

**mAG**  
24.03.14

by legalcommunity



## **FOOD M&A, L'APPETITO VIEN COMPRANDO**

Il mercato, nell'ultimo anno, ha generato affari per oltre un miliardo di euro. E tra gli studi italiani conta 10 protagonisti che hanno agito in quasi un'operazione su due.

# **MAROTTA: «ECCO PERCHÉ IL LEGAL TORNA STRATEGICO NEI NETWORK DELLA REVISIONE»**



**La consulenza  
online raccoglie  
330 milioni**



**Obiettivo Italia  
King & Wood  
raddoppia**



**Macchi  
Di Cellere  
smuove il tax**

Anteprima veloce

Elenco segnalibri

Numero

Segnalibro

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

Indietro

Avanti



Edicola di MAG

Numeri Scaricati

Numeri in corso di lettura

Clicca per tornare alla copertina



# I NUOVI PARAMETRI E UNA PROFESSIONE CHE NON CRESCE

di nicola di molfetta

**D**opo un'attesa sfiancante, gli avvocati italiani hanno portato a casa i nuovi parametri forensi. L'approvazione del decreto che dà attuazione alle disposizioni della legge professionale (247/12) è stato uno dei primi atti del neo guardasigilli, **Andrea Orlando**. Un gesto atteso. E da molti interpretato come un primo e concreto tentativo di distendere i rapporti tra ministero della Giustizia e Avvocatura. Le istituzioni forensi, e in particolare

il Cnf, hanno salutato il "risultato" con toni trionfali. Ma perché?

I parametri sono lo strumento previsto dal legislatore per aiutare i giudici a stabilire quale compenso spetti a un avvocato nel caso in cui manchi un accordo tra legale e cliente in merito al "valore" della prestazione fornita, ovvero ricevuta. Insomma, dovrebbero essere qualcosa che si usa solo in casi estremi. L'eccezione. Mentre la regola dovrebbe essere la pattuizione del compenso del

legale prima dell'inizio del rapporto di consulenza o assistenza con il cliente.

Il sospetto, quindi, è che i parametri saranno utilizzati dalla stragrande maggioranza degli avvocati italiani così come un tempo venivano impiegati i minimi tariffari aboliti dalla prima delle famigerate lenzuolate bersaniane. Del resto, quando si dice che i parametri consentiranno la «prevedibilità dei costi legali», come ha fatto il presidente del Consiglio Forense, **Guido Alpa**, nel comunicato diffuso dopo la notizia del decreto Orlando, si rischia di far credere che questo strumento sia destinato a essere solo una riedizione delle vecchie tariffe, anche se lo stesso Alpa ripete che non è così e che i parametri vanno usati solo in caso di disaccordo.

Ma allora perché la stragrande maggioranza dell'avvocatura aspettava il decreto con tale ansia?

Perché i parametri, le tariffe o qualsivoglia listino prezzi fissato per legge serve a giustificare il valore di prestazioni che altrimenti sarebbe difficile da stabilire o che, probabilmente, il mercato non sarebbe disposto a pagare determinate cifre.

In questo numero di *Mag* raccontiamo [il fenomeno dei siti web che forniscono a chiunque, in cambio di somme decisamente contenute](#), la possibilità di produrre in casa contratti, lettere, e altri documenti che fino a oggi ognuno di noi avrebbe richiesto a un legale. Queste piattaforme, che in Italia sono ancora nella culla della rete, all'estero stanno crescendo rapidamente e nel 2013 sono state capaci di attrarre capitali da parte di investitori istituzionali per un ammontare di ben oltre 300 milioni di euro.

I parametri o strumenti analoghi ad essi consentono ai professionisti di restare aggrappati con le

unghie e con i denti a un sistema che sta sparendo. Gli avvocati che oggi soffrono realmente il fenomeno della proletarizzazione non sembrano essere confortati dall'“apertura” di Orlando. Le toghe sarde sono in astensione dalle udienze dallo scorso 11 febbraio. Si tratta della protesta più radicale che la categoria abbia mai messo in atto. Ma rischia di restare voce di uno che grida nel deserto. La professione e le sue istituzioni se vogliono davvero centrare l'obiettivo del proprio rilancio devono guardare avanti e non indietro. L'avvocatura del XXI secolo non può pretendere di essere la stessa dei primi del Novecento. Il romanticismo va messo da parte. Serve lucidità. E coraggio di capire che il “modo” in cui si esercita può benissimo cambiare, purché restino fermi i principi.

[nicola.dimolfetta@legalcommunity.it](mailto:nicola.dimolfetta@legalcommunity.it)  
 @n\_dimolfetta

N. 13 del 24.03.14



**MAROTTA: «ECCO PERCHÉ IL LEGAL TORNA STRATEGICO NEI NETWORK DELLA REVISIONE»**

**FOOD M&A, L'APPETITO VIEN COMPRANDO**  
 Il mercato, nell'ultimo anno, ha generato affari per oltre un miliardo di euro. E tra gli studi italiani conta 10 protagonisti che hanno agito in quasi un'operazione su due.

La consulenza online raccoglie 330 milioni

Obiettivo Italia King & Wood raddoppia

Macchi Di Cellere annova il L&S

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

Direttore  
[nicola.dimolfetta@legalcommunity.it](mailto:nicola.dimolfetta@legalcommunity.it)

Centro Ricerche  
[vincenzo.rozzo@legalcommunity.it](mailto:vincenzo.rozzo@legalcommunity.it)

Grafica e impaginazione: [grafica@legalcommunity.it](mailto:grafica@legalcommunity.it)  
 Hicham R. Haidar Diab • [www.Kreita.com](http://www.Kreita.com)

Foto copertina: © Gabriella Deodato

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123  
 20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89  
[info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it) • [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it)

Amministratore unico  
[aldo.scaringella@legalcommunity.it](mailto:aldo.scaringella@legalcommunity.it)

Eventi e Comunicazione  
[stefania.bonfanti@legalcommunity.it](mailto:stefania.bonfanti@legalcommunity.it)

Webmaster • Gabriele Manna  
[geberele@legalcommunity.it](mailto:geberele@legalcommunity.it)

Per informazioni e pubblicità  
[mag@legalcommunity.it](mailto:mag@legalcommunity.it)

# Finance & Tax <sup>2014</sup> Awards



by **legalcommunity**.it

**16 aprile • ore 19.30 • Spazio Polene  
Museo della Scienza e della Tecnologia • Milano**

in collaborazione con



## LA NOSTRA GIURIA

### **CARLO ARTERIA**

Membro del Team di Gestione, Consigliere con delega - Star Capital SGR

### **ALBERTO BAFFA**

Investment Banking - Legal Industry Groups & M&A Corporate Finance, Banca IMI

### **MARCO BAGA**

Responsabile Area Investment Banking, Banca Profilo

### **GIAN PAOLO BAZZANI**

Managing Director, Saxo Bank Italia

### **LAURA BERETTA**

Group Tax Director, Indesit Company

### **CLAUDIO BERRETTI**

Direttore Generale, Tamburi Investment Partners

### **VALERIO CAPIZZI**

Head of Corporate Coverage Italy, ING Bank

### **GIAMPAOLO COREA**

Chief Operating Officer, Heta Asset Resolution (Italy)

### **EMANUELA CRIPPA**

Head of Legal Capital Markets, Crédit Agricole – CIB Milan Branch

### **PAOLA DE MARTINI**

Corporate Governance and Tax Director, Luxottica Group

### **LAURA DEL FAVERO**

Head of Legal & Compliance, Nomura International plc - Italian Branch

### **GIULIO FARAONE**

Tax Director, Davide Campari Milano

### **GAIA M. FRASCHETTI**

Head of Europe Tax, Lego

### **GIANLUCA GRILLINI**

Executive Director, UBS Italia

### **MASSIMO GUARNIERI**

Group Tax Planner, GIVI Holding

### **FRANCESCO MASCIANDARO**

Chief Financial Officer, Gruppo MutuiOnline

### **ANGELO MORETTI**

Amministratore Unico, Servif RR Donnelley

### **STEFANO PIERINI**

Responsabile Finanza, Ferrovie dello Stato Italiane

### **FABRIZIO VEDANA**

Vice Direttore Generale, Unione Fiduciaria

### **SILVIA SARDI**

Tax Director, Fiat Industrial

### **FRANCESCO VELLA**

Legal Capital Markets, Mediobanca



La formazione  
continua...  
in crociera 8

32

Le legal  
start up  
raccolgono  
330 milioni



13

Rosneft entra  
nella catena  
di controllo  
di Pirelli



Marotta: «Ecco  
perché il legal  
torna strategico  
nei network  
della revisione»

38



Obiettivo Italia  
King & Wood  
raddoppia 28

47

Macchi  
Di Cellere  
Gangemi  
smuove il tax



20

FOOD M&A,  
L'APPETITO VIEN  
COMPRANDO

Il mercato, nell'ultimo anno,  
ha generato affari per oltre  
un miliardo di euro. E tra gli  
studi legali italiani conta 10  
protagonisti che hanno agito  
in quasi un'operazione su due.



In difesa  
del Giudice  
amministrativo

51

54

Donne e  
leadership  
il coraggio  
di farsi avanti





è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

# PROCESSO ALL'AVVOCATURA

Giovedì 27 marzo • ore 17,30 • Sala Auditorium • La Scala Studio Legale • Via Correggio, 43 • Milano

Una professione essenziale per la garanzia dei diritti dei cittadini?  
O la causa principale del cattivo funzionamento della macchina della Giustizia italiana?

**AVVOCATI SUL BANCO DEGLI IMPUTATI**

**Paolo Giuggioli**

Presidente, Ordine degli Avvocati di Milano

**Nicola Marino**

Presidente, Oua (Organismo Unitario Avvocatura Italiana)

**Imma Troianiello**

Componente Consiglio di Amministrazione, Cassa Forense

**Modera**

**Nicola Di Molfetta**

Direttore, *legalcommunity.it*

**Alessandro De Nicola**

Senior Partner, Orrick Herrington & Sutcliffe

**Giuseppe La Scala**

Partner, La Scala Studio Legale

**Giovanni Lega**

Presidente, ASLA (Associazione Studi Legali Associati)

**Claudio Visco**

Componente Progetto Studi Associati,  
Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma

Per informazioni e iscrizioni:  
[www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) • sezione eventi

In collaborazione con

**LaScala**

STUDIO LEGALE  
in association with  
Field Fisher Waterhouse

## LA FORMAZIONE CONTINUA... IN CROCIERA

**C'**era una volta la full immersion. Ma se la sessione di studio intensiva si dovesse svolgere a pelo d'acqua come si chiamerebbe? Crociera!

E così, se almeno in 40, tra professionisti, parenti, amici e conoscenti, si dovessero trovare d'accordo, a fine giugno, da Venezia, salperà una nave carica carica di... avvocati. Il programma scientifico è in via di definizione. Ma l'itinerario è già fissato. Si parte dalla città della laguna per poi fare tappa, tra le altre, a Katakolon, Atene, Smirne, Dubrovnik.

Sette giorni



© Rawpixel - Fotolia.com

di navigazione. Tre ore al giorno di formazione. E alla fine del viaggio, tanti saluti e un souvenir di 21 crediti rilasciati dall'Ordine di Milano.

Il costo? Ovviamente varia a seconda della sistemazione che si sceglie e dalle persone che l'avvocato in formazione decide di portare con sé. Si va da un minimo di 853 euro se si viaggia soli in una cabina interna, a un massimo di 2.825 euro per una sistemazione da quattro.

L'opportunità è stata segnalata con un apposita attività di mailing e ha raggiunto tutti gli oltre 15mila iscritti dell'ordine. E qualcuno si è domandato perché la scelta della particolare location. Infatti, la concessione dei crediti formativi a convegni e tavole rotonde non è mai cosa scontata. Anche perché, per esempio, se uno studio legale dovesse ospitare al suo interno un dibattito gratuito e aperto a tutti su tematiche legate alla professione, di crediti non ne beccherebbe nemmeno uno. Questione di policy, dicono.

Ma in crociera le cose cambiano, evidentemente. Mare profumo di Mareeee... 🌊



**LAVORIAMO CON IL LAVORO.  
DAL 1925.**



Ius Laboris **ITALY**

**TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO**

Milano . Napoli . Roma . Bergamo

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

## CASSA DEPOSITI CHIAMA CHESSA

Si amplia il settore legale di Cassa depositi e prestiti (Cdp). Secondo quanto *legalcommunity.it* ha riferito in esclusiva, l'avvocato **Luigi Chessa**, socio dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli, si appresta a [prendere il timone del settore](#) all'interno della società che gestisce una parte consistente del risparmio nazionale, quello postale (fatto di buoni fruttiferi e libretti), che rappresenta la sua principale fonte di raccolta. Inoltre, la Cdp è azionista di riferimento del Fondo Strategico Italiano, nonché il principale azionista di Eni, Terna e Snam. Possiede il 100% di Sace, il 76% di Simest e il 100% di Fintecna.

Per molte di queste partecipazioni, Cdp è impegnata in un processo di dismissione avviato durante il governo Letta e che dovrebbe proseguire con quello Renzi. Tra le tante, per esempio, quella di Fincantieri per la quale è stato affidato il mandato di consulenza legale allo studio Chiomenti, mentre lo studio Gianni ha ottenuto di assistere la società.

Cdp è anche membro promotore del Long-Term Investors' Club, che raggruppa investitori istituzionali di lungo periodo di tutto il mondo, con l'obiettivo di affermare l'importanza del ruolo degli investimenti di lungo periodo in favore della crescita economica internazionale e della stabilità finanziaria.

Chessa era arrivato in Gianni Origoni Grippo Cappelli a maggio del 2012 con il grado di equity partner per il dipartimento di bancario e servizi finanziari. Con lui erano entrati nello studio anche **Giuseppe Schiavello** e **Stefano Agnoli** sempre in qualità di soci. Tutti e tre provenivano da una boutique legale che, ironia della sorte, si chiama anch'essa Cdp. Si trattava dello studio legale associato a cui Chessa aveva dato vita assieme a **Roberto Donnini** (ex Allen & Overy) e **Marisa Pappalardo** (ex Libonati) circa un anno prima.

Ma la carriera di Chessa è cominciata in Imi – Istituto Mobiliare Italiano nel 1988. Nel 1992 è entrato a far parte dello studio legale Graziadei a Roma. È stato socio di Clifford Chance dal 1997 al 2003, anno nel quale ha scelto di dedicarsi ad attività professionale indipendente. Dal 2003 al 2005 è stato consulente legale per l'Italia di Standard & Poor's e segretario del consiglio di amministrazione proprio della Cassa depositi e prestiti. Poi, tornato in Clifford Chance, ha ricoperto il ruolo di of counsel fino all'estate del 2009 quando ha lasciato definitivamente lo studio. 🌐



Luigi Chessa

## MARICLA PENNESI VERSO IL TAX DI BAKER & MCKENZIE

**C**ambio di poltrona in vista per **Maricla Pennesi**. L'esperta di tax, secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare in esclusiva, si appresta a lasciare lo studio Dla Piper, dov'era approdata nel 2008 come socia e dove, per un certo periodo, è stata responsabile del dipartimento fiscale e tributario, per passare nelle fila della sede milanese dello studio americano Baker & Mckenzie.

La sede italiana della law firm a stelle e strisce ha una grossa tradizione in questo settore e ad oggi conta su un team composto da 27 professionisti e guidato da **Massimo Giaconia**.



Maricla Pennesi

L'ingresso di Pennesi andrà a rafforzare ulteriormente la capacità di offerta dello studio sul fronte della consulenza fiscale, dell'assistenza in materia di transfer pricing, della fiscalità finanziaria e in

quella delle ristrutturazioni. Nel corso dell'ultimo anno, Pennesi ha seguito, fra le altre cose, i profili tax dell'acquisizione della divisione Home Video di Medusa Film (gruppo Mediaset). 🌐

## PAOLA FLORA PER IL TAX DI UBI

**D**allo studio legale alla Banca. **Paola Flora** fino a pochi giorni fa responsabile del tax nella sede italiana dello studio Ashurst, secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, è diventata responsabile fiscale di Ubi Banca. La professionista, nella law firm inglese dal 2003, era diventata socia nel 2007 e da dicembre 2012 ricopriva anche il ruolo di managing partner della sede milanese dello studio. 🌐

## LS LEXJUS SINACTA CRESCE A MILANO

**S**i amplia la partnership milanese dello studio LS Lexjus Sinacta. L'associazione ha appena annunciato l'arrivo di un nuovo partner. Si tratta del dottor **Sergio Pellone**, commercialista esperto in materia societaria e fiscale. E' stato advisor indipendente in diverse operazioni di fusione ed acquisizione tra cui Rossopomodoro e Record Spa. Inoltre, ha seguito la ristrutturazioni del Polo Elettronico dell'Aquila della Italtel/Siemens. Ma quello di Pellone potrebbe non essere l'unico ingresso per la sede di Milano di LS. Secondo indiscrezioni raccolte da *legalcommunity.it*, lo studio sarebbe intento a trattare l'ingresso di **Fabio Weilbacher**, attualmente socio della boutique Crw & Partners. 🌐



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# SICUREZZA DEL PRODOTTO

Martedì 1 aprile 2014 • ore 16,30 • Studio Masotti & Berger • Corso Magenta, 56 • Milano

## Intervengono

### **Mascia Cassella**

Avvocato, Masotti & Berger

### **Giuseppe Catalano**

Direttore Affari Legali, Indesit

### **Carmen Di Marino**

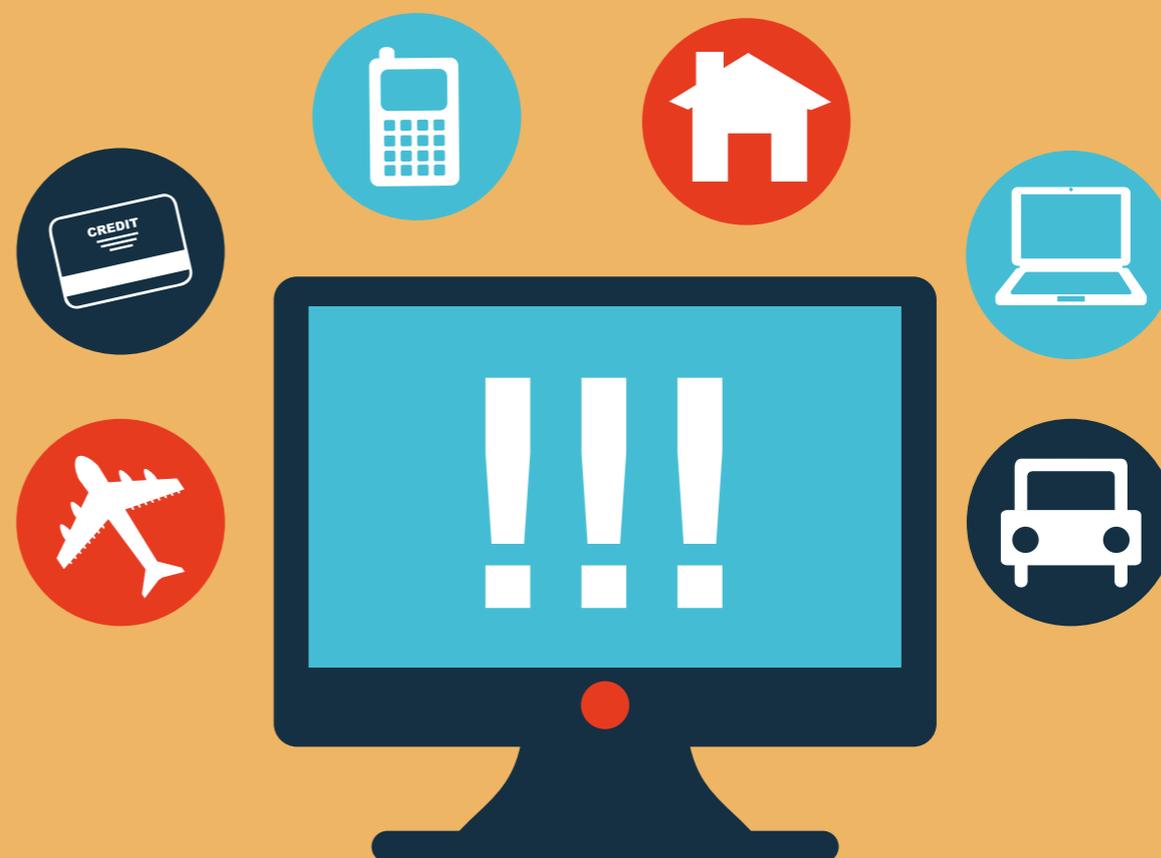
Legal Affairs Director, Dompè Farmaceutici

### **Massimo Dutto**

Sales Innovation & Health Manager  
Certification Division, Bureau Veritas Italia

### **Luca Masotti**

Avvocato, Masotti & Berger



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

# ROSNEFT ENTRA NELLA CATENA DI CONTROLLO DI PIRELLI

Pavesi Gitti affianca Clessidra nell'uscita da Lauro61 mentre d'Urso Gatti e Bianchi assiste le banche nella costituzione del nuovo veicolo che detiene il 26,2% dell'azienda di pneumatici assieme a Tronchetti Provera per il quale ha agito Chiomenti. Intanto, Grimaldi chiude per conto di Ansaldo Breda (Finmeccanica) la controversia con le ferrovie olandesi. Mentre Guccione e Clarich accendono la battaglia per la concessione sull'autostrada del Brennero.



**R**allenta l'attività nell'M&A, mentre cresce quella nel litigation. Tra il 10 e il 23 marzo, il Barometro del mercato di *Mag by legalcommunity.it* segna

la prima frenata dell'anno nel settore delle fusioni e acquisizioni. Questo ambito di attività cala di 5 punti percentuali, così come rallenta l'attività del capital markets (-2%). Mettono il turbo,

invece, i contenziosi (al 15%) e il restructuring (12%). Di seguito riportiamo le tre operazioni più rilevanti intercettate dal radar di *legalcommunity.it* nel periodo di riferimento.

## D'URSO, PAVESI E CHIOMENTI NEL RIASSETTO AZIONARIO DELLA BICOCCA

Secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di riferire in esclusiva, lo studio d'Urso Gatti e Bianchi con **Luigi Arturo Bianchi**, **Francesco Gatti** e **Gianni Martoglia** ha affiancato Unicredit e Intesa Sanpaolo nello scioglimento della partnership in Lauro61/Camfin. Le banche hanno reinvestito parzialmente in un nuovo veicolo di cui farà parte anche il colosso chimico russo Rosneft. Ad uscire, invece, dalla partnership è Clessidra, il fondo di private equity



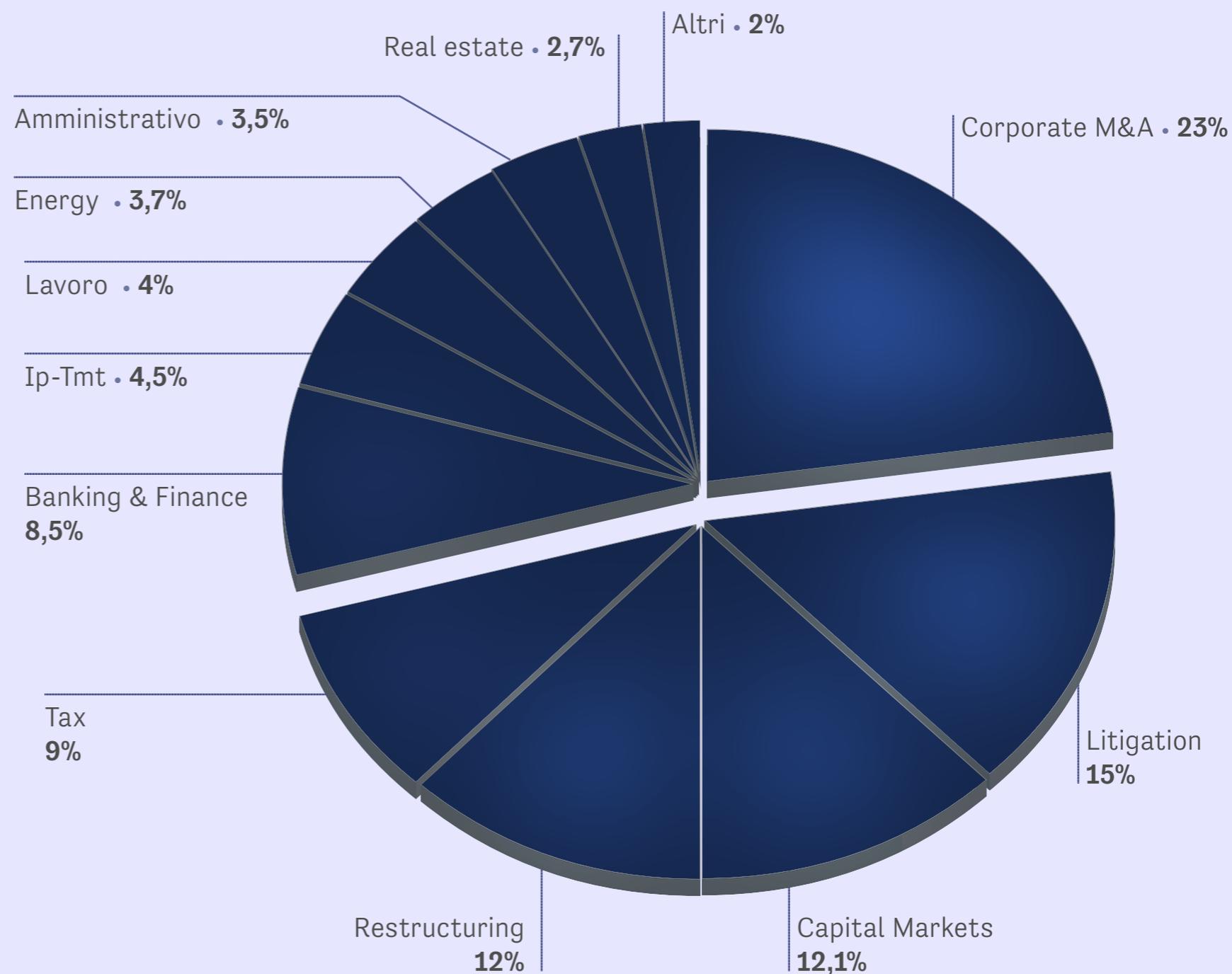
Luigi Arturo Bianchi



Carlo Pavesi

## I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività\*



\* Periodo dal 10 marzo al 23 marzo 2014 • Fonte: *legalcommunity.it*

guidato da **Claudio Sposito** che, per l'operazione è stato affiancato dai legali dello studio Pavesi Gitti Verzoni, guidati da **Carlo Pavesi**. Lo studio Chiomenti, invece, ha assistito Tronchetti Provera. Rosneft, che al momento risulta avere agito solo con i propri legali in house, grazie a un investimento di 500 milioni, avrà il 50% della

società veicolo mentre il restante 50% sarà detenuto da una newco composta da Nuove Partecipazioni all'80% e, con una quota del 10% ciascuna, da Unicredit e Intesa Sanpaolo. Questa nuova partnership deterrà la quota Pirelli oggi posseduta da Lauro61/Camfin, ossia il 26,2% secondo gli ultimi dati Consob

disponibili. Con lo scioglimento di Lauro 61, si legge in un'agenzia Reuters, vengono meno gli accordi precedenti legati alla costituzione della società, fra cui l'obbligo di uscita del presidente **Marco Tronchetti Provera** nel 2017. Anzi, nuovi accordi di governance per 5 anni garantiranno a Nuove Partecipazioni la

nomina del presidente, carica probabilmente destinata a Tronchetti, cui fa capo la holding. A 12 euro per azione, valore di cui parla la nota emessa stamani sull'operazione, il 13,1% di Pirelli vale circa 750 milioni di euro, ma Rosneft si farà carico della quota parte del debito Camfin.



LA PRACTICE  
**Societario**

IL DEAL  
**Riassetto della catena di controllo di Pirelli**

GLI STUDI  
**d'Urso Gatti e Bianchi, Pavesi Gitti Verzoni, Chiomenti**

GLI AVVOCATI  
**Francesco Gatti, Carlo Pavesi**

IL VALORE €  
**500 milioni**

The logo for K&L GATES is displayed in white, bold, sans-serif capital letters on a dark blue rectangular background.

**K&L GATES**

K&L Gates – Studio Legale Associato  
piazza San Marco 1 – 20121 Milano  
Tel: +39 02 3030 291  
Fax: +39 02 3030 2933  
infomilano@klgates.com  
**www.klgates.com**

## Connessi con il mondo

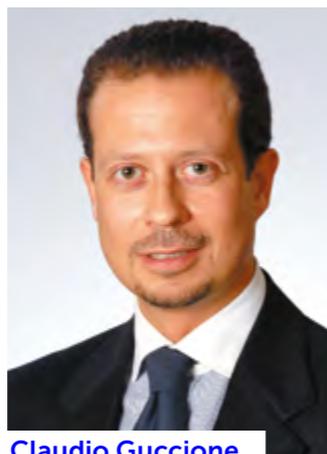
K&L Gates offre consulenza innovativa e di qualità per le questioni legali più complesse, ovunque esse abbiano luogo. Grazie alla nostra estesa piattaforma internazionale di 48 uffici sparsi in quattro continenti, i nostri oltre 2.000 avvocati sono pronti ad aiutarvi a raggiungere gli obiettivi globali della vostra impresa.

Le principali aree di attività sono:

- Societario e commerciale
- Finanza di progetto
- Servizi finanziari
- Contenzioso e arbitrati
- Diritto amministrativo
- Real Estate
- Diritto bancario
- Ristrutturazioni e procedure concorsuali



Stefano Speroni



Claudio Guccione



Marcello Clarich

## ANSALDO BREDI, GRIMALDI CHIUDE LA LITE CON LE FERROVIE OLANDESI

Le Ferrovie Olandesi (Ns), Ansaldo Breda e la sua capogruppo Finmeccanica hanno raggiunto un accordo che definisce la loro controversia relativa ai treni V250 a Breda a fronte della restituzione di 125 milioni di euro alla Ns.

**Stefano Speroni**, partner di Grimaldi studio Legale, unitamente alla senior associate **Leonora Ruta**, ha assistito Finmeccanica.

L'accordo, negoziato ai vertici, prevede la riconsegna di tutti i treni V250 ad Ansaldo Breda per un

controvalore di circa 125 milioni di euro e la totale chiusura di ogni contenzioso (di oltre 350 milioni di euro) pendente in Olanda ed in Italia.

Una buona soluzione per i due operatori che potranno ora concentrarsi nei loro

rispettivi business permettendo in questo modo ad Ansaldo Breda di rilavorare i treni (dei quali le ferrovie Olandesi hanno riconosciuto la validità progettuale ed un agevole ritorno all'operabilità commerciale) per altri clienti e ricollocarli nel mercato a tempo debito. Finmeccanica, a propria volta, definisce e chiude così come capogruppo ogni rischio legato alla commessa della propria controllata AnsaldoBreda nel contesto degli accantonamenti già previsti nel bilancio 2013. Grimaldi si è avvalsa dell'assistenza dei corrispondenti dello studio de Breij Evers Boon

per gli aspetti della transazione di diritto Olandese.

LA PRACTICE

**Litigation**

IL DEAL

**Chiusura della controversia per i  
treni V250 di Ansaldo Breda**

GLI STUDI

**Grimaldi**

GLI AVVOCATI

**Stefano Speroni**

IL VALORE €

**125 milioni**

## BRENNERO, GUCCIONE E CLARICH FERMANO IL BANDO

**Claudio Guccione**, partner di P&I - Guccione e associati, e **Marcello Clarich**, name partner dello studio Clarich, in

rappresentanza della attuale società concessionaria Autostrada del Brennero Spa, ottengono in Consiglio di Stato (sentenza della Quarta Sezione, n. 1243 del 13 marzo 2014) l'annullamento del bando di gara per l'affidamento della nuova concessione della autostrada del Brennero, riformando la precedente sentenza sfavorevole del TAR del Lazio; ciò nonostante la sentenza di Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 1/2003 limiti fortemente la casistica dei ricorsi ammissibili contro i bandi. Il bando riguardava la concessione della autostrada A22 per 50 anni, comprensiva di 3 miliardi di euro di lavori da realizzare. Le censure accolte riguardano, la prima, la violazione di legge consistente nella circostanza che né la direttiva interministeriale che ha preceduto il bando, né il



bando medesimo contenevano l'elenco delle opere infrastrutturali complementari da realizzarsi sul territorio di riferimento e, la seconda, la violazione del principio di segretezza delle offerte. A tal ultimo proposito, il bando prevedeva la produzione degli attestati SOA in sede di prequalifica per i lavori eseguiti in proprio e, nel contempo, attribuiva un punteggio premiante per la maggior percentuale di lavori affidati a terzi. Dunque, già in sede di prequalifica sarebbe emersa,

attraverso la produzione degli attestati SOA, l'entità della quota di lavori realizzati in proprio e, quindi, anche quella affidata a terzi, con conseguente disvelamento del relativo punteggio che, invece, come è noto, può conoscersi solo al momento dell'apertura delle offerte. 🌐

#### LA PRACTICE Amministrativo

IL DEAL  
**Impugnazione della gara per l'appalto della concessione dell'autostrada del Brennero**

GLI STUDI  
**P&I, Clarich**

GLI AVVOCATI  
**Claudio Guccione, Marcelo Clarich**

IL VALORE €  
**3 miliardi**



ha il piacere di invitarLa  
alla Tavola Rotonda

**Arbitrati e Operazioni di M&A**  
**L'utilizzo del meccanismo degli arbitrati per risolvere  
dispute sorte nelle operazioni di M&A**

**Galileo Pozzoli**  
(Managing Partner, Curtis)

**Stefano Azzali**  
(Segretario Generale)  
(Camera Arbitrale di Milano)

**Tanya M. Jaeger de Foras**  
(Vice President and Deputy General Counsel EMEA)  
(Luxottica Group S.p.A.)

**Oscar Boschetti**  
(Direttore Affari Legali)  
(Pirelli Tyre S.p.A.)

**Ian Tully**  
(Partner, Curtis)

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

Almaty • Ashgabat • Astana • Buenos Aires • Dubai • Frankfurt • Houston • Istanbul  
London • Mexico City • Milan • Muscat • New York • Paris • Washington, D.C.

## TAVOLA ROTONDA

7 maggio 2014  
h. 12:30 - 14:00 pm

presso  
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP  
Corso Matteotti n. 3,  
Milano

È previsto un *business lunch*

Media Partner



*A causa del numero limitato di posti disponibili,  
si prega cortesemente di confermare la presenza  
alla Sig.ra Ilaria Mondini*

*E-mail: [imondini@curtis.com](mailto:imondini@curtis.com)*

*Tel.: 02 76232001*

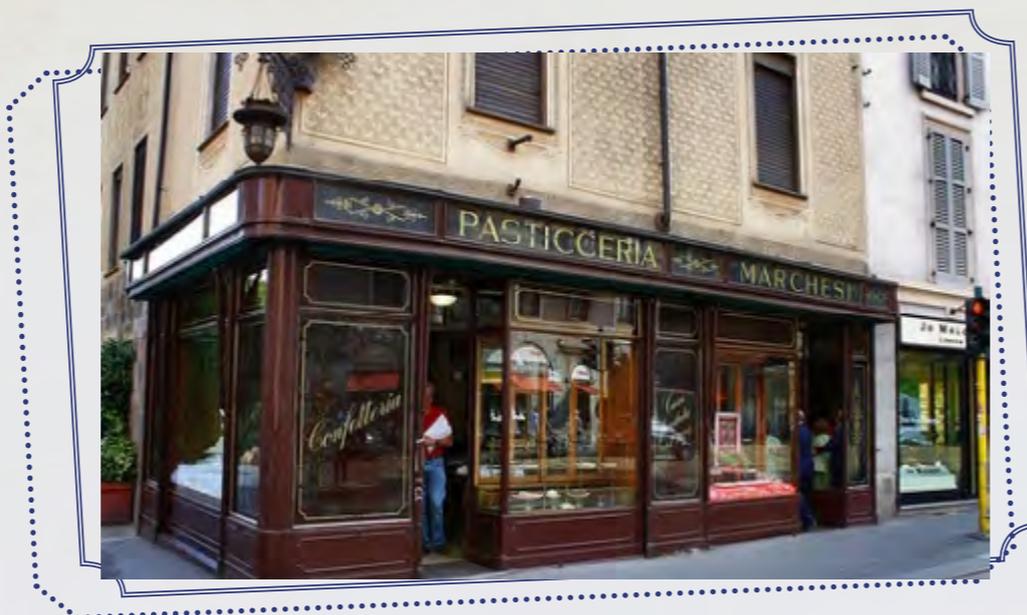
# FOOD M&A L'APPETITO VIEN COMPRANDO

Il mercato, nell'ultimo anno, ha generato affari per oltre un miliardo di euro. E tra gli studi legali italiani conta 10 protagonisti che hanno agito in quasi un'operazione su due.



**I**l deal è servito. L'età dell'oro del *food* italiano si sta trasformando in una straordinaria occasione di business per gli avvocati d'affari italiani sempre più impegnati a vendere o comprare i gioielli a monte o a valle della filiera industriale del cibo made in Italy.

Nelle ultime settimane sono passati di mano, tra gli altri, l'[80% della storica pasticceria Marchesi di Milano](#) finita in pancia alle partecipazioni del gruppo Prada che per l'occasione si è fatto assistere da Bonelli Errede Pappalardo e Hilex; il [20% di Eataly](#), [acquisito da Tamburi Investment Partners](#) affiancato dalla boutique Craca Di Carlo; e l'[80% di Nuova Castelli](#), [acquisito dal private equity Charterhouse](#) per il quale hanno agito i legali di Simmons & Simmons.



### OPERAZIONI DA OLTRE UN MILIARDO DI EURO.

Secondo le stime elaborate da *Mag by legalcommunity.it* dal primo gennaio 2013 al 14 marzo 2014, il comparto ha (è proprio il caso di dire) alimentato affari per 1,015 miliardi di euro con operazioni che hanno interessato tanto i retailer quanto i produttori di materie prime.

E il trend sembra destinato a continuare stando a guardare le mosse dei grandi capitali. Si pensi alle risorse che il Fondo strategico italiano (Fsi) sta mettendo in moto grazie a una serie di joint

venture con alcune delle più ricche casseforti straniere. Il caso più recente è quello della newco costituita, con l'ausilio di **Paolo Sersale, Carlo Felice Giampaolino, Aristide Police e Claudio Cerabolini** di Clifford Chance, con la Kuwait investment authority che si è detta pronta ad apportare 500 milioni di risorse da investire in Italia che si andranno a sommare ai [2 miliardi dedicati al progetto dal Fsi](#). Ma anche gli istituzionali italiani si stanno preparando allo shopping. L'iniziativa più recente riguarda la Sgr del gruppo De Agostini, Idea Capital Funds, che ha avviato la raccolta per un nuovo fondo, Idea Taste of Italy, con un obiettivo di raccolta da 200 milioni di euro. Una buona notizia per gli avvocati di Nctm, studio da sempre vicino al gruppo novarese, che tra le altre cose ha da poco dato vita a una specifica task force professionale interna dedicata alla filiera food & drink guidata dal socio **Bernard O'Connor**.





Paolo Sersale



Paolo Colombo

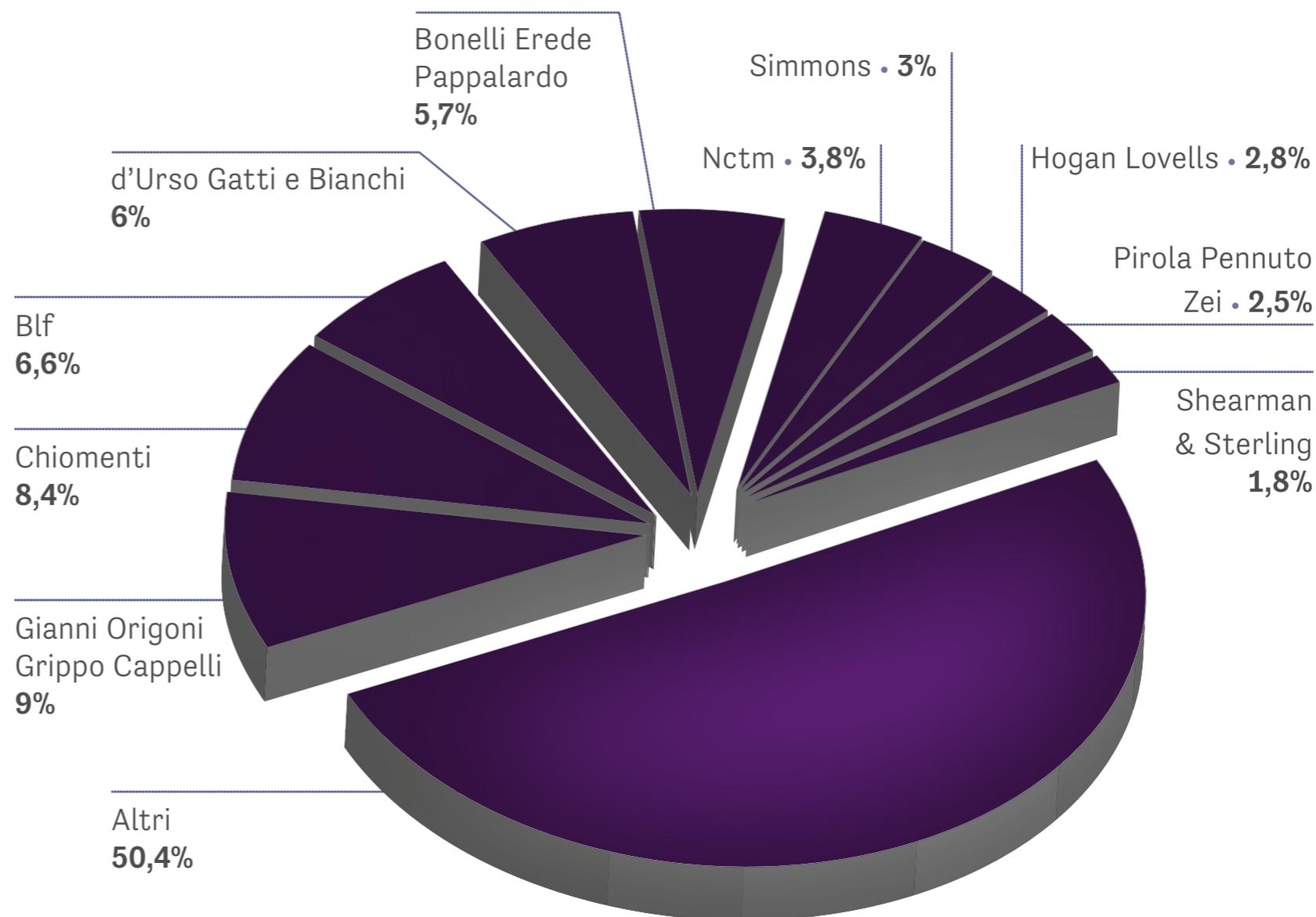
## DIECI PROTAGONISTI DEL MERCATO. GIANNI IN VETTA.

Quello agroalimentare è un settore che conta 6.250 aziende e un fatturato complessivo di oltre 33 miliardi di euro. La parcellizzazione del comparto fa sì che anche l'universo degli studi legali che hanno occasione di lavorare con gli operatori interessati a questo comparto appaia decisamente variegato.

Negli ultimi cinque anni, l'industria del food ha dato lavoro a più di 50 insegne legali d'affari con sede in Italia. Anche se va detto



## STUDI LEGALI E QUOTE DI MERCATO NEL FOOD M&A



Fonte: Elaborazione dati legalcommunity.it - Periodo di riferimento: 1/1/2009 – 14/3/2014

## GIUSTINIANI: «I MULTIPLI? QUI CONTA LA STORIA»

«In questi casi, a farla da padrona è la storia che ha reso iconico l'oggetto della transazione». A parlare è **Pierfrancesco Giustiniani**. Si è appena chiusa la negoziazione per il passaggio dell'80% della storica pasticceria Marchesi a Prada. Da un lato, lo studio Hilex assieme a Bonelli Errede Pappalardo hanno rappresentato i compratori; dall'altro Mario Bonafè, di Bonafé Grifoni e associati hanno assistito i venditori.

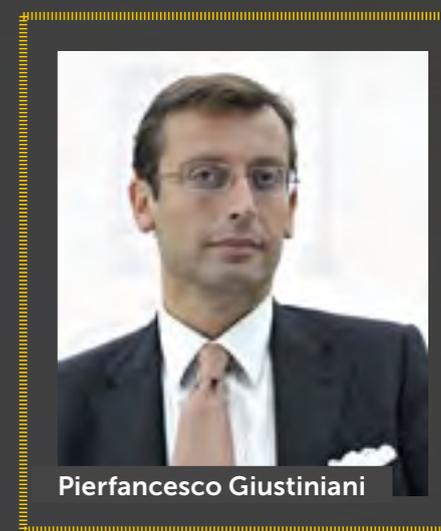
L'attività, con i suoi 190 anni di vita, è entrata a far parte delle partecipazioni del colosso del lusso guidato da **Patrizio Bertelli** e sua moglie **Miuccia Prada**. E il mercato, ancora memore della battaglia di rilanci combattuta un anno prima nel tentativo di conquistare Cova, si chiede quanto sia stata pagata l'attività di **Angelo Giovanni Marchesi**. «Mi dispiace», dice Giustiniani in questa intervista a caldo, «ma non posso parlare di cifre. Abbiamo un obbligo di riservatezza inderogabile».

**Ma facendo un discorso generale, come si calcolano i multipli a cui comprare un'attività come questa?**

Posso dire che in questi casi, a farla da padrona è la storia che ha reso iconico l'oggetto della transazione. Poi conta la continuità e la possibilità di valorizzare il brand anche in futuro. E per questo è stato deciso che Angelo Giovanni Marchesi resterà alla guida dell'attività.

**Come legge questo crescente interesse nella filiera nel lusso e nel food in particolare?**

Più che di lusso, parlerei di eccellenza. Il made in Italy ha varie declinazioni. Quella enogastronomica è una delle più note, assieme a quella nella moda. Non è un caso che siano proprio i grandi gruppi del fashion a essere così attenti alla valorizzazione di certe aziende.



Pierfrancesco Giustiniani

**Quindi c'è coerenza nel fatto che una maison come Prada compri una pasticceria come Marchesi?**

Certamente. L'operazione è stata fortemente voluta anche perché il concept che ne sta alla base è la sintesi tra i concetti di eccellenza e italianità, entrambi molto cari al gruppo Prada.

**Com'è stato lavorare con i suoi ex soci di Bonelli Errede Pappalardo?**

C'è stata una sinergia positiva: integrazione delle competenze senza sovrapposizione. Questo significa che c'è valore aggiunto nel servizio che si riesce a fornire pur avendo dimensioni tanto diverse. 🧑‍🤝‍🧑



## CAMPARI, L'ITALIA CHE COMPRA

Non solo target. Tra le imprese italiane attive nella filiera del food & drink non manca chi si muove da protagonista sul mercato, mettendo a segno acquisizioni in giro per il mondo. Tra i più attivi, per esempio, c'è sicuramente Davide Campari.

La società, lo scorso 12 marzo, Campari ha annunciato l'acquisizione del 100% di Forty Creek Distillery Ltd, azienda canadese specializzata nel mercato degli spirit, per 185,6 milioni di dollari canadesi (pari a circa 120,5 milioni di euro). Secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, **Andrea Tempestini**, di McDermott Will & Emery presso l'ufficio di Milano, ha assistito Campari su tutti gli aspetti dell'operazione, avvalendosi della collaborazione dello studio McMillan di Toronto, con gli avvocati Todd Miller e Carl Irvine.



Andrea Tempestini

Sempre Tempestini, del resto, a dicembre 2012 ha affiancato Campari nell'acquisizione dell'81,4% di Lascelles deMercado & Co (gruppo giamaicano che produce i rum Appleton, Wray & Nephew e Coruba). All'operazione, del valore di 329 milioni di euro, hanno lavorato anche gli studi DunnCox e Morrison & Forester.

Nel 2013, invece, Campari si è fatta assistere da Ashurst per l'acquisizione da 14 milioni di CoPack Beverage, società australiana di packaging. Mentre, nel 2009, furono gli avvocati di Allen & Overy, **Stefano Sennhauser**, **Stefano Dettoni** e **Francesco Guelfi**, assieme ai professionisti di Morrison & Forester ad assistere Campari nell'acquisizione dei whisky Wild Turkey da Pernod Ricard per 433 milioni. 🇮🇹

sono anche i signori della moda. Non è un caso se, a inizio 2014, la Red Circle Investment della famiglia di Renzo Rosso, mister Diesel per intenderci, assieme a Forever Srl ha acquisito il 38,4% di EconaturaSi, la catena di supermercati che commercia prodotti biologici e biodinamici. L'operazione, gestita dal socio di Chiomenti, **Manfredi Vianini Tolomei** per conto di EconaturaSi, ha allargato il novero dei soci del gruppo dove già figuravano la Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner e la famiglia Paravicini Crespi.

Ma quando si pensa alle operazioni sul retail non si può non pensare alla "guerra del panettone" che si è svolta a Milano nell'ultimo anno. Prada ha appena annunciato l'acquisto dell'**80%** [della storica pasticceria Marchesi](#).

Operazione siglata dagli studi Bonelli Erede Pappalardo, che ha schierato **Stefano Simontacchi** e Hilex, per cui ha agito **Pierfrancesco Giustiniani**. Il valore del deal è stato mantenuto segreto anche se pare che, questa volta, Patrizio Bertelli abbia messo sul

piatto una cifra tale da non temere rilanci da parte di concorrenti. Troppo fresco era, infatti, il ricordo della delusione per non essere riuscito a portare a casa la mitica insegna di Cova conquistata, invece, dai francesi di Lvmh assistiti da **Paolo Montironi** e **Pietro Zanoni** di Nctm.

## EATALY, CAFFITALY, E NUOVA CASTELLI: I BIG DEAL DELL'ANNO.

Questi deal hanno avuto una notevole eco mediatica più per il valore simbolico delle target che per quello economico. Per Cova, per esempio, si parla di 33 milioni di euro. Una cifra ben lontana dai 120 milioni di euro che Tip, Tamburi investment partners, assistita da

**Alfredo Craca** di Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi ha appena sborsato



per portare a casa il 20% di Eataly, ossia della catena di mega gastronomie di lusso creata da **Oscar Farinetti**. Ma quella su Eataly non è stata l'operazione più ricca dell'ultimo anno. Più consistente, per esempio è stato l'investimento fatto dai francesi di Alpha Group, affiancati da **Stefano Grilli** di Gianni Origoni Grippo Cappelli e da **Gianluca Grazioli, Davide Csaba Jako Marco Molineris** e **Carlo Re** di Pedersoli, per il management buy out di Caffitaly.

L'operazione, del valore di 200 milioni, ha visto anche agire, per le banche coinvolte, Linklaters, mentre Caffitaly è stata assistita da Chiomenti. L'operazione più ricca, però, è quella siglata lo scorso 3



Carlo Re

Carlo Gnetti

marzo dal private equity Charterhouse che, affiancato da un team di PwC guidato da **Francesco Giordano** e dagli avvocati **Andrea Accornero, Moira Gamba** e **Nicolangelo Del Rosario** di Simmons & Simmons, ha rilevato l'80% del Gruppo Nuova Castelli, attivo nella produzione e commercializzazione di formaggi, affiancato da un team di Baker & McKenzie composto da **Carlo Gnetti, Paola Colarossi** e **Chiara Marinozzi**. Il deal si è chiuso a 300 milioni con l'impegno di Charterhouse a investire altri 100 per sostenere la crescita del gruppo di Reggio Emilia. 🍷

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# ANTICORRUZIONE E IMPRESE

Mercoledì 14 maggio 2014 • ore 17,30 • Park Hyatt • Via Tommaso Grossi, 1 • Milano



## Intervengono

**Franco Bonelli** Partner, Bonelli Erede Pappalardo  
**Francesco Centonze** Professore ordinario di diritto penale, Università Cattolica del Sacro Cuore  
**Franco Lagro** Partner, PwC Forensics  
**Gabriella Leonardi** Responsabile Accounting & Reporting, Stryker Italia  
**Massimo Mantovani** General Counsel Legal Affairs Department - Senior Executive Vice President, Eni

## Moderata

**Nicola Di Molfetta** Direttore, *legalcommunity.it*

# OBIETTIVO ITALIA

## KING & WOOD

## RADDOPPIA

In questa intervista esclusiva a Mag by *legalcommunity.it*, Stuart Fuller e Rob Day, nell'ordine global managing partner e responsabile Emea del colosso legale di matrice cinese, rivelano i piani di crescita dello studio nella Penisola. La base di Milano si appresta a duplicare le proprie dimensioni in tempi molto rapidi. Si guarda al labour e al finance.



**K**ing & Wood Mallesons non lascia. Anzi, raddoppia. Una delle più grandi law firm cinesi mondiali, se non altro una delle più internazionali, dopo aver integrato anche il colosso inglese SJ Berwin si è trovata in pancia un patrimonio di sedi e uffici in giro per il Vecchio Continente. Italia inclusa. Qui lo studio conta su un team di 17 professionisti tra cui i soci **Emidio Cacciapuoti, Massimo Chiaia, Ettore Scandale** e **Davide Proverbio**. E qui, hanno confidato in esclusiva a *Mag by legalcommunity.it* **Stuart Fuller** e **Rob Day**, rispettivamente global managing partner e managing partner per l'Emea dello studio, King & Wood Mallesons SJ Berwin punta a raddoppiare le proprie dimensioni integrando professionisti attivi soprattutto nel finance e nel labour. L'obiettivo? Diventare il primo interlocutore per i clienti italiani interessati a fare business in Asia e il primo partner

© viperag - Fotolia.com

professionale per chi dall'Estremo Oriente punta a fare business nel Bel Paese. Qui, gli avvocati non lo nascondono, negli ultimi anni si è respirato un profondo clima di incertezza. Ma ora, a quanto pare, l'aria è cambiata.

### Qual è il ruolo che King & Wood Mallesons Sjs Berwin intende giocare nel mercato italiano nei prossimi cinque anni?

**Stuart Fuller:** Partiamo con il dire cosa è lo studio oggi a livello globale: l'unica law firm che può offrire ai propri clienti una finestra sull'intero mercato asiatico.

Quindi, per rispondere alla sua domanda, noi siamo la struttura che è in grado di connettere il mercato italiano al mercato asiatico e viceversa.



Stuart Fuller



Rob Day

### Una sorta di ponte professionale...

**SF:** Quello che lo studio fa è connettere la propria base di clienti in ciascun mercato, mettere in collegamento le competenze, i prodotti e le persone. Questo è il proposito principale che ci poniamo in ogni mercato in cui siamo presenti e quindi anche in Italia.

### La presenza diretta, con un ufficio e un nutrito gruppo di professionisti, è strategica a questo proposito?

**SF:** La presenza diretta è fondamentale. L'integrazione con Sjs Berwin e con le sue sedi è stata una risposta alla domanda dei nostri

clienti interessati a fare business in Europa e in Medio Oriente. Germania, Italia e Spagna sono tra le giurisdizioni in cui i nostri clienti vedono maggiori opportunità di investimento. E per

noi è fondamentale avere una forte presenza in questi Paesi per poterli assistere al meglio.

### Quindi l'Italia rientra a pieno titolo nella vostra strategia a livello globale?

**SF:** Esatto. La strategia dello studio è totalmente client driven. La decisione di dove essere presenti non viene mai presa a tavolino. Ma è la risposta alle esigenze che cogliamo nel dialogo costante con i nostri clienti.

### Quale sarà la dimensione del vostro ufficio italiano nel prossimo futuro? Pensate di crescere?

**Rob Day:** Assolutamente sì. Non c'è dubbio che negli ultimi anni il nostro ufficio sia diventato piuttosto piccolo. Del resto il mercato ha attraversato una fase molto difficile. Ma oggi si percepisce un ritorno all'ottimismo e all'entusiasmo. Torna la fiducia. E se si guardano le cose dall'Asia, il mercato italiano appare decisamente interessante.

### Cos'è che ha più appeal?

**RD:** L'Italia è un Paese ricco di eccellenze dal design alla tecnologia. Il Paese ha grandi brand e molti soggetti guardano in maniera opportunistica alle opportunità che è possibile cogliere.



**Quali sono le principali opportunità che lo studio vede in Italia?**

### Va bene, ma dica: quanti siete oggi a Milano e quanti pensate di diventare?

**RD:** Noi siamo in 17 e pensiamo di poter raddoppiare la nostra presenza in tempi abbastanza rapidi. Puntiamo a crescere nel diritto del lavoro e nel corporate finance. Vediamo un ritorno dell'attività finance in generale in tutta Europa sia sul fronte leverage sia su quello equity.

### Quanto ci vorrà per raddoppiare le dimensioni dello studio?

**RD:** Preferisco essere cauto. La crescita dell'organico sarà legata all'incremento del lavoro. Comunque, considerato che non si tratta di mettere in piedi una struttura da cento avvocati, credo che i tempi saranno piuttosto rapidi.

### Come selezionerete i vostri nuovi colleghi?

**RD:** Anzitutto saremo

focalizzati crescita organica, con promozioni dei professionisti già presenti nell'ufficio. Quanto alle acquisizioni di professionisti, ci interessa prendere avvocati che condividano il nostro progetto professionale e la nostra visione del mercato.

### Come vedete l'Italia?

**RD:** E' un Paese fantastico e personalmente non ho difficoltà a dire che lo adoro. Il Paese ha grandi potenzialità. Ma è un Paese complicato. Con una leadership politica traballante. Ma ora c'è finalmente un ritorno della fiducia.

**SF:** I clienti vogliono certezze. E il problema dell'Italia, per lungo tempo, è stato proprio la mancanza di certezze sul piano politico ma anche su quello fiscale e normativo. Il clima d'incertezza ha tenuto a lungo i clienti a distanza e in attesa di tornare a investire massicciamente nel Paese. Ora si respira un clima di svolta. Speriamo che duri. 🌐

# IUSLETTER

L'APP DI AGGIORNAMENTO GIURICO DI CUI NON  
POTRAI PIÙ FARE A MENO

Rassegna stampa quotidiana,  
giurisprudenza commentata  
e la nuovissima sezione **Questions**,  
per avere una risposta alle tue domande!

Scaricala ora gratuitamente  
su Apple Store e Google Play

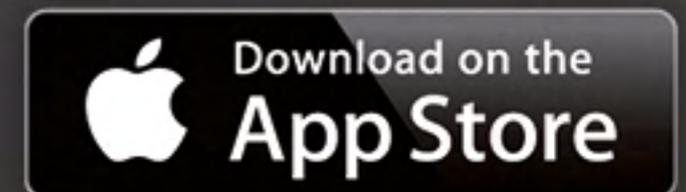
## Iusletter

informazione e aggiornamento giuridico

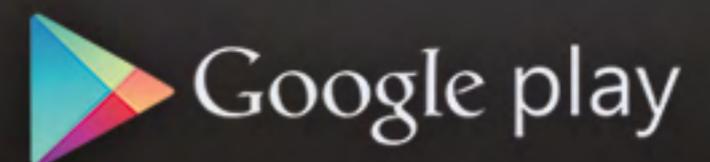
## LaScala

STUDIO LEGALE

*in association with  
Field Fisher Waterhouse*



e da oggi anche su



# LE LEGAL START UP RACCOLGONO 330 MILIONI

A tanto ammontano le somme investite da fondi e soggetti istituzionali nelle piattaforme internazionali che offrono pareri e modelli per la produzione di contratti “fai da te”. E in Italia? Gli apripista sono *Dirittierisposte*, *Miocontratto*, *Quesitilegali* e *Peppercorn*.



**I** maggiori concorrenti degli avvocati, nel prossimo futuro, saranno le società editoriali. Il terreno di scontro? Ma il web, ovviamente. Nella rete, infatti, è tutto un fiorire di *start up* che forniscono servizi legali ad ampio spettro. Per lo più si tratta di piattaforme che consentono il fai da te giuridico, oppure mettono in contatto esperti e potenziali clienti o ancora svolgono mansioni che un tempo facevano capo ai cosiddetti para-legal, in tempi più rapidi e a costi molto più bassi. Il dato più interessante, però, è che queste realtà cominciano a essere sempre più appetibili agli occhi dei fondi d'investimento. Ovviamente, lo scenario che stiamo per descrivere si sviluppa lungo la direttrice

che collega Stati Uniti e Gran Bretagna. Ma, come vedremo, anche in Italia qualcosa si muove.

## LE START UP HANNO RACCOLTO 458 MILIONI NEL 2013.

Nel 2013, stando a quanto riportato dal blog *tech.co*, il settore delle *legal start up* ha attratto investimenti per 458 milioni di dollari (pari a circa 330 milioni di euro). La cifra, che già da sola appare decisamente significativa, lo diventa ancora di più se si pensa che i fondi raccolti da questa tipologia di imprese nel corso del 2012 erano stati pari ad "appena" 66 milioni di dollari (47 milioni di euro). Insomma, i grandi investitori internazionali hanno incrementato del 600% il budget dedicato ai progetti d'innovazione legale.

E il trend del 2014 dovrebbe confermare l'entusiasmo registrato nell'anno precedente visto che, solo a gennaio, si sono già registrate iniezioni di capitale per 12 milioni.

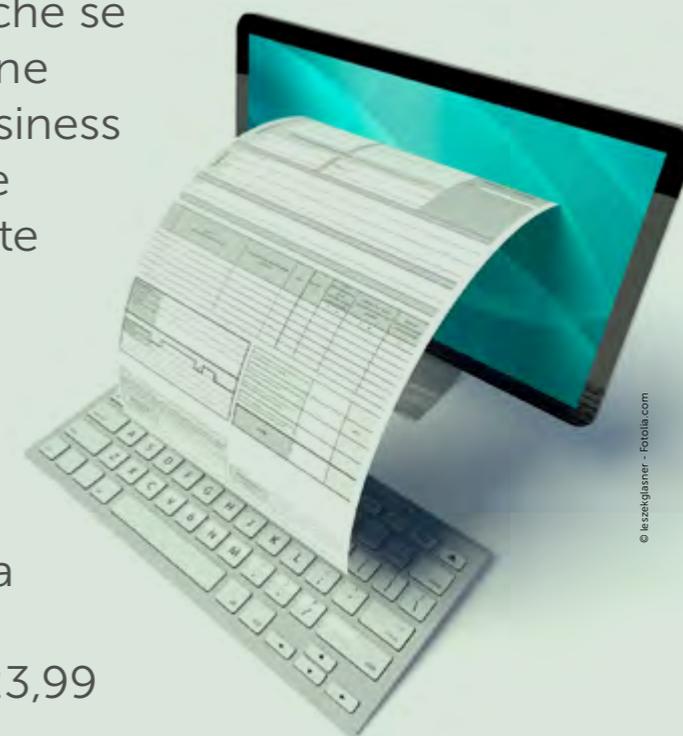
L'operazione più importante del 2013 è stata siglata da Permira che ha offerto 200 milioni di dollari per il buy out delle quote in *LegalZoom* detenute dai primi investitori. Di cosa si tratta? Di un sito che consente la produzione "in casa" di documenti legali. Bastano 69 dollari per un testamento, o 169 (più le spese amministrative) per la registrazione di un marchio, 99

dollari (più le spese per bolli statali) per dare vita alla propria corporation risparmiando, tra le altre cose «il tempo necessario a prendere un appuntamento, andare in macchina dal vostro avvocato e trovare parcheggio».

## E UN AVVOCATO COSTA 23 DOLLARI E 99 CENTESIMI AL MESE.

Il fatto che questo portale sia online da 17 anni la dice lunga sul grado di maturità raggiunto dal mercato negli Usa. Anche se va detto che l'evoluzione della consulenza di business è molto più recente. Le società costituite tramite *LegalZoom*, non sono neanche 30. E se proprio uno volesse avere un avvocato in carne e ossa per la cosiddetta assistenza continuativa, la cifra di partenza è di appena 23,99 dollari al mese.

Il maggior concorrente di *Legalzoom*, a livello internazionale, in questo momento si chiama *RocketLawyer*. A gennaio 2013, la piattaforma per



© leszekgajner - Fotolia.com

# I FINANZIAMENTI ALLE PRINCIPALI LEGAL START UP NEL 2013

**LA PIATTAFORMA**  
Legalzoom

**COSA OFFRE**  
Modelli per la realizzazione di contratti fai-da-te

**RISORSE RACCOLTE NEL 2013**  
200 milioni di dollari



**LA PIATTAFORMA**  
Rocketlawyer

**COSA OFFRE**  
Modelli per la realizzazione di contratti fai-da-te

**RISORSE RACCOLTE NEL 2013**  
15 milioni di dollari



**LA PIATTAFORMA**  
Anaqua

**COSA OFFRE**  
Software per lo sviluppo della practice Ip negli studi legali

**RISORSE RACCOLTE NEL 2013**  
25 milioni di dollari



**LA PIATTAFORMA**  
Axiomlaw

**COSA OFFRE**  
Consulenza e supporto legale

**RISORSE RACCOLTE NEL 2013**  
28 milioni di dollari

**LA PIATTAFORMA**  
Discovermodus

**COSA OFFRE**  
Procedure per organizzare i dati contenuti in documenti non strutturati (e-mail, file ecc) e renderli ricercabili.

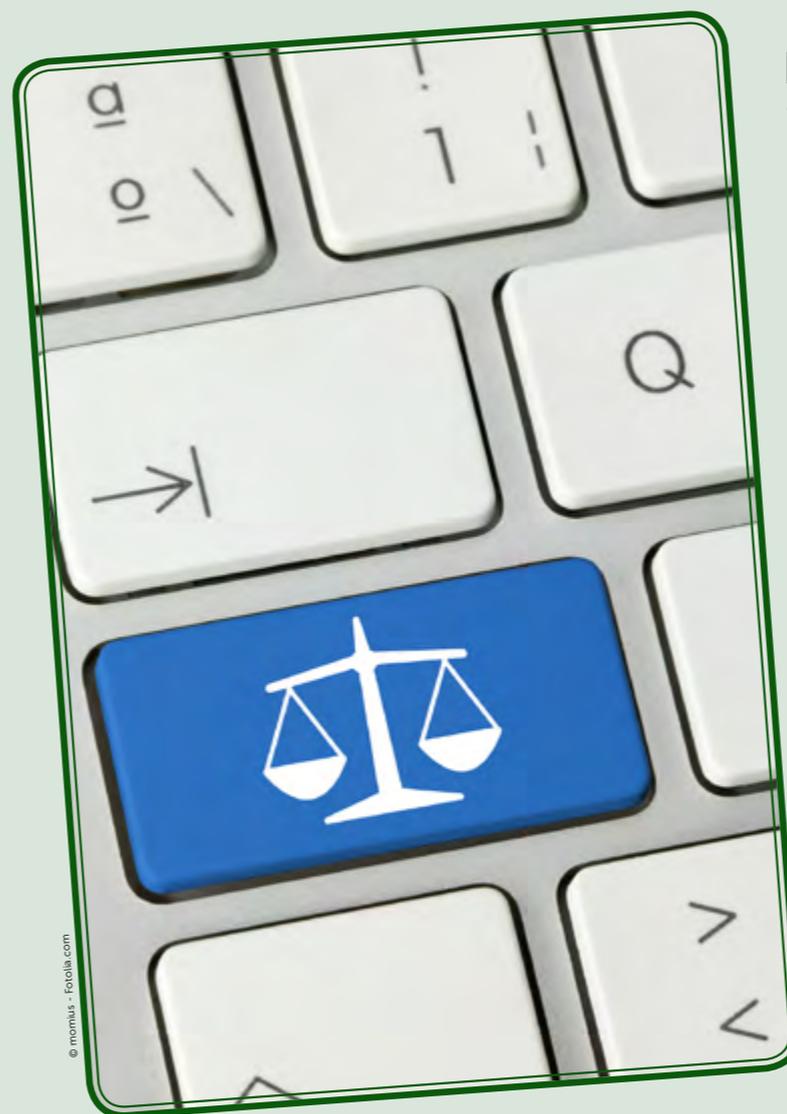
**RISORSE RACCOLTE NEL 2013**  
10 milioni di dollari



la produzione di documenti legali creata e guidata da **Charlery Moore**, ha acquisito *LawPivot*, ossia un sito che fornisce risposte in tempi rapidi a quesiti legali. E a maggio 2013 i fondatori del progetto, dopo aver chiuso la promozione "fai testamento gratis" portata avanti durante tutto aprile, hanno raccolto altri 15 milioni di dollari in un nuovo round d'investimenti. Secondo i bene informati, *RocketLawyer*, che in Europa ha la sua principale base operativa a Londra, starebbe sondando le opportunità di crescita in Italia.

### IN ITALIA SI COMINCIA CON LE PIATTAFORME DI Q&A.

Mentre gli americani di *Rocketlawyer* (che nel 2011 sono riusciti a raccogliere una chip da 18,5 milioni di dollari anche da quelli di Google) studiano lo sbarco nella Penisola, altri operatori hanno cominciato a sondare il mercato. Tra le iniziative più rilevanti c'è *Dirittierisposte.it*. Il sito, creato da Corriere della Sera e Wolters Kluwer Italia, offre consigli su questioni legali che normalmente toccano i cittadini: dai problemi condominiali alle vicende di lavoro,



passando per locazioni, successioni, tasse e via dicendo. Tuttavia si tratta di informazioni generali. Ovvero, nel sito non c'è la risposta a quesiti specifici, ma a domande frequenti. E le informazioni, curate da sette esperti avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro.

L'interattività dello strumento, invece è il tratto distintivo di *Quesitilegali.it*, creato da Diego Carmenati Editore. Qui gli utenti possono fare una domanda, ottenere un parere gratuito e in un secondo momento, se lo chiedono, essere contattati da un avvocato per ricevere ulteriore assistenza. Ai legali, invece, viene proposta una formula di abbonamento mensile, a 14,95 euro, che consente di ricevere i

quesiti provenienti da residenti nella propria provincia di appartenenza, vedere i dati degli autori dei quesiti e ricevere richieste di consulenza a pagamento.

### I CONTRATTI FAI DA TE PARLANO ANCHE ITALIANO.

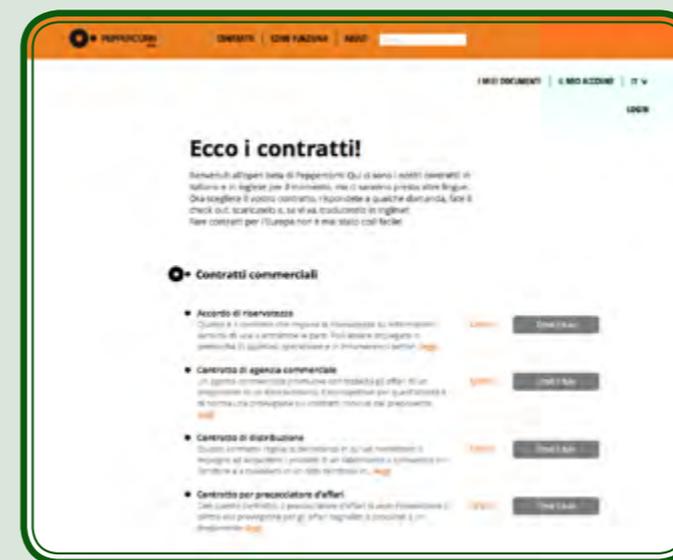
Ciò che distingue maggiormente queste piattaforme dagli esempi citati prima è il fatto che non offrono



la possibilità di produrre contratti e documenti senza l'aiuto di un avvocato.

Diverso il caso di *Miocontratto.it*. Qui è possibile produrre in casa lettere e documenti legali a prezzi bassissimi. Addirittura, un sollecito di pagamento viene offerto gratis. Mentre, un patto di segretezza costa 49 euro, così come anche uno di assunzione a tempo indeterminato, invece per un contratto di agenzia servono 79 euro. I modelli sono stati studiati assieme agli avvocati dello studio legale Raengo di Pordenone collegato a Ghidini Girino e Associati di Milano.

In rampa di lancio, infine, c'è il portale *Peppercorn.it*. I fondatori sono **Enrico Zaniolo**, di professione



export manager per il gruppo Pavan e **Christian Busca**, avvocato da Ernst & Young. Il sito, ancora nella sua versione beta, ha una impostazione decisamente inusuale.

Impostazione informale, linguaggio dinamico, grafica contemporanea e lontana dagli standard del legalese. La filosofia del progetto è spiegata chiaramente dai fondatori: «Ci siamo accorti che la gente - i freelancers, gli sviluppatori, le startups, le piccole medie imprese - non vanno quasi mai da un avvocato, perché pensano che sia caro. Ma quando arriva il momento di farsi pagare e di far valere i loro diritti, beh...cominciano i guai. Niente contratto, niente tutela legale». E *Peppercorn.it* fornisce la possibilità di creare contratti fai da te: accordi di riservatezza, contratti di distribuzione e licenze di tecnologia o lettere d'incarico per designer. I prezzi? Al momento, i curatori del sito non hanno ancora predisposto un listino visibile al pubblico. E chiedono ai loro utenti: «Quanto dovremmo farci pagare?». 🤖



STELÉ PERELLI  
STUDIO LEGALE

A MEMBER  
OF BRANDI  
PARTNERS



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# INVESTIRE IN BRASILE

Giovedì 22 maggio 2014 • ore 17,30 • Uptown Palace  
Via Santa Sofia, 10 • Milano



# **MAROTTA: «ECCO PERCHÉ IL LEGAL TORNA STRATEGICO NEI NETWORK DELLA REVISIONE»**

Parla il socio di Ernst & Young. «Andersen fu affossata dalla lobby degli avvocati americani». «Oggi il mercato pretende la multidisciplinarietà e la tutela della concorrenza pesa di più di quella delle corporazioni». Insomma, secondo l'avvocato, i tempi sono maturi per la ripresa degli «investimenti nel settore».

**L**a France c'est toujours la France. Vero, verissimo. Anche quando si parla di avvocati. Prendiamo le branch legali delle grandi società di revisione. Oltralpe, questi studi sono ai vertici delle classifiche sui fatturati delle associazioni professionali. Ernst & Young société d'avocats, per esempio, secondo l'ultima "Radiographie" curata da *Juristes Associés*, è il terzo studio legale del Paese con 147 milioni di euro di giro d'affare 528 professionisti. PriceWaterhouseCoopers, che in Francia opera attraverso Landwell & Associates è il quinto studio del Paese con 120,4 milioni di euro di fatturato. Mentre Deloitte che, invece, opera attraverso Taj, è la 12esima insegna con 80,7 milioni di ricavi. Lo scorso 18 marzo, inoltre, **Leon Flavell** numero uno del legal di Pwc ha dichiarato che lo studio punta a raddoppiare il proprio giro d'affari globale (500 milioni di euro) in cinque anni.

E in Italia? Qualcosa, di nuovo, si muove. Un anno fa, lo studio legale e tributario Ernst & Young ha messo a segno l'[acquisizione di tre soci da Hogan Lovells](#): **Paolo Ricci**, divenuto leader della law practice per l'Italia, **Gianroberto de Giovanni** e **Massimiliano Marinozzi**. L'operazione seguiva di qualche mese la lunga trattativa condotta da **Francesco Marotta** (socio storico e fondatore della practice nel 2002 quando guidò l'esodo degli ex Andersen Legal) per portare sotto l'insegna Ernst & Young lo studio Grimaldi. Di fatto, per 12 mesi, l'associazione, che conta su un giro d'affari di

circa 11 milioni, si è mossa su più fronti fino a portare a casa un'operazione di rafforzamento che potrebbe essere destinata a non restare isolata.

Il punto è, come spiega in questa intervista a *Mag by legalcommunity.it* Marotta (che nel frattempo è diventato supervisore dei progetti speciali per l'area Med rimanendo anche restructuring leader della regione Emeia) che la vicenda Enron è stata ormai digerita, il mercato chiede servizi di consulenza integrati ed economicamente efficienti, ma soprattutto «il *core business* delle società di revisione ha margini di crescita stabili ma contenuti. L'espansione è sui "servizi diversi". E il legal è tra quelli con il potenziale di sviluppo più elevato».



### **La scorsa estate EY è tornato sul mercato dei lateral hire con una grossa operazione. È possibile parlare di un ritorno agli investimenti nel legal per i network multidisciplinari?**

Da 25 anni lavoro in studi legali appartenenti a strutture multidisciplinari. Credo quindi di poter fare un ragionamento generale.

### **Prego, ma prima dica se «sì» o «no»...**

Dico di sì. Ma per comprendere il perché, bisogna partire da un fatto fondamentale. Il mercato e la

IN OPERAZIONI COMPLESSE  
 NON SI RIESCE A  
 INDIVIDUARE IL LIMITE  
 DELLE COMPETENZE.  
 È DIFFICILE STABILIRE  
 QUALE ASPETTO DEBBA  
 ESSERE GESTITO  
 DALL'AVVOCATO, O DAL  
 COMMERCIALISTA, O DAL  
 CONSULENTE AZIENDALE.  
 QUESTO SIA PERCHÉ È  
 ARTICOLATA L'ATTIVITÀ SIA  
 PERCHÉ È IMPELLENTE LA  
 NECESSITÀ DI RISOLVERE IL  
 PROBLEMA.

concorrenza hanno da sempre  
 spinto in favore dello sviluppo del  
 legale in realtà multidisciplinari.



### **Perché?**

In operazioni complesse è molto difficile individuare il limite delle competenze. E' difficile stabilire quale aspetto debba essere gestito dall'avvocato, o dal commercialista, o dal consulente aziendale. Questo sia perché è articolata l'attività sia perché è impellente la necessità di risolvere il problema.

### **Solo una questione di tempo?**

Non solo. Ripartire le competenze tra più interlocutori è anche antieconomico.

### **Eppure le realtà multidisciplinari negli ultimi anni si sono molto ridotte...**

Avere un soggetto che risolve un problema nel tempo desiderato, con una sola responsabilità funziona, ma solo se il livello delle competenze in ciascuno degli ambiti disciplinari è ugualmente alto.

### **Ma cosa distingue queste strutture dai cosiddetti one stop shop legali?**

Lo spettro più ampio dei servizi, che non si limita alla combinazione tax legal e il carattere ugualmente trainante di ciascuno di essi. Negli studi legali invece

il servizio aggiuntivo si limita al tax ed è ancillare. Il tax però nelle operazioni di solito precede il legal.

### Quali sono i passaggi?

Il consulente finanziario imposta il deal, poi il consulente fiscale lo orienta e infine il consulente legale lo realizza. Allora avere già l'integrazione legale, fiscale e quando necessario finanziaria e organizzativa, rende il servizio più efficiente.

### Perché allora queste realtà non sono riuscite a dominare il mercato come sarebbe stato plausibile attendersi visto quello che sostiene?

Non ci sono riuscite ma solo per un soffio. Il progetto di Andersen alla fine degli anni 90 era quello di creare il più grande studio legale del mondo.



© Gabriella Deodato

### Qual è stato il freno?

Ha vinto la lobby degli avvocati americani. E' riuscita a comprimere il percorso, favorendo l'approvazione di leggi sull'indipendenza degli auditor che, avevano senz'altro un fondamento, ma che sono state strumentalizzate soprattutto per bloccare questo processo.



### La Sarbanes Oxley fu fatta per bloccare la crescita delle big 5 nel legal?

No, quella legge fu fatta per Enron ed era giusto che si facesse. Ma già prima, gli unici Stati dove le realtà multidisciplinari non riuscivano a promuovere il legale erano gli Usa e il Regno Unito.

### Ma Andersen crollò proprio per Enron....

Noi avevamo una strategia giusta che fu ostacolata dagli avvocati del mondo anglosassone. Andersen lavorò per posizionarsi al livello più alto del mercato. Nel 2001, il brand di Andersen venne classificato come il più conosciuto in Italia assieme a quello di Bonelli Erede Pappalardo.

### E poi scoppiò il caso Enron. Anche se alla fine le responsabilità di Andersen sono state riviste.

La Corte Suprema americana, nel 2005, ha ribaltato la condanna subita nel giugno 2002. La Corte ha

PER INFORMAZIONI

800.19.22.22

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



# DIAMO UN CENTRO ALLE TUE ENERGIE

energia elettrica  
gas naturale  
energie rinnovabili

L'energia è un elemento che ti circonda tutti i giorni, presente in ogni momento della tua vita, a casa come al lavoro, accompagna le tue attività e ti aiuta a realizzare le tue idee. Energit è con te sempre, per dare un centro alle tue energie!

 **energit**

annullato l'*indictment*, vale a dire la condanna di Andersen per il caso Enron. Ma questo è accaduto quando ormai tutto era crollato.

### **La reputazione era un asset vitale per Andersen...**

Certo. Andersen era una realtà che vendeva correttezza. Nel momento in cui la società venne intaccata nella sua reputazione, venne colpita nella sua capacità di mantenere e attrarre clienti.

### **Quanto era "pericolosa" Andersen per le law firm?**

Un esempio credo possa dire più di tante parole. Noi in quegli anni avevamo come managing partner Tony Williams che era il precedente managing partner mondiale di Clifford Chance.

### **C'è da dire che dopo la scomparsa di Andersen, le branch legali delle grandi realtà della revisione cominciarono a essere viste con occhi diversi dal mercato...**

Sia dal mercato sia dalle leggi. Enron ha enfatizzato il problema della indipendenza ossia della impossibilità di prestare servizi diversi dalla revisione a soggetti revisionati.

### **Questo ha posto un problema di strategia?**

Indubbiamente sì. Le leggi che vennero dopo consentivano lo svolgimento di altri servizi oltre a quello della revisione. L'ambito però in cui venivano poste restrizioni più severe era quello legale. Questo ha

determinato che organizzazioni come le nostre cominciarono a riflettere su quale strategia portare avanti.

### **In che senso?**

Il servizio legale poteva essere fornito solo a soggetti non revisionati, i cosiddetti clienti channel 2. Mentre sulla clientela channel 1 si poteva continuare in certo modo a fornire, per esempio, la consulenza fiscale.

### **Il che ha indebolito le branch legali delle grandi società di revisione?**

Direi di sì. Per certi versi, però, le ha rafforzate. Gli avvocati di alcune organizzazioni multidisciplinari, infatti, non disponendo di un brand trainante per i servizi legali, hanno "rafforzato il prodotto" e quindi sviluppato delle competenze di altissimo profilo.

### **Perché secondo lei, oggi stanno cambiando le cose?**

Il dibattito sui servizi che le grandi organizzazioni multidisciplinari possono offrire è stato digerito. I distinguo sulla consulenza legale si sono affievoliti. Restano nel giudiziale, ma si tratta di un ambito di attività che non interessa realtà come le nostre.

### **Ma il tema dell'indipendenza resta?**

Il mercato è enorme anche escludendo



le società revisionate. E se su questo mercato ci si presenta in maniera integrata si ha la possibilità di primeggiare. E poi c'è un altro fatto molto importante.

### Quale?

Oggi la normativa sulla concorrenza è più rilevante e gli ordini professionali contano molto meno. A livello mondiale, la logica delle corporazioni è stata superata dal sistema. E quindi, gli ostacoli del passato non sono più attuali.



**OGGI È PIÙ RILEVANTE  
LA NORMATIVA SULLA  
CONCORRENZA E GLI ORDINI  
PROFESSIONALI CONTANO  
MOLTO MENO. A LIVELLO  
MONDIALE, LA LOGICA DELLE  
CORPORAZIONI È STATA  
SUPERATA DAL SISTEMA. E  
QUINDI, GLI OSTACOLI DEL  
PASSATO NON SONO PIÙ  
ATTUALI.**



### Con quali conseguenze pratiche?

Che tutti i network torneranno a sviluppare il legale in modo deciso e non "incerto". E in molti settori la multidisciplinarietà sarà un vantaggio.



### Può fare un esempio?

Si pensi al restructuring. La multidisciplinarietà abbinata ad alte competenze ci sta portando una quantità di mandati altissima. E poi ci sono ragioni di mercato.

### Quali?

In Paesi dove non c'è l'obbligo di rotazione delle società di revisione il core business di queste organizzazioni ha margini di crescita stabili ma contenuti. L'espansione è sui "servizi diversi". E visto che il legal non è più considerato un servizio "più diverso degli altri" è destinato a tornare strategico visto che ha un potenziale di crescita e sviluppo molto elevato.

### Ma torneranno anche le strutture elefantiache dei primi anni 2000?

La logica dimensionale sarà diversa. Credo ovunque nel mondo. E sicuramente in Italia dove non esiste nessuna protezione (nemmeno sul piano legislativo) per l'avviamento di una organizzazione professionale.

### Cioè, in Italia questo è ancora un business di persone?

I casi di clienti vincolati al brand più che ai partner sono pochissimi. E questo di per sé crea un disinteresse per uno sviluppo dimensionale eccessivo. Per portare ancora l'esempio di Andersen, basti ricordare che anche all'apice della nostra esperienza, noi eravamo 120 avvocati.

### Un grande studio si riconosce anche dalla capacità di attrarre risorse. La fiducia dei giovani professionisti è un termometro importante. Oggi perché un avvocato dovrebbe scegliere di lavorare per una delle big four?

Rispondere elencando i vantaggi e le opportunità del lavorare in un vero network internazionale sarebbe troppo facile. Allora dirò che l'altra grande caratteristica di queste realtà è che non hanno padrone. Si tratta di partnership mondiali, e ogni socio che gestisce un settore deve sempre rendere conto del proprio operato ad altri.

### E quindi?

Quando ho cominciato, io sono entrato come assistant. E di lì ho cominciato il mio percorso di carriera. La meritocrazia, qui, è coltivata come valore. Un socio importante di Andersen (Ugo Marinelli) diceva: «lo assumo chi mi deve pagare la pensione». 🌐



 **KREITA**

*ne combiniamo di tutti i colori*

*Graphic Design • Web design • Corporate image  
Editorial design • Advertising • Photo • Print*

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# FLESSIBILITÀ E *SMART WORKING*

Giovedì 5 giugno 2014 • ore 17,30  
Studio Clifford Chance • Piazzetta Bossi, 3 • Milano

In collaborazione con



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



# MACCHI DI CELLERE GANGEMI SMUOVE IL TAX

Lo studio di matrice capitolina rilancia su una delle sue *practices* storiche con il *lateral hire* di Stefano Petrecca ed Eugenio Romita. L'arrivo dei nuovi soci potrebbe avere conseguenze a catena sul mercato della consulenza fiscale e tributaria in Italia. Occhi puntati anzitutto sulla reazione di Di Tanno. E su altri possibili movimenti di peso nel settore.

**I**l D-Day è fissato per il primo di aprile. L'organico di Macchi Di Cellere Gangemi cresce di 10 unità. Tutti professionisti attivi nell'area tax. Quella su cui lo studio ha costruito il 50% della propria storia iniziale e che ancora oggi è presidiata dal decano **Bruno Gangemi** oltreché dai soci **Claudio Giordano** e **Arnaldo Salvatore**. In arrivo ([come riportato in esclusiva da legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it)) altri due soci: **Stefano Petrecca** ed **Eugenio Romita**, assieme a otto



Luigi Macchi Di Cellere

Giulio Tremonti

Guglielmo Maisto

Tommaso Di Tanno

collaboratori di varia seniority, tra cui **Nino Bosco**, **Valerio Cirimbilla** e **Arianna Valenza** a Roma e **Marco Sandoli** e **Barbara Pizzoni** a Milano.



Bruno Gangemi

Stefano Petrecca

Eugenio Romita

### UN INNESTO DA 3 MILIONI DI EURO.

Quale sarà l'impatto dell'operazione sullo studio è presto detto. Dopo l'uscita del team guidato da **Quirino Imbimbo** e **Alessandro Gulisano** del 2009, la practice fiscale e tributaria di Macchi di Cellere Gangemi s'era ritrovata piuttosto indebolita nella sede di Milano. Romita, Sandoli e Pizzoni, andranno a colmare direttamente questo "buco". Mentre, Petrecca e gli altri collaboratori più anziani consolideranno il dipartimento nella base capitolina. In termini di fatturato, poi, l'apporto atteso è piuttosto consistente. Secondo le stime di *Mag by legalcommunity.it*, la squadra potrebbe far crescere il giro d'affari dello studio di 2-3 milioni di euro. Ma molto dipenderà dalle sinergie che saranno attivate tra professionisti e dalla complementarietà dei rispettivi portafogli clienti.

### DI TANNO MANTIENE LA MAGGIORANZA DEI SOCI.

Per lo studio Di Tanno si tratta di un duro colpo. Tuttavia, l'impatto di questo lateral potrebbe essere meno elevato di quello che sembra. È vero che a cambiar casacca è circa un terzo dei professionisti dello studio. È vero anche, però, che sono solo due su 12 i soci che si spostano in Macchi di Cellere Gangemi. In teoria, questo dovrebbe significare

che il grosso della capacità di origination dello studio non dovrebbe essere intaccata. Inoltre, se si confronta l'elenco dei professionisti in transito con le classifiche elaborate da Chambers & Partners, si nota che **Tommaso Di Tanno** non perde nessuno dei suoi soci considerati key individuals dalla directory: **Fabio Brunelli** (fascia 1), **Federico Andreoli** (fascia 4) e **Domenico Ponticelli** (associate to watch). Certo, resta da vedere quale sarà la mossa che Di Tanno giocherà per rispondere a questa uscita così consistente.

### BOUTIQUE IN CERCA DI UNA NUOVA IDENTITÀ.

Proprio l'autorevole pubblicazione britannica ha appena modificato la fotografia del settore nella sua Global guide 2014. E dopo anni di vertice, la



Fabio Brunelli

Marco Carbonara

boutique Di Tanno e associati lascia la vetta del mercato a Maisto e Tremonti, passando in fascia 2. Cosa è cambiato nel frattempo? Nulla apparentemente

(il ranking è stato pubblicato prima della notizia dell'uscita di Petrecca e Romita). Ma se si vanno a guardare le mosse strategiche dei tre studi nel corso dell'ultimo anno si nota che lo studio Di Tanno è quello che creato ha meno sinergie con studi legali attivi in settori complementari a quello fiscale e tributario. Maisto ha stretto una forte collaborazione con Linklaters. Tremonti ha fatto altrettanto con Shearman & Sterling. Di Tanno ha preferito allargare la propria competenza interna in materia societaria con il lateral hire di **Marco Carbonara** da Pedersoli.

### ALTRI MOVIMENTI IN VISTA NEL SETTORE.

Certo è difficile pensare che l'uscita di Petrecca e Romita resti senza conseguenze. Secondo alcuni rumors raccolti sul mercato, Di Tanno potrebbe valutare l'integrazione con un altro studio legale.

In questo caso, non solo si allineerebbe alle mosse giocate dai principali competitor, ma se si trattasse di una vera fusione li supererebbe in volata in termini di incisività dell'iniziativa. In passato, Di Tanno aveva avuto dei *pour parler* con Bonelli Erede Pappalardo che nel frattempo ha investito talmente tanto sul settore da farlo diventare la terza practice dello studio nel 2013. Ma c'è anche chi immagina un ritorno di fiamma con i vecchi colleghi di Gianni Origoni Grippo Cappelli. Fantascenari? Può essere. Ma la crisi del modello delle boutique specialistiche combinata alla grande richiesta di professionisti tax che si riscontra in questo momento sul mercato potrebbe favorire altri importanti spostamenti. Quello che è appena successo da Di Tanno potrebbe presto ripetersi in una delle altre principali insegne di settore... 🤖



© James Thew - Fotolia.com

AVVOCATI

AVOCATS

SOLICITORS

ABOGADOS



C A S T A L D I  
M O U R R E  
& P A R T N E R S

MILANO

PARIS



C A S T A L D I  
M O U R R E  
& P A R T N E R S

# IN DIFESA DEL GIUDICE AMMINISTRATIVO

di *filippo satta e anna romano\**

**S**i sono udite parole dure nei confronti del giudice amministrativo. Addirittura **Romano Prodi** ne aveva auspicato la soppressione; qualche cosa di simile si è sentita da **Matteo Renzi**.

È opportuno mettere alcuni punti in chiaro. Che il giudice amministrativo sia perfetto è escluso, per l'insuperabile ragione che è un'istituzione umana. Ma si dovrebbero avere bene in

mente due aspetti del suo essere e agire. È anzitutto, dal 1890, il giudice dei rapporti tra cittadino e amministrazione.

La parola "amministrazione", con l'aggettivo "pubblica" che abitualmente la precede, non è un'entità astratta. Esprime la realtà di grande numero di uffici, i quali per mestiere si occupano di "interessi pubblici"

e del loro impatto sulle iniziative dei privati – e viceversa. Questo condiziona i caratteri della loro azione. Non hanno nel profitto il denominatore comune proprio dei privati; devono adempiere ad una funzione, come si dice, per garantire al meglio il coordinamento tra interessi pubblici e privati. Tutto ciò si riflette sul processo amministrativo. Anzitutto una parte relevantissima dell'istruttoria è già stata compiuta nel corso del procedimento; nel processo deve soltanto essere



© WavebreakMediaMicro - Fotolia.com

integrata. Ma soprattutto il giudice amministrativo è abituato alla dialettica di interessi disomogenei, privato e pubblico, che trovano (o non trovano) componimento nella valutazione complessiva che si forma nel confronto tra privati e rappresentanti del pubblico. La sua sentenza, anche quando sembra di pura legittimità, pura interpretazione della legge, ha a monte l'assetto di interessi disomogenei, che privati ed amministrazione non hanno saputo definire in termini soddisfacenti per tutti.

Nessun giudice civile può offrire un "servizio di giustizia" di questo genere. Non lo sa fare perché gli capita rarissime volte di misurarsi con interessi disomogenei, che hanno in comune solo il bisogno di giustizia. È abituato a conflitti tra pari, proprietario e inquilino, venditore e acquirente, coniugi etc. etc. Non è un caso che i veri

conflitti di interessi disomogenei – quelli che riguardano i minori – abbiano un giudice ordinario sostanzialmente speciale.

Del resto si è visto che cosa succede quando una massa di contenzioso viene trasferita dal giudice amministrativo al giudice ordinario. È accaduto una quindicina di anni fa, quando la massima parte del pubblico impiego venne affidata al giudice ordinario. La tutela giurisdizionale "vera", "efficace", quindi affidabile, si è persa.

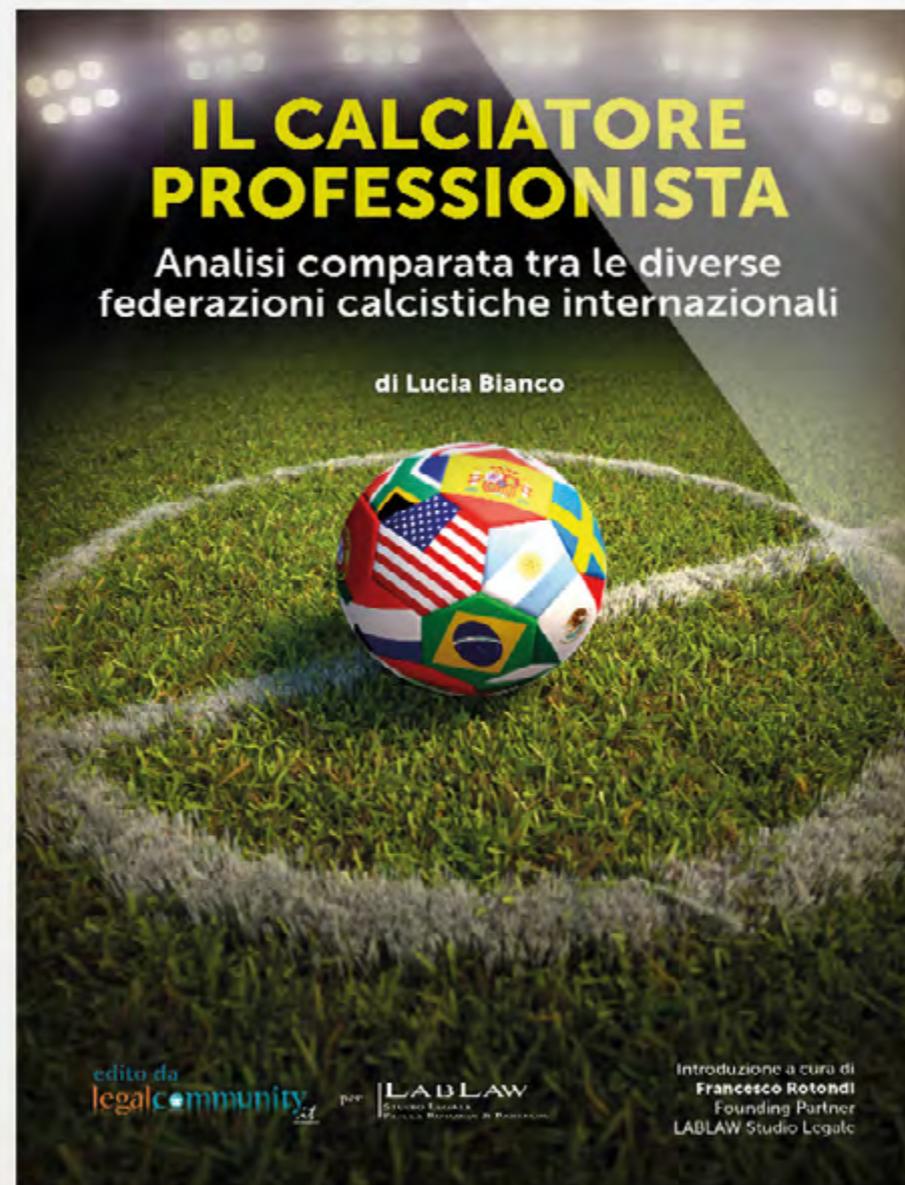
In sintesi, il processo amministrativo ed i suoi giudici possono certamente essere migliorati. Sul processo, la riforma del 2010 ha fatto cadere troppe rigidità, proprie del processo civile. Sarà opportuno ripensarci tra qualche anno, quando sarà maturata l'esperienza di questo processo, così riavvicinato al processo civile. I suoi giudici sono in linea di massima molto

preparati ed esperti; quanto è utile che abbiano fatto esperienza di pubblica amministrazione prima di entrare nei TAR o nel Consiglio di Stato, così sembra opportuno che, divenuti giudici, giudici rimangano. Ma, è bene chiarirlo, questi sono miglioramenti che si possono auspicare, non mende da cancellare.

E poi il secondo punto, i tempi. In alcune materie – non poche e tutte rilevanti dal punto di vista economico – in un anno si possono avere i due gradi di giudizio. In linea di massima, in due anni gli altri. Nel nostro Paese, dove la Corte d'Appello di Roma dispone rinvii semplici a tre anni di distanza, parrebbe poco razionale pensare di chiudere le porte dei TAR e del Consiglio di Stato. 🇮🇹

\* *Satta Romano & Associati*

SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Il testo analizza le disposizioni normative e le contrattazioni collettive, laddove esistenti, della figura del calciatore professionista in termini di comparazione tra i seguenti paesi: Italia, Belgio, Francia, Romania, Spagna, Inghilterra, Portogallo, Russia. Dalla disamina delle norme si evince che tra le federazioni esaminate indubbiamente quella italiana e quella francese sono più articolate e consentono di trattare la figura del calciatore come un "lavoratore speciale". Infatti nonostante la specialità dello sport sia riconosciuta a livello europeo, come dettato dal Libro Bianco dello Sport della Commissione europea del 2007, tale principio non è stato recepito da tutti i paesi e la comparazione effettuata dall'autore consente di ritenere come solo alcune di esse, tra i paesi esaminati, abbiano adattato le disposizioni legislative in materia di diritto del lavoro alla figura del calciatore nella accezione di lavoratore subordinato.....

di Lucia Bianco  
of counsel Sport Department LabLaw



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

# DONNE E LEADERSHIP

## IL CORAGGIO DI FARSI AVANTI

Coltivare la *gender diversity* negli studi legali serve non solo per ragioni etiche ma anche per la crescita del business. Ecco perché.

di mario alberto catarozzo\*

**C**hi dice socio, in uno studio legale, quasi sempre dice maschio. [Nel numero 9 di Mag by legalcommunity](#), [it](#) è stato affrontato il problema. Diversi progetti sono sorti proprio con lo scopo di monitorare e affrontare la questione perché quanto prima possa rimanere confinata ai libri di storia. È il caso di *Women on Board* di ASLA e dell'attività dei Comitati Pari Opportunità degli Ordini professionali. Proviamo ora ad affrontare la questione da un'altra angolazione: è utile? Ovvero: è strategico per lo studio avere poche, o nessuna, donna tra i soci o nel board? Per niente, vediamo perché.

### LA QUESTIONE DELLA GENDER DIVERSITY.

Sono molti gli studi condotti in giro per il mondo sulla leadership al femminile che evidenziano come uomini e donne



facciano business in modo diverso, si relazionino con i collaboratori e con i clienti in modo differente e abbiano capacità di problem solving peculiari. Questa diversità è ciò che può dare slancio alle organizzazioni di studio, che può introdurre innovazione e permettere di affrontare più strutturati le nuove sfide che il futuro pone alla professione. Quindi donne al vertice non solo perché è eticamente giusto, ma anche perché è strategicamente opportuno.

In un mercato sempre più competitivo, frenetico, esigente, il talento femminile può aiutare a fare la differenza e come diceva Coco Chanel: «Per essere insostituibili, bisogna essere diversi».

### **L'EFFETTO SUL CLIMA E SUL TEAM.**

Oggi le organizzazioni di studio per poter essere competitive devono innanzitutto essere performanti



**SE LE DONNE NON  
SEMPRE BRILLANO  
PER LA CAPACITÀ DI  
FARE RETE TRA DI  
LORO, SICURAMENTE  
HANNO UNA  
MARCIA IN PIÙ  
NELLA CAPACITÀ DI  
COMPATTARE I TEAM,  
DI FARE SQUADRA,  
DI DEDICARSI ALLA  
CAUSA COMUNE.**



e lo saranno se all'interno c'è affiatamento, clima positivo, comunicazione efficace. Se le donne non sempre brillano per la capacità di fare rete tra di loro, sicuramente hanno una marcia in più nella capacità di compattare i team, di fare squadra, di dedicarsi alla causa comune.

Vogliamo poi parlare della vision? Oggi lo studio ha bisogno non solo di organizzazione, di clima interno positivo e affiatato, ma anche di prospettiva. La vision è la stella polare della navigazione quotidiana, è la meta a cui puntare senza farsi distrarre dagli ostacoli che si frappongono a centinaia e dalle voci delle sirene, che come Ulisse, ci tentano e rischiano di portar lontano dal nostro progetto.

### **EMPATIA CON I CLIENTI E BUSINESS DEVELOPMENT.**

Parliamo ora del *business development*, che passa dall'esigenza di ogni studio di



fidelizzare la propria clientela, ma anche di svilupparne di nuova. La fase di engagement è il momento clou dello sviluppo del business. Ma che cosa oggi spinge un general counsel, un imprenditore, un manager a scegliere il proprio consulente legale? Fino ad oggi i capelli brizzolati del partner di studio avevano spopolato. Ma sarà ancora così in futuro? Le nuove generazioni saranno sempre più inclini a rivolgersi a chi sa anche ascoltare le richieste, sa instaurare feeling, sa relazionarsi con empatia e comprendere prima di risolvere.

Queste sono doti tipicamente femminili. La capacità empatica di costruire relazioni fondate prima di tutto sulla condivisione di esigenze, richieste, vision, stati d'animo, sarà il *quid pluris* che farà la differenza nelle relazioni professionista-cliente e sposterà l'ago della bilancia. Trovare un altro professionista competente, in fondo non è difficile per un cliente, ma trovare un altro professionista competente che sappia relazionarsi con empatia è decisamente più complesso.

### IL MAGGIORE OSTACOLO? LE DONNE STESSE.

Nel suo libro - tradotto anche in Italia "Facciamoci avanti" - **Sheryl Sandberg**, direttore operativo di Facebook, sottolinea come ancora spesso siano le stesse donne a fermarsi un passo indietro rispetto ai colleghi uomini, a rinunciare per questioni di bilanciamento

*work-life*, ad accettare il trend storicamente in atto. E invece farebbero non solo il bene proprio, ma anche dello studio in cui prestano la propria attività professionale, se trovassero il coraggio di farsi avanti, pretendere le posizioni di comando, diventando co-piloti di strumenti più aerodinamici indispensabili per solcare i mari più agitati. L'affermare se stesse, anche in ambito comunicativo, è un gap che per molte esiste ancora e che, insieme alle capacità negoziali, andrebbe colmato al più presto per diventare definitivamente una colonna portante di tutte le organizzazioni. Quando gli studi capiranno che condividere la *cloche* tra uomini e donne sarà non solo giusto, ma anche strategico, vedremo le cose cambiare. 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻

*\*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale  
[coach@mariocatarozzo.it](mailto:coach@mariocatarozzo.it)*

# I FINALISTI

IP & TMT *2014*  
i i i i i i Awards

by legalcommunity *.it*

17.06.2014