

DE MARTINI LA MIA RICERCA DELLA «POSITIVITÀ»

Non sopporta i legali supponenti.
Crede nel gioco di squadra.
Dopo 10 anni in Luxottica,
si prepara a passare a
STMicroelectronics e a
trasferirsi in Svizzera.
E a *Mag di legalcommunity.it*
dice: «Il Fisco italiano
è troppo aggressivo».

FIGLI DI UN'EUROPA MINORE

I primi 10 studi legali d'affari tedeschi realizzano un fatturato superiore a quello dei primi 50 italiani. E mentre il mercato della Penisola sembra impantanato a +0,4%, quello francese totalizza una crescita del 4,7%.



**Legalcommunity
Finance & Tax
Awards 2014**



**Servizi professionali
per Consip gara
senza fine**



**Fondi Ue: 5 linee
di supporto
per gli avvocati**

Anteprima veloce

Elenco segnalibri

Numero

Segnalibro

Condivisione
della pagina
via social
o mail

Indice



Indietro

Avanti

Clicca per
tornare
alla
copertina

Edicola
di MAG

Numeri
Scaricati

Numeri
in corso di lettura



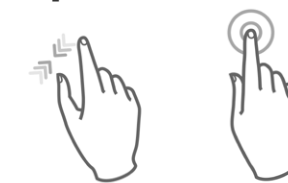
**Scorrimento
orizzontale**



**Spread o doppio click
per ingrandire**



**Pinch o doppio click
per diminuire**



**Click in alto
per il menu**



UN SECONDMENT D'ATTENZIONE

di nicola di molfetta

Trovare nuovi clienti o entrare nel panel di aziende di prestigio non è facile. Sempre più studi usano una strategia chiamata secondment. Un tempo, questo termine indicava l'usanza di mandare un giovane avvocato di studio per un certo periodo all'estero. Il secondment era sostanzialmente un'esperienza di formazione e arricchimento professionale durante la quale si aveva modo di scoprire come funzionava un'altra realtà a spese del proprio studio.

Negli ultimi anni, lo scenario è cambiato. E sempre più spesso, i secondment vengono svolti in azienda. La dinamica è semplice: sempre più studi subaffittano a un cliente un avvocato, molto

spesso un junior, che per un dato periodo di tempo frequenterà l'azienda come un dipendente dando una mano al dipartimento legale, aiutandolo nella gestione dell'ordinaria amministrazione in momenti di picco di lavoro.

Doppio vantaggio. Per un certo periodo il giovane avvocato se lo paga il cliente con un minimo di margine per lo studio. Secondo, il giovane avvocato amplia le proprie vedute, scopre a cosa serve o dovrebbe servire la professione, comprende e interiorizza il punto di vista del cliente. Terzo, lo studio mette un piede in azienda e se riesce a sottoporre all'attenzione del cliente il profilo di un junior brillante, può facilmente trasformare il secondment in un

contratto di assistenza continuativa.

Rischi? Un tempo il rischio principale era rappresentato dalla possibilità che il cliente s'innamorasse del giovane avvocato e gli offrisse un'assunzione lasciando appiedato lo studio che seguiva al rimorchio l'evoluzione della relazione tra il giovane legale e l'impresa che gli aveva dato ospitalità. Oggi, tuttavia, questo è un rischio marginale considerato che in tempi di spending review sono davvero poche le aziende in grado di offrire un contratto d'assunzione.

Le opportunità, invece, appaiono decisamente più evidenti. Come accennato lo studio ottiene almeno due vantaggi: fa

maturare più in fretta il proprio junior e si alleggerisce dell'onere rappresentato dalla sua retribuzione mensile caricandola sul proprio cliente.

Tuttavia, questa pratica comporta l'accettazione di un possibile cambiamento nelle dinamiche relazionali tra lo studio e il cliente. Infatti, il periodo di secondment, se svolto con successo, può far sì che il rapporto tra studio e cliente non sia più sotto il pieno e totale controllo di uno dei soci, ma sia profondamente connesso al legame che si è creato tra il committente e il giovane avvocato.

Si tratta di un'eventualità più che probabile. E che lo studio deve essere pronto a gestire. In che modo? Anzitutto evitando di cedere alle lusinghe del cliente che comincerà a chiedere rinnovi ad libitum del secondment con il giovane brillante avvocato. Quindi avendo la capacità di trasformare

l'esperienza del secondment nella premessa per la creazione di un rapporto stabile con il cliente ma nella veste di consulente esterno. Infine, gratificando il giovane avvocato che ha "conquistato" il cliente. Gli aumenti di retribuzione o i bonus sono graditi, ma non sono l'unico modo.

Dare più responsabilità al giovane avvocato, fargli capire che il cliente dello studio è un cliente suo e potrà seguirlo con una sostanziale autonomia, sarebbe una ricompensa ancora più grande. Un segnale di fiducia e apertura, capace di incidere sulla crescita del senso di appartenenza e attaccamento del giovane professionista allo studio. E di smentire chiunque voglia insinuare che i giovani in secondment fungono solo da esca. Piccole mosche infilate all'amo e agitate sotto il muso del nuovo pesce da pescare. 🐟

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 @n_dimolfetta

N. 15 del 28.04.14



DE MARTINI
LA MIA RICERCA DELLA «POSITIVITÀ»

Non sopporta i legali supponenti. Crede nel gioco di squadra. Dopo 10 anni in Luxottica, si prepara a passare a STMicroelectronics e a trasferirsi in Svizzera. E a Mag di legalcommunity.it dice: «Il Fisco italiano è troppo aggressivo».

FIGLI DI UN'EUROPA MINORE
I primi 10 studi legali d'affari tedeschi realizzano un fatturato superiore a quello dei primi 50 italiani. E mentre il mercato della Penisola sembra impantanato a +0,4%, quello francese totalizza una crescita del 4,7%.

Legalcommunity Finance & Tax Awards 2014

Servizi professionali per Consip gara senza fine

Fondi Ue: 5 linee di supporto per gli avvocati

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

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it
Hicham R. Haidar Diab • www.Kreita.com

Foto copertina: © Stefano Guindani

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

Webmaster • Gabriele Manna
geberele@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
mag@legalcommunity.it

I FINALISTI

IP & TMT ²⁰¹⁴
i i i i i i Awards

by legalcommunity.it

17.06.2014



Bonelli Erede e i patti degli altri 9

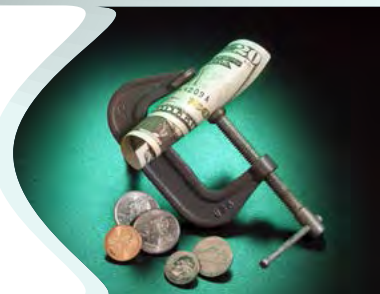
28

De Martini,
la mia
ricerca della
«positività»



12

Avvocati
al lavoro contro
il credit crunch



Servizi
professionali
per Consip
gara senza fine 38



Figli di
un'Europa
minore 20

43

Fondi UE:
5 linee di
supporto per
gli avvocati



47

Legalcommunity
Finance & Tax
Awards 2014

Il settore ha
i suoi protagonisti.
Noi li abbiamo celebrati
lo scorso 16 aprile.



Lavoro flessibile
e cicli economici
ecco come è
possibile coniugarli 79

82

I sette
vizi capitali
delle pratiche
di dumping





finance community 

COMING
Soon

PRATICANTI A VITA

Che sia una professione difficile non lo mette in dubbio più nessuno. Che accedervi sia anche più complicato è un dato assodato. Ma che lo status di praticante avvocato potesse mantenersi a vita era ancora una notizia da dare!

A farlo ci ha pensato il Consiglio Nazionale Forense che con il provvedimento 190/2013 ha chiarito che un aspirante toga può rimanere iscritta nel registro dei praticanti fino a quando non ha superato l'esame di abilitazione. Anche dopo sei anni. In teoria anche dopo sessanta. Il punto è che, spiega il supremo organo di governo della professione, non c'è traccia di una norma che preveda il contrario. E quindi, un praticante avvocato può rimanere iscritto nel registro fino a quando non sarà riuscito a superare le forche caudine dell'esame. «Il decorso del termine di sei anni, previsto dall'art. 8 del rdl 1578/33, e la perdita dell'abilitazione provvisoria non determinano il venir meno dello status di praticante e dell'interesse dello stesso a rimanere iscritto al registro speciale per proseguire nello svolgimento della pratica, pur essendo privo dello ius postulandi». Per una professione che lamenta da anni l'eccessivo affollamento degli albi, sembra davvero un paradosso. 🤖



© rolfimages - Fotolia.com

D'URSO PAVESI, FUSIONE FREDDA

Fredda, anzi congelata. L'operazione di integrazione tra d'Urso Gatti e Bianchi e Pavesi Gitti Verzoni sembra essere entrata in una fase di stallo.

Marzo è trascorso senza che ci fossero sviluppi. Il termine, come riportato sul [numero 11 di Mag by legalcommunity.it lo scorso 24 febbraio](#), era stato individuato come possibile dead line per la conclusione della trattativa ovvero per la sua rottura. A dire il vero, secondo quanto si apprende in ambienti vicini alla situazione, non è ancora possibile parlare di rottura definitiva del dialogo.

Ma, come spesso accade in questi casi, il trascorrere del tempo non giova al processo di integrazione. E quindi il numero di coloro ancora disposti a scommettere sul raggiungimento di un accordo cala di giorno in giorno. 🤖

BONELLI EREDE E I PATTI DEGLI ALTRI

Nel [numero 14 di Mag by legalcommunity.it](#) abbiamo raccontato in esclusiva tutti i retroscena e i contenuti del "patto di fedeltà" siglato dai soci di Bonelli Erede Pappalardo.

In Italia, si tratta per ora di un caso unico. Anche se l'obiettivo dell'istituzionalizzazione è condiviso da molte altre realtà: da Nctm a Gianni Origoni Grippo Cappelli. All'estero, il percorso per la creazione di partnership stabili è stato costruito con profonde attività di riorganizzazione delle partnership e dei percorsi di carriera. Iniziative in tal senso sono state prese dagli spagnoli Garrigues, Cuatrecasas o Gomez Acebo. Mentre in Portogallo, Vieira de Almeida ha già pianificato il passaggio generazionale che tra due anni dovrà essere attuato a rigor di statuto con l'uscita di scena dell'attuale managing partner.

E poi ci sono realtà che di patti e di regole hanno deciso di fare a meno. Come lo studio americano Wachtell Lipton Rosen & Katz, la law firm dove lavorano i migliori contrattualisti del mondo che ha un lockstep puro, nessun patto scritto a vincolare i rapporti tra soci e opera sul mercato dal 1965. 🇮🇹

FRESHFIELDS, TRIPLO LATERAL DA ENI

Dall'azienda allo studio. **Luigi Di Paola**, **Chiara Comai** e **Chiara Iarussi** hanno fatto il loro ingresso nel gruppo Dispute resolution, presso la sede milanese di Freshfields Bruckhaus Deringer.

L'ingresso di Di Paola e del suo gruppo mira a sviluppare ulteriormente la presenza dello studio in materia di controversie nel settore industriale dell'energia e del gas.

I professionisti, provenienti da Eni, hanno esperienza in contenziosi e procedure arbitrali, nazionali e internazionali nell'ambito, in particolare, del settore energia. Nel corso della loro permanenza in Eni, il team coordinato dall'avvocato Di Paola ha sviluppato una expertise in alcune tematiche quali, ad esempio, le revisioni del prezzo del gas, le interruzioni di forniture a causa di eventi di forza maggiore e la revisione dei contratti di fornitura gas. Di Paola ha lavorato in Eni dal 2011 ad oggi con il ruolo di Responsabile dell'"Arbitrations Legal Disputes Team Coordination". Precedentemente aveva collaborato nove anni come associate nello studio Bonelli Erede Pappalardo lavorando nel dipartimento dedicato agli arbitrati internazionali. Comai, in Eni dal 2010, precedentemente aveva collaborato tre anni come associate nello studio Dewey LeBoeuf. Iarussi, associate di Ughi e Nunziante dal 2008, dal 2010 ha collaborato in secondment con il gruppo del cane a sei zampe. 🇮🇹

STUCCHI LANCIA UNIOLEX

Olimpio Stucchi, fonda UnioLex. L'avvocato, che lascia lo studio Lablaw, è specializzato in diritto del lavoro, diritto sindacale e agenzia, con particolare esperienza nell'assistenza di importanti gruppi nazionali ed esteri, in materia di riorganizzazioni e riduzioni di personale, relazioni industriali, promozione finanziaria e servizi di investimento e correlato contenzioso. L'esperienza di Stucchi si concentra principalmente nei settori terziario, bancario, finanziario, manifatturiero e giornalistico. Prima di fondare UnioLex, l'avvocato Stucchi è stato partner di LabLaw e in precedenza socio dello studio Cernelutti, di cui è stato anche responsabile del dipartimento di diritto del lavoro. Insieme ad Olimpio Stucchi entrano come partners in UnioLex gli avvocati **Paola Gobbi** e **Andrea Savonia**, in precedenza in LabLaw nel team di Stucchi. 🏢

RCC PARLA INGLESE CON PEPE

Nuovo sbarco nella City di una boutique italiana. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, lo studio Rcc, fondato da **Silvio Riolo**, **Paolo Calderaro** e **Michele Crisostomo** nel 2009, si appresta a inaugurare un proprio ufficio a Londra. Alla ufficializzazione mancano pochi giorni. L'operazione da chiudere, prima di alzare il velo sulla nuova sede Oltremanica, riguarda la selezione di un resident partner che possa presidiare in pianta stabile la piazza. Sempre secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare, la selezione del profilo giusto per questo incarico si dovrebbe essere conclusa e la scelta dovrebbe essere caduta su **Norman Pepe**, attualmente associate della sede londinese di Paul Hastings, arrivato nella law firm americana cinque anni fa, con il team di **Alberto Del Din**, spin off di Bonelli Errede Pappalardo. Ancor prima, l'avvocato aveva lavorato per quattro anni in Freshfields Bruckhaus Deringer.

Pepe, avvocato italiano e solicitor inglese, in questi anni ha seguito numerose operazioni di cessione ovvero acquisto di non performing loans. A marzo scorso, proprio in una di queste, l'avvocato ha incrociato i suoi prossimi soci di Rcc. Si trattava della cessione di Npl per un valore complessivo di 36 milioni di euro da parte del Credito Valtellinese, rappresentato per l'appunto dai legali di Rcc. Pepe, con il socio Alberto Del Din, invece, ha affiancato i fondi acquirenti controllati da Ares Management. 🏢



Silvio Riolo, Paolo Calderaro e Michele Crisostomo



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

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



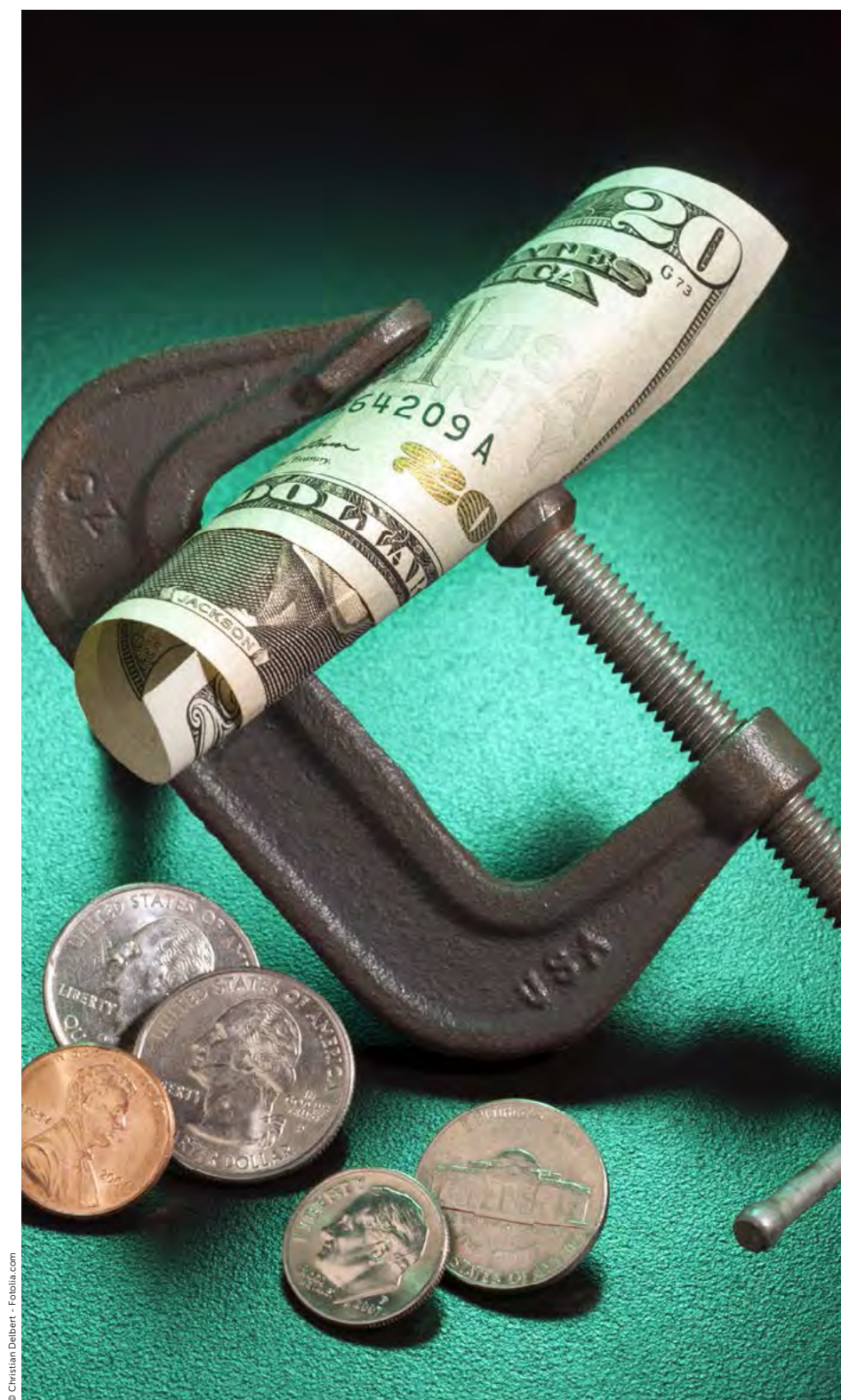
A causa del numero limitato di posti disponibili,
si prega cortesemente di confermare la presenza
alla Sig.ra Ilaria Mondini
E-mail: imondini@curtis.com
Tel.: 02 76232001

AVVOCATI AL LAVORO CONTRO IL CREDIT CRUNCH

L'accordo per la gestione degli asset in ristrutturazione a cui stanno lavorando Intesa e Unicredit con Kkr potrebbe essere una soluzione di sistema al problema della stretta creditizia. Sul deal, ci sono d'Urso, Paul Hastings e Di Tanno. Nell'M&A, invece, il settore food & beverage si conferma molto attivo. Intanto continua l'attivismo del capital markets sul fronte Ipo.

Corporate M&A a tutto food. L'operazione Aversa e il progetto Fico, animano il settore che nelle ultime tre settimane ha rappresentato il 23,5% dei mandati segnalati in Italia. Segue a ruota il Capital Markets che non dà segni di

cedimento sia sul versante debt sia su quello equity. Si conferma sostenuta l'attività nel Tax (8%) e continuano ad arrivare segnali di ripresa nel Real Estate (3%). Ma è il banking (9,5%) il comparto in cui potrebbe presto essere chiusa una delle operazioni più importanti



© Christian Deibert - Fotolia.com

dell'anno: l'accordo tra Unicredit, Intesa e Kkr per la gestione dei crediti in ristrutturazione. Un'operazione di sistema che potrebbe mettere fine al credit crunch.

D'URSO E PAUL HASTINGS E LA NON BAD BANK

Intesa SanPaolo, UniCredit, Kkr e Alvarez&Marsal hanno firmato un "memorandum of understanding" per gestire il portafoglio di crediti in ristrutturazione. Gli istituti si sono rivolti agli avvocati di d'Urso Gatti e Bianchi e agli specialisti



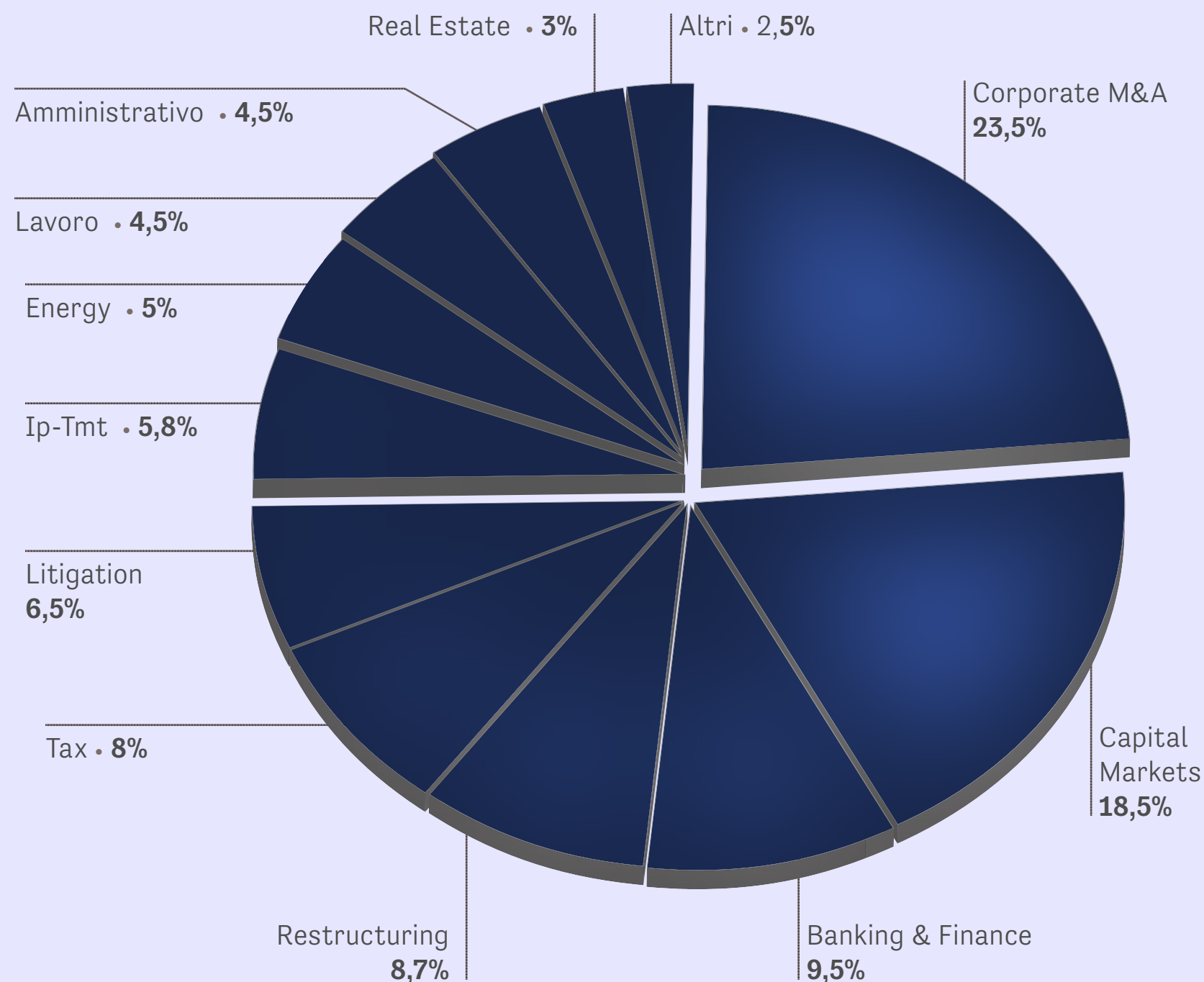
Francesco Gatti



Bruno Cova

I SETTORI CHE TIRANO

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



* Periodo dal 7 al 27 aprile 2014 • Fonte: legalcommunity.it

di questioni fiscali dello studio Di Tanno e associati. Invece, Paul Hastings è stato coinvolto da Kkr che ha dato la disponibilità ad agire come partner dell'iniziativa.

In una nota congiunta, Intesa Unicredit, Kkr e Alvarez&Marsal precisano che il memorandum ha come fine quello di «sviluppare e realizzare insieme una soluzione innovativa finalizzata a ottimizzare le performance e massimizzare il valore di un selezionato portafoglio di crediti in ristrutturazione

attraverso la gestione attiva degli asset e l'apporto di nuove risorse finanziarie».

Insomma, non si può parlare di bad bank, come era stato fatto a febbraio quando sono circolate le prime indiscrezioni sull'operazione. In base ai dati aggiornati al 30 settembre Intesa Sanpaolo ha un portafoglio crediti ristrutturati di 2,5 miliardi di euro, mentre quello di UniCredit ammonta a 8,13 miliardi. Il percorso, però, è ancora lungo. La formazione e l'operatività della partnership «sono ancora oggetto

di discussione e verifica tra le parti» e «ulteriori dettagli verranno resi noti con il progredire dell'operazione».

Per lo studio d'Urso Gatti e Bianchi, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, sono al lavoro **Francesco Gatti, Stefano Valerio,**

Sabrina Borocci, Giovanni Strampelli, Taila Centrella e Ludovico Bianchi.

Il team di Paul Hastings, invece, è composto dai soci **Bruno Cova, Alberto Del Din e Antonio Azzarà** e dall'associate **Cosimo Pennetta.**

LA PRACTICE **Banking & Finance**

IL DEAL **Gestione crediti in ristrutturazione di Unicredit e Intesa SanPaolo**

GLI STUDI **d'Urso Gatti e Bianchi, Paul Hastings**

GLI AVVOCATI **Francesco Gatti, Stefano Valerio (di d'Urso Gatti e Bianchi), Bruno Cova, Alberto Del Din, Antonio Azzarà (di Paul Hastings)**

IL VALORE € **Stime tra 300 milioni e 1 miliardo**





è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

LA DIVERSITY TRA ETICA E BUSINESS

Venerdì 16 maggio 2014 • ore 15,30

Aula Consiliare Ordine degli Avvocati di Bari

Palazzo di Giustizia • VI piano • Piazza De Nicola, 1

La partecipazione è gratuita e l'evento è stato accreditato
dall'Ordine degli Avvocati di Bari con n. 4 crediti formativi.

Per l'accREDITO è necessario iscriversi all'evento nell'area formazione
del sito del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Bari

15,15 Registrazione partecipanti

15,30 Introduzione e presentazione dei relatori
a cura di **Aldo Scaringella**, legalcommunity.it

15,40 Saluti di apertura
Emmanuele Virgintino, Presidente del Consiglio
dell'Ordine degli Avvocati di Bari

15,50 Inizio Tavola Rotonda

Vincenzo Acquafredda Partner, Trevisan & Cuonzo Bari

Stefania Cherubini Coordinatrice Commissione Pari Opportunità, OUA

Barbara de Muro Responsabile progetto Women on Board, ASLA.
Partner, Portale Visconti

Roberta De Siati Presidente Comitato Pari Opportunità,
Ordine Avvocati di Bari

Alessandra Guercia Fondatrice, Studio Legale Guercia

Ilaria Li Vigni Presidente Comitato pari opportunità, Ordine Avvocati Milano.
Componente Commissione pari opportunità, Consiglio Nazionale Forense

Dario Longo Partner, Linklaters

Con il patrocinio di



Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

ROEDL E PEDERSOLI BRINDANO A CAMPARI E AVERNA

Daniele Bonvicini socio di Roedl & Partners, coadiuvato da **Valentina Gariboldi** e **Riccardo Sismondi** ha assistito la Fratelli Averna (società nota per la produzione degli amari Averna e Braulio) nella vendita del 100% della società a Campari. Gli Acquirenti sono stati assistiti da **Eugenio Barcellona** di Pedersoli. Gli advisor finanziari per Averna



America dove può far leva sulla propria forza distributiva e «dove assistiamo a un crescente interesse da parte dei mixologist e dei consumatori locali per gli amari e i liquori italiani nel canale tradizionale», sottolinea nella nota l'Ad. Gruppo Averna ha realizzato nel 2013 un giro d'affari di circa 62 milioni, in crescita del 3% circa rispetto all'anno precedente. Il marchio Averna,



Daniele Bonvicini



Eugenio Barcellona



Alberto Gennarini

sono stati i professionisti di Vitale e Associati, **Alberto Gennarini** e **Debora Venturini**. Campari ha valutato la società

103,75 milioni di euro, pari a un multiplo di 9,2 volte l'Ebitda pro-forma 2013. Con i liquori dei Fratelli Averna - oltre ad Averna e Braulio il gruppo possiede Limoncetta di Sorrento e la Grappa Frattina - Campari «consolida la

propria massa critica nei mercati chiave dell'Europa centrale, in particolare in Germania» e punta a far crescere i marchi in Nord

secondo amaro più venduto in Italia con una quota di mercato del 15%, ha rappresentato il 40% delle vendite, Braulio e Limoncetta l'11%. L'Italia pesa per circa il 65% del fatturato mentre il 35% delle vendite internazionali è realizzato prevalentemente in Germania e Austria. Il closing dell'operazione è previsto per il 3 giugno 2014 e il corrispettivo sarà pagato in contanti. Con Grappa Frattina gruppo Campari fa il suo ingresso nella categoria della grappa.

LA PRACTICE
Corporate M&A

IL DEAL
Acquisizione di F.LLI Averna da parte di Campari

GLI STUDI
Roedl & Partners e Pedersoli

GLI AVVOCATI
Daniele Bonvicini (Roedl) e Eugenio Barcellona (Pedersoli)

IL VALORE €
103,75 milioni

**BEP, CLEARY E LINKLATERS
SCALDANO L'IPO DI FINECO**

FinecoBank si prepara alla Borsa. La banca diretta multicanale del gruppo UniCredit, una delle maggiori reti di consulenza finanziaria in Italia e primo broker online in Italia e in Europa, ha

presentato a Borsa Italiana la domanda di ammissione a quotazione delle proprie azioni ordinarie sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana e ha presentato la richiesta a Consob di approvazione del prospetto relativo all'offerta pubblica di vendita e quotazione delle azioni.

Ubs Investment Bank e UniCredit Corporate & Investment Banking agiranno in qualità di joint global coordinators e insieme a Mediobanca quali joint bookrunners dell'operazione. UniCredit Corporate & Investment Banking sarà inoltre responsabile del collocamento per l'offerta pubblica mentre Mediobanca rivestirà il ruolo di sponsor. Gli Advisor legali incaricati dall'emittente sono Bonelli Erede Pappalardo, per cui hanno agito **Carlo**

Montagna e **Vittoria Giustiniani** e Cleary Gottlieb Steen and Hamilton, con **Pietro Fioruzzi**, **Gianpaolo Scandone** e **Brian Sandstrom**. Mentre Linklaters agisce in qualità di advisor legale dei joint global coordinators e dei joint bookrunners. Il team di Linklaters è composto da **Claudia Parzani**, **Ugo Orsini** e **Francesco Pasello**.

La domanda di ammissione alla quotazione rientra nelle iniziative previste dal Piano Strategico 2013-2018 presentato al mercato da UniCredit. L'operazione consentirà di valorizzare pienamente il potenziale atteso di FinecoBank,



Carlo Montagna



Pietro Fioruzzi



Claudia Parzani

dando ulteriore impulso alla crescita della società, e di ottimizzare ulteriormente il patrimonio di UniCredit. Alla conclusione del processo di quotazione UniCredit resterà azionista di maggioranza di FinecoBank. 🏠

LA PRACTICE
Capital Markets

IL DEAL
Ipo FinecoBank

GLI STUDI
**Bonelli Erede Pappalardo, Cleary
Gottlieb, Linklaters**

GLI AVVOCATI
**Carlo Montagna e Vittoria
Giustiniani (Bep), Pietro Fioruzzi
(Cleary Gottlieb), Claudia Parzani
(Linklaters)**

IL VALORE €
n.d.



È ora di **AGGIORNARSI**

Grafica • Web • Pubblicità • Foto • Stampa

info@kreita.com

www.kreita.com

KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

Siamo lieti di invitarLa alla presentazione del libro

THE ITALIAN CHANCES FOR RESTRUCTURING

Un diritto per le imprese in crisi

a cura di:

Michele Vietti - Francesco Marotta - Fabrizio Di Marzio

Martedì 13 maggio 2014, ore 15.30

Hotel The Westin Excelsior, via Vittorio Veneto, 125 - Roma

15.30-17.45

LA PROTEZIONE DELLA CONTINUITÀ

Moderà:

Francesco Marotta

Intervengono:

Claudio Battistella

Maurizio Dallochio

Fabrizio Di Marzio

Lucio Di Nosse

Andrea Giovanelli

Andrea Guerzoni

Luciano Panzani

Fabrizio Reggi

Lucia Savarese

18.00-20.00

IL DIRITTO E LA CRISI

Presiede:

Natalino Irti

Intervengono nell'ordine:

Gianni Letta

Corrado Passera

Antonio Catricalà

Filippo Patroni Griffi

Riccardo Monti

Donato Iacovone

Francesco Marotta

Conclude:

Michele Vietti

La partecipazione alla presentazione del libro potrà attribuire n. 4 crediti formativi presso l'Ordine degli Avvocati di Roma e presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti (in corso di accreditamento)

R.S.V.P. flavia.ottaviano@it.ey.com



FIGLI DI UN'EUROPA MINORE

I primi 10 studi legali d'affari tedeschi realizzano un fatturato superiore a quello dei primi 50 italiani. E mentre il mercato della Penisola sembra impantanato (+0,4% la crescita nel 2013), quello francese totalizza una crescita del 4,7%.



Cifre alla mano, mettere l'uno al fianco dell'altro il mercato dei servizi legali in Italia, Francia e Germania, dà l'idea di come l'avvocatura tricolore faccia fatica a crescere o addirittura sia immobile.

Nel corso del 2013, infatti, i primi dieci studi legali attivi nella Penisola hanno totalizzato, secondo le stime del centro ricerche di *legalcommunity.it* un giro d'affari complessivo di 799 milioni di euro. Il dato risulta in lieve crescita rispetto all'esercizio precedente e segna un incremento dello 0,4% rispetto al 2012. In ogni caso si tratta di una performance estremamente lontana da quella delle prime 10 insegne attive in Francia o in Germania.

Le prime, nel 2012 (ultimo dato disponibile) hanno totalizzato un fatturato di 1,340 miliardi di euro, in crescita del 4,7% rispetto all'esercizio prima. Mentre le seconde hanno fatto segnare un incremento complessivo dei ricavi del 2%, pari a un totale di 1,8 miliardi.

L'unico dato che accomuna i tre mercati è la forte concentrazione. In tutti, i primi 10 studi per

fatturato generano non meno del 46% del giro d'affari complessivo del mercato dei servizi legali. In Italia, addirittura, la percentuale è quasi del 50%, per cui un euro ogni due fatturati nella Penisola entra nelle casse delle prime 10 insegne.



© Rawpixel - Fotolia.com

FATTURATO BEST 10 ITALIA

Milioni di euro

Studio	Fatturato	Variazione su anno precedente
Bonelli Erede Pappalardo	135	+1,5%
Chiomenti	127	-3%
Gianni Origoni Grippo Cappelli	107	+2,8%
Pirola Pennuto Zei	97	+1,6%
Nctm	71,8	-1,6%
Dla Piper*	58,4	-0,8%
KStudio	57	+2,6%
Clifford Chance	51,5	+7,3%
Legance	50	+0,2%
Freshfields	44	-2,6%

Fonte: Centro Ricerche legalcommunity.it - *Stima pre consuntivo

10 TEDESCHI “VALGONO” 50 ITALIANI.

L'analisi degli aggregati, però, mette in evidenza un altro elemento che la dice lunga sulla marginalità della piazza italiana: i primi dieci studi attivi in Germania, con i loro 1.817 milioni di euro, totalizzano un fatturato

superiore a quello raggiunto dai primi 50 studi presenti in Italia che non supera gli 1,6 miliardi di euro. Anche i Best 10 francesi fanno meglio (+70%) dei cugini della Penisola.

Ma è nel confronto uno a uno che si percepisce maggiormente la distanza che separa le tre piazze europee. In Italia, anche nel 2013, Bonelli Erede Pappalardo ha conquistato la vetta del mercato con un fatturato di 135 milioni di euro (+1,5%). I corrispondenti francese e tedesco, però, si sono attestati entrambi sopra quota 300 milioni. Infatti, in Germania, Freshfields ha realizzato ricavi per 334 milioni (+3%). Mentre in Francia, Fidal, ha totalizzato 317 milioni (+2,5%). Quest'ultimo studio, però, è molto diverso da uno studio legale tradizionalmente inteso. Si tratta di un colosso che conta più di 1.300 professionisti e ha una storia che si intreccia a quella delle grandi insegne della revisione contabile. Fidal, infatti, ancora oggi ha una partnership con Kpmg.

FRANCESI ALLEATI DELLE BIG 4.

Il caso Fidal racconta anche un altro aspetto del mercato francese che non tutti conoscono. Molti, tra i più ricchi studi legali del Paese, sono alleati delle grandi società internazionali di consulenza. Oltre a Fidal, nella Best 10 francese troviamo Ernst & Young société d'avocats al terzo posto con 147 milioni e Landwell &



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



Ius Laboris **ITALY**

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

Milano . Napoli . Roma . Bergamo

www.toffolettodeluca.it

FATTURATO BEST 10 FRANCIA

Milioni di euro

Studio	Fatturato	Variazione su anno precedente
Fidal	317,7	+2,54%
Cms Bureau Francis Lefebvre	159,7	+4,24%
Ernst & Young Société d'Avocats	147	0,00%
Gide Loyrette Nouel	134,5	0,52%
Landwell & Associés	120,4	5,80%
Clifford Chance Europe	103,9	-1,70%
Linklaters	93	+1,09%
White & Case	88,9	+20,8%
Freshfields	88,3	+8,34%
Baker & McKenzie	86,2	5,69%

Fonte: Radiographie 2013 des cabinets d'avocats

Associates, braccio legale di Pwc, al quinto. Appena fuori dall'elenco dei primi 10, ovvero al dodicesimo posto, c'è Taj, studio legale del network Deloitte con 80,7 milioni. L'unico studio indipendente francese, tra i primi dieci in classifica è Gide Loyrette Nouel. Lo studio, alleato francese di Chiomenti, conta su un giro d'affari di 134

milioni.

Situazione simile si registra in Germania, dove il best friend di Bonelli Erede Pappalardo, Hengeler Mueller si piazza terzo con 214 milioni di euro. Per il resto, gli altri quattro primi posti nella classifica sono occupati da insegne di matrice anglosassone. Gli unici altri due indipendenti locali che occupano una posizione tra i primi dieci sono Gleiss Lutz, al sesto posto e Noerr, all'ottavo.

DOMINIO ANGLOAMERICANO. ALLEANZE VINCENTI PER CMS.

In Francia e in Germania le realtà angloamericane dominano la vetta del mercato anche grazie ad alleanze particolarmente ben riuscite. È il caso di Cms. Il brand compare al secondo posto in entrambe le classifiche grazie all'alleanza con il bureau Francis Lefebvre in Francia (160 milioni) e a quella con Hasche Sigle in Germania (238 milioni). Cms è presente anche in Italia con un'alleanza con lo studio capitolino Adonnino Ascoli & Cavasola Scamoni, ma nella Penisola non si piazza tra le prime 10 insegne per ricavi. Clifford Chance è quarto in Germania (189 milioni) e sesto in Francia (103 milioni). Linklaters è quinto in Germania (162 milioni) e settimo in Francia (93 milioni). Mentre gli americani di White & Case sono ottavi in Francia (89 milioni) e non in Germania (119

FATTURATO BEST 10 GERMANIA

Milioni di euro

Studio	Fatturato	Variazione su anno precedente
Freshfields	334	+3,1%
Cms Hasche Sigle	238,20	+5%
Hengeler Mueller	214	2,1%
Clifford Chance	189	-4,4%
Linklaters	162,45	-2,9%
Gleiss Lutz	158,10	-2,2%
Hogan Lovells	149,50	+6,4%
Noerr	135,31	+6,8%
White & Case	119	-2,6%
Allen & Overy	118	4,4%

Fonte: Juve German commercial law firms 2014

milioni). Allen & Overy, in Francia resta fuori dai Best 10, mentre in Germania strappa il decimo posto (118 milioni). Quanto a Freshfields, invece, mentre nel Paese teutonico, dove in parte affonda le proprie radici, vanta il primo posto, in Francia si ferma al nono posto con 88 milioni circa.

NELLA PENISOLA PREVALE IL MADE IN ITALY.

Decisamente diversa la situazione in Italia dove la prima metà della Best 10 è tutta tricolore con Chiomenti (127 milioni), Gianni Origoni Grippo Cappelli (107 milioni), Pirola Pennuto Zei (97 milioni) e Nctm (71,8 milioni) che rincorrono Bonelli Erede Pappalardo, al vertice dal 2006. Tra gli internazionali, il primo della lista è ancora una volta (sebbene il dato sia ancora parziale) Dla Piper con 58,4 milioni. In Italia, gli avvocati della law firm angloamericana fanno meglio dei colleghi d'Oltralpe sia sul piano della classifica (in Francia sono 31esimi) sia su quello del giro d'affari che a Parigi si ferma a circa 30 milioni di euro. In Germania, invece, lo studio si piazza 20esimo ma con un fatturato di 68 milioni. Molto lontani dalle performance dei colleghi tedeschi e francesi, invece, sono gli avvocati italiani di Clifford Chance, al settimo posto con un giro d'affari stimato di 51,5 milioni e Freshfields che si piazzano noni con 44 milioni di ricavi.

Tra le big 4, invece, l'unica insegna presente nella Best 10 italiana è KStudio Associato che nel 2013 ha messo messo a segno una crescita del 2,6% del proprio fatturato realizzando ricavi per 57 milioni di euro.

**IN GERMANIA BOOM DI APERTURE.
FRANCIA A TUTTO SPIN OFF**

Come sempre, le fotografie offerte dai dati sui ricavi

rappresentano l'immagine del recente passato del mercato in questione. Per capire cosa accade o potrebbe accadere nei prossimi mesi, invece, è più utile osservare dati empirici.

Così si scopre che in Germania, gli studi continuano a investire. In particolare lo fanno le insegne internazionali che, tra il 2010 e il 2013 hanno aperto 24 nuovi uffici tra Francoforte, Monaco e Dusseldorf. La Francia è stata, invece, segnata da una lunga serie di spin off. La corsa all'indipendenza, cominciata per tornare a essere più vicini ai clienti ricostituendo quelle relazioni forti e dirette che anni di declinazione anglosassone del mercato avevano attenuato, sta cambiando la morfologia del mercato riportando ai francesi il dominio sul business domestico. Allo stesso tempo, tuttavia, gli studi locali e queste nuove insegne autoctone stanno perdendo terreno rispetto ai loro competitor internazionali sul fronte delle operazioni cross border che, in Francia come in Italia sono quelle di più alto valore.

IN ITALIA, UN MERCATO POLVERIZZATO DAI TAGLI.

La tendenza alla nascita di nuove insegne si ritrova anche in Italia dove, però, la sensazione è che in molti casi le operazioni di spin off siano state (in molti casi) scelte obbligate, compiute da avvocati con un business case non più in linea con gli standard richiesti dagli



studi di provenienza. Gli ultimi mesi hanno anche visto un ritorno alle aggregazioni.

Pure in questo caso, però, le apparenti manovre d'attacco, da molti osservatori sono state lette piuttosto come mosse difensive.

Si cerca di supplire alla perdita di fatturato ingenerata dalla crisi aggregando professionisti capaci (almeno sulla carta) di far crescere i ricavi di strutture in affanno grazie all'apporto di relazioni e risorse fresche.

Quanto queste integrazioni saranno in grado di reggere si vedrà nel prossimo futuro. Quello che è certo, però, è che solo le operazioni pensate per dare attuazione a un piano strategico di crescita avranno le maggiori chance di successo. 🧑‍🔬



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

Moderà

Nicola Di Molfetta Direttore, *legalcommunity.it*

Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Milano
con N. 3 CREDITI FORMATIVI

Per informazioni ed iscrizioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



DE MARTINI

LA MIA RICERCA DELLA «POSITIVITÀ»

Non sopporta i professionisti supponenti. Crede nel gioco di squadra. Dopo 10 anni in Luxottica, si prepara a passare a STMicroelectronics e a trasferirsi in Svizzera.

E a *Mag by legalcommunity.it* dice: «Il Fisco italiano è troppo aggressivo».



Australia in Luxottica ho avuto un team di circa trentacinque persone. Una squadra piuttosto grande per essere "solo" la parte fiscale e di *Corporate Governance* di una realtà aziendale. E posso dire che sono tutte persone positive, con cui abbiamo creato un microclima del vivere, eccellente.

Ce lo descrive?

È un team dove non ci sono grandi scale gerarchiche. È molto flessibile anche sul piano dell'organizzazione interna. C'è grande stima reciproca. E questo consente autonomia di azione alle persone che fanno capo a me, anche se in modo coordinato e allineato alle mie linee guida.

E non è una cosa scontata...

Per dare autonomia c'è bisogno di generosità. Se c'è generosità, ti fidi e rischi. Vai a vedere quello che la persona sa fare e le dai la possibilità di dimostrarlo. Se non ti fidi è evidente che hai bisogno di schemi e strutture più rigide.

Questo vale anche nel rapporto con i consulenti esterni?

Nel gennaio 2005, quando ho avuto la fortuna di essere chiamata in Luxottica, non mi sembrava corretto, avendo già avuto tanti anni di esperienza sia nello studio legale Uckmar sia in aziende internazionali, portare un mio consulente.

Perché?

Perché conoscevo tutti. Ne stimavo e ne stimo 100. Ci sono tantissimi consulenti bravi. E allora mi è sembrato corretto

non scontentare nessuno ma farmi guidare dall'azienda nella scelta.

Chi le proposero?

L'azienda, allora, mi propose lo studio Trivoli da dove vengono **Andrea Tempestini** e **Carlo Maria Paolella** che ora sono partner di McDermott Will & Emery. Quella è stata la prima volta in cui li ho conosciuti. E con il tempo abbiamo costruito un rapporto di massima fiducia personale e professionale difficilmente ripetibile.

In America con chi lavorate?

In America lavoriamo tantissimo con il team di Kpmg guidato da **Frank Mattei** che è un professionista di altissimo livello e che opera con un team internazionale solido. E anche con loro abbiamo un rapporto che va avanti da circa 6-7 anni.

E in Italia avete rapporti con Kpmg?

Lavoriamo con KStudio dove c'è **Richard Murphy**, general manager

|||||

**NON NEGO CHE
L'ATTEGGIAMENTO
AGGRESSIVO DEL
FISCO ITALIANO
MI HA "AIUTATO"
A PREFERIRE UNA
MULTINAZIONALE
CON SEDE ESTERA.**

|||||

di altissime qualità professionali e umane. Sul transfer price prima eravamo maggiormente seguiti da **Gianni De Robertis**, mentre adesso da **Samuel Marinelli**. Poi ricorriamo anche allo studio Tremonti per il Tax ruling e per alcuni contenziosi.

Questa attenzione al clima è conseguenza della sensibilità femminile o la questione di genere c'entra poco?

Penso che in qualche modo c'entri. Devo dire che per me un professionista esterno può anche essere tecnicamente il migliore del mondo ma se non rispetta il mio team, le mie persone e non ha modi adeguati nei confronti dell'azienda non ha speranze che il rapporto duri. La variabile umana è fondamentale per il successo di ogni progetto.

Cosa significa?

Abbiamo bisogno di persone che credano in quello che fanno e nel progetto a cui lavorano. Il fattore umano, a mio avviso, dà il 50% di possibilità in più di ottenere un successo. Mi è capitato, invece, di essere stata affiancata a consulenti che hanno velleità di parlare solo con il proprietario dell'azienda o solo con l'amministratore delegato, trattando con sufficienza le



**UP TO 9.5
CPD/CLE
HOURS
AVAILABLE**

6th Annual Real Estate Investments Conference

Trends, opportunities and new frontiers

18–20 June 2014

Hotel Principe di Savoia, Milan, Italy

A conference presented by the IBA Real Estate Section, supported by the European Regional Forum

Topics will include:

- The real estate market: current trends, key players and opportunities
- Luxury goods, fashion and real estate: what a real estate lawyer should know about this winning combination
- One-to-one networking: meet your peers: a standing ovation!
- Cross-border real estate investments: hot topics at round tables
- Retail real estate: the legal challenges of the 'Omni-Channel' model
- Shaping the deal so that the money comes! Do's and don'ts in the search to fund a real estate project
- Hotel real estate market: is there a market?
- Identifying crucial tax issues in a cross border real estate deal – a case study

Who should attend?

Lawyers in private practice, in-house counsels, bankers active in the real estate industry, fund managers, senior managers, in real estate companies, accountants, brokers and other service providers to the industry

London • São Paulo • Seoul • The Hague • Washington DC

4th Floor, 10 St Bride Street, London EC4A 4AD, United Kingdom Tel: +44 (0)20 7842 0090 Fax: +44 (0)20 7842 0091 www.ibanet.org

professionalità interne con cui si dovrebbe invece creare una unica squadra.

Beh forse questo cambierà rapidamente vista la quantità di ex liberi professionisti che si è trasferita in azienda di recente...

Oggi le aziende hanno la possibilità di scegliere e di scegliere il meglio perché gli studi legali hanno meno lavoro, perché i liberi professionisti si sentono meno sicuri. La crisi ha avuto un impatto psicologico enorme. Persone superpreparate, che in passato avrebbero scelto senza esitare una carriera in studio che alla lunga potesse dare maggiori guadagni, oggi preferiscono stare in azienda.

Perché?

L'azienda è capace di valorizzarle, di pagarle bene, di offrire piani sanitari e

benefit interessanti. E questo è vero sia per Luxottica sia per tante altre realtà che negli ultimi anni si sono attivate per realizzare piani di retention del personale. Quindi, snobbare soggetti che conoscono molto bene l'azienda e sono preparati tecnicamente, credo che sia quantomeno poco strategico da parte di un professionista esterno.

La crisi ha ribaltato le posizioni di forza tra clienti e consulenti legali?

Secondo me sì. La mia sensazione è che il ribaltamento è stato determinato dall'aumentato potere contrattuale delle aziende conseguente alla riduzione di tutti i budget di spesa. Con budget più bassi c'è meno lavoro. E questo ha accresciuto la competizione tra gli esterni.



PER NOI DONNE L'IMPORTANTE NON
È EMERGERE O APPARIRE. PER NOI
L'IMPORTANTE È IL RISULTATO. L'IMPORTANTE
È FARE. ABBIAMO UN APPROCCIO DIVERSO.

Il fatto che alcuni studi si offrano di lavorare a sconto come viene visto? Serve?

Personalmente, apprezzo gli studi che diventano "partner" dell'azienda e con questo atteggiamento riducono le tariffe e mettono a disposizione di un cliente con cui hanno costruito un rapporto nel tempo le proprie skill a prezzi calmierati. E' vero però che in Italia anche proporsi come "partner" dell'azienda non è detto che serva.

In che senso?

Ci sono studi che hanno

dei partner talmente forti da condizionare le scelte delle aziende: la selezione del consulente esterno, in alcuni casi, non viene fatta dal general counsel. Questa è una abitudine soltanto italiana. Anche se, va detto, in molti casi il servizio che si compra è comunque di altissimo livello. Ma il nostro continua a essere un capitalismo di relazione...

Ed è questo che può aver spinto molti studi internazionali a derogare ai loro regolamenti e consentire ai loro soci di sedere in cda?

Mi auguro di no. La cosa peggiore che può accadere, e qui parlo da avvocato, è che una persona che siede in un cda suggerisca uno studio oppure un altro. Succede, ma non va bene. In particolare nel momento in cui siedi in un cda, sarebbe opportuno astenersi dal dare consulenze alla stessa azienda al fine di evitare conflitti di interesse.

Lei come è arrivata al consiglio di gestione di Bpm?

Quando mi hanno chiamata per Bpm lo hanno fatto dicendomi che non trovavano donne con almeno cinque anni di responsabilità di top management in banche o società quotate come richiesto dallo statuto della banca.

Conosceva già il presidente Piero Giarda?

No mai incontrato prima. E prima di accettare ho chiesto il permesso al mio interno e soprattutto ho verificato che non vi fossero

incompatibilità di sorta. Poi Giarda mi ha chiamato ed è stato uno dei momenti più belli della mia vita professionale.

Ma cosa può fare un avvocato in cda?

Giarda era interessato alla mia esperienza di M&A e di corporate governance. Ci avviamo verso una stagione in cui le banche dovranno fare molte operazioni su questo fronte. Sono stata subito nominata come independent board member sulla disciplina delle parti correlate. E la prima cosa a cui abbiamo lavorato, dal mio arrivo, è stata la modifica al Regolamento del processo parti correlate e soggetti connessi, nonché al Documento "politiche interne in materia di controlli sulle attività di rischio e sui conflitti di interesse nei confronti dei soggetti collegati".

Avete discusso ancora del ruolo dello studio Chiomenti?

La richiesta di chiarimento da

parte di Consob ha riguardato il "progetto Ovidio" relativo alla trasformazione di Bpm in società per azioni. L'importo pattuito per tale consulenza era contenuto, per cui non ha assunto rilievo ai fini della disciplina e delle procedure in materia di parti correlate, trattandosi di "operazioni di importo esiguo", in conformità ai criteri fissati dalle disposizioni applicabili.

Quella in Bpm è la prima esperienza in un cda esterno al gruppo Luxottica?

Sì. Ho fatto parte dei consigli di cinque società del gruppo. Tra cui quello della fondazione One Sight, l'associazione che con le sue missioni ingaggia migliaia di volontari qualificati per regalare il dono della vista a 8,4 milioni di persone in 40 paesi, dall'Africa, al Sud America passando per l'India. E devo dire che l'esperienza fatta, in generale, mi ha convinto sempre di più dell'importanza

della presenza femminile ai vertici aziendali.

In cosa consiste?

Nel fatto che per noi donne l'importante non è emergere o apparire. Per noi l'importante è il risultato. L'importante è fare. Abbiamo un approccio diverso. Gli uomini, invece, tendono più alla "forma".

Perché ha deciso di lasciare Luxottica?

Amo Luxottica. È un'azienda che mi ha dato tantissimo. Molto più di quanto potessi sperare nella mia carriera.

Però?

Però è anche vero che 10 anni in un'azienda sono un percorso lungo. E a un certo punto bisogna chiedersi se non sia il caso di cambiare...

E lei lo ha fatto...

Sì e credo che sia giusto



ricominciare. Mi è capitata l'opportunità di andare all'estero in un periodo in cui mi sarebbe piaciuto farlo e ho colto l'occasione. Poi non nego che l'atteggiamento aggressivo del Fisco italiano mi ha "aiutato" a preferire una multinazionale con sede estera.

Perché?

Trovo in effetti che in questo momento ci sia una pressione eccessiva sulle imprese. Se ciò avvenga a torto o a ragione non voglio discuterlo ora. Certo è un fenomeno che sta avendo effetti vista la quantità di imprese che sposta all'estero, per esempio in Uk la sede fiscale... lo credo che sia necessario un ripensamento. Credo che il fisco italiano dovrebbe o potrebbe avere un dialogo più aperto con gli imprenditori italiani. Sono convinta che sia

giunto il momento in cui il tipo di relazione che fino ad oggi c'è stata tra fisco e impresa debba cambiare.

Come lo definirebbe?

Oggi direi che è un rapporto malato. E non nascondo che questa è una cosa che mi ha abbastanza convinta a guardare all'estero. Vero è anche che, però, ciò che mi ha veramente spinto a compiere questo passo è stato, come sempre, il lato positivo.

Ce lo racconta?

Mia figlia che potrà andare a scuola in un contesto internazionale. Mio marito che si troverà benissimo, come professionista di golf, a giocare nei 10 club che ci sono intorno a Ginevra. E per me, la grande sfida di essere una delle poche italiane capo mondo di una società svizzera. 🧑🏻

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

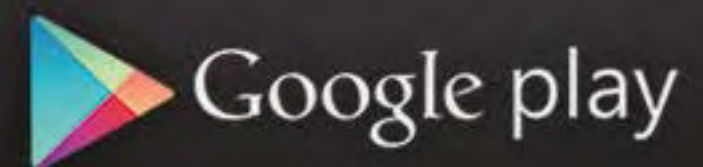
LaScala

STUDIO LEGALE

*in association with
Field Fisher Waterhouse*



e da oggi anche su



SERVIZI PROFESSIONALI PER CONSIP GARA SENZA FINE

Deloitte e Legance si sono aggiudicate dopo sette mesi, il bando per l'affidamento dei servizi professionali. Ma un ricorso al Tar blocca ancora la situazione. In ballo un appalto complessivo da oltre 6 milioni di euro. La base d'asta era stata fissata a 11,8 milioni.



Una gara senza fine. Almeno per il momento. L'appalto per i servizi di consulenza strategica e legale per il prossimo biennio da fornire a Consip si blocca di fronte a un nuovo ostacolo. Il 7 maggio, infatti, secondo quanto appreso da *Mag by legalcommunity.it* è prevista un'udienza cautelare dinanzi al Tar del Lazio dopo che uno dei due partecipanti usciti sconfitti dalla competizione al ribasso ha deciso di impugnare l'esito della gara. Ad aggiudicarsi l'ambito appalto è stato il raggruppamento temporaneo di imprese (Rti) formato dal gigante della

consulenza Deloitte e dallo studio legale Legance. La gara per l'affidamento di servizi professionali a supporto delle attività di Consip aveva un importo di base d'asta di 11,882 milioni di euro. Deloitte e Legance hanno sbaragliato la concorrenza, vincendo con una proposta complessiva di 6,364 milioni, in base al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. In sostanza, con uno sconto sulla base d'asta del 46%.

Ad arrivare secondi, in questa gara sono stati l'Rti formata da Pricewaterhouse Ts, studio Velia Leone e studio Stallone che aveva offerto in totale 8,236 milioni con uno sconto del 31%. Terzo piazzato, invece, l'Rti formato da Ernst&Young, Kpmg e lo studio Lipani, "defender" del contratto che, però, ha presentato un'offerta complessiva per 8,966 milioni e quindi lo sconto minore di tutti, pari al 25% sulla base d'asta.

Consip, per chi non l'avesse chiaro, è la centrale acquisti del ministero dell'Economia e delle Finanze che ha come sua "mission" fondamentale quella di garantire risparmi allo Stato nelle forniture di beni e servizi. E quindi, la ricerca delle migliori occasioni, ovvero

degli sconti più radicali sul mercato è decisamente la sua specialità. Solo che questa volta, prima di aggiudicare la gara all'offerta del duo Deloitte Legance ha impiegato più di sette mesi.

La gara è stata indetta il 19 giugno 2013. Il bando scadeva il 31 luglio successivo. Le buste contenenti le offerte sono state aperte a ottobre. Poi Consip, una volta ottenute le diverse proposte, ha dovuto effettuare una valutazione delle possibili anomalie presenti nella proposta vincitrice. Si è così arrivati al 7 marzo, quando finalmente la gara è stata aggiudicata. Ma nel periodo di cosiddetto "stand still", l'Rti guidata da Pwc ha deciso di presentare ricorso. Il che allungherà nuovamente i tempi. Infatti, il 7 maggio si discute il cautelare. Se accolto, la gara potrebbe essere sospesa. Comunque, verrà fissata un'udienza di merito che potrebbe essere calendarizzata tra luglio e



LE OFFERTE A CONFRONTO

Alla fine di ottobre 2013 sono state aperte le offerte economiche e sono stati comunicati i seguenti esiti:

Consulenza	Corrispettivo giornaliero offerto	% Sconto	Corrispettivo giornaliero offerto	% Sconto	Corrispettivo giornaliero offerto	% Sconto
	Deloitte		PwC		Ernst&Young	
Manager	445,00	66%	780,00	40%	760,00	42%
Consulente Senior	445,00	51%	600,00	33%	710,00	21%
Consulente Junior	300,00	50%	410,00	32%	420,00	30%
Analista	200,00	50%	270,00	33%	280,00	30%
Merceologo	650,00	-	650,00	-	650,00	-

Legale	Studio Legance	% Sconto	Studio TLS e Leone	% Sconto	Studio Lipani	% Sconto
Manager	600,00	54%	780,00	40%	990,00	24%
Consulente Senior	450,00	50%	600,00	33%	685,00	24%
Consulente Junior	350,00	42%	410,00	32%	455,00	24%
Importo complessivo	6.364.250,00	46%	8.236.500,00	31%	8.966.250,00	25%

ottobre.

L'importanza della posta in gioco si capisce chiaramente leggendo il capitolato tecnico del bando. Il servizio, infatti, «dovrà garantire supporto strategico in particolare in tema di: posizionamento competitivo, valutazione e interpretazione della performance operative, individuazione e sviluppi di nuovi ambiti di intervento». Quindi, prosegue il documento, «la consulenza dovrà concretamente partecipare all'attuazione dell'indirizzo strategico della Consip, nonché definire e curarne lo sviluppo operativo». Nell'elenco c'è pure la consulenza che dovrà essere prestata per il «programma di dismissione dei beni mobili dello Stato». C'è poi tutta la parte della consulenza legale.

Nello specifico, poi, fonti interne a Consip citate da *La Notizia Giornale*, hanno chiarito che questi servizi professionali serviranno «per far fronte ai volumi, ai carichi

e ai picchi di lavoro, per i quali non sarebbe economicamente conveniente assumere altro personale» direttamente dipendente da Consip. Quindi, si tratta di "persone e ore lavoro". E questo rende interessante l'analisi di un altro aspetto fondamentale della vicenda: ovvero il "prezzo" giusto che secondo la centrale acquisti del Tesoro devono essere pagati questi servizi a cominciare dalla consulenza legale. Per esempio, stando al risultato momentaneo della gara, emerge che un amministrativista con almeno 14 anni di iscrizione all'Albo possa essere pagato 75 euro l'ora ossia meno della metà di quanto Consip aveva previsto nella base d'asta, vale a dire 165 euro l'ora. Infatti, Consip aveva fissato a 1.300 euro al giorno il compenso per questo tipo di figura. Ma l'offerta vincente lo ha fissato a 600 euro al giorno. Se si divide la somma per le canoniche otto ore di lavoro di una giornata lavorativa,

ecco che si arriva ai 75 euro. Cifra che, nella base d'asta, Consip era disposta a riconoscere a un consulente junior, vale a dire un professionista con più di un anno di iscrizione all'Albo degli avvocati.

A dire il vero, in base al meccanismo fissato dalla gara, il compenso certo per i futuri consulenti o, se si preferisce,



© Mopic - Fotolia.com

fornitori di servizi legali potrebbe anche essere più basso. Infatti, il bando chiarisce che il 15% delle tariffe è in ogni caso variabile in quanto è riconosciuto solo qualora vengano raggiunti gli obiettivi di risultato aziendale di Consip prefissati dal ministero dell'Economia e delle Finanze, nonché obiettivi di qualità del servizio prestato.

Un dato rilevante se si considera che a fissarlo è un organismo che fa dell'economicità ossia dell'efficacia ed efficienza di spesa il proprio tratto distintivo. Un dato, quindi, che quasi certamente diventerà (visto che i prezzi Consip sono un riferimento obbligatorio per gli acquisti delle pubbliche amministrazioni) un benchmark di mercato e potrà orientare le politiche di spesa per i servizi legali di altri operatori pubblici e non. Sempre che, alla fine, il Tar non decida che sia tutto da rifare. 🧑🏻



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

Intervengono*

Claudio Berretti Direttore Generale, Tamburi
Investment Partners

Arthur Brandi Partner, Brandi Partners

Alessandra Perelli Partner, Stelè Perelli Studio Legale

Daniela Stelè Partner, Stelè Perelli Studio Legale

Luigi Tonolli Partner, Milano Alimentos Ltda

FONDI UE: 5 LINEE DI SUPPORTO PER GLI AVVOCATI

Per la Commissione è giunto il momento che si impari a fare impresa. Basta finanziarsi con lo scoperto di conto. La sfida dei bandi regionali.

Reddi che calano. Una professione che si proletarizza mentre tenta di capire come affrontare la sfida dell'innovazione e recuperare quote di competitività. L'Europa tende la mano all'avvocatura italiana (e non solo) con il "Piano d'azione per sostenere le attività delle libere professioni" presentato dalla direzione generale Impresa e industria della Commissione Europea. Con questo piano «la Commissione riconosce pienamente le potenzialità imprenditoriali delle libere professioni».

In pratica, l'organismo comunitario statuisce l'assimilazione delle attività professionali all'impresa, con l'immediata possibilità per tutti i professionisti (e quindi anche per gli avvocati) di accedere ai fondi per lo sviluppo, sia quelli a gestione diretta - erogati direttamente da Bruxelles - sia



© ARTENS - Fotolia.com

quelli a gestione indiretta - demandati alla programmazione e attribuzione da parte dei singoli Stati. Le due fonti a cui poter attingere maggiormente fino al 2020 sono i 2,3 miliardi del programma Cosme, finalizzato a migliorare la competitività delle piccole e medie imprese, e gli 80 miliardi di Orizzonte 2020, per finanziare l'innovazione e la ricerca.

Il Piano d'azione prevede che le "linee di supporto" per le professioni liberali dovranno articolarsi intorno a cinque temi:

1. istruzione e formazione all'imprenditorialità;
2. accesso ai mercati;
3. riduzione del carico normativo;
4. accesso al credito;
5. rafforzamento della rappresentanza e della partecipazione a livello europeo.

Insomma, per la Commissione i professionisti devono "imparare a fare impresa", se necessario, anche tornando sui banchi di scuola. Un altro obiettivo è quello di stimolare la mobilità dei professionisti nell'Ue, al momento molto bassa. Fondamentale, poi, l'obiettivo di migliorare l'accesso al credito per i liberi professionisti, soprattutto se si considera che, ad oggi, la principale forma di "finanziamento" per gli avvocati italiani è il ricorso allo scoperto di conto corrente.

I servizi professionali sono finalmente stati riconosciuti come «il motore di un'economia basata



© ARTENS - Fotolia.com

sulla conoscenza» e attività capaci di creare «lavori nuovi e competitivi in futuro». I liberi professionisti beneficeranno, dunque, dei fondi Ue, anche se tale assunto potrebbe non essere d'immediata applicazione.

La grande partita si giocherà sui bandi e sul modo in cui verranno costruiti. Per quanto riguarda i programmi a gestione diretta, l'accesso dovrebbe essere più semplice, se non altro perché saranno le istituzioni comunitarie stesse a definire le regole per l'assegnazione delle risorse e, dunque, potranno aprire immediatamente ai nuovi beneficiari.

Meno scontata è la capacità dei singoli Stati e, nel caso dell'Italia, delle Regioni a cui spetta grossa parte della gestione indiretta, di recepire da subito la svolta

introdotta con il Piano d'azione. Bisogna includere anche i professionisti tra i beneficiari dei fondi Ue assegnati all'Italia ma, prima ancora, è necessario che queste risorse vengano effettivamente (e, si spera, efficientemente) programmate, spese e rendicontate. Per la programmazione 2007/2013, per esempio, l'Italia (al 31 dicembre 2013) aveva speso solo il 53% delle risorse assegnate (circa 27 miliardi di euro su un totale di circa 48 miliardi di euro).

Per cogliere questa opportunità, infine, gli stessi professionisti dovranno essere capaci di

ripensare completamente la natura della propria attività facendo propria la convinzione della Corte di Giustizia Europea che negli scorsi anni ha più volte ribadito che tra attività professionali e imprese c'è una differenza talmente labile da essere praticamente inesistente. Per l'Europa è un'impresa «qualsiasi entità che esercita una attività economica, a prescindere dal suo stato giuridico e dalle sue modalità di finanziamento». Ogni attività organizzata per la produzione di servizi è un'impresa: e quindi, anche i liberi professionisti, fanno impresa. 🏢



ANTICORRUZIONE E IMPRESE

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

Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Milano con N. 3 CREDITI FORMATIVI

Per informazioni ed iscrizioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

FAVA&ASSOCIATI

STUDIO LEGALE

FOCUS SULLE ATTUALI MODIFICHE DEL CONTRATTO A TERMINE



The background image shows a large, dimly lit indoor space, possibly a museum or a large hall, with a white ship's hull structure in the background. The ship has multiple decks with windows and a prominent funnel. In the foreground, many people are seated at round tables covered with white cloths, illuminated by warm, low-hanging lights. The people are dressed in formal attire, suggesting a gala or awards ceremony. The overall atmosphere is elegant and sophisticated.

LEGALCOMMUNITY FINANCE & TAX AWARDS 2014

Il settore ha i suoi protagonisti.
Noi li abbiamo celebrati lo scorso 16 aprile.

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
AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni ed iscrizioni:
www.legalcommunity.it - sezione eventi



Finance e tax, più del 50% del fatturato degli studi d'affari multidisciplinari attivi in Italia è legato a queste due aree di attività. Nello specifico, il finance (dal banking a tutte le declinazioni del capital markets) con i suoi 194 milioni di euro vale mediamente, secondo le stime del *centro ricerche di legalcommunity.it*, il 20,2% del giro d'affari degli studi che se ne occupano. Mentre il tax, con ricavi pari a 361 milioni, pesa per oltre il 37,8%.

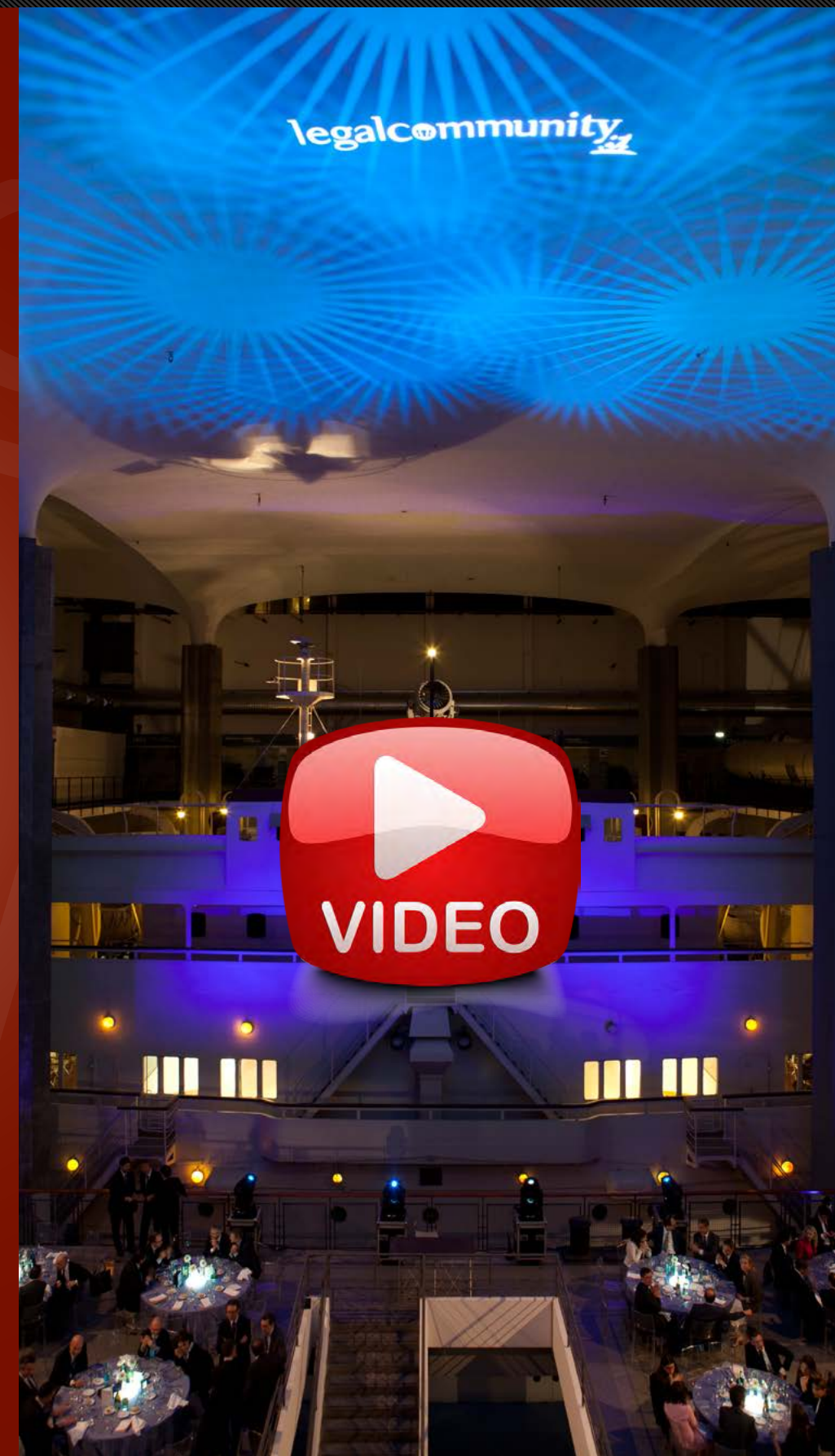
Sempre guardando alle medie, i professionisti del tax, nell'ultimo anno, sono riusciti a superare quelli del finance nella capacità di fatturare. I ricavi per partner tax, infatti, superano mediamente gli 1,4 milioni di euro; mentre quelli per socio finance si attestano attorno agli 1,2 milioni.

Un'analisi più approfondita dei due comparti e dei loro protagonisti sarà oggetto del **Finance Report 2014 - The Best in Italy** e del **Tax Report 2014 - The Best in Italy** che verranno pubblicati nel corso del prossimo mese di maggio.

In entrambi i casi, il *centro ricerche di legalcommunity.it* ha individuato 25 law firm che rappresentano l'eccellenza del servizio in entrambi i settori. Gruppi nei quali operano complessivamente più di 2000 professionisti tra avvocati e dottori commercialisti.

Gli esponenti più autorevoli e i protagonisti dell'ultimo anno in questi comparti, lo scorso 16 aprile, si sono ritrovati al Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci di Milano, per la consegna dei *Legalcommunity Finance & Tax Awards 2014*, sponsorizzata da **Servif** e con la presenza di **Bmw**.

I premi sono stati assegnati da una giuria prestigiosa, composta da operatori del settore. **Ecco chi sono stati i professionisti e gli studi legali vincitori e quali sono state le motivazioni per le quali la giuria ha deciso di assegnare loro l'esclusivo riconoscimento.** 🎁



Studio dell'anno FINANCE

CHIOMENTI

Tra i team più nutriti del mercato. Segue operazioni di alto livello con punte di eccellenza nel banking e nell'equity capital markets. E' la realtà italiana che più di tutte regge il confronto con i colossi anglosassoni storicamente attivi nel settore.



Carmelo Raimondo, Carola Antonini e Giorgio Cappelli

I FINALISTI

- Bonelli Errede Pappalardo
- Chiomenti
- Clifford Chance
- Linklaters
- White & Case



Professionista dell'anno FINANCE

ANDREA AROSIO

Linklaters

Per gli operatori del mercato è una star indiscussa. La sua firma chiude quasi tutte le operazioni di maggior valore economico concluse nel 2013. Dice un cliente: «Assicura competenze tecniche e tempestività di intervento».



Andrea Arosio

Il punto di vista



“

Il fenomeno che caratterizza il mercato è quello degli alternative finance provider. Questo richiede maggiore flessibilità agli studi.

”

I FINALISTI

- Charles Adams
Clifford Chance
- Andrea Arosio
Linklaters
- Domenico Fanuele
Shearman & Sterling
- Silvio Riolo
Riolo Calderaro
Crisostomo e Associati
- Paola Leocani
White & Case

Studio dell'anno BANKING

LINKLATERS

L'expertise del team nel banking viene espressa da soci conosciuti e quotati, identificati dai clienti tra i top player del settore. La reputazione dei professionisti va di pari passo con l'importanza delle operazioni, tra le più ricche nel periodo di riferimento.



Alessandra Ortelli e Andrea Arosio

I FINALISTI

- Bonelli Errede Pappalardo
- Dla Piper
- Freshfields Bruckhaus Deringer
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Linklaters



Professionista dell'anno BANKING

GIORGIO CAPPELLI

Chiomenti

E' tra i professionisti più apprezzati da clienti e competitor. Protagonista di operazioni di rilievo, l'avvocato, secondo l'opinione di mercato, è un «abile negoziatore, diretto e capace di arrivare direttamente all'obiettivo».



Giorgio Cappelli

Il punto di vista



“

Una maggiore stabilità politica potrà favorire una più rapida ripresa. Siamo nella direzione giusta per la fine del credit crunch.

”

I FINALISTI

- Andrea Arosio
Linklaters
- Ugo Calò
DLA Piper
- Giorgio Cappelli
Chiomenti
- Emanuela Da Rin
Bonelli Erede Pappalardo
- Davide Mencacci
Linklaters

Studio dell'anno PROJECT FINANCE

ORRICK HERRINGTON & SUTCLIFFE

Multipractice e trasversale, il team, a detta di alcuni clienti, «è pragmatico, competente, con un approccio aziendale».



Raul Ricozzi

Il punto di vista



“

Bisogna aspettarsi operazioni di PPP sia in Italia che all'estero. In questo ambito si creeranno grosse opportunità nei Paesi in via di sviluppo.

”

I FINALISTI

- Ashurst
- Bonelli Errede Pappalardo
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Macchi di Cellere Gangemi
- Orrick Herrington & Sutcliffe

Professionista dell'anno PROJECT FINANCE

ARTURO SFERRUZZA

Norton Rose Fulbright

Si distingue, secondo i clienti, «per reattività, performance in tempi rapidi, pragmatismo e presenza». Segue numerose banche d'affari.



Arturo Sferruzza

Il punto di vista



“

Il project finance sembra destinato a tornare a crescere sia sul fronte infrastrutture sia su quello energetico.

”

I FINALISTI

- Carola Antonini
Chiomenti
- Carloandrea Meacci
Ashurst
- Ottaviano Sanseverino
Gianni Origoni Grippo & Partners
- Arturo Sferruzza
Norton Rose Fulbright
- Catia Tomasetti
Bonelli Erede Pappalardo

Studio dell'anno DEBT CAPITAL MARKETS

SHEARMAN & STERLING

Il team riceve consensi per la sua attività nel debt capital markets, dove esprime «competenza e padronanza della materia». Nel 2013 ha dominato nelle emissioni high yield.



Tommaso Croff

Il punto di vista



“

Il mercato high yield si conferma ricco di opportunità vista la presenza di liquidità. Inoltre resta un'alternativa di finanziamento.

”

I FINALISTI

- Linklaters
- Riolo Calderaro Crisostomo e Associati
- Shearman & Sterling
- Simmons & Simmons
- White & Case

Professionista dell'anno DEBT CAPITAL MARKETS

- **MASSIMILIANO DANUSSO**
Allen & Overy
- **CRISTIANO TOMMASI**
Allen & Overy

Sono i primi della classe nel debt capital markets, settore nel quale l'intero studio è considerato, dall'opinione di mercato, «leader». Sempre presenti su deal di ingente rilevanza economica.



Massimiliano Danusso e Cristiano Tommasi

Il punto di vista



“

Il boom di emissioni è legato al recupero del merito creditizio del Paese e delle sue aziende. L'abbondanza di liquidità, poi, fa il resto.

”

I FINALISTI

- Craig Byrne
Allen & Overy
- Massimiliano Danusso
Allen & Overy
- Paola Leocani
White & Case
- Piergiorgio Leofreddi
Simmons & Simmons
- Dario Longo
Linklaters
- Cristiano Tommasi
Allen & Overy

Studio dell'anno EQUITY CAPITAL MARKET **NCTM**

Una squadra che domina nelle Ipo destinate all'Aim. Il team «giovane, duttile, preparato e internazionale» opera con un apprezzato approccio multipractice.



Il punto di vista



“

La forza dell'Aim viene dalla velocità di accesso, costi contenuti e dalla possibilità di fare raccolta sul mercato.

”

I FINALISTI

- Chiomenti
- d'Urso Gatti e Bianchi
- Latham & Watkins
- NCTM
- Shearman & Sterling

Professionista dell'anno
EQUITY CAPITAL MARKET

ROBERTO CULICCHI

Hogan Lovells

La sua specializzazione è ampiamente riconosciuta dagli operatori. I clienti lo hanno elogiato non solo per le sue capacità tecniche, ma anche per la «disponibilità, umiltà e presenza».



Roberto Culicchi

Il punto di vista



“

Il mercato si muove
sia sul fronte Ipo
sia su quello degli
aumenti di capitale per
raccolgere risorse per
l'internazionalizzazione.

”

I FINALISTI

- Antonio Coletti
Latham & Watkins
- Roberto Culicchi
Hogan Lovells
- Ferigo Foscari
White & Case
- Patrizio Messina
Orrick Herrington & Sutcliffe
- Claudia Parzani
Linklaters

Studio dell'anno FINANCE RESTRUCTURING

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Il team è particolarmente attivo in rifinanziamenti e ristrutturazioni del debito di importanti società, italiane e straniere. Ha inoltre dimostrato capacità trasversali, qualità tecniche, di sintesi e di analisi.



Matteo Bragantini e Giuseppe De Simone

Il punto di vista



“

Sono tre gli aspetti fondamentali per il successo di un'operazione: struttura del deal, processo decisionale rapido e buona qualità dei legali.

”

I FINALISTI

- Allen & Overy
- Bonelli Errede Pappalardo
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- NCTM
- Pedersoli e Associati

Professionista dell'anno
FINANCE RESTRUCTURING

ANTONIO LOMBARDO

DLA Piper

Team leader riconosciuto e apprezzato, si distingue per «la proattività, la presenza costante, il suo spirito costruttivo e la sua pragmaticità nel cercare soluzioni».



Antonio Lombardo

Il punto di vista



“

Nel corso del 2014
si apriranno spazi
nell'M&A restructuring
e acquisizioni sul
secondario dei crediti
delle banche.

”

I FINALISTI

- Davide Mencacci
Linklaters
- Giulia Battaglia
Chiomenti
- Alessandro Fosco
Fagotto
Pedersoli e Associati
- Antonio
Lombardo
DLA Piper
- Corrado Verna
NCTM

Studio dell'anno TAX

PIROLA PENNUTO ZEI

Una vera e propria corazzata di circa 500 professionisti, presente in operazioni straordinarie e punto di riferimento per l'assistenza continuativa. Lo studio si distingue per la spinta all'internazionalizzazione e la capacità di esplorare nuove forme di governance.



Giuseppe Pirola

Il punto di vista



“

Oggi l'Italia è una piccola provincia dell'Europa. La fiscalità internazionale è fondamentale e noi lavoriamo per assistere i clienti anche all'estero.

”

I FINALISTI

- Bonelli Errede Pappalardo
- Di Tanno e Associati
- Maisto e Associati
- Pirola Pennuto Zei
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi

Professionista dell'anno TAX

STEFANO SIMONTACCHI

Bonelli Erede Pappalardo

Guida il dipartimento tax del primo studio legale italiano di cui è anche managing partner. Sotto la sua guida, la practice è arrivata a essere tra le prime tre dell'associazione professionale.



Stefano Simontacchi

Il punto di vista



“

Il rapporto tra fisco e imprese deve evolvere verso il dialogo per promuovere il Sistema Paese come già accade nel mondo anglosassone.

”

I FINALISTI

- Angelo Bonisconi
CBA
- Leo De Rosa
Russo De Rosa Associati
- Carlo Maria Paoletta
McDermott Will & Emery
- Stefano Simontacchi
Bonelli Erede Pappalardo
- Enrico Vitali
Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi

Studio dell'anno CONSULENZA FISCALE

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Dicono i clienti: «Lo studio garantisce interdisciplinarietà, duttilità, visione, attenzione alla normativa, innovazione, aggiornamento, conoscenza del mercato e dei principali attori».



Leo De Rosa e Alberto Russo

Il punto di vista



“

La consulenza fiscale può dare grande valore aggiunto, soprattutto sul fronte della pianificazione e della capacità di prevedere l'evoluzione normativa.

”

I FINALISTI

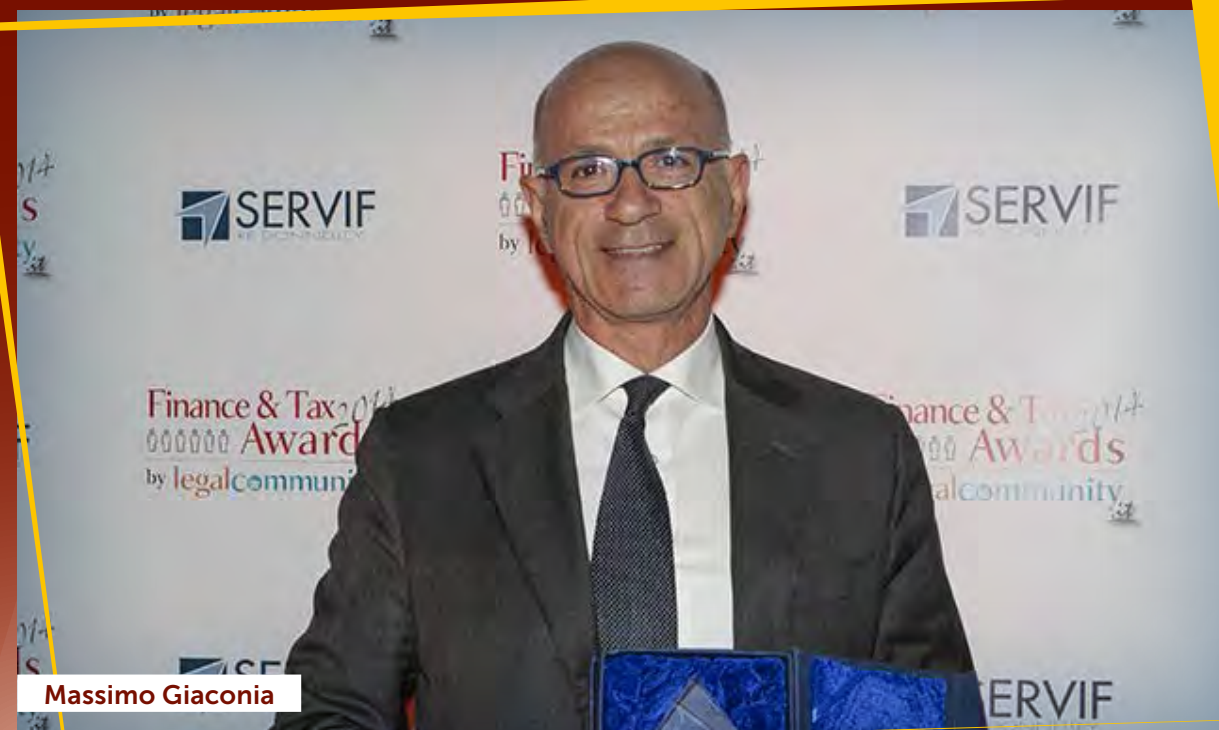
- Gianni Origoni
Grippo Cappelli & Partners
- KStudio
- Pirola Pennuto Zei
- Russo De Rosa Associati
- Sts Deloitte

Professionista dell'anno
CONSULENZA FISCALE

MASSIMO GIACONIA

Baker & McKenzie

I clienti ne elogiano la capacità di entrare in sintonia. «Preciso, puntuale, tempestivo, va incontro alle esigenze». E' alla guida del dipartimento tax di uno dei più rilevanti studi internazionali presenti in Italia.



Massimo Giaconia

Il punto di vista



“

È il momento della cooperazione con la amministrazione finanziaria, della cooperative tax compliance. Serve un rapporto più sereno.

”

I FINALISTI

- Giulio Andreani
Andreani
- Carlo Bindella
Sts Deloitte
- Angelo Bonisconi
CBA
- Leo De Rosa
Russo De Rosa Associati
- Massimo
Giaconia
Baker & McKenzie

Studio dell'anno TRANSFER PRICING

MCDERMOTT WILL & EMERY

Dicono i clienti: «Team preparato, propositivo, tempestivo ed efficiente nelle urgenze. E' inoltre in grado di integrare le capacità tecniche in materia fiscale con l'ottima conoscenza del business».



Carlo Maria Paoletta

Il punto di vista



“

I gruppi industriali e multinazionali apprezzano la certezza e la coerenza. Nel Transfer pricing bisogna conoscere bene il business.

”

I FINALISTI

- Bonelli Erede Pappalardo
- Dla Piper
- KStudio
- McDermott Will & Emery
- Tls (Pwc)

Professionista dell'anno TRANSFER PRICING

PIERMAURO CARABELLESE NCTM

Professionista apprezzato per le sue competenze tecniche e la conoscenza del business. Agisce in sintonia con il team finance e corporate di un importante studio italiano. Guida un numeroso gruppo di specialisti.



Piermauro Carabellese

Il punto di vista



“

Transfer pricing, attività nata come compliance, poi è diventata una pratica fondamentale per il successo di strategie operative.

”

I FINALISTI

- Fabio Brunelli
Di Tanno e Associati
- Piermauro Carabellese
NCTM
- Massimo Giaconia
Baker & McKenzie
- Mario Mirarchi
Caramanti Ticozzi & Partner
- Carlo Maria Paoletta
McDermott Will & Emery

Studio dell'anno **CONTENZIOSO FISCALE**

FRESHFIELDS

BRUCKHAUS DERINGER

Nel corso del 2013, il team è stato chiamato a rappresentare clienti di caratura internazionale in contenziosi destinati a diventare vere e proprie case history di settore.



Renato Paternollo e Vittorio Salvadori di Wiesenhoff

Il punto di vista



“

In Italia, l'aggressività del fisco, in questi ultimi anni spinge alla cautela gli operatori esteri interessati a investire.

”

I FINALISTI

- Baker & McKenzie
- Fantozzi e Associati
- Freshfields Bruckhaus Deringer
- Maisto e Associati
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi

Professionista dell'anno
CONTENZIOSO FISCALE

GIULIO ANDREANI

Andreani

Clienti di prestigio. E casi di successo. Il 2013 è stato il suo anno. Segue società operanti dai trasporti all'alimentare, curandone la difesa dinanzi all'Agenzia delle Entrate.



Giulio Andreani

Il punto di vista



“

Lo Stato ha bisogno di incassare più soldi nei momenti di crisi. Quindi il mandato politico è di recuperare risorse anche tramite i controlli.

”

I FINALISTI

- Giulio Andreani
Andreani
- Tommaso Di Tanno
Di Tanno e Associati
- Guglielmo Maisto
Maisto e Associati
- Mario Mirarchi
Caramanti Ticozzi & Partner
- Luca Rossi
Facchini Rossi & Soci

Studio dell'anno FISCALITÀ FINANZIARIA

ASHURST

La gestione della fiscalità finanziaria ha fatto il paio con quella nel project finance, settore nel quale l'insegna è molto attiva e in cui ha operato maggiormente nel corso dell'ultimo esercizio.



Paola Flora

I FINALISTI

- Ashurst
- CBA
- Clifford Chance
- McDermott Will & Emery
- Pedersoli e Associati



Professionista dell'anno
FISCALITÀ FINANZIARIA

MICHELE CITARELLA

Simmons & Simmons

Il dipartimento guidato da lui, nel corso del 2013 ha incrementato notevolmente il numero di incarichi nel financial market. Il suo apporto è definito «fondamentale» per il successo dei deal.



Ernesto Caso (ritira per Michele Citarella)

I FINALISTI

- Michele Citarella
Simmons & Simmons
- Carlo Galli
Clifford Chance
- Giuseppe Giannantonio
Chiomenti
- Francesco Guelfi
Allen & Overy
- Andrea Tempestini
McDermott Will & Emery



Studio dell'anno FISCALITÀ DELLE RISTRUTTURAZIONI **DI TANNO E ASSOCIATI**

Nell'ultimo anno lo studio ha assistito numerose imprese, nazionali e internazionali intente in piani di ristrutturazione. Il mercato ha messo in luce la conoscenza della materia da parte dell'intero team, nonché la precisione e il rigore nell'assistenza.



Tommaso Di Tanno

Il punto di vista



“

La consulenza serve a ridurre al minimo i costi e mettersi nella condizione di avere dei vantaggi da un'operazione di ristrutturazione.

”

I FINALISTI

- Biscozzi Nobili
- Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Di Tanno e Associati
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- McDermott Will & Emery

Professionista dell'anno
FISCALITÀ DELLE RISTRUTTURAZIONI

PAOLA FLORA

Ashurst

Con un approccio trasversale e multitasking ha operato in perfetta sintonia con il team finance dello studio seguendo numerose operazioni di ristrutturazione, in ambito banking e project.



Paola Flora

Il punto di vista



“

Le banche devono adeguarsi alla tax compliance e garantire una maggiore attenzione verso la clientela e le operazioni di ristrutturazione.

”

I FINALISTI

- Giovanni Bandera
Pedersoli e Associati
- Angelo Bonisconi
CBA
- Paola Flora
Ashurst
- Carlo Galli
Clifford Chance
- Paolo Ludovici
Maisto e Associati

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

ARBITRATO INTERNAZIONALE

Il team arbitrato internazionale di Castaldi Mourre & Partners è coordinato da Alexis Mourre, vice-presidente della *Corte Internazionale di Arbitrato dell'International Chamber of Commerce*, vice-presidente del *Comitato di Arbitrato dell'International Bar Association*, componente del *Consiglio Arbitrale della Camera Arbitrale di Milano* e membro di numerose istituzioni scientifiche e professionali dell'arbitrato e del diritto internazionale privato.

I nostri avvocati sono intervenuti in oltre duecento procedure arbitrali internazionali (arbitrati ad hoc, *ICC, London Court of International Arbitration, American Arbitration Association, ICDR, WIPO, Stockholm Chamber of Commerce*) come difensori, arbitri o presidenti di tribunali arbitrali. In materia d'arbitrati d'investimento, nostri avvocati sono stati nominati membri di tribunale arbitrale in arbitrati *ICSID* in applicazione di trattati bilaterali d'investimento.

Agiamo davanti ai tribunali nazionali per le impugnazioni, i riconoscimenti e l'esecuzione dei lodi.

Difendiamo in inglese, francese, italiano e spagnolo.

I NOSTRI AVVOCATI DEL TEAM ARBITRATO

Alexis Mourre - Nicola Romano - Janice Feigher
Julien Fouret - Bingen Amezaga - Eléonore Caroit
Valentine Chessa - Aksel Doruk - Antonio Musella
Marie Nioche - Priscille Pedone - Pierre Daureu

PREMIO SPECIALE DELLA GIURIA ALL'INNOVAZIONE

- **PAOLA LEOCANI**
White & Case
- **PIERGIOORGIO LEOFREDDI**
Simmons & Simmons

I professionisti hanno seguito la quinta emissione del BTP Italia. Il deal costituisce il più grande bond emesso da un emittente europeo raggiungendo un ammontare totale di 22,27 miliardi di euro.



Paola Leocani e Piergiorgio Leofreddi

Il punto di vista



“

Il Btp Italia è nato per avvicinare il pubblico indistinto a titoli emessi dal Tesoro che a livello di prezzo e liquidità fossero più accessibili.

”

PREMI SPECIALI *LEGALCOMMUNITY.IT*

DOMENICO AIELLO

Aiello Brandstatter

L'avvocato si è distinto nella difesa dei vertici di Bosch, assolti dal gup di Milano, dall'accusa di "dichiarazione infedele".



Domenico Aiello

Il punto di vista



“

Il contenzioso fiscale
è destinato ad aumentare
a causa della stratificazione
di norme che non genera chiarezza.

”

PREMI SPECIALI *LEGALCOMMUNITY.IT*

- **SILVIO RIOLO**
Riolo Calderaro Crisostomo
- **CLAUDIO VISCO**
Macchi di Cellere Gangemi

Si sono distinti per il ruolo svolto nei contenziosi civile e penale legati alla nota vicenda dei derivati di Milano. In particolare sono stati i soli avvocati d'affari presenti anche nel collegio difensivo (formato da 14 legali) che ha difeso le banche e i nove dirigenti condannati in primo grado per truffa sui contratti derivati stipulati da Palazzo Marino. La Corte di Appello di Milano ha poi assolto tutti gli imputati, ribaltando con una sentenza storica la decisione del Tribunale.

Il punto di vista

Silvio Riolo e Claudio Visco

“

Il litigation finance va affrontato su base multidisciplinare. Non è facile condensare le skill in una sola persona. È un business per team.

”



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

LAVORO FLESSIBILE E CICLI ECONOMICI ECCO COME È POSSIBILE CONIUGARLI

di stefania radoccia*



© Franjo - Fotolia.com

Negli ultimi anni in Italia la rigidità del mercato del lavoro è stata sempre di più avvertita come un limite al miglioramento e alla crescita del sistema economico del Paese. Già a partire dagli anni Ottanta prima la crisi della rigidità/prevedibilità del sistema industriale di stampo fordista e, di seguito, il sempre maggiore impatto della globalizzazione hanno determinato in capo alle imprese un crescente bisogno di flessibilità, intesa come capacità del lavoro di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Nel tempo sono state perseguite diverse vie. Il legislatore nazionale da un lato ha cercato di assicurare una maggiore flessibilità del lavoro in termini quantitativi o numerici. In questo senso devono essere lette le leggi che nel tempo hanno consentito l'adozione di forme contrattuali "flessibili" attraverso le quali operare aggiustamenti all'organico aziendale riducendo o aumentando il numero dei dipendenti in corrispondenza degli andamenti della produzione. A questa tendenza se ne è affiancata anche un'altra. Soprattutto negli ultimi anni, la sempre maggiore precarietà dei lavoratori e la difficoltà delle

imprese nella gestione delle forme contrattuali flessibili hanno portato alla valorizzazione di forme di flessibilità organizzativa che consentono alle imprese di gestire le oscillazioni produttive agendo sull'organizzazione del lavoro. Nel novero di tali iniziative, generalmente adottate mediante contrattazione collettiva aziendale e, quindi, sottoposte al controllo delle parti sociali, possono essere ricomprese l'introduzione di sistemi di flessibilità oraria, dell'orario multiperiodale, della banca ore e, in un certo senso, anche le possibili modifiche sull'organizzazione del lavoro consentite dall'art. 8 del d.l. 138/2011.

Anche in ambito comunitario è possibile rinvenire un sempre maggiore ricorso a forme di flessibilità organizzativa. E così in Francia la *Loi Aubry II* ha introdotto un criterio di calcolo delle ore di lavoro su base annuale che consente ai dipendenti di rimanere inattivi per un certo periodo dell'anno salvo poi incrementare le proprie ore lavorative nei periodi di massima attività senza incorrere nel superamento del limite di orario annuale. In Germania esistono diversi strumenti di flessibilità oraria (i.e. *Gleitzeit* – orario scorrevole,

Funktionszeit – orario funzionale). Particolarmente interessante è il sistema del *Jahresarbeitszeit* che consente di concordare la distribuzione dell'orario di lavoro nel corso dell'anno, in relazione sia alle esigenze dell'impresa che del lavoratore. In questo modo viene corrisposta per ciascun mese una retribuzione "media" sempre uguale, sia per i periodi di maggiore attività sia in quelli scarsamente lavorati.

Tali iniziative hanno tutte in comune il fatto di

consentire la reazione dell'impresa a fronte di incrementi di produttività senza un aggravio del costo del lavoro e di gestire le "curve basse" di produzione senza che ciò dia luogo a modifiche quantitative (es. riduzioni di personale).

Il dibattito dunque dovrebbe svilupparsi intorno a tali proposte per comprendere se questa possa essere la strada per rispondere alle sempre crescenti esigenze di flessibilità, salvaguardando l'occupazione dei lavoratori e, di contro, quale sia il limite dei sacrifici (anche retributivi) che possono essere richiesti ai lavoratori nel nome appunto della flessibilità.

* Head of Labour Law di EY in Italia



© Inspiredme - Fotolia.com

PER INFORMAZIONI

800.19.22.22

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. Energiti è con te sempre, per dare un centro alle tue energie!

 **energit**

I SETTE VIZI CAPITALI DELLE PRATICHE DI DUMPING

di mario alberto catarozzo*

In questa puntata di "Istruzioni per l'uso" abbiamo pensato di affrontare una questione che diventa sempre più scottante nel dibattito sulle strategie di penetrazione del mercato: il dumping.

Per conquistare quote di mercato oggi, sicuramente la strada non è quella della scontistica, ovvero della prostrazione professionale.

Siamo passati dalle affermazioni di qualche anno fa, quando in tanti dicevano che «gli avvocati non dovrebbero promuovere la propria attività, perché non vendono scatole di pomodoro» alla situazione di oggi in cui molti professionisti offrono gratis il proprio prodotto, cosa che chi vende scatole di pomodoro non farebbe mai!!!



© andrewgenn - fotolia.com

Il che descrive bene lo stato confusionale in cui si ritrova un'ampia fetta degli operatori del settore che non sanno più a quale santo votarsi pur di portare a casa del lavoro.

La riflessione si deve concentrare anche su un'altra domanda: è strategica questa strada? In altri termini: è così che si raggiunge il risultato? E cioè, entrare nel panel dei consulenti di aziende, multinazionali e via discorrendo? Riteniamo decisamente di no. Proviamo ad analizzare insieme quali sono i pro e i contro di tale strategia.

Tra i pro, l'unico che ci viene in mente è che, così facendo si aumentano le probabilità di essere chiamati e quindi conosciuti dai *prospect*.

Ben più numerosi, invece appaiono i contro. Abbiamo individuato sette potenziali vizi ovvero problemi che

|||||

**SIAMO PASSATI
DALLE AFFERMAZIONI
DI QUALCHE ANNO
FA, QUANDO IN
TANTI DICEVANO
CHE «GLI AVVOCATI
NON DOVREBBERO
PROMUOVERE LA
PROPRIA ATTIVITÀ,
PERCHÉ NON VENDONO
SCATOLETTE DI
POMODORO» ALLA
SITUAZIONE DI
OGGI IN CUI MOLTI
PROFESSIONISTI
OFFRONO GRATIS IL
PROPRIO PRODOTTO,
COSA CHE CHI
VENDE SCATOLETTE
DI POMODORO NON
FAREBBE MAI!!!**

|||||

l'adozione di pratiche di dumping potrebbe causare:

1. l'essere chiamati non perché stimati e apprezzati, ma piuttosto sull'onda del principio "è tutto grasso che cola", è gratis, perché no;
2. svilimento della prestazione, nel senso di svalutazione della stessa; sappiamo tutti che ciò che è gratis viene automaticamente percepito (e sottolineiamo, percepito) come di minimo valore, a parità della stessa prestazione a pagamento;
3. premesse nefaste per il futuro proseguimento di un eventuale rapporto nato sotto l'egida della gratuità;
4. un meccanismo fraticida che, come una valanga cominciata da piccole pietre che innocue ruzzolano qua e là, diventa una devastante valanga;
5. abbassamento dei livelli qualitativi delle prestazioni professionali, unico modo per



Il primo outlet sociale



Near è una **Social Business Company** che organizza Temporary Outlet con prodotti di grandi marchi d'abbigliamento e accessori scontati del 35/40%, dentro le sedi di grandi Aziende (Edison, Il Sole 24 Ore, Eni, Fiat, Banca Intesa, etc.) e in grandi Studi Legali (Pedersoli e Associati, Gattai, Minoli & Partners, Pavia e Ansaldo), finanziando, con una percentuale dell'incasso, progetti sociali che la propria **Fondazione Near onlus** sostiene e sviluppa.

In questo modo, Near sviluppa, insieme alle Aziende e agli Studi Legali ospitanti, iniziative sociali che hanno un impatto positivo sul nostro territorio e sulla nostra società.

Per informazioni e per organizzare un temporary presso la Vostra sede, contattateci:

Giovanna Losio

giovanna.losio@neargroup.it www.neargroup.it

cell. 345 0968409

Via Indipendenza, 97 - 20821 Meda (MB) - tel. 0362/74088 - info@neargroup.it www.neargroup.it

aperto tutti i giorni: lunedì dalle 15:30 alle 19:30 martedì > venerdì dalle 10 alle 12:30 e dalle 15:30 alle 19:30
sabato dalle 09:30 alle 13 e dalle 14:30 alle 19:30 domenica dalle 10 alle 12:30 e dalle 15:30 alle 19:30

- reggere prezzi così bassi;
6. effetto boomerang sul brand dello studio. Ricordiamoci, infatti, che il brand (marchio) non esiste se non nella "testa" delle persone, quindi dei potenziali clienti;
7. diffidenza del pubblico verso l'affidabilità della consulenza: se è gratuita, molti potrebbero pensare, non sarà così curata, approfondita, completa come una a pagamento, al massimo varrà come *second opinion*.

Ricordiamoci sempre che le scelte comunicative e di marketing devono essere ben ponderate per essere strategiche. L'autogol, altrimenti, è quasi inevitabile. In questo momento, poi, con il mercato legale in sofferenza, chi si espone male, rischia di apparire "disperato", cosa che mai bisognerebbe neanche lontanamente far pensare.

Ci possiamo allora chiedere quale

sia la strada più opportuna per aprirsi un varco presso chi ancora non conosce il nostro studio o non lo ha ancora "testato" sul campo.

La risposta è nella comunicazione efficace, che è qualcosa che

viene prima del marketing in senso stretto. Lo studio legale ha bisogno di capire che in futuro (già presente) avrà più chance chi saprà comunicare meglio degli altri la propria eccellenza e la propria diversità.



"Honey, this highly regarded trial lawyer followed me home. Can we keep him?"

© andrewgenn - Fotolia.com



**"Who should I examine first,
you or your lawyer?"**

© andrewgenn - Fotolia.com

Il mercato ancora oggi comprende poco la diversità tra gli operatori del settore ("uno studio vale l'altro") e, più di quel che si immagina, procede a tentoni, per popolarità o per sensazioni. Nella società

della comunicazione, dove le informazioni certo non mancano, chi saprà scegliere i canali giusti, i tempi giusti, con una logica "non convenzionale" per uscire dal mucchio, riuscirà a farsi ricordare e

a creare curiosità e interesse.

Invece di "muoversi verso il basso", bisogna avere il coraggio di fare esattamente l'opposto. Non si deve essere scelti perché a buon mercato; ma perché l'interlocutore ha ben compreso le qualità che uno studio può mettere in campo e pensa che proprio quel team di legali possa offrire la migliore soluzione per la realizzazione dei propri obiettivi.

Badate bene, parliamo di obiettivi, non di problemi. Il cliente non cerca più il consulente esecutivo. Di quelli ne trova in quantità. Cerca chi sappia portare valore aggiunto al proprio business, chi lo sappia affiancare nell'azione, consapevole dell'aria che si respira in azienda. L'essere "cari" non è il problema. Esserlo senza motivo è la vera questione. 🧑🏻‍⚖️

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
coach@mariocatarozzo.it*



Simmons & Simmons

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

BEST PRACTICE NEL FARMACEUTICO

Giovedì 25 settembre 2014 • Ore 17.00 • Studio Simmons & Simmons • Corso Vittorio Emanuele II 1, • Milano



Per informazioni ed iscrizioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi