFRASTRUTTURE E REAL ESTATE

Di capitali da investire, insomma, ce ne sono. Ma quali sono i settori che più catalizzano l'interesse di questa massa enorme di dollari sovrani? Tre in particolare, che poi, ha ricordato Gallia, sono gli stessi ambiti in cui opera maggiormente la Cdp. Innanzitutto le infrastrutture.

Come ha detto lo stesso Gallia,

## VALORE DEGLI INVESTIMENTI NEL 2014

Miliardi dollari



Fonte: Sovereign Investment Lab Università Bocconi



Manfredi Catella



Lim Chow Kiat

in Italia «c'è una forte necessità di progetti infrastrutturali» e dunque «il compito di Cdp e dei fondi è quello di sostenere questa domanda e avere più progetti in pipeline». A ribadirlo è anche **Lim Chow Kiat**, chief investment officer del fondo cinese Gic Private Limited: «Siamo investitori in Italia da tanto tempo. Guardiamo ogni opportunità nelle infrastrutture». Nei mesi scorsi i vertici di Gic hanno incontrato il management di Ferrovie dello Stato mostrando, secondo quanto emerso, particolare interesse per Grandi Stazioni che Fs e gli altri soci intendono cedere a nuovi investitori. C'è poi l'immobiliare, che per Gallia è un settore «che ha grandissime potenzialità per una serie di ragioni diverse,

dall'occupazione al turismo». E che offre, assieme alle infrastrutture, la possibilità di avere cash flow a lungo termine, stabili, prevedibili e duraturi. Un rendimento che può sostituire quello obbligazionario, venuto a mancare con i bassi tassi di interesse.

Infine le medie imprese, che sono quelle che maggiormente

soffrono di una scarsità di equity. In particolare quelle con un fatturato che va dai 100 milioni a un miliardo e una vocazione all'export e all'internazionalizzazione. «Negli ultimi anni – ha ricordato Gallia – gli stessi imprenditori hanno capito che è necessario un cambiamento veniamo da una cultura che ha favorito la nascita tante piccole realtà ma adesso piccolo non necessariamente significa bello». Per portare avanti questo discorso, ha ricordato «abbiamo chiaramente bisogno di più capitali ma meno

dipendenza dalle banche, più management e più società quotate. È tempo per favorire l'imprenditorialità».

## UN PAESE IN CUI INVESTIRE

Le premesse ci sono. I potenziali investitori anche. La sfida, allora, per il governo e Cdp è rendere il Paese un luogo sicuro e solido in cui investire. Per dirla con le parole di **Dario Scannapieco**, vice presidente della Banca Europea degli Investimenti, occorre «creare un ambiente favorevole per gli investimenti e ridurre i rischi per chi punta sull'Italia. Con la liquidità presente ora nel sistema il tema non è più quello della carenza di risorse, piuttosto



Dario Scannapieco



Sergio Ermotti

quello delle riforme».

A questo proposito, sottolinea **Sergio Ermotti**, ceo di Ubs, «in Italia molte riforme sono state annunciate, altre sono state portate a termine come quella del lavoro, ma la riforma più importante è quella del sistema giudiziario. Questa dovrebbe essere una delle priorità del governo poiché il sistema attuale è lento e spesso imprevedibile. C'è molto lavoro da fare ed è molto importante sfruttare questo momento positivo».

Questa sembra dunque esser l'intenzione del Governo, che tramite il ministro dell'Economia e delle Finanze **Pier Carlo Padoan** si è detto «aperto agli investimenti esteri e in particolare impegnato ad aiutare gli investitori a lungo termine nel nostro Paese». Un impegno che si è concretizzato con degli incontri one-to-one avuti a margine del convegno dal ministro con cinque delegazioni di fondi sovrani: Libia, Singapore, Cina, Kuwait, Australia.

«In Italia ci sono nuove prospettive di crescita – ha continuato Padoan - anche con la modernizzazione delle strutture di capitale e il processo di privatizzazione con Poste Italiane e il successivo step con Enav». L'unico rischio, ha ribadito Padoan, a questo punto «è la trappola del non investimento» poiché proprio questa esitazione a investire, nonostante l'abbondanza di liquidità, può «generare ricadute negative». 🇮🇹



finance community 

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mercato finanziario



[www.financecommunity.it](http://www.financecommunity.it)

# TUTTI GLI UOMINI DELL'EMIRO

Ecco quali sono i consulenti più presenti nelle operazioni dei grandi fondi sovrani attivi in Italia.



Italia, con i suoi 2,21 miliardi, è il secondo terreno di gioco preferito dai fondi sovrani in Europa dopo il Regno Unito. Le opportunità legate a questo filone di business per studi legali e banche d'affari sono evidenti.

Tra le operazioni più significative, c'è quella che ha visto il fondo sovrano di Abu Dhabi, Mubadala, acquisire a più riprese il 100% di

Piaggio Aerospace. Nell'operazione il fondo è stato affiancato da Clifford Chance con un team composto fra gli altri da **Charles Adams**, **Paolo Sersale** e **Aristide Police**. Sul lato venditori, Pedersoli e Associati, con il socio **Ascanio Cibrario**, ha assistito **Piero Ferrari**, vice presidente della Ferrari, Legance ha affiancato Tata Industrie, con **Giovanni Nardulli**, **Marco Ianno** e **Sara Jane Russo**,

e infine, sul lato finanziario, Vitale & Co., che con un team composto da **Daniele Sottile** e **Marco Bigogno**, ha assistito il magnate italo-venezuelano **Jose Di Mase** nella vendita della sua quota.

A luglio 2014, sempre Clifford Chance ha seguito il Fondo Strategico Italiano nell'accordo con il fondo sovrano del Kuwait per la creazione di una newco il cui obiettivo



Charles Adams



Paolo Sersale



Aristide Police



Giovanni Nardulli



Daniele Sottile

è investire in società italiane. Il veicolo, Fsi Investimenti, detenuto al 23% dal fondo del Kuwait e al 77% da Fondo Strategico, ha in pancia tutte le partecipazioni acquistate negli ultimi anni dal braccio finanziario controllato dalla Cassa Depositi e Prestiti. Nel dettaglio, la Kuwait Investment Authority ha investito 500 milioni di euro in aumento di capitale, diventando così socio di tutte le aziende e delle iniziative nel portafoglio della holding pubblica. Tra queste ci sono Kedrion (nella quale Fsi era entrata investendo 100 milioni), Metroweb (200 milioni investiti), Valvitalia (151 milioni) e Sia (205 milioni) oltre alla joint venture con il fondo sovrano del Qatar. Per Clifford Chance l'operazione è stata seguita da Sersale e Police assieme con **Carlo Felice**

### **Giampaolino e Claudio Cerabolini.**

Ma con oltre tre miliardi investiti nel mattone italiano negli ultimi tre anni, è il fondo sovrano del Qatar a guadagnarsi la palma d'oro del big spender.

Tra le operazioni più significative, va ricordata l'acquisizione del progetto Porta Nuova Garibaldi, realizzato dalla vecchia Hines Italia sgr (ora Coima sgr) di **Manfredi Catella** e con un valore di mercato di oltre 2 miliardi di euro. Progetto nel quale il fondo sovrano del Qatar è stato il primo, e il più rilevante, investitore istituzionale, e che rientra nell'ambito della strategia di diversificazione internazionale del portafoglio del fondo sovrano, che include anche partecipazioni in Volkswagen, GlencoreXstrata, Harrods e, più recentemente,

Inmobiliaria Colonial. Nell'operazione Hines Italia SGR è stata assistita sul lato finance da Mediobanca, Banca Imi e GreenOak, poi da Chiomenti per gli aspetti legali, da Gianni Origoni Grippo Cappelli e Partners per

gli aspetti regolamentari, dallo studio Maisto per quelli tributari e infine da CBRE per gli aspetti tecnici.

L'asse Catella – Qatar si è poi consolidato con la partecipazione del fondo nella nuova Coima sgr, che l'imprenditore si appresta a quotare sotto forma di Siiq (società di investimento immobiliare quotata). All'operazione, secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, stanno lavorando gli studi legali Gianni Origoni Grippo Cappelli, Chiomenti, Shearman & Sterling, Clifford Chance e Maisto ([si veda l'articolo sulle siiq in questo numero](#)).

Nel track record del Qatar, tramite IQ Made in Italy, la joint venture con il Fondo Strategico Italiano, figura anche l'investimento da 165 milioni nel food per il 28,4% di Inalca,



Tommaso Amirante



Emanuela Nespoli



Antonio Tomassini

ceduta da Cremonini. Nell'operazione, Latham & Watkins ha assistito Fondo Strategico Italiano e QIA con un team guidato dal partner **Tommaso Amirante** e dal counsel **Luca Pocobelli**, e altresì composto dagli associate **Beatrice Gattoni**, **Claudio Segna** e **Rodolfo Gentile** per i profili di diritto societario, dal counsel **Marcello Bragliani** e dall'associate **Erika Brini Raimondi** per i profili di diritto bancario, dal counsel **Daniela Frascella** e dagli associate **Cesare Milani** e **Giovanna Garbarino** per i profili di diritto amministrativo e dai partner **Matteo Bay** e **Luca Crocco** e dall'associate **Alessio Aresu** per i profili di diritto comunitario.

Lo studio Toffoletto De Luca Tamajo e Soci ha assistito FSI e QIA con un team composto dal

partner **Emanuela Nespoli** e dagli associate **Lea Rossi** e **Marco Aloisi**, mentre **Giuliano Sollima** ha assistito Cremonini. Per i profili di diritto tributario, invece, l'azienda è stata assistita

da DLA Piper con un team di professionisti appartenenti al dipartimento tax composto

dal partner **Antonio Tomassini** e dal senior associate **Alessandro Martinelli**. Sul lato finance, la società è stata assistita da **Isidoro Lucciola** di Lucciola & Partners.

Infine, a luglio dello scorso anno, un team legale dello studio Bonelli Erede ha assistito Qatar Holding nell'acquisto, per circa 100 milioni, del palazzo che in via Santa Margherita a Milano ospita gli uffici di Credit Suisse. Gli acquirenti sono stati assistiti anche da PwC e Coima. Mentre i venditori, Tishman Speyer, sono stati affiancati da Cushman & Wakefield. 





Silvia Carteney

# IL LEGALE IN HOUSE? UN PRESIDIO PER LA CATENA DEL VALORE

Il modello Versace raccontato da Silvia Carteney. Il contenzioso è quasi azzerato. E ora si pensa alla Borsa.

di *silvia pasqualotto*

**A**guardarla oggi, così elegante e sicura di sé, è difficile immaginarla come un'adolescente degli anni '80 cresciuta nel Sud Italia tra le spalline imbottite e i programmi della tv commerciale. Eppure sono state proprio quelle pubblicità che scorrevano sul piccolo schermo appena uscito dal monopolio statale ad aver segnato - oltre all'amore per il diritto - il futuro di **Silvia Carteney**. «In televisione vedevo immagini luccicanti e patinate di prodotti che nella mia realtà quotidiana potevo solo sognare. Penso sia stato in quel momento che ho capito che il mio futuro lavoro sarebbe stato in una di quelle grandi aziende», ricorda l'avvocata.



# 2015 savethebrand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity

Giovedì 29 ottobre 2015 • Ore 18,15  
Museo Diocesano • Corso di Porta Ticinese, 95 • Milano

- 18,15** Accredito dei partecipanti e welcome cocktail
- 18,45** Presentazione della ricerca
- 19,00** Tavola rotonda “Made in Italy, la sfida della crescita”
- 19,45** Premiazioni
- 20,30** Dinner e musica live
- 22,00** Open bar

IN COLLABORAZIONE CON

CON LA PARTNERSHIP DI

BonelliErede

**C** | **M** CASTALDI  
**&** | **P** MOURRE  
& PARTNERS

CLEARY  
GOTTLIEB



ICM Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

nasce dalla consapevolezza del compito che ti è stato dato: salvaguardare il valore che i Versace hanno creato nel mondo della moda».

La disciplina che impone a se stessa, Silvia Carteny la esige anche dai suoi collaboratori a cui ha insegnato il “suo metodo” di intendere l’organizzazione della funzione legale. Un sistema che si basa sulla gestione preventiva del rischio e che ha l’obiettivo di strutturare il dipartimento legale come un presidio dell’intera catena del valore

che agisca valutando preventivamente ogni rischio in termini di impatto/probabilità. Oggi il dipartimento in house di Versace è formato da 6 avvocati, ognuno dei quali presidia un settore specifico e ricopre il ruolo di partner del manager di quella funzione aziendale. «Io mi occupo della governance ma c’è una collega per l’ip, una per l’area commerciale e così via», chiarisce l’avvocata.

Il pericolo maggiore per un avvocato in house è, infatti, secondo lei, quello di ‘arrivare

dopo’, quando cioè il danno è stato fatto e l’unica strada da percorrere rimane quella del contenzioso. «Una cosa di cui vado fiera è il fatto che nelle aziende in cui ho lavorato il contenzioso è stato ridotto quasi a zero. Oggi, ad esempio, in Versace abbiamo solo 3 decreti ingiuntivi pendenti». Un’utopia irraggiungibile? «Niente affatto. Il segreto, anche in questo caso, è uno solo: essere coinvolti in tutti i progetti strategici, in tutti i gruppi di lavoro per l’execution dei piani e in tutti i livelli del processo. Niente deve sfuggire al legale in house».

Questo metodo di lavoro ha consentito anche all’azienda di ridurre del 30% il budget previsto per le consulenze esterne. «Prima del mio arrivo si usavano gli studi legali per qualsiasi materia, oggi invece ci rivolgiamo a loro solo per questioni straordinarie e l’80% del budget è impiegato nella difesa della proprietà intellettuale, soprattutto in relazione all’e-commerce che essendo un settore ancora poco regolamentato presenta molti rischi».

Un’altra sfida che Versace sta per affrontare e che coinvolge il dipartimento in house è





Silvia Carteny

l'imminente quotazione in borsa. Questo cambierà qualcosa nella gestione della funzione legale? Carteny, per la verità, glissa. «Non so se e quando ci sarà lo sbarco in Borsa, ma sono sicura che questo non cambierà l'atteggiamento del dipartimento legale. Quando sono entrata in Versace, ho ricevuto dall'amministratore delegato il commitment di lavorare come se fossi stata in una società quotata per quanto riguarda la trasparenza e le best practice. Questo commitment orienta l'approccio del team legale tutti i giorni».

E riguardo al possibile ingresso dei legal counsel nel consiglio di amministrazione? «Personalmente penso che sia una cosa che

ogni legal counsel dovrebbe evitare. Mi rendo però conto che oggi questa sovrapposizione di ruoli è sempre più diffusa. Tra l'altro questo è un tema lungamente dibattuto con l'Ordine Nazionale Forense che riconosce ai legal counsel un difetto di oggettività nel formulare pareri per l'azienda che è anche il loro datore di lavoro. Anche alla luce di questa considerazione, ritengo, a maggior ragione, che rimanere 'esterni' ti dia più credibilità».

Ed è forse proprio questa credibilità di cui gode nel mondo in house, a rendere Silvia Carteny una legale d'azienda molto 'ambita'. Dal 2008, quando è iniziata la sua avventura in Versace, sono state molte le offerte lavorative che ha ricevuto e rifiutato. «Lavorare in un'altra azienda di moda? A oggi direi 'non credo' perché lavorare in Versace è un'esperienza totalizzante». C'è un settore però, rivela, che le interessa parecchio: «Se dovessi terminare la mia esperienza in quest'azienda penso che guarderei al mondo del no profit». Il motivo? «Vorrei tentare di restituire, grazie alla mia esperienza lavorativa, le opportunità che la vita professionale mi ha dato». 🍷

**«Se dovessi terminare la mia esperienza in quest'azienda penso che guarderei al mondo del no profit... Vorrei tentare di restituire, grazie alla mia esperienza lavorativa, le opportunità che la vita professionale mi ha dato».**

# ECCO COME SI “VENDE” UNO STUDIO LEGALE

Corrado Mandirola (MpO & Partners) spiega cosa prevede la legge e come si procede alla valutazione di una struttura professionale. In crescita le acquisizioni multiple.

**F**ino a pochi anni fa quando il fondatore di uno studio legale andava in pensione senza aver formato qualcuno che proseguisse la sua attività, l'unica soluzione era quella di chiudere. E, di conseguenza, licenziare il personale di segreteria e assistere alla dispersione della propria clientela e dell'avviamento creato con il suo studio.

Oggi invece le cose non vanno per forza così. Esiste, infatti, un'alternativa che si chiama trasferimento della clientela. Un'attività che nel nostro Paese viene svolta da una decina di studi professionali.

Tra gli apripista in questo mercato c'è stato (nel 2005) lo studio MpO & Partners. «All'epoca - ricorda il dottor **Corrado Mandirola**, Ceo di MpO - eravamo uno studio legale e tributario specializzato in m&a. Tutto è iniziato quando un collega si è rivolto a noi chiedendoci di assisterlo nella cessione del suo studio. Una cosa che non avevamo mai affrontato e riguardo alla quale, ci siamo presto accorti, mancava completamente una disciplina. Così, raccogliendo la sfida, abbiamo iniziato a pensare di allargarci in questo settore ancora inesplorato. All'inizio le due attività - quella di studio legale e quella di cessione - procedevano in parallelo. Poi, intorno al 2010, abbiamo abbandonato la prima e da alcuni anni ci dedichiamo solo alla seconda».





Corrado Mandirola

Da allora MpO & Partners ha strutturato la propria attività in 4 divisioni: un centro studi, la divisione “valutazione” (responsabile della creazione e dell’applicazione del metodo per valutare il valore degli studi che si intende cedere), la divisione che si occupa di negoziazione e una più propriamente legale che gestisce il closing delle varie operazioni. «Oggi il nostro studio è composto da dottori commercialisti, revisori legali e avvocati specializzati nella consulenza per operazioni m&a di studi professionali. Siamo in tutto 16 professionisti e abbiamo uffici a Milano, Roma, Napoli, Torino, Pesaro e Modena», spiega Mandirola.

### **Quali leggi regolano il trasferimento della clientela dello studio?**

Fino al 2010 mancava completamente una giurisprudenza sul tema. Tuttavia, l’indirizzo più diffuso era quello di ritenerla un’operazione non valida per la nullità dell’oggetto: la clientela. Questa infatti, secondo la legge, non può essere ceduta perché non rientra nell’autonomia dei privati. La situazione cambiò con la sentenza della Cassazione 2860/2010.

### **Che cosa stabilì?**

La Corte ritenne ammissibile la cessione della clientela purché vi fosse l’adempimento di due condizioni: l’impegno a non rendersi concorrenti nello stesso territorio in cui opera lo studio in questione e l’onere della parte che cede la propria attività a proseguire, per un periodo di tempo predeterminato, il proprio mandato al fine di favorire la canalizzazione verso lo studio acquirente del rapporto fiduciario con i clienti.

### **E dal punto di vista fiscale?**

Questo è un aspetto su cui il legislatore aveva già fatto chiarezza nel 2006, specificando che, dal punto di vista fiscale, l’attività di cessione della clientela è assimilabile al reddito da lavoro autonomo.

### **Quali obblighi deontologici devono rispettare gli avvocati durante queste operazioni?**

I legali hanno l’obbligo deontologico di comunicare alla clientela l’eventuale trasferimento a un altro professionista.

### **Come nasce il vostro metodo di valutazione?**

Il nostro metodo – che oggi è strutturato in un software – nasce dalla prassi. All’inizio ci siamo ispirati al modello reddituale finanziario



15  
OTT  
H.17

AUDITORIUM PIERO CALAMANDREI  
LA SCALA STUDIO LEGALE  
VIA CORREGGIO 43, MILANO

GIUSEPPE SODDU

Preside del Liceo Classico Giuseppe Parini di Milano

Presenta il libro

## LA SITUAZIONE È GRAMMATICA

PERCHÉ FACCIAMO ERRORI. PERCHÉ È NORMALE FARLI

DI ANDREA DE BENEDETTI

Partecipa l'autore

“Se le lezioni di grammatica sono state  
le più noiose della vostra vita scolastica,  
noi vi faremo cambiare idea!”

RSVP: [eventi@lascalaw.com](mailto:eventi@lascalaw.com)



LaScala  
STUDIO LEGALE

## Situazione reddituale e composizione del personale bastano per fare una valutazione oggettiva?

No. Nella definizione del valore di uno studio vanno considerati anche i costi. Penso, ad esempio, a quelli che riguardano l'immobile. Se infatti l'ufficio nel quale opera lo studio che viene ceduto è di proprietà chi lo acquista dovrà prevedere anche dei costi di affitto. Dall'altro lato la nostra valutazione punta anche a rettificare spese che quello studio attualmente sostiene ma che non passeranno all'acquirente come, ad esempio, i leasing delle automobili o gli abbonamenti dei telefoni cellulari. Solo l'unione di tutti questi dati consente di fotografare lo "stato di salute" di quello studio e, di conseguenza, di definire il giusto prezzo di cessione.

## Chi si rivolge a voi?

La maggior parte dei nostri clienti sono professionisti che stanno andando in pensione. Di solito si rivolgono a noi qualche anno prima per avere il tempo di organizzare la cessione nel modo più "indolore" possibile.

## E invece la parte acquirente da chi è composta?

I primi anni si trattava quasi esclusivamente di professionisti singoli, soprattutto giovani che aspiravano ad aprire un'attività tutta loro. Negli ultimi tempi invece vediamo crescere il fenomeno delle acquisizioni multiple.



## Di che cosa si tratta?

Parliamo di studi legali di medie/grandi dimensioni che si rivolgono a noi per strutturare delle attività di aggregazione acquisendo decine di piccoli studi professionali.

## Quali sono le ragioni di questo fenomeno?

Finora in Italia i fenomeni aggregativi non hanno avuto grande successo. Basti pensare agli studi legali associati che, nel nostro Paese, sono una netta minoranza. Inoltre molti di essi sono fintamente tali perché



Corrado Mandirola

composti da pochi professionisti che si aggregano solo per dividere le spese. Questa situazione cozza però con l'andamento del resto delle attività economiche in cui prevale il fenomeno della concentrazione. Il crescente fenomeno delle acquisizioni multiple si inserisce, evidentemente, in questo vuoto.

### Come rispondete a queste richieste?

Ci siamo strutturati per rispondere a richieste sempre più complesse. Oggi, in caso di acquisizioni multiple, seguiamo lo studio anche nella fase di strutturazione delle aree di controllo gestione, marketing e comunicazione e in quella del controllo delle risorse. Inoltre abbiamo accordi con istituti di credito che sono disposti a finanziare queste operazioni.

### Come si comportano di solito i clienti che vengono ceduti?

I clienti possono decidere in totale libertà se passare al nuovo studio o

andarsene. Per quella che è la nostra esperienza, possiamo dire che se il periodo di affiancamento previsto viene gestito in maniera corretta, di solito, quasi la totalità della clientela decide di passare all'acquirente.

### E se un cliente non vuole essere "ceduto"?

Non succede niente. Nel contratto che stiliamo c'è però una clausola di salvaguardia che prevede una nuova

verifica del valore dello studio al termine della fase di affiancamento. In pratica si verifica quanti e quali clienti hanno deciso di passare all'acquirente e in base a questo si ridetermina il valore del fatturato dello studio.

### Quanto dura il periodo di affiancamento?

Non c'è un periodo prefissato. Molto dipende dal tipo di attività e da quanto forte è il rapporto fiduciario. Nei casi più complessi si va da un minimo di 3 anni a un massimo di 5, ma in quelli più semplici bastano anche alcuni mesi.

### Quanto conta il lato umano nella vostra professione?

Moltissimo. Il motivo è che queste operazioni funzionano se si riesce a creare la giusta sinergia tra le parti e questo è possibile solo se chi ricopre il ruolo di advisor riesce a creare il clima migliore attraverso la propria sensibilità e preparazione. 🧑

# LA FRANCIA APRE ALLE HOLDING DEI SERVIZI LEGALI

Semaforo verde alla legge Macron che elimina i limiti territoriali di esercizio e introduce le società di partecipazioni che possono avere quote in studi notarili, contabili, brevettuali e ovviamente legali.

di lisa alicé julien\*



**D**opo nove mesi dalla sua presentazione, manifestazioni e proteste, verifica di costituzionalità, la “loi Macron” è stata promulgata ed è legge della République.

Non è stato un iter parlamentare facile, lo testimonia il ricorso da parte del Governo al “49-3”, una sorta di fiducia parlamentare che permette di mettere fine al dibattito sugli emendamenti parlamentari, di minoranza, ma anche di maggioranza.

Per gli avvocati (ma va detto che anche altre professioni sono interessate dalla normativa), i punti di riforma sono quattro.

## RIFORMA DEI LIMITI TERRITORIALI D’ESERCIZIO

Sino a ora gli avvocati potevano “postulare” solo nelle corti che dipendevano dal Tribunale di Grande Instance nel quale operavano.

Un avvocato di Parigi non poteva difendere in un altro tribunale, se non con il concorso di un collega “locale”.

Ora questo spazio di esercizio della difesa è stato allargato a ogni corte d’Appello.

## APERTURA DI UFFICI SECONDARI

Inoltre oggi è più facile per uno studio legale aprire una propria sede distaccata in un’altra città. Queste due riforme sembrano poca cosa se si pensa a Parigi, ma la realtà della Francia è anche quella di Ordini Professionali con qualche centinaia d’iscritti e la difesa di piccole prerogative locali, come la domiciliazione.

## ONORARI.

Un'altra novità è il fatto che ora è obbligatorio concludere con il cliente un accordo scritto per la determinazione degli onorari. Resta confermato, invece, il divieto dei patti di quota lite per la totalità del compenso professionale. All'autorità per la repressione delle frodi, tutela della concorrenza e protezione della concorrenza è demandata la verifica del rispetto dei nuovi obblighi degli avvocati in questa materia.

## SOCIETÀ DI ESERCIZIO PROFESSIONALE, SOCIETÀ D'ESERCIZIO COMUNE, SOCIETÀ D'ESERCIZIO INTERPROFESSIONALE.

Molte sono le innovazioni sul tema dell'esercizio collettivo della professione. Senza entrare nel dettaglio di norme assai complesse, ecco quali sono le novità principali:

- i) persone fisiche o giuridiche che siano avvocati in un altro Paese membro dell'Unione europea, o dello Spazio economico europeo o della Confederazione Svizzera possono essere soci di maggioranza di SEL (società di avvocati).
- ii) Le SPFPL sono delle società holding che possono avere partecipazioni in SEL, ma anche in società di notai, consulenti in brevetti, esperti contabili o entità non francesi che esercitino le medesime attività professionali. Soci di queste holding devono essere a loro volta avvocati, francesi o europei.
- iii) Si autorizza l'utilizzo di altre forme societarie per l'esercizio dell'attività professionale.
- iv) Sono create nuove forme d'esercizio pluridisciplinare, tra avvocati, notai, esperti contabili, ufficiali giudiziari, amministratori giudiziari e altri ancora.



Per concludere, dunque, da un lato si potrebbe dire che Francia e Italia sono proprio “sorelle latine”. Manifestazioni di avvocati, grandi titoli nei giornali, voto di fiducia in parlamento, pronuncia di costituzionalità per qualche modifica, non sono mancate nel processo che ha condotto all'approvazione della legge Macron, a dimostrazione di quanto sia difficile riformare da un lato come dall'altro delle Alpi!

Si potrebbe anche notare quanta differenza c'è tra l'avvocatura parigina e il resto della Francia: sotto la tour Eiffel via libera alle società holding e al controllo estero, pur sempre nel perimetro dell'avvocatura. In provincia la grande conquista è di non dover più appoggiarsi a un corrispondente. Infine, si potrebbe dire che il diavolo è nei dettagli. Le nuove norme sulle società d'esercizio aprono la strada a future configurazioni della professione oggi inimmaginabili. 🇫🇷

*\*Avocat à la Cour*



# LABLAW

STUDIO LEGALE

FAILLA ROTONDI & PARTNERS

## IL LAVORO NON CI FA PAURA

**Risolviamo ogni giorno i vostri problemi di diritto, organizzazione e gestione del lavoro**

Perché siamo un partner competente, flessibile e dinamico con oltre 20 anni di esperienza in ambito nazionale e internazionale. Perché abbiamo oltre 50 professionisti specializzati al vostro servizio che hanno già realizzato migliaia di consulenze e progetti in favore delle aziende. Perché utilizziamo le tecnologie più avanzate e condividiamo le expertise più innovative nell'ambito delle operazioni di outsourcing, ristrutturazione e gestione del personale.

**Perché siamo LABLAW.**

MILANO - ROMA - PADOVA - PESCARA - GENOVA  
[www.lablaw.com](http://www.lablaw.com)



Consulenza aziendale | Relazioni industriali | Ristrutturazione e riorganizzazione aziendale | Contrattualistica e contenzioso del lavoro

# TRE ALTERNATIVE AL SAFE HARBOR

di **lorenzo conti\***

I 6 ottobre 2015 è stata depositata la Sentenza nella causa C-362/14 con cui la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha dichiarato invalida la Decisione 2000/520/CE del 26 luglio 2000 con cui la Commissione Europea aveva ritenuto garantito negli USA un livello adeguato di protezione dei dati personali trasferiti sulla base degli accordi facenti capo al cosiddetto Safe Harbor.

## LA PRONUNCIA

La Corte ha, infatti, dichiarato che una normativa che autorizza in maniera generalizzata la conservazione dei dati personali trasferiti dall'Unione verso gli Stati Uniti, senza che sia operata alcuna differenziazione, limitazione o eccezione in funzione dell'obiettivo perseguito e senza che siano fissati dei criteri oggettivi volti a circoscrivere l'accesso delle autorità pubbliche ai dati e la loro utilizzazione, non è limitata allo



“stretto necessario”, come prevede il diritto europeo sulla conservazione dei dati personali.

## LO STOP

Pertanto, aggiunge la Corte, una normativa che consenta alle autorità pubbliche di accedere in maniera generalizzata al contenuto di comunicazioni elettroniche deve essere considerata lesiva del diritto fondamentale al rispetto della vita privata. Parimenti, la Corte osserva che una normativa che non preveda alcuna facoltà per il singolo di esperire rimedi giuridici diretti ad accedere ai propri dati o ad ottenere la rettifica o la cancellazione viola il contenuto essenziale del diritto fondamentale ad una tutela giurisdizionale effettiva.

## L'EFFETTO

Pertanto, i Giudici Europei hanno disposto che l'autorità nazionale di controllo, investita di una domanda, deve poter esaminare in piena indipendenza se il trasferimento dei dati di una persona verso un paese terzo garantisca un “livello adeguato” di protezione, anche quando esiste una decisione della Commissione che dichiara che un paese terzo offre un adeguato livello di protezione dei dati personali.

## LINEE GUIDA

La sentenza della Corte è senza dubbio una decisione storica che ha ingenerato grande confusione nel mercato dei flussi di dati transatlantici. Tuttavia, sembra che le Autorità nazionali siano già al lavoro per individuare

delle linee-guida comuni e che le Autorità comunitarie stiano già negoziando con gli Stati Uniti un nuovo accordo per la gestione e lo scambio dei dati online affinché i flussi di dati transatlantici continuino.

## LE ALTERNATIVE

In attesa di capire quali saranno le soluzioni politiche e normative che verranno adottate, ma che richiederanno probabilmente del tempo, occorre che le società italiane ed europee che esportano dati verso gli USA pensino a una revisione in generale del sistema di trasferimento dei dati attraverso strumenti alternativi all'accordo di Safe Harbor quali: (i) la predisposizione di Binding Corporate Rules ossia di uno strumento volto a consentire il trasferimento di dati personali dal territorio dello Stato verso Paesi terzi (extra-UE) tra società facenti parti dello stesso gruppo d'impresa, (ii) la negoziazione di un Data Transfer Agreement ossia di un accordo ad hoc tra singole imprese per il trasferimento dei dati e (iii) la raccolta di uno specifico consenso al trasferimento dei dati extra-UE da parte del soggetto interessato. 

\* Partner di Rucellai Raffaelli



# LABOUR AWARDS 2015

Il settore ha i suoi protagonisti. Noi li abbiamo celebrati lo scorso 28 settembre.



Autorevoli operatori della **labour community** italiana, tra esponenti delle direzioni del personale di prestigiose aziende italiane e straniere, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione, e ovviamente loro, **i protagonisti del settore**, si sono riuniti al Museo Diocesano di Milano per celebrare la dodicesima edizione dei **legalcommunity Awards**, focalizzata, per la quarta volta, sul mercato del **diritto del lavoro**.

La serata, organizzata da legalcommunity.it in partnership con Accuracy e Sid Investigation Agency e con la collaborazione di Aidp, ha visto la presenza di circa 300 persone.

Il riconoscimento è stato assegnato da [una numerosa e autorevole giuria](#).

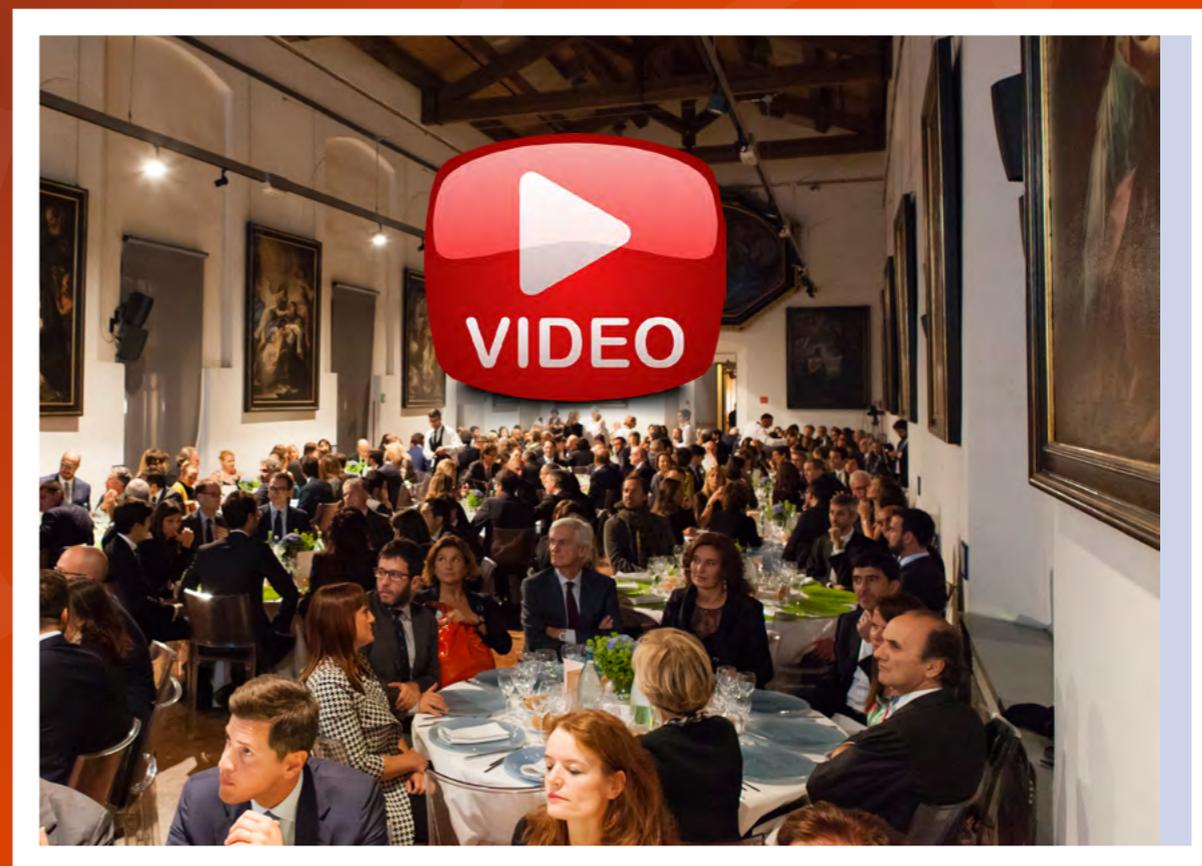
# LAVORO DI PIÙ CONSULENZA CON MENO LITI

*A cura di Vincenzo Rozzo*

Contrariamente allo scorso anno, quando abbiamo assistito a una vera e propria rivoluzione del settore contrassegnata da numerosi spin off, lateral hire, aggregazioni e avvii di nuove iniziative professionali (ricordiamo ad esempio il caso Piacci De Vivo Petracca, come anche la boutique di **Olimpio Stucchi**, Uniolex), in questo 2015 il mondo del giuslavoro italiano non ha visto grossi cambiamenti del proprio assetto, rimanendo quasi del tutto inalterato.

Pochi sono stati, infatti, i cambi di poltrona registrati negli ultimi mesi. Tra i più significativi ricordiamo quello di **Lorenzo Cairo**, ex senior associate di Freshfields, entrato in Gattai Minoli Agostinelli come partner creando di fatto la practice labour (che ad oggi conta 4 professionisti), e quello di **Edgardo Ratti**, ex socio di LabLaw, passato a Trevisan & Cuonzo. Anche qui, il lateral ha prodotto un dipartimento strutturato, interamente specializzato nella materia e che al momento è composto da 4 associate guidati da Ratti.

La novità dell'ultimo minuto è stata il passaggio di **Aldo Calza** nello studio internazionale Dentons sbarcato in Italia sotto la guida di Federico Sutti.



Tutte le start up del 2014 hanno mantenuto un buon posizionamento di mercato sia per i mandati intercettati sia per la stima e la fiducia riscossa tra i propri clienti.

Non ci riferiamo solo alle nuove insegne professionali, ma anche ai dipartimenti labour di studi multidisciplinari nati per effetto di lateral hire. Come quello di K&WM guidato da **Andrea Nicodemi** (ex Cba) che ha rifondato la practice dello studio di matrice cinese o anche il gruppo capitanato da **Giuseppe Bulgarini d'Elci** che è stato capace di rilanciare il labour di Cernelutti dopo l'uscita di **Valentina Pomares**.

Sul piano operativo, è aumentata sensibilmente la consulenza giuslavoristica nell'ambito di operazioni di fusioni e acquisizioni. Complice, ovviamente, l'impennata dell'm&a che da fine 2014 al secondo trimestre del 2015 ha visto un boom di deal. Protagonisti, su questo fronte, i dipartimenti di realtà come BonelliErede e Chiomenti, Gianni Origoni e Legance o ancora Dla Piper, Clifford Chance, Allen & Overy e Baker & McKenzie.

Larga attività è anche stata svolta sul piano delle relazioni industriali e degli accordi sindacali. Non sono infatti mancate operazioni di riorganizzazione societaria/manageriale, ristrutturazioni, trasferimenti (o chiusure) di sedi e/o rami d'azienda. Molto attivi su questo fronte sono soprattutto gli studi interamente specializzati nella materia come LabLaw, Amendolito, Morpurgo, De Luca, Toffoletto, Salonia, Trifirò e il dipartimento labour di Grimaldi guidato da **Angelo Zambelli**.

In lieve calo, invece, il contenzioso.

Le "liti" in tribunale, infatti, sono sempre più spesso sostituite da accordi transattivi, prevalentemente di natura economica. Anche a detta degli stessi professionisti, interpellati tempo fa da *Mag* in una indagine lampo sul Jobs act, il contenzioso è destinato a diminuire per effetto della riforma, almeno secondo sei studi su dieci. Se per alcuni, questo implicherà



inevitabilmente un calo di fatturato (in quanto la practice labour è storicamente legata al contenzioso), per altri non è detto, in quanto sarà destinata a crescere l'attività stragiudiziale, di parieristica e la consulenza specifica.

Tutto questo, e molto altro (rating, fatturati, operazioni di spicco, opinione di mercato), è oggetto del **w** focalizzato sul mondo **Labour**.

---

Qui di seguito, riportiamo tutti i **vincitori** premiati dalla giuria della quarta edizione dei **legalcommunity Labour Awards**, con le relative motivazioni.

Studio dell'anno **LABOUR**

## BonelliErede

Il team labour della nota law firm italiana è tra i più conosciuti e apprezzati dal mercato, al punto da essere considerato leader del settore «per dimensione, professionalità e soprattutto competenza». La squadra, attiva su tutti i fronti del diritto del lavoro, ha il serbatoio pieno di operazioni di alto profilo. In ambito consulenziale, a esempio, ha seguito gli aspetti giuslavoristici di alcune delle più importanti operazioni di m&a dell'ultimo anno.



Marcello Giustiniani (BonelliErede)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
In questo Paese c'è bisogno  
di iniziativa, investimenti  
e competenza. Pensare  
che possano venire solo  
dall'Italia è utopistico  
”

### I FINALISTI

- BonelliErede
- LabLaw
- Lexellent
- Morpurgo e Associati
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

Avvocato dell'anno **LABOUR**

# ANGELO ZAMBELLI

Grimaldi Studio Legale

Il suo track record ha portato il dipartimento labour dello studio a essere una delle realtà più importanti e specializzate del mercato italiano. «Tecnico, proattivo, determinato, innovativo», il professionista ha fatto letteralmente il pieno di consensi e si è distinto anche per il suo coinvolgimento in operazioni strategiche seguite per clienti leader nei rispettivi settori di attività.



Angelo Zambelli (Grimaldi Studio Legale)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
In un mercato asfittico  
e ancora debole come quello  
italiano, non avere l'articolo  
18 dà più fiducia  
a chi vuole investire  
”

## I FINALISTI

- **Sergio Barozzi**  
Lexellent
- **Claudio Morpurgo**  
Morpurgo & Associati
- **Francesco Rotondi**  
LabLaw
- **Franco Toffoletto**  
Toffoletto De Luca Tomajo e Soci
- **Angelo Zambelli**  
Grimaldi Studio Legale

Studio dell'anno **RELAZIONI INDUSTRIALI / SINDACALI****LABLAW**

Afferma un cliente: «Trovo che lo studio sappia combinare competenza tecnica con capacità di comprensione delle dinamiche di business. Piuttosto che emettere pareri su “cosa non si può fare”, il team è in grado di capire le esigenze strategiche del cliente e suggerire “come si può fare”». Apprezzato dal mercato, il gruppo assiste con continuità clienti di primo piano in operazioni che prevedono complesse e articolate vertenze sindacali.



**Maurizio Dottino** (Gruppo Marcegaglia) e **Francesco Rotondi** (LabLaw)

**IL PUNTO DI VISTA**

“  
Il jobs act ridisegna sia  
il contratto di lavoro sia  
il ruolo del sindacato  
durante le ristrutturazioni  
e le riorganizzazioni aziendali  
”

**I FINALISTI**

- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- LabLaw
- Legance
- Quorum
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

Avvocato dell'anno **RELAZIONI INDUSTRIALI / SINDACALI**

# ALDO CALZA

Dentons

Ha ricevuto largo consenso di mercato per la sua competenza in materia e per la sua vicinanza al mondo aziendale. Quest'anno il professionista è stato particolarmente attivo nelle relazioni con i sindacati nell'ambito di complesse e delicate operazioni di ristrutturazione e riorganizzazione societaria.



Maurizio Dottino (Gruppo Marcegaglia) e Aldo Calza (hELP the Employment Law Plant)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
C'è un grande scollamento  
tra la parte politica  
del sindacato e chi invece  
si siede ai tavoli aziendali  
e aiuta a risolvere le crisi  
”

## I FINALISTI

- **Francesco Amendolito**  
Amendolito & Associati
- **Aldo Calza**  
Dentons
- **Alberto Maggi**  
Legance
- **Francesco Rotondi**  
LabLaw
- **Rosario Salonia**  
Salonia Associati Studio Legale

Studio dell'anno **CONTENZIOSO**

# SIMMONS & SIMMONS

Afferma un cliente: «Nell'ambito del contenzioso sono in grado di trovare interpretazioni spesso originali e allo stesso tempo molto convincenti, cosa che ci ha consentito di vincere in molte cause su temi estremamente delicati. Il punto di forza sta nell'affiatamento della squadra». I numerosi commenti, indirizzati sia al team che ai singoli professionisti, confermano il trend positivo della practice della law firm, in crescita da anni.



Omar Campise (Chiesi Farmaceutici) e Davide Sportelli (Simmons & Simmons)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
La crisi ha incentivato quei  
processi di riorganizzazione  
del sistema che sono poi alla  
base del nostro lavoro  
”

## I FINALISTI

- Lexellent
- Piacci De Vivo  
Petracca
- Quorum
- Simmons & Simmons
- Toffoletto De Luca  
Tamajo e Soci

Avvocato dell'anno **CONTENZIOSO**

# GIACINTO FAVALLI

Trifirò & Partners

Non ha bisogno di presentazioni. I pareri sul suo conto, raccolti sia tra i clienti che tra gli operatori del settore, sintetizzano una garanzia di professionalità e competenza espressa in tutte le specializzazioni della materia, compresa l'attività di contenzioso. Apprezzato anche per le qualità umane. Il suo background vede l'assistenza continuativa a clienti leader nei settori metalmeccanico, automotive e nell'industria in generale.



Omar Campise (Chiesi Farmaceutici) e Giacinto Favalli (Trifirò & Partners)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Il sistema processuale labour  
è tecnicamente ottimo,  
i problemi derivano spesso da  
organici e strutture inadeguati  
”

## I FINALISTI

- **Carlo Boursier Niutta**  
Boursier Niutta & Partners
- **Giacinto Favalli**  
Trifirò & Partners
- **Carlo Majer**  
Lexellent
- **Claudio Morpurgo**  
Morpurgo & Associati
- **Olimpio Stucchi**  
UnioLex

Studio dell'anno **CONSULENZA**

## DLA PIPER

Il team, attivo su tutti i fronti, offre in particolare consulenza giuslavoristica in operazioni di m&a molto importanti per valore economico e strategico. Uno dei punti di forza, messo in rilievo dal mercato, è la capacità di agire in stretto coordinamento con il dipartimento di diritto societario. Diversi i professionisti sotto i riflettori: «Sono veloci, professionali, hanno un approccio pragmatico e sono dotati di senso pratico».



Aldo Scaringella (legalcommunity.it) e Giampiero Falasca (DLA Piper)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
In un'economia internazionale  
è importante che uno studio  
sappia stare non solo  
sulla piazza di Roma e Milano  
ma anche all'estero  
”

### I FINALISTI

- BonelliErede
- Chiomenti
- DLA Piper
- Legance
- LS LexJus Sinacta

Avvocato dell'anno **CONSULENZA**

# SIMONETTA CANDELA

Clifford Chance

Afferma un cliente: «È una persona preparatissima, ha grande competenza nel gestire tutte le problematiche connesse alla materia e vasta esperienza sul campo. Garantisce presenza e disponibilità». Apprezzata dai clienti, la professionista è inoltre “diversity partner” e ricopre incarichi ufficiali sia all'interno dello studio italiano sia a livello globale sul tema del rispetto delle differenze.



Aldo Scaringella (legalcommunity.it) e Simonetta Candela (Clifford Chance)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Nell'm&a è fondamentale  
capire le necessità  
e gli obiettivi del cliente  
e tutelare i suoi interessi  
”

## I FINALISTI

- **Giorgio Albè**  
Albè e Associati
- **Livio Bossotto**  
Allen & Overy
- **Simonetta Candela**  
Clifford Chance
- **Renato Oscar Scorcelli**  
Scorcelli Rosa & Partners
- **Paola Tradati**  
Gianni Origoni Grippo  
Cappelli & Partners

Studio dell'anno **CONTRATTI DI AGENZIA**

## TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO E SOCI

Dichiara un cliente: «Lo studio rappresenta lo stato dell'arte della consulenza giuslavoristica in Italia con una prospettiva aperta sulla dimensione internazionale». Ha mantenuto nel tempo un costante trend di crescita sia in termini di fatturato che di organico. L'attività si estende ad ogni area del diritto del lavoro, compresa quella dei contratti di agenzia e assicura ai propri clienti un'assistenza completa su tutto il territorio nazionale.



Franco Toffoletto (Toffoletto De Luca Tamajo e Soci) e Sara Razzicchia (Sanofi Pasteur MSD)

IL PUNTO DI VISTA



“  
La cessazione del rapporto,  
dopo le modifiche  
della direttiva europea, è fra  
le questioni che uno studio  
affronta maggiormente  
”

### I FINALISTI

- BonelliErede
- Carnelutti
- Clifford Chance
- Morpurgo e Associati
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

Avvocato dell'anno **CONTRATTI DI AGENZIA**

# CLAUDIO MORPURGO

Morpurgo & Associati

Afferma un cliente: «Ha ottime capacità di analisi delle situazioni e delle problematiche con conseguente individuazione di soluzioni pertinenti ed efficaci. Sensibile alle problematiche e opportunità aziendali». Il professionista è riuscito, nel corso degli ultimi anni, a portare il suo studio sotto i riflettori del mercato, al punto di essere considerato una delle realtà più specializzate nella materia.



IL PUNTO  
DI VISTA



“

Quella dei contratti di agenzia  
è una delle materie che lega  
di più la disciplina giuridica  
alla realtà del business

”

## I FINALISTI

- **Simonetta Candela**  
Clifford Chance
- **Giuseppe d'Elci Bulgarini**  
Carnelutti
- **Barbara Grasselli**  
Grimaldi Studio Legale
- **Claudio Morpurgo**  
Morpurgo & Associati
- **Franco Toffoletto**  
Toffoletto De Luca Tomajo e Soci

Studio dell'anno **TOP MANAGEMENT**

# TRIFIRÒ & PARTNERS

«Preparati tecnicamente, focalizzati sugli obiettivi, hanno una buona comprensione del business aziendale e un ottimo approccio al cliente. Sempre consigliato da tutti, sicuramente è uno studio che gode di alta reputazione». Collocato dagli addetti ai lavori tra i leader del settore, il team fornisce assistenza alle imprese per tutte le questioni inerenti il rapporto di lavoro, compreso quello di natura manageriale.



Emanuele Pedrotti (Gruppo Forall - Pal Zileri) Stefano Trifirò (Trifirò & Partners)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Direttive della Bce hanno  
ristretto le retribuzioni  
del top management, come  
quella che ha colpito le  
liquidazioni dei vertici bancari  
”

## I FINALISTI

- BonelliErede
- Clifford Chance
- Grimaldi Studio Legale
- LabLaw
- Trifirò & Partners

Avvocato dell'anno **TOP MANAGEMENT**

# ANNALISA REALE

Chiomenti

Dicono di lei: «Dotata di tempestività e pragmaticità di intervento. È esperta, disponibile, ottima nella consulenza giuslavoristica e nell'assistenza al top management». È socia di uno dei più grandi studi italiani, segue con continuità banche d'affari e multinazionali domestiche e internazionali attive in diversi settori merceologici.



Annalisa Reale (Chiomenti)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Oggi i clienti ci chiedono di  
essere sempre al passo coi  
tempi e di dare soluzioni  
pragmatiche, efficaci e veloci  
”

## I FINALISTI

- **Gabriele Fava**  
Fava & Associati
- **Annalisa Reale**  
Chiomenti
- **Francesco Rotondi**  
LabLaw
- **Renato Oscar Scorcelli**  
Scorecelli Rosa & Partners
- **Davide Sportelli**  
Simmons & Simmons

Studio dell'anno **PENALE LAVORO**

# ALLEVA & ASSOCIATI

Considerato dal mercato uno degli studi più specializzati nel diritto penale d'impresa, è uno dei protagonisti ricorrenti in quei processi che di solito fanno la storia della giurisprudenza in Italia. Inclusi quelli legati a delicate vicende vicine al mondo del lavoro.



Guido Carlo Alleva (Alleva & Associati)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**Il diritto penale del lavoro  
sta evolvendo e va verso una  
sempre maggiore flessibilità**

”

## I FINALISTI

- Aiello
- Alleva & Associati
- Mucciarelli
- Perroni e Associati
- Severino

Avvocato dell'anno **PENALE LAVORO**

# DOMENICO AIELLO

Aiello

Come numerosi penalisti di razza, si occupa di penale in tutti i settori del diritto, dalla finanza al fiscale, passando per il labour ovviamente. In questa specifica area, numerosi operatori del comparto (parliamo di hr manager di prestigiose aziende e di avvocati specializzati nella materia) hanno identificato proprio lui come il penalista con maggiore expertise nel terreno giuslavorista.



Antonio Labate (Sony Music Entertainment Italy) e Domenico Aiello (Aiello)

IL PUNTO DI VISTA



“  
Fra i reati che incontriamo di più ci sono quelli legati alla prevenzione degli incidenti sul lavoro e all'inquinamento  
”

## I FINALISTI

- **Domenico Aiello**  
Aiello
- **Franco Coppi**  
Coppi
- **Massimo Dinoia**  
Dinoia Federico Pelanda  
Simbari Uslenghi
- **Francesco Mucciarelli**  
Mucciarelli
- **Paola Severino**  
Severino

Studio dell'anno **RISING STAR**

## DE LUCA & PARTNERS

Nato oltre 40 anni fa, nel corso degli anni lo studio milanese è cresciuto gradualmente in termini di organico, fatturato e anche di visibilità e reputazione. Da sempre al fianco delle aziende, il team svolge attività di consulenza in ogni ambito: dalla gestione delle relazioni industriali alle ristrutturazioni, passando per il contenzioso.



Alberto De Luca (De Luca & Partners) e Domenico Butera (Aidp Gruppo Regionale Lombardia)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Bisogna continuare nella riforma  
dei propulsori dell'economia per trasformare  
i nuovi rapporti di lavoro  
in qualcosa di stabile  
”

Avvocato dell'anno **RISING STAR**

# BARBARA GRASSELLI

Grimaldi Studio Legale

Dicono di lei: «Ha buona comprensione del contesto aziendale. Si distingue per precisione dei pareri, attenzione ai dettagli, confronto sugli impatti, conoscenza tecnica della normativa e reperibilità». Apprezzata da clienti e controparti, è da un po' di tempo sotto i riflettori del mercato. Lavora in uno dei dipartimenti più specializzati nella materia.



Barbara Grasselli (Grimaldi Studio Legale)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Credo che il problema principale  
in Italia rimanga il costo del lavoro.  
Finché non si affronterà questo aspetto  
la ripresa rimarrà debole  
”

Studio dell'anno **EMERGENTE**

## TREVISAN & CUONZO

Dicono i clienti: «La capacità di rispondere tempestivamente alle esigenze aziendali è senz'altro uno dei punti di forza dei professionisti, unitamente alla loro flessibilità e all'abilità nell'indirizzare i propri interlocutori». Nato a gennaio 2015, il giovane dipartimento labour dello studio ha già conquistato ampio consenso di mercato.



Edgardo Ratti (Trevisan & Cuonzo) e Marino Forchin (CEME)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

La riorganizzazione e la gestione della crisi d'impresa sono le tematiche con cui ci confrontiamo più spesso

”

Avvocato dell'anno **EMERGENTE**

# ALESSANDRO PAONE

LabLaw

Una giovane promessa del mercato labour italiano, secondo l'opinione di molti hr manager con cui il professionista ha lavorato direttamente. Opera in uno degli studi più specializzati nella materia in Italia e segue personalmente numerose operazioni, anche di rilevante complessità e valore economico. «Grande lavoratore, di ottima qualità», afferma un cliente.



Paola Ricci (Alessandro Rosso Group e Best Tours Italia) e Alessandro Paone (LabLaw)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

Per un giovane giuslavorista è fondamentale studiare bene la materia e confrontarsi costantemente con il mercato del lavoro

”

PREMIO SPECIALE DI *LEGALCOMMUNITY.IT* ALL'ECCELLENZA

# MATTIA PERSIANI

Studio Legale Persiani

Unanimemente considerato un “maestro” e un “luminare” della materia. Si tratta di un professionista con oltre tantissimi anni di esperienza sul campo. Ha fondato il suo studio nei primi anni settanta e nel 1991 ha dato vita a un'associazione di avvocati. Nel corso del tempo, ha saputo conquistare, e continua a conquistare, la stima e la considerazione dei suoi numerosi e importanti clienti.



Giuseppe Ragusa (Axitea) e Mattia Persiani (Studio Legale Persiani)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

Il problema della previdenza sociale  
è legato al conflitto fra generazioni

”

Avvocato dell'anno **CONTENZIOSO PREVIDENZIALE**

# RICCARDO TROIANO

Orrick Herrington & Sutcliffe

Il professionista, socio litigator del suo studio, è stato protagonista di uno dei contenziosi più rilevanti dell'anno. Insieme al suo team, ha ottenuto il giudizio di incostituzionalità della norma del Decreto Legge Salva Italia sul "blocco della perequazione automatica". Si tratta di una pronuncia storica della Corte Costituzionale a favore di 6 milioni circa di pensionati.



Giuseppe Piacentini (Fastweb) e Riccardo Troiano (Orrick Herrington & Sutcliffe)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Tutto è partito da tanti tribunali italiani  
investiti dal nostro ricorso con cause pilota  
presentate per singoli cittadini  
”

Avvocato dell'anno **INNOVAZIONE**

# FRANCESCO AMENDOLITO

Amendolito & Associati

Dopo circa cinque mesi di trattative, il professionista ha siglato un'accordo del comparto auto ACM Melfi (consorzio di circa 13 aziende fornitrici principali del gruppo Fiat). L'intesa consente di creare a livello normativo ed economico le condizioni che possano garantire la continuità produttività delle aziende del comparto e la salvaguardia dei livelli occupazionali nell'area.



Giorgio Giva (Consulente aziendale in relazioni industriali) e Francesco Amendolito (Amendolito & Associati)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**Il diritto del lavoro è in continua evoluzione,  
per stare al passo servono creatività  
e innovazione**

”

Avvocato dell'anno **LABOUR RESTRUCTURING**

# ROSARIO SALONIA

Salonia Associati Studio Legale

Il professionista, nome noto e stimato nel mercato del giuslavoro italiano, è stato quest'anno protagonista di una operazione di ristrutturazione molto importante e delicata per i valori in ballo. Parliamo dell'accordo con Cigs per 3.071 lavoratori della M. Business Srl, del gruppo Mercatone Uno, in amministrazione straordinaria.



Ritira per Rosario Salonia: Cristina Petrucci (Salonia Associati Studio Legale) e Cristian Filocamo (Iperal)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
Ciò che accomuna tutti i componenti  
della nostra comunità è l'attenzione  
alla persona, ai suoi bisogni, alle famiglie  
e all'essere umano  
”

Avvocato dell'anno **LABOUR M&A**

# NICOLA BONANTE

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Il professionista ha seguito i profili giuslavoristici di una delle più importanti operazioni di m&a dell'ultimo anno. Si tratta della fusione tra Sorin e Cyberonics. Il progetto è finalizzato alla creazione di una nuova realtà globale, leader nelle tecnologie medicali. Il nuovo gruppo, con ricavi pari 1,3 miliardi di dollari e presente in 100 paesi con 4.500 dipendenti, avrà sedi operative in Italia, Francia e negli Usa.



Sabrina Fenoglio (LVMH Italia) e Nicola Bonante (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
È importante, in un'operazione m&a,  
tener conto degli aspetti labour  
fin dalla due diligence  
”

Avvocato dell'anno **SPORT E LAVORO**

# LUCA FERRARI

Withers

È capo dipartimento della practice di diritto sportivo di uno studio internazionale, uno dei pochi in Italia ad avere un gruppo di lavoro interamente specializzato in questa disciplina. Avere competenze in diritto dello sport significa possedere anche un'expertise nel campo del giuslavoro. Il professionista, secondo il mercato, è la perfetta espressione del connubio tra le due specializzazioni.



Luca Ferrari (Withers) e Simona Smaldone (Decathlon Italia)

IL PUNTO  
DI VISTA



VIDEO

“

In questo settore, il lato umano, emotivo, è importante e va sempre preso in considerazione

”

Studio dell'anno **PER LE PARI OPPORTUNITÀ**

## LEXELLENT

“La diversità come valore da difendere”, “Il principio di parità di genere nel progetto di costituzione tunisina”, “Gibt diversity index”, sono soltanto alcuni degli appuntamenti promossi dallo studio nel corso dell'anno sul tema della diversità. Lo studio, una delle realtà giuslavoristiche più importanti d'Italia, è da sempre attento a queste tematiche.



Giuletta Bergamaschi (Lexellent) e Francesca Ferretti (Rentokil Initial)



“  
La situazione diversity negli studi  
sta migliorando, c'è molta disponibilità  
delle colleghe a impegnarsi in questo settore  
”

# RASSEGNE STAMPA: COME RENDERLE DAVVERO UTILI

di mario alberto catarozzo\*



**N**ell'epoca della reputazione (o *reputation*, come viene chiamata sul web), della comunicazione orizzontale e del passaparola digitale, saper costruire e gestire la propria immagine è diventata una cosa determinante. Sia ben inteso, la preparazione tecnica e la qualità delle competenze resteranno sempre centrali, ma non saranno più sufficienti, come abbiamo più volte visto.

In uno scenario in continua evoluzione, poi, non basta acquisire delle conoscenze, bisogna mantenerle vive, essere aggiornati per sapersi muovere in modo efficace e strategico.

Uno strumento prezioso e spesso sottovalutato è la rassegna stampa.

**Il valore della rassegna stampa giuridica**  
Negli studi legali dove la rassegna stampa è utilizzata, essa assume quasi sempre solo la funzione di aggiornamento giuridico-normativo e di monitoraggio delle proprie uscite sui media. Lo scopo è, da un lato, quello di far risparmiare tempo ai professionisti e di facilitare l'aggiornamento, evitando ricerche sul web o sulle riviste di settore, dall'altro quello di avere contezza della propria visibilità.

## **NON SOLO RASSEGNE GIURIDICHE**

Se un tempo tutto ciò sarebbe stato più che

sufficiente, d'ora in poi sarà solo una parte della formazione quotidiana del giurista.

L'avvocato-manager e l'avvocato-imprenditore hanno bisogno di conoscere costantemente gli scenari di mercato, sapere i trend della professione, conoscere le mosse dei competitor. Per stare sul mercato, la preparazione tecnica (fondamentale) non basta: bisogna anche avere conoscenza degli "avversari" e avere competenze e capacità strategica.

Conoscere uno scenario, un mercato, è come trovarsi in un grande magazzino e sapere sulla sua mappa dove ci troviamo. Ricordiamoci sempre che non si possono introdurre cambiamenti intenzionali se non si ha consapevolezza di dove si parte. Al limite, attueremo cambiamenti casuali e occasionali. Nessuna strategia, quindi, nessun progetto.

### LE FONTI DELLA RASSEGNA STAMPA

Quali sono oggi le fonti per formulare una rassegna stampa efficace? Se un tempo erano sostanzialmente i quotidiani (cartacei), oggi la parte del leone la fa certamente il web. Pertanto chi all'interno dello studio (avvocato, office manager, segretaria, praticante) sarà incaricato di sviluppare la rassegna ad uso

interno, dovrà come prima cosa selezionare le fonti di interesse da tener monitorate. Avrà dunque fonti tecnico-giuridiche da cui reperire informazioni sulla normativa e giurisprudenza; altre saranno fonti tipicamente editoriali e giornalistiche. Altre ancora saranno fonti di settore, relative agli scenari economici, sociali, tecnologici. Di queste fonti oramai nulla è più esclusivamente cartaceo: alcune di esse hanno la duplice veste cartacea e digitale, altre hanno la sola versione digitale. Il suggerimento è dunque di allargare i propri

orizzonti e non limitarsi alle solite fonti, per quanto valide.

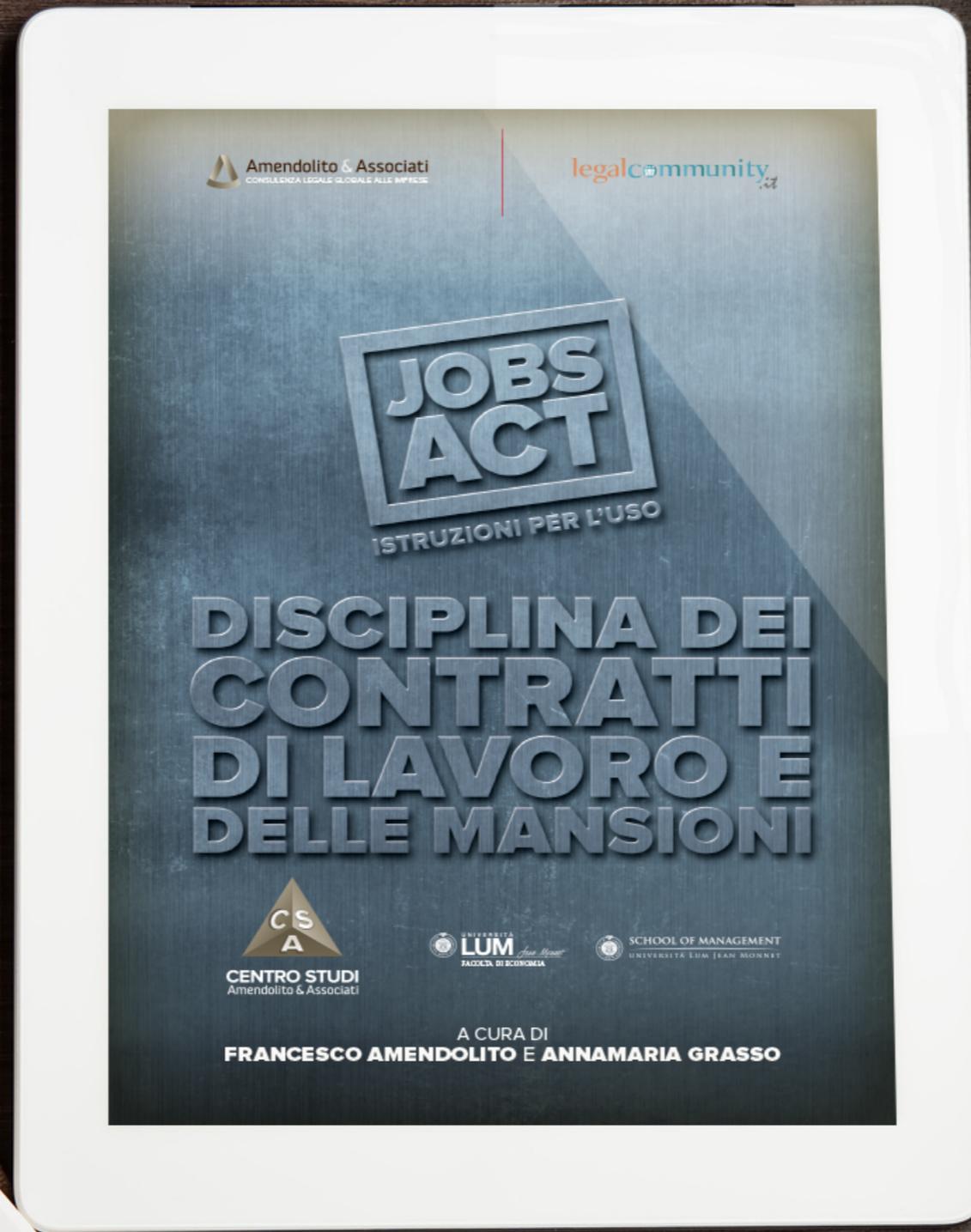
Infine, oltre alle fonti giornalistiche ed editoriali, esistono anche le fonti radiofoniche (ogni emittente ha un proprio sito internet) e televisive. Da non sottovalutare anche i social media e i social network che spesso offrono contenuti molto interessanti. Esistono molti canali di Youtube con contenuti video di valore, così come podcast, oppure ppt in slideshare, per esempio. Spesso questi vengono ignorate sulla convinzione che tutto ciò che è social è



**Una volta selezionate le fonti utili, si tratta di saper selezionare i contenuti davvero interessanti e funzionali al proprio business. Sembra una cosa ovvia, ma non lo è affatto. Se vengono selezionati troppi contenuti, la rassegna stampa risulterà troppo corposa e quindi inutilizzabile; se, al contrario, è troppo scarna, sarà poco utile.**



SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Con il d.lgs. n. 81/2015 il Legislatore adotta un testo organico unitario che ingloba la regolamentazione di tutti i contratti di lavoro subordinato, interviene, attraverso le modifiche apportate alle collaborazioni organizzate dal committente, sulla nozione di subordinazione ai sensi dell'art. 2094 del c.c. e riscrive l'art. 2103 del c.c., ridisegnando lo jus variandi del datore di lavoro.

Il book del Centro studi Amendolito & Associati, di immediata consultazione, offre unitamente al riferimento normativo, un primo commento delle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 81 ed alcuni spunti utili nell'applicazione delle nuove norme.



Visita la nostra sezione [Library](http://www.legalcommunity.it/library) e scarica gratuitamente i nostri e.book. [www.legalcommunity.it/library](http://www.legalcommunity.it/library)





LE TAVOLE  
DELLA LEGGE

# LA DOMENICA DAL MARCHIGIANO

di giacomo mazzanti

Trovo molto importante gustare un buon pranzo con la dovuta calma la domenica (come da vecchie tradizioni italiane) e, quando posso, mi affido alle sapienti mani dello chef di Stefano il marchigiano.

Il locale è in zona Sempione e ricalca un format vincente dove i piatti sono cucinati a dovere sia quando si tratta di pesce che di carne: questa è la stagione dei funghi e recentemente ho gustato con grande soddisfazione un menù composto da ovoli con grana, risotto ai porcini e filetto alla Stefano (con prosciutto e funghi). Stefano il marchigiano presenta un menù basato sui piatti della tradizione gastronomica italiana. Fa della freschezza e dell'eccezionale qualità degli ingredienti usati un suo punto di forza.

Nel menù sono presenti primi di pasta fresca rigorosamente fatta in casa, gustosi secondi di pesce freschissimo e carni di ottima qualità, accompagnati con contorni di stagione e da vini tutti italiani.

Non fatevi ingannare dal nome perché il signor Stefano è in pensione e a capo del locale vi sono lo chef **Luigi Magni** e in sala **Celestino Zedda**: bravissimi entrambi nei rispettivi ruoli. Alcune serate sono a tema come la serata dei bolliti o della zuppa di pesce: Celestino non mancherà di avvertirvi se lasciate la vostra mail.

Il servizio è impeccabile e vi garantisco che vale assolutamente la pena di allungarsi un po' fuori dal centro. Il carrello dei dolci non vi tradirà come pure l'ambiente super accogliente.

Il prezzo 40 euro vini esclusi. 



In agenda

Stefano il marchigiano

Via Arimondi, 1 • 20155 Milano

Tel. +39.02.3300.1863

[info@stefanoilmarchigiano.com](mailto:info@stefanoilmarchigiano.com)

[www.stefanoilmarchigiano.com](http://www.stefanoilmarchigiano.com)



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 11 posizioni aperte, segnalate da 5 studi legali: Accinni Cartolano e Associati, Albè & Associati, De Matteis, Nctm, Portolano Cavallo. I professionisti richiesti sono in totale 15 tra avvocati, neo avvocati, praticanti, neo laureati, junior associate e collaboratori. Le practice di competenza comprendono contenzioso, diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection, commerciale, fusioni e acquisizioni, private equity, diritto bancario e finanziario, civile (in particolare il settore immobiliare), del lavoro, tributario, societario e financial institutions, marketing e comunicazione.

Per future segnalazioni scrivere a:  
[crisrina.testori@legalcommunity.it](mailto:crisrina.testori@legalcommunity.it)

**La pubblicazione degli annunci è GRATUITA. Basta solo segnalare le posizioni aperte alla mail indicata.**

## ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Giovani avvocati.

*Area di attività.* Societario; Commerciale; Operazioni straordinarie.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano candidati che abbiano conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, con voto di laurea superiore a 105/110. Buona/ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30 anni.

*Riferimenti.* Le candidature sono da inviare a:  
[recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it).

## ALBÈ E ASSOCIATI

*Sede.* Busto Arsizio (VA).

*Posizione aperta.* Associate.

*Area di attività.* Diritto Civile - settore immobiliare.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* È richiesta esperienza nel diritto Civile e in particolare nel settore immobiliare.

*Riferimenti.* Per candidarsi utilizzare l'indirizzo

mail [avvocati@albeeassociati.it](mailto:avvocati@albeeassociati.it) oppure utilizzare il format presente nel sito nella sezione lavora con noi.

## DE MATTEIS

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta.* Trainee.

*Area di attività.* Diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Cerchiamo giovani talenti che condividano i nostri valori di eccellenza e integrità. Il nostro successo dipende dalle capacità e dalla dedizione del nostro team. Richiesta laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110 e lode). Ottima conoscenza della lingua inglese (livello C2 o C1). Madrelingua italiana. Desiderio di specializzarsi in diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection. Maturità, professionalità e impegno uniti a curiosità e passione.

*Riferimenti.* Inviare cv con una lettera di accompagnamento all'indirizzo:  
[adematteis@dematteislex.com](mailto:adematteis@dematteislex.com).



IL LAVORO  
È LA NOSTRA PASSIONE.

I nostri valori  
sono l'impegno,  
la disponibilità  
e la competenza.  
**Perché il lavoro per Voi  
è una passione.**

---

**Milano**

Via Boccaccio, 14 - 20123

Tel: +390249530760

**Genova**

Via Roma, 6 - 16121

Tel: +390108593501

[info@giglioscofferi.it](mailto:info@giglioscofferi.it)

[www.giglioscofferi.it](http://www.giglioscofferi.it)

---

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI  
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

## NCTM

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Un neolaureato.

*Area di attività.* Diritto del lavoro, tributario, bancario e finanziario.

*Numero di professionisti richiesti.* 3.

*Breve descrizione.* Si ricercano neolaureati (esame e tesi in materia) con un voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese e una grande disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Un neolaureato e un avvocato esperto.

*Area di attività.* Mercati finanziari.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano un neolaureato e un avvocato con un voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese e una grande disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Un neolaureato.

*Area di attività.* Private Equity, m&a.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un neolaureato con un voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese e una grande disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 4.* Un praticante esperto.

*Area di attività.* Privacy.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un praticante esperto con ottima conoscenza della lingua inglese e una grande disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 5.* Un neoavvocato.

*Area di attività.* Consulenza.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un neoavvocato con un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 5.* Un neolaureato.

*Area di attività.* Tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un neolaureato

con un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

*Riferimenti.* I candidati potranno registrare il loro CV utilizzando [questo link](#).

## PORTOLANO CAVALLO

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Un neolaureato o laureando in giurisprudenza.

*Area di attività.* Diritto societario, commerciale, mergers and acquisitions.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Cerchiamo un laureando o neolaureato in giurisprudenza nell'area del diritto societario, commerciale, Mergers and Acquisitions; media e internet. La posizione prevede il coinvolgimento in tutte le attività dello studio. Ai candidati è richiesta una media esami sostenuti superiore al 28,5 e una conoscenza eccellente della lingua francese.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 2.* Uno stageur.

*Area di attività.* Marketing e comunicazione.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Il candidato ideale è in possesso di laurea in scienze della comunicazione, economia o equipollenti, possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese e ha padronanza dei principali strumenti informatici. Completano il profilo capacità di lavorare in team, orientamento al risultato, flessibilità, ottime doti organizzative e di problem solving. Lo Studio offre ottime possibilità di crescita professionale e un ambiente di lavoro dinamico, giovane, internazionale e innovativo. L'inserimento avverrà sotto forma di stage ed è previsto un rimborso spese mensile.

*Riferimenti.* [gvitanza@portolano.it](mailto:gvitanza@portolano.it)



# SCARICA GRATIS

## PRIVATE EQUITY E-BOOK 2015

By **financecommunity** In collaborazione con

**Accuracy** **GIOVANNELLI e ASSOCIATI** **KPMG**  
 studio legale cutting through complexity

**Bianco Besozzi** **CBA** **GATTALMINOLI AGOSTINELLI** **GIANNI ORIGONI GRIPPO-CAPELLI PARTNERS** **ORRICK** **legalcommunity** **inhousecommunity**



Download PDF

# L'INTRUSO



*Il partner a capo della sede milanese, Marco Rota Candiani tiene un discorso di saluto per gli ospiti della serata.*



## BUON COMPLEANNO HOGAN LOVELLS

Hogan Lovells festeggia 15 anni di presenza in Italia e ha deciso di celebrare questo importante traguardo con una splendida festa ambientata all'interno della Casa degli Atellani - Vigna di Leonardo. Chi ha partecipato all'evento, inoltre, ha potuto anche ammirare le opere dell'artista statunitense Stanley Whitney ospitate all'interno della Lisson Gallery.... L'Intruso non poteva mancare.



*Il socio Jeffrey Greebaum con alcuni ospiti durante l'aperitivo d'apertura della serata*



*La socia Leah Dunlop con il senior associate dello studio Sacha D'Ecclerius.*



*Il partner Luigi Mansani assieme ad alcuni ospiti nell'atrio della Casa degli Atellani.*



# inhousecommunity

Se ti sei iscritto prima del 18 maggio  
su [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it),  
usa le stesse username e password

