

LEGAL PR: IL SETTORE CRESCCE DEL 47%



Boom di professionisti che puntano sugli avvocati. Fatturato sopra quota 3 milioni (+7%). Ma non mancano gli studi associati che rinunciano alle agenzie. E in tanti pretendono di avere un consulente dedicato con cui costruire un rapporto di partnership.



**GRANDI CLIENTI E FOCUS
SULLE INDUSTRY COSÌ,
CAMBIA DLA PIPER**



Stucchi:
«l'innovazione
salverà il labour»



**Le otto
raccomandazioni
dell'Antitrust**



**La taglia 40
piace ai 5
del societario**

Anteprima veloce

Elenco segnalibri

Numero

Segnalibro

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

Indietro

Avanti



Edicola di MAG

Numeri Scaricati

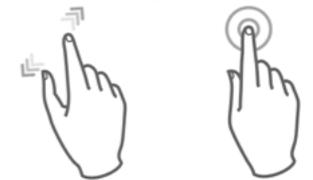
Numeri in corso di lettura

Clicca per tornare alla copertina

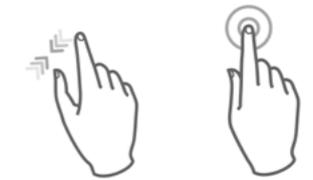
Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



CINQUE COSE DA SAPERE SUL MERCATO DEL 2014

di nicola di molfetta

La sensazione che molti hanno, in questo inizio d'estate, è che la tanto attesa ripresa, anche quest'anno, potrebbe essere rimandata a gennaio. Le stime sul Pil 2014 continuano a essere riviste. Al ribasso, ovviamente. L'ultima previsione fornita da Banca d'Italia parla di +0,2%, a dispetto del +0,7% di qualche mese prima. Tra gennaio e luglio, anche il mercato dei servizi legali ha avuto un andamento altalenante. Con momenti di euforia a cui sono seguite fasi di calma piatta. A ben guardare, sono almeno cinque le lezioni che, in questo periodo, gli operatori hanno potuto apprendere e che dovranno tenere

ben presenti per affrontare il prossimo futuro.

La prima è che siamo in un mercato estremamente volatile. Fino a poche settimane fa, non era raro incontrare un banker e sentirsi dire, con fare da yuppy anni '80, «quotiamo tutto quello che ci passa sotto gli occhi». Ma è bastato un tranquillo week end di paura, con il ritiro di due delle operazioni più attese dell'anno (Rottapharm prima e Sisal poi) a riportare tutti con i piedi per terra. I mercati sono diventati ipersensibili. E la gestazione di un'operazione straordinaria, sia essa una quotazione in Borsa o un'acquisizione, si muove su tempi

lungi e con passo incerto. Sicché basta un colpo di tosse a Pechino o un battito d'ali a New York per tramutare lo scenario che un momento prima sembrava ideale al completamento di un deal in un contesto in cui è meglio restare fermi ad aspettar di capire quello che succede.

A proposito di Pechino, la seconda lezione appresa dal mercato, riguarda proprio il miraggio cinese. La locomotiva asiatica è tornata a crescere con il prodotto interno lordo che ha ripreso a viaggiare sopra il 7%. Ma questa volta, a dispetto di quanto accaduto in passato, gli effetti di questa galoppata della produzione nell'ex celeste impero non si sono percepiti. Addirittura, Alberto Forchielli, numero uno di Mandarin Capital, ha annunciato (come si può leggere sulle pagine di financecommunity.it) di non volersi più occupare degli investimenti cinesi in Europa,

ma del flusso opposto, che vede player del Vecchio Continente o americani intenzionati a fare shopping lungo la Grande Muraglia. Questo cambio di prospettiva è stato vissuto anche da molti studi italiani che hanno indirizzato la loro internazionalizzazione verso Oriente. Tanto che in molti hanno cominciato a ripensare il proprio posizionamento.



La seconda lezione, ovvero «non è tutto oro quello che luccica», si lega poi alla terza. Non esistono mercati capaci di risollevare l'andamento di una law firm grazie alla semplice apertura di una sede distaccata, così come non esistono (o sono sempre meno) gli avvocati in grado di incidere da soli sul giro d'affari di uno studio. Il cielo dei rainmaker è rimasto senza nuvole. Ovvero: quanto hanno spostato, in termini di business i cambi di poltrona che si sono avuti negli ultimi tre anni? La risposta è: molto poco. Con casi paradossali in cui professionisti che sono riusciti a "vendersi" al miglior offerente, prospettando un business case a sei zeri, non sono riusciti a quagliare affari nemmeno per un decimo di quanto promesso. Gli uomini della pioggia scarseggiano di questi tempi. Il che raccomanda sempre più prudenza agli studi legali che vogliono crescere per linee esterne. Le aggregazioni di fatturato rischiano

di rivelarsi solo aggregazioni di costi.

Il che diventa ancora più vero se si considera il nuovo equilibrio su cui si sta assestando il mercato. Il 2014 ha visto il ritorno delle privatizzazioni. Una parola che rievoca i fasti del passato. Un fenomeno che ha funzionato come il canto delle sirene portando in Italia il fior fiore delle insegne legali internazionali attratte da mandati milionari. Ma la riedizione delle privatizzazioni di 15 anni fa, al tempo della spending review, si è tradotta in una serie di mandati buoni per le prime pagine dei giornali ma spesso poco capaci di ridare ossigeno alle casse degli studi legali. *Mag by Legalcommunity.it* ha raccontato con puntualità qual è la dimensione di questi incarichi e ha verificato che il tanto temuto effetto di revisione al ribasso dei listini per le operazioni straordinarie, dovuto all'indulgere sempre più diffuso in pratiche di dumping da parte di tanti

operatori del settore, ha modificato in maniera definitiva i parametri di riferimento nella costruzione delle parcelle rendendole una variabile indipendente dalla dimensione delle operazioni ma legata a doppio filo ai budget risicati delle direzioni affari legali.

In questo scenario, che mette in discussione tutti i punti fermi su cui si reggeva il mercato degli anni passati, cresce la consapevolezza degli operatori del settore rispetto alla necessità di introdurre innovazioni strategiche.

Gli studi legali più lungimiranti hanno già cominciato a lavorare in questo senso e a trarre le conseguenze di questa quinta lezione. Nuova struttura dell'offerta di servizi, revisione delle politiche di prezzo, rivoluzione della governance interna, riorganizzazione della struttura dello studio, focalizzazione su settori ad ampio potenziale di sviluppo, ricerca di nuove aree di

sviluppo. Sono solo alcune delle azioni concrete messe in campo dagli avvocati italiani in questi primi sette mesi dell'anno.

Gli scettici, quelli che ancora non si arrendono all'idea che il mondo è cambiato in modo radicale, dicono che tutte queste iniziative danno la sensazione che si proceda un po' per tentativi. Forse.

Ma il punto è che mai come ora, chi si ferma è perduto.

Buone vacanze 🎁

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

[@n_dimolfetta](https://twitter.com/n_dimolfetta)



**MAG BY LEGALCOMMUNITY.IT
VI DÀ APPUNTAMENTO AL
15 SETTEMBRE.
A TUTTI I LETTORI
L'AUGURIO DI FELICE ESTATE**

N. 21 del 21.07.14



LEGAL PR: IL SETTORE CRESCIE DEL 47%



Boom di professionisti che puntano sugli avvocati. Fatturato sopra quota 3 milioni (+7%). Ma non mancano gli studi associati che rinunciano alle agenzie. E in tanti pretendono di avere un consulente dedicato con cui costruire un rapporto di partnership.

GRANDI CLIENTI E FOCUS SULLE INDUSTRY COSTI, CAMBIA DLA PIPER



Stacchi: «l'innovazione salverà il labour»



Le otto raccomandazioni dell'Antitrust



La taglia 40 piace ai 5 del societario

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: © sgorozlu - Fotolia.com

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

Amministratore unico

aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione

stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it



Gianni, il doppio
Managing
Partner
gratifica Milano

8

50

P&A
raddoppia
in marocco



12

Lombardi
Molinari Segni
sbanca l'm&a



Stucchi:
«l'innovazione
salverà il labour»

54



Grandi clienti
e focus sulle
industry così,
cambia DLA Piper

20

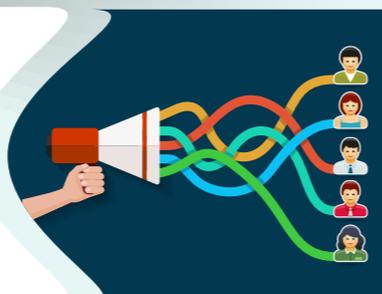
58

Le otto
raccomandazioni
dell'antitrust



29

Legal PR:
il settore
cresce del 47%



Diversity,
al lavoro
per una svolta
culturale

60



La taglia 40
piace ai 5
del societario

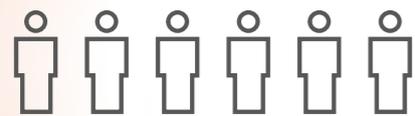
46

67

7 Regole per
sopravvivere
in vacanza tra
cellulare ed
email di studio



Labour 2014 Awards



by legalcommunity.it

Giovedì 16 ottobre 2014 • ore 19,15
Museo Diocesano • Corso di Porta Ticinese, 95
Milano

LA NOSTRA GIURIA

PIETRO AROSIO
General Counsel, Ubs Italia

ELENA BOSSETTI
Direzione Ufficio del Personale, Lynx

DOMENICO BUTERA
Vice Presidente, Aidp Gruppo Regionale Lombardia

FRANCO CARUGO
Human Resources, Knoll International

ENRICO CAZZULANI
Segretario Generale, Aidp

FABIO COMBA
Direttore Risorse Umane, NH Hotel Group

STEFANO CONTI
Direttore Personale e Organizzazione, Trenord

SILVIA FERRARI
Head of Human Resources, Walt Disney Company Italia

FRANCESCA FERRETTI
Legal & HR Manager, Rentokil Initial

SERGIO GREGORI
Responsabile Relazioni Industriali, Shell Italia

ANTONIO LABATE
Director Human Resources Royalty & Copyright, Sony Music Entertainment Italy

GIORGIO LAVALLE
Responsabile del Personale, Gruppo Arriva Italia

SONIA MALASPINA
Direttore del Personale, Mellin

PAOLO MATTEINI
CFO, Twin-Set

ELENA MAURI
General Counsel, Belstaff Group

GIANCARLO MILIANTI
Direttore Personale ed Organizzazione, Gruppo Piaggio

MONICA NANNARELLI
General Counsel, Gruppo Morellato

GIUSEPPE PIACENTINI
Responsabile Relazioni Industriali e Contenzioso del Lavoro, Fastweb

ROSSELLA PITZALIS
Responsabile HR, Gruppo MutuiOnline

NICOLA POZZATI
HR Director Europe South, EMC

ENRICA SATTA
Direttore del Personale, Techint

GIANLUCA TORDI
Head of HR, Heinz Italy

ROBERTO ZECCHINO
Vice President Human Resources & Organization South Europe, Robert Bosch

GIANNI, IL DOPPIO MANAGING PARTNER GRATIFICA MILANO

Dopo Dla Piper e Bonelli Erede Pappalardo, anche Gianni Origo-ni Grippo Cappelli ha deciso di affidare la guida operativa dello studio a due co-managing partner. L'assemblea dei soci ha eletto a questo ruolo **Rosario Zaccà** e **Antonio Auricchio**, soci attivi rispettivamente nei dipartimenti di corporate e litigation, basati nell'ordine a Milano e Roma.

La grande novità che si può leggere in questa mossa è rappresentata dal riconoscimento ufficiale del peso politico che la sede di Piazza Belgioioso, nel capoluogo lombardo, ha acquisito all'interno di uno studio profondamente legato alla Capitale.

Ufficiosamente, invece, la scelta di affidare a due professionisti il ruolo di managing partner viene spiegata con la previsione di un significativo aumento delle incombenze a carico dell'amministratore delegato dello studio. Troppo lavoro per un solo uomo. Detto questo, però, va notato che almeno per il momento, non è stata stabilita una suddivisione dei compiti. La questione, con tutta probabilità, verrà affrontata in seconda battuta.

Intanto l'assemblea dei soci ha rinnovato anche il comitato esecutivo e quello compensi. Nel primo sono stati eletti, oltre ad **Auricchio e Zaccà**, i soci **Francesco Gianni**, **GianBattista Origoni**, **Luciano Acciari**, **Paolo Gnignati**, **Giuseppe Velluto**. Nel secondo, invece, ci sono Gianni, Origoni, **Pietro Buccarelli**, **Gianluca Ghersini**, **Raimondo Premonte**, **Ottaviano Sanseverino** e **Domenico Tulli**. 🌐



Antonio Auricchio e Rosario Zaccà

RIPRESA COL BOTTO, CHI SI ASPETTA LA CRISI DEL TERZO ANNO

I primi sei mesi del 2014 sono trascorsi piuttosto tranquilli nel mercato dei servizi legali. Almeno dal punto di vista dei cambi di poltrona. Ma tanti osservatori si aspettano una fine anno rocambolesca. Infatti, notano i più attenti, molti dei lateral hire che hanno animato il 2011 sono stati conclusi sulla base di un'intesa triennale. Il termine, che in molti casi scade il prossimo 31 dicembre, imporrà numerosi esercizi di review che potrebbero vedere numerose "star" del mercato costrette a rinunciare a tanti dei privilegi spuntati in fase di trattativa per il passaggio. Compensi, contribution, budget: tutto potrebbe essere rimesso in discussione. E c'è già chi scommette su un nuovo giro di cambi di poltrona. 🌐

ORRICK ITALIA E IL PRO BONO CHE VALE LA A-LIST

Per gli studi americani, essere inseriti nella A-List di American Lawyer è come essere promossi con la lode nell'empireo del mercato dei servizi legali. Talmente importante è questo riconoscimento che persino un 12esimo posto è motivo di festeggiamenti (soprattutto se corrisponde a un miglioramento di 6 posizioni rispetto all'anno precedente). Questo è il piazzamento ottenuto da Orrick. Un risultato rilevante. A cui anche l'Italia ha dato un sostanziale contributo grazie, tra le altre cose all'attività svolta pro bono.

Lo studio ha istituito recentemente una task force tutta italiana di professionisti che hanno lavorato a un progetto per il G8 Social Impact Investment Taskforce; hanno svolto un'analisi nell'ambito della normativa italiana per il progetto globale per l'Ufficio Congiunto delle Nazioni Unite per la prevenzione dei genocidi; hanno seguito Sustainable Global Gardens, una piccola charity inglese costituita interamente da volontari che lavora con organizzazioni partner africane nell'Africa occidentale (principalmente in Kenia e Tanzania) nell'ambito della riduzione della povertà; hanno affiancato il Center for Reproductive Rights occupandosi in particolare di un progetto europeo incentrato sulla disparità tra la mortalità delle madri tra gli immigrati e altre comunità disagiate in Europa; e hanno assistito Endeavor, un'organizzazione no profit che promuove la crescita economica a lungo termine selezionando, facendo mentoring e accelerando le attività dei più efficaci imprenditori in tutto il mondo nel set up di operazioni in Italia, e Change Onlus che sviluppa progetti in Madagascar. Il team italiano ha anche curato un progetto per l'assistenza ai tribunali di guerra in Uganda in tema di diritti umani. 🌐

BOOM DI RADIAZIONI NEL 2013

Nel 2013 le decisioni disciplinari del CNF sono state 219, di cui 83 per la sospensione temporanea dall'albo. I provvedimenti di radiazione di avvocati dagli albi provenienti dai Consigli dell'Ordine locale, invece, hanno avuto una impennata consistente, passando dalla media di 4 negli ultimi anni a 19 nel solo 2013. 🌐

GIOCA A CRICKET IL PRIMO SPORTIVO SPONSORIZZATO DA UNA LAW FIRM

Slater & Gordon, studio australiano passato alla storia per essere stato il primo a quotarsi in Borsa, rompe un nuovo tabù. Quello delle sponsorizzazioni sportive. La law firm, infatti, ha appena siglato un accordo per legare il proprio nome all'immagine e alle prestazioni del campione della nazionale inglese di cricket, Alastair Cook. La pubblicità è una materia che questo studio maneggia con disinvoltura. Lo scorso anno ha fatto scalpore la notizia dell'investimento da un milione di sterline in una campagna televisiva per far conoscere l'insegna e i servizi che propone. Chissà quando, in Italia, vedremo il marchio di uno studio far mostra di sé sulla cresta di un Balotelli. 🌐



Claudia Parzani

E PER PARZANI ARRIVA ANCHE LA BORSA

Il 2014 si conferma sempre più l'anno di **Claudia Parzani**. L'avvocata, socio di Linklaters, nominata avvocato innovatore per l'impegno nella diversity dal Financial Times, nominata alla presidenza di Valore D a cui, a marzo scorso, ha fatto seguito anche la nomina nel cda di Allianz, è stata eletta nel consiglio di amministrazione di Borsa Italiana.

Oltre a Parzani, l'Assemblea degli Azionisti di Borsa Italiana ha nominato per i prossimi tre esercizi sociali **Nicolas Bertrand, Gian Luca Bolengo, Carmine Di Noia, Raffaele Jerusalemi, Marina Forquet Famiglietti, Alessandro Foti, Andrea Maldi, Massimo Mocio, Andrea Munari, Antoine Shagoury, Massimo Tononi**.

Il nuovo board di Borsa Italiana ha confermato Massimo Tononi Presidente e Raffaele Jerusalemi Amministratore Delegato e ha nominato Andrea Munari nuovo Vice Presidente. 🌐

sono lieti di invitarLa al convegno

LO STUDIO LEGALE

VISIONE, STRATEGIE E CRESCITA

Lunedì 15 settembre • Ore 16,15
Park Hyatt • Via Tommaso Grossi, 1 • Milano



In collaborazione con

CHIOMENTI
STUDIO LEGALE

d'Urso Gatti e Bianchi
STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Ore 16,15
Accredito e welcome coffee

Ore 16,30
Costruzione del valore, delle strategie e della crescita dello Studio Legale

Nicola Di Molfetta *Direttore legalcommunity.it*

Ore 16,40
Il punto di vista dei clienti. Domanda e Offerta.
Eccellenza e valore come criteri di scelta dell'advisor legale?

Claudio Berretti
Direttore Generale Tamburi Investment Partners

Massimo Mantovani
*General Counsel Legal Affairs Department,
Senior Executive Vice President Eni*

Franco Moscetti
Chief Executive Officer Amplifon Group

Ore 17,10
Come creare valore con i lateral hire
Intervento a cura di un Head Hunter

Ore 17,20
Il brand dello studio legale. Posizionamento, forza, rischio e potenziale del marchio
Pier Angelo Biga *Presidente e Managing Partner ICM Advisors*
Presentazione del primo studio sui brand legali italiani

Ore 17,30
Tavola Rotonda con la presenza di tutti i relatori
Modera: **Nicola Di Molfetta** *Direttore legalcommunity.it*

Ore 18,40
Conclusioni

Ore 18,45
Cocktail

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

LOMBARDI MOLINARI SEGNI SBANCA L'M&A

Lo studio ha assistito Gtech nell'acquisizione del colosso americano delle slot machine Igt per 4,7 miliardi di euro. Qualche giorno prima, Whirlpool affiancata da Cleary Gottlieb ha rilevato Indesit per 758 milioni. Sul versante capital markets, invece, le emissioni obbligazionarie tornano a dare più soddisfazioni delle quotazioni: Rottapharm e Sisal decidono di stoppare le rispettive Ipo. Mentre nel tmt, Munari Cavani tiene a battesimo la newco Gold 5.

Q undici giorni a tutto M&A sul mercato della consulenza legale d'affari. L'operazione più importante e probabilmente più ricca dell'anno è stata quella con cui Gtech (la ex Lottomatica controllata al 59% dal Gruppo De Agostini) ha acquisito il colosso

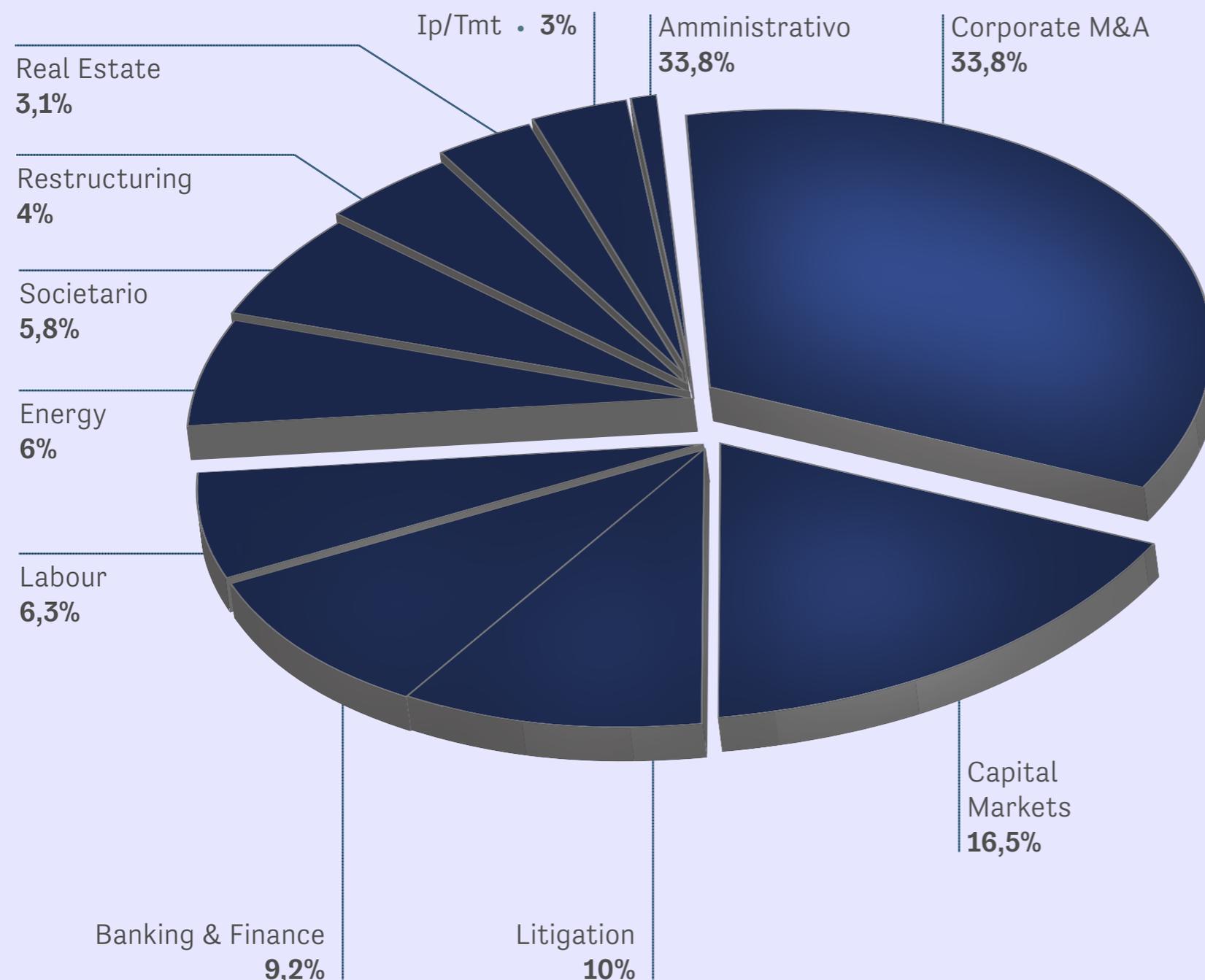
delle slot machine Igt. L'attività sul fronte fusioni e acquisizioni ha rappresentato il 33,8% dei mandati annunciati nel periodo. Intensa, anche l'attività nel capital markets (18,5%). Anche se qui si registra la forte delusione degli operatori per la perdita di grip del mercato delle Ipo. Sisal e Rottapharm, due



© Lantini - Fotolia.com

I SETTORI CHE TIRANO

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



* Periodo dal 7 luglio al 20 luglio 2014 • Fonte: legalcommunity.it

delle operazioni più attese sull'Mta sono state ritirate per le mutate condizioni di mercato.

LOMBARDI MOLINARI SEGNI CON GTECH PER IL MEGA DEAL IGT

Mega deal in chiave italiana. Gtech ha annunciato l'acquisizione dell'americana Igt, International Game Technology. Secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, Gtech è stata assistita dai legali americani di Wachtell Lipton, dai soci **Patrick Sarch** e **Sarah Jones** di Clifford Chance e da un team di Lombardi Molinari Segni guidato da **Antonio Segni** e composto dai partner **Lidia Caldarola**, **Giovanna Giansante** e **Stefano Cirino Pomicino**. Sul lato opposto del tavolo negoziale, invece, hanno agito per Igt, lo studio Sidley & Austin e Allen & Overy. Il team di Allen & Overy è stato guidato da **Paolo Ghiglione**, partner corporate, coadiuvato da



Patrick Sarch



Antonio Segni



Paolo Ghilione



Francesco Bonichi



Charles Adams



Valerio Fontanesi

sono stati **Charles Adams, Filippo Emanuele, Stewart Dunlop, Gary Brooks e Tom Schulte** assieme al counsel **Daniel Winnick.**

Lo studio

Marco Biallo, Francesca Croci e Alessandra Mistura, per gli aspetti societari, e da **Francesco Bonichi**, partner tax, coadiuvato da **Michele Milanese**, per gli aspetti fiscali, oltre al team di diritto amministrativo co-ordinato dal counsel **Filippo Bucchi** insieme agli associate **Maria Vittoria La Rosa e Alfonso Polillo**. Lo studio si è anche avvalso del professor **Guido Ferrarini**, of counsel di A&O ed esperto di corporate governance e regolazione dei mercati di capitali. Anche i team di ICM e diritto del lavoro sono stati coinvolti, con i counsel **Gianpaolo Garofalo e Livio Bossotto**.

Il financing dell'operazione, per conto di Gtech, è stato seguito sempre da Clifford Chance con un team internazionale formato da professionisti in Italia, Londra e negli USA. I soci impegnati sul deal

Shearman & Sterling, invece, ha assistito le banche con un pool di professionisti sparsi tra le sedi di Milano, Londra e New York dello studio, coordinato da **Valerio Fontanesi e Fabio Fauceglia**.



© Costin99 - Fotolia.com

LA PRACTICE

Corporate M&A, Banking & Finance

IL DEAL

Acquisizione dell'americana Igt da parte di Gtech

GLI STUDI

Lombardi Molinari Segni, Clifford Chance, Allen & Overy, Shearman & Sterling

GLI AVVOCATI

Antonio Segni, Lidia Caldarola, Giovanna Giansante e Stefano Cirino Pomicino (Lombardi Molinari Segni); **Paolo Ghiglione, Francesco Bonichi, Gianpaolo Garofalo, Livio Bossotto** (Allen & Overy); **Charles Adams, Filippo Emanuele** (Clifford Chance); **Valerio Fontanesi, Fabio Fauceglia** (Shearman & Sterling)

IL VALORE €

4,7 miliardi di euro**CLEARY AFFIANCA WHIRLPOOL NELL'ACQUISIZIONE DI INDESIT**

Whirlpool assistita da Cleary Gottlieb ha raggiunto un accordo con Fineldo e altri membri della famiglia Merloni per l'acquisto del 60,4% di Indesit (66,8% dei diritti di voto) a un prezzo di 758 milioni di euro.

L'operazione dovrebbe chiudersi entro la fine dell'anno con l'ok

delle authority coinvolte. Per Cleary Gottlieb ha agito un team guidato dai soci **Roberto Casati** e **Roberto Bonsignore**, affiancati da **Gerolamo da Passano, Francesco De Lorenzi** e **Andrea Cazzani**. Il team di New York è stato guidato dai partner **Christopher Austin, Jeffrey Karpf** e **Pamela Marcogliese**





Roberto Casati



Christopher Austin



Mario Siragusa



Francesco Gianni



Bruno Cova

mentre il team londinese è stato guidato dal partner **Raj Panasar**, coadiuvato da **Elizabeth Pennell**. Il team antitrust italiano di Cleary Gottlieb è stato guidato dai partner **Mario Siragusa** e **Matteo Beretta** affiancati da **Saverio Valentino** e **Luigi Nascimbene**. Il team antitrust di Washington è stato guidato dal partner **Brian Byrne**. **Emanuela Nespoli**, socio dello studio Toffoletto De Luca Tamajo si è occupata degli aspetti di diritto del lavoro. Fineldo è stata assistita dallo studio Gianni Origoni Grippio Cappelli con un team guidato da **Francesco Gianni** e

composto da **Adrea Aiello** e **Ludovica Di Paolo Antonio**. Il consiglio d'amministrazione di Indesit, invece, è stato seguito dall'advisor legale Paul Hastings, nelle persone dei soci **Bruno Cova** e **Antonio Azzarà**, mentre gli amministratori indipendenti hanno deciso di indicare un proprio advisor nella persona dell'avvocato **Michele Carpinelli** dello studio Chiomenti. Per Indesit gli aspetti di governance del processo di acquisizione e di informazione al mercato sono stati seguiti dal team interno guidato dal general counsel **Giuseppe Catalano**.

LA PRACTICE
Corporate M&A, Antitrust, Labour

IL DEAL
Acquisizione di Indesit da parte di Whirlpool

GLI STUDI
Cleary Gottlieb, Gianni Origoni Grippio Cappelli, Paul Hastings, Chiomenti

GLI AVVOCATI
Roberto Casati, Roberto Bonsignore, Mario Siragusa, Matteo Beretta (Cleary Gottlieb); **Francesco Gianni, Adrea Aiello, Ludovica Di Paolo Antonio** (Gianni Origoni Grippio Cappelli); **Bruno Cova, Antonio Azzarà** (Paul Hastings); **Michele Carpinelli** (Chiomenti)

IL VALORE €
758 milioni

SIMMONS E GOP NEL BOND PUBBLICO DI IREN

Simmons & Simmons e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners hanno assistito rispettivamente Iren Spa e un sindacato di banche formato da Banca IMI, BNP Paribas, Mediobanca, Morgan Stanley ed Unicredit nel bond pubblico

a sette anni per un ammontare complessivo di 300 milioni di euro. Il titolo, destinato esclusivamente alla clientela istituzionale, è stato quotato sulla Borsa di Irlanda.

Nell'operazione, Simmons & Simmons ha assistito Iren per gli aspetti di diritto italiano e inglese relativi all'operazione, con un gruppo di lavoro coordinato dal partner **Piergiorgio Leofreddi**, coadiuvato dalla associate **Azzurra Campari** e dal partner

Michele Citarella e dal senior associate **Ernesto Caso** per gli aspetti fiscali.

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha invece assistito le banche per gli aspetti di diritto italiano e inglese con un gruppo di lavoro coordinato dal partner **Richard Hamilton** per gli aspetti di diritto inglese e dai partner



Piergiorgio Leofreddi



Richard Hamilton



Fabio Ilacqua

Fabio Ilacqua (per gli aspetti di diritto italiano) e **Fabio Chiarenza** (per la parte tax), coadiuvati dalla senior associate **Elena Cirillo** (per gli aspetti di diritto italiano) e dalla senior associate

Elisabetta Gardini e dall'associate **Francesca Falco** (per gli aspetti regolamentari).

LA PRACTICE
Capital markets

IL DEAL
Bond Iren

GLI STUDI
Simmons & Simmons, Gianni Origoni Grippo Cappelli

GLI AVVOCATI
Piergiorgio Leofreddi, Azzurra Campari, Michele Citarella, Ernesto Caso (Simmons & Simmons); **Richard Hamilton, Fabio Ilacqua, Fabio Chiarenza, Elena Cirillo, Elisabetta Gardini, Francesca Falco** (Gianni Origoni Grippo Cappelli)

IL VALORE €
300 milioni

**MUNARI CAVANI
PER LA NASCITA DI GOLD 5**

Munari Cavani, con gli avvocati **Raffaele Cavani** e **Paolo Preda**, ha assistito Mediamond, Banzai Media, RCS Media Group, Manzoni e Italiaonline nella costituzione di Gold 5, nuova società nel settore della raccolta pubblicitaria via web. Lo studio si è occupato, tra l'altro, della redazione di tutta la contrattualistica (inclusi i contratti

di concessione pubblicitaria) e della struttura di governance della Newco. Nella concessionaria Gold 5, i soci hanno quote paritetiche. Gold 5 commercializzerà, in via non esclusiva, una porzione dei bacini di pubblicità digitale di ciascuno dei soci e offrirà al mercato degli investitori prodotti studiati per comunicare efficacemente ai più importanti target pubblicitari. 🧑



Raffaele Cavani



Paolo Preda



LA PRACTICE
Societario, Tmt

IL DEAL
Costituzione della newco Gold 5

GLI STUDI
Munari Cavani

GLI AVVOCATI
Raffaele Cavani, Paolo Preda

IL VALORE €
n.d.



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



Ius Laboris **ITALY**

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

Milano . Napoli . Roma . Bergamo

www.toffolettodeluca.it



GRANDI CLIENTI E FOCUS SULLE INDUSTRY COSÌ CAMBIA DLA PIPER

Bruno Giuffrè, co-managing partner dello studio in Italia, racconta a *Mag by legalcommunity.it* quali sono i pilastri della “nuova gestione” della law firm. Cresce l’integrazione internazionale del business. E agli associate si chiede maggior spirito imprenditoriale.

«**S**iamo saliti su un treno in corsa. Un treno difficile da guidare. Siamo saliti portando le nostre idee e la nostra diversità rispetto alla gestione passata». **Bruno Giuffrè** è l'avvocato che da settembre 2013, assieme a **Wolf Michael Kühne**, ricopre il ruolo di co-managing partner di Dla Piper in Italia. «Essere in due comporta delle complicazioni operative, ma allo stesso tempo arricchisce la prospettiva. E dal punto di vista del risultato siamo soddisfatti». La «gestione precedente», come molti sanno, ha un nome e un cognome: **Federico Sutti**, che adesso è a capo dell'area Emea della law firm. In eredità ai suoi successori, Sutti aveva lasciato la gestione di uno studio che nel corso degli ultimi dieci anni era passato dallo status di *new comer* del mercato a quello di prima insegna internazionale in Italia. In questo senso, la sede italiana

dello studio è tra quelle che ha svolto il percorso più simile a quello compiuto da Dla Piper a livello globale: seppur fuori dal "cerchio magico" delle grandi insegne della city (per pure ragioni di lignaggio) oggi questa law firm è la prima al mondo per fatturato con 2,48 miliardi di dollari. In Italia, nonostante una frenata nei conti dell'ultimo esercizio (-3,6% [si veda il numero 17 di Mag by legalcommunity.it](#)) Dla Piper ha tenuto salda la posizione di preminenza raggiunta rispetto alle altre insegne internazionali, con i suoi 56,8 milioni di euro di giro d'affari. E questo è il punto di partenza per il "nuovo corso" che la gestione Giuffrè-Kühne intende perseguire e che è da poco stata presentata nel corso di un meeting che ha riunito tutti i

professionisti di Dla Piper (avvocati e associate) a Milano Marittima. «Siamo partiti analizzando quello che c'era, considerando le cose che potevano essere migliorate e abbiamo cominciato a lavorare su

//////
«ESSERE IN DUE COMPORTA DELLE COMPLICAZIONI OPERATIVE, MA ALLO STESSO TEMPO ARRICCHISCE LA PROSPETTIVA. E DAL PUNTO DI VISTA DEL RISULTATO SIAMO SODDISFATTI».

//////
 queste», dice Giuffrè. «Vogliamo conservare la nostra caratteristica distintiva: essere un forte studio italiano nell'ambito di un forte studio internazionale. In sostanza, il nostro obiettivo è consolidare



il primato in Italia e continuare a crescere in qualità e reputazione».

Come pensate di raggiungere il risultato?

Stiamo lavorando su alcuni aspetti strategici.

A cominciare da...

Dalla definitiva presa di coscienza che i clienti e i mandati vanno selezionati. Il nostro studio non è adatto a tutti i clienti e a tutti gli incarichi. Questo, in qualche caso, costringe a delle scelte.

In che senso?

Per esempio, in un mercato in cui la concorrenza si fa anche e soprattutto sui prezzi, capita di dover dire di no a un cliente, pur importante, perché si decide di non lavorare senza un margine adeguato. Oppure perché in una logica di efficienza sei costretto a non accettare più clienti troppo piccoli o mandati poco redditizi.

Un bel cambiamento per uno studio che ha sempre rivendicato di essere autonomo nella sua capacità di generare lavoro...

Continuiamo ad esserlo, ma il nostro modello ora si baserà sempre di più sui *large clients*.

Cioè?

Idealmente, il nostro cliente è una multinazionale italiana che guarda all'estero o un gruppo internazionale che fa business in Italia. E' un cliente che cerca uno *one stop shop* di eccellenza, che possa fornirgli i servizi legali di cui ha bisogno in tutte le giurisdizioni in cui opera. Il cliente ideale è quello che si può servire di molti degli oltre 70 uffici di DLA Piper nel mondo.

Considerata la media degli attori economici in Italia sembra una scelta coraggiosa. Questa cosa a tendere potrebbe portarvi a dipendere molto di più dal network,

ovvero a lavorare sempre più su clienti dello studio considerato a livello globale...

Questo è fortemente auspicato. Perché vorrebbe dire che DLA Piper cresce in modo omogeneo nelle giurisdizioni maggiori. La capacità generativa dei soci italiani di DLA Piper è esemplare, e un modello per tutto lo Studio. L'assunzione generalizzata di questo modello non potrebbe che accrescerne il successo.

Ok, ma siamo sicuri che puntare sui grandi clienti non sia rischioso?

Il "grande cliente" è la nostra stella polare, l'obiettivo principale di un grande studio come il nostro. Poi rispetto a quello - considerate le difficoltà congiunturali e le dimensioni di questo mercato - dobbiamo confrontarci con la realtà e anche accettare dei compromessi. In vista di questo obiettivo, dobbiamo fare una selezione molto severa sui clienti, assumendo incarichi



su cui pensiamo di poterci distinguere, raccogliere *fees* interessanti, ottenere riconoscimento sul mercato.

Quindi?

Quindi per esempio cercheremo anche mandati di medie imprese votate all'internazionalizzazione, le cosiddette multinazionali tascabili.

Il vostro progetto start up come si inserisce in questo quadro?

Come dice il nome, il progetto start up guarda a imprenditori con buone idee in cerca di supporto finanziario per svilupparle e che nel frattempo hanno bisogno di assistenza per impostare il loro business in maniera giuridicamente appropriata. A questi soggetti offriamo un approccio flessibile anche in termini di *fees*, partecipando al rischio come veri partner.



«IL “GRANDE CLIENTE” È LA NOSTRA STELLA POLARE, L'OBIETTIVO PRINCIPALE DI UN GRANDE STUDIO COME IL NOSTRO. POI RISPETTO A QUELLO - CONSIDERATE LE DIFFICOLTÀ CONGIUNTURALI E LE DIMENSIONI DI QUESTO MERCATO - DOBBIAMO CONFRONTARCI CON LA REALTÀ E ANCHE ACCETTARE DEI COMPROMESSI.».



Insomma, i large client sono un obiettivo, ma il vostro approccio sarà flessibile....

Queste sono cose che non cambiano dalla sera alla mattina. C'è un'operazione Etihad l'anno (lo studio assiste la compagnia di Abu Dhabi nella trattativa

per l'integrazione con Alitalia Cai, *ndr*) e se va bene un anno la prendiamo noi e un anno qualcun'altro. Ma il modello deve essere quello.

Come cambia la vostra organizzazione in funzione di questo modello?

Ci stiamo dotando di un'impostazione per *industry* o *sector*. Oggi il cliente non si accontenta più di sapere che sei il miglior *litigator* di Milano. Si aspetta che tu sia un ottimo *litigator* e un esperto del suo mercato. Le capacità tecniche si devono sempre più accompagnare alla conoscenza del mercato di riferimento e del linguaggio degli operatori.

Quindi un'organizzazione per *industry*. Una direzione in cui si muovono sempre più realtà...

In molti casi, questa è solo una trovata commerciale, un modo un po' diverso di presentare gli stessi

servizi. Noi cerchiamo di realizzare una vera sintesi tra la nostra specializzazione e la conoscenza del comparto in cui opera il cliente. Quindi stiamo creando dei team multidisciplinari organizzati per specializzazione di settore.

Avete già definito quante e quali saranno queste *industry*?

In Italia sono 11. Lo studio legale a livello globale ne ha alcune di più. Noi abbiamo definito le *industry* per l'Italia tenendo conto delle specificità del mercato e delle specializzazioni dei nostri professionisti.

Mi fa qualche esempio?

Posso citare *l'insurance*, che seguo direttamente, *l'energy* che con Francesco Novelli ha un team di oltre 30 professionisti, poi c'è il *fashion* seguito da Giangiacomo Olivi che guida il settore anche a livello internazionale. O il *real estate*, guidato da **Olaf Schmidt**.

Qual è il significato di questa svolta?

Bisogna darsi delle priorità. Clienti sempre più importanti e approccio per settore sono le cose che consentono di concentrare le energie sugli obiettivi che vogliamo raggiungere.

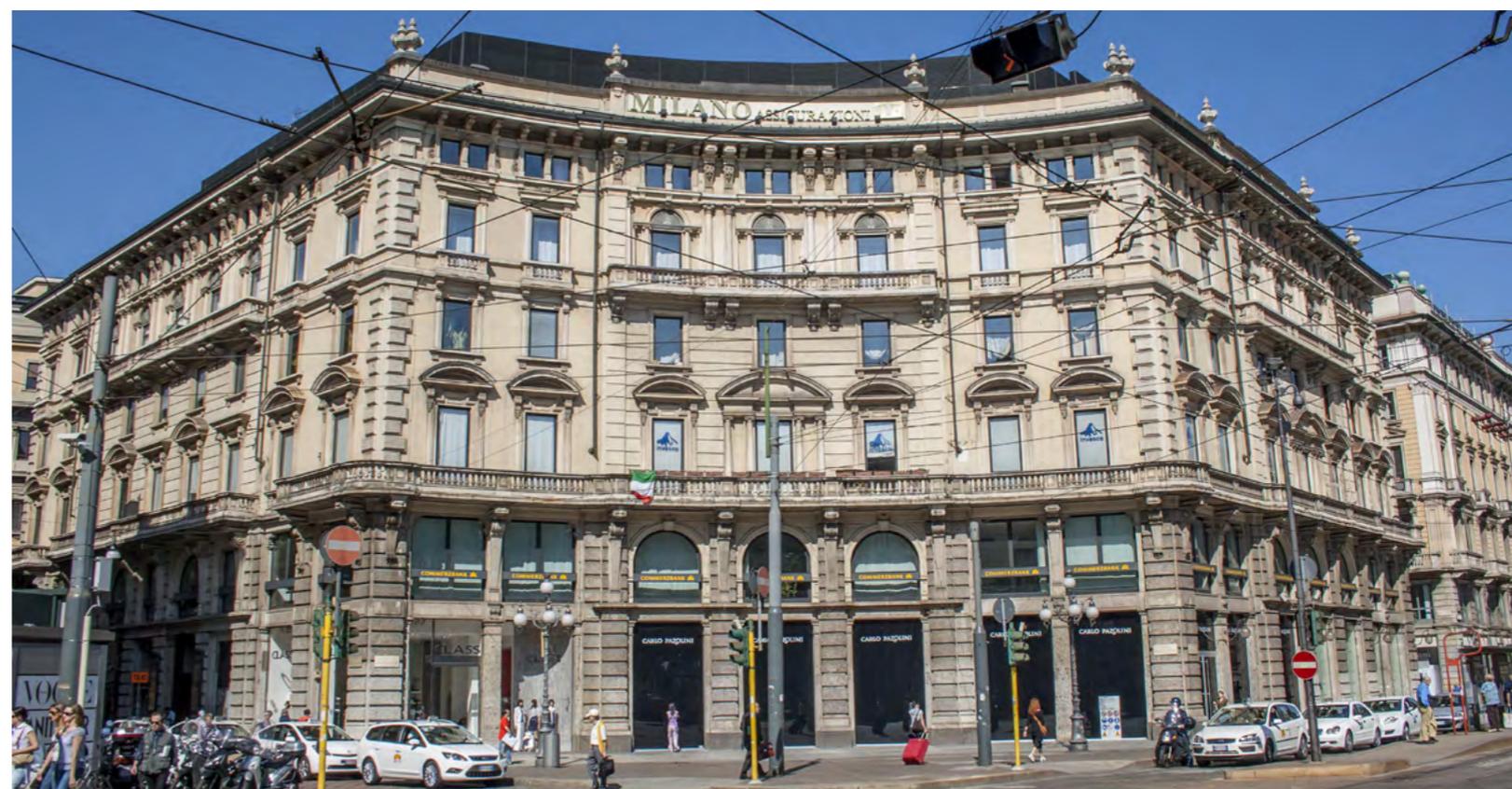
Tutto questo avrà delle conseguenze interne pratiche?

Certo. Gli avvocati di DLA Piper

lavoreranno avendo sempre più obiettivi comuni e una strategia condivisa. Cerchiamo di far capire che l'individualismo fine a se stesso non paga.

Una sfida culturale vera e propria, in Italia...

Siamo convinti che le qualità individuali debbano essere valorizzate. Ma lo sforzo che



© KRETA.COM

tutti devono fare è incanalare le energie e le ambizioni personali nella direzione giusta: quella della crescita e dell'affermazione dello Studio.

Ma sul fronte della remunerazione cosa succede?

Partiamo dagli associate. Abbiamo fatto negli anni un enorme sforzo per rendere il sistema trasparente

e razionale. Passando da un regime che, per ragioni storiche, prevedeva soluzioni individuali a un sistema piuttosto articolato che prevede una progressione di carriera e remunerazione con la crescita dell'anzianità e della esperienza, a cui si affianca una parte del compenso in base variabile a risultati qualitativi e quantitativi misurabili.

Mentre adesso?

Il sistema quest'anno è stato leggermente modificato con un aumento della parte variabile (che ora può superare il 30% ndr) crescente con la seniority dei professionisti. Il messaggio che vogliamo dare è che i colleghi devono essere animati da un forte spirito di iniziativa, assumendosi una quota della sfida imprenditoriale che lo studio affronta, nell'ambito di un percorso che conduce i migliori alla partnership.

Un invito alla responsabilizzazione?

I segnali che abbiamo dato dicono che noi vogliamo premiare e incentivare i collaboratori migliori, quelli che vorremmo avere come nostri compagni di strada per i prossimi 10 o 15 anni e che, secondo noi, rappresentano il futuro di questo Studio. La carriera "ministeriale" non ha mai avuto senso e ne ha ancora meno adesso.

////////////////////////////////////

«CI STIAMO DOTANDO DI UN'IMPOSTAZIONE PER *INDUSTRY* O *SECTOR*. OGGI IL CLIENTE NON SI ACCONTENTA PIÙ DI SAPERE CHE SEI IL MIGLIOR LITIGATOR DI MILANO. SI ASPETTA CHE TU SIA UN OTTIMO LITIGATOR E UN ESPERTO DEL SUO MERCATO. LE CAPACITÀ TECNICHE SI DEVONO SEMPRE PIÙ ACCOMPAGNARE ALLA CONOSCENZA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO E DEL LINGUAGGIO DEGLI OPERATORI».

////////////////////////////////////

E quanto ai soci?

Sulla remunerazione dei soci pensiamo di avere fatto un lavoro importante. Abbiamo un sistema con qualche rigidità, ma abbiamo cercato di valorizzare non solo i risultati finanziari misurabili, ma anche con il contributo più ampio che i soci danno, che include l'impegno nei progetti strategici dello studio, e la capacità di distinguersi all'interno dell'organizzazione e nel mercato.



© Natalia Merzyakova - Fotolia.com

Anche in questo caso, il messaggio è: non siamo lavoratori a cottimo, non contano solo le ore "billate", ma vi è un complesso di valori e qualità che vengono tenuti in considerazione e che formano, o meglio identificano il socio di DLA Piper.

L'Italia è rimasto uno dei pochi Paesi europei dove gli studi indipendenti nazionali conservano la vetta del mercato. Voi avete superato i

concorrenti inglesi e americani. Ora nel mirino ci sono i big nazionali?

In questo momento il distacco tra noi e i primi studi italiani per fatturato è ancora ampio. Noi siamo cresciuti tanto.

Sperare di avvicinarsi ancora è legittimo. La prospettiva è alla nostra portata perché abbiamo ancora notevoli margini di miglioramento. Ma l'evoluzione complessiva del quadro dipende molto anche da cosa fanno gli altri.

Cosa si aspetta?

I grandi studi nazionali hanno sicuramente un problema di ricambio generazionale e di concorrenza nei mercati globali, che noi non abbiamo. Inoltre, da noi tutti i soci contribuiscono alla crescita, ma nessuno è indispensabile. Il gruppo è più importante. Credo invece che nei grandi italiani vi siano soggetti di cui non è possibile fare a meno.

Quindi è possibilista...

Le posizioni potranno cambiare ancora, perché da un lato noi continueremo a crescere e dall'altro nel mercato domestico prima o poi succederà qualcosa. Mi sembra storicamente inevitabile... 🌐

Consumo di carburante ciclo misto (litri/100km) 5,2 - 8,3; emissioni CO₂ (g/km) 138 - 193.

BMW Financial Services: la più avanzata realtà nei servizi finanziari. BMW raccomanda  **EDGE PROFESSIONAL**.

BMW EfficientDynamics
Meno emissioni. Più piacere di guidare.

BMW X4



www.bmw.it

Piacere di guidare



**NEL BUSINESS I PRIMI GUIDANO.
GLI ALTRI SEGUONO.**

NASCE BMW X4.

La Nuova BMW X4, proprio come la vostra azienda, unisce versatilità e dinamismo. Il primo Sports Activity Coupé del suo segmento che anticipa i tempi, con uno stile dalle linee morbide e filanti e un design da vero Coupé, pur mantenendo un'ottima abitabilità interna. Una vera innovazione nel modo di vivere e guidare un'auto.

Nuova BMW X4. L'evoluzione è nelle vostre mani.

BMW BUSINESS EXPERIENCE.

LEGAL PR: IL SETTORE CRESCCE DEL 47%



Boom di professionisti che puntano sugli avvocati. Fatturato sopra quota 3 milioni (+7%). Ma non mancano gli studi associati che rinunciano alle agenzie. E in tanti pretendono di avere un consulente dedicato con cui costruire un rapporto di partnership.

Un mercato che si allarga. Che nel 2013 ha visto crescere il proprio giro d'affari sopra quota 3 milioni (+7%). E dove al fianco dei player più consolidati, cresce la truppa dei solisti. Anche se sempre più studi legali pensano di poter fare da sé.

Tema: comunicare. Svolgimento: quali sono le agenzie o i consulenti esterni più apprezzati sul mercato? Quali, quelli con il maggior numero di clienti? Per chi lavorano? E quanto costano? Per gli studi legali, la leva della comunicazione diventa sempre più strategica per distinguersi in un settore dove l'offerta di servizi e assistenza sembra sempre più uniforme.

Riuscire a migliorare la percezione della propria struttura tra i clienti e far sì che ricordino il nome del proprio studio e riescano a distinguerlo dagli altri. È questa la grande sfida che sempre più sembra scontrarsi con un

.....

**PER GLI STUDI LEGALI,
LA LEVA DELLA
COMUNICAZIONE
DIVENTA SEMPRE
PIÙ STRATEGICA
PER DISTINGUERSI
IN UN SETTORE
DOVE L'OFFERTA DI
SERVIZI E ASSISTENZA
SEMBRA SEMPRE PIÙ
UNIFORME.**

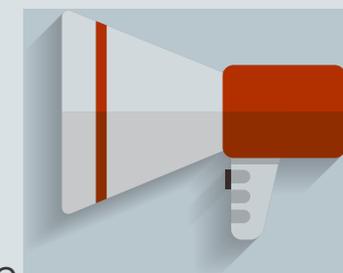
.....

doppio ostacolo: la ristrettezza dei budget a disposizione dei clienti e l'affollamento del mercato dove ogni giorno nascono nuovi concorrenti.

Questo accade tanto sul fronte dei legali quanto su quello dei comunicatori. Il legal business è uno dei pochi comparti che, nonostante la crisi, ha continuato a macinare fatturato e utili, consentendo ai suoi operatori di investire qualche soldo nei servizi di agenzie e consulenti. Non stupisce, allora, che in tanti abbiano cominciato a cercare di ritagliarsi uno spazio in questo settore.

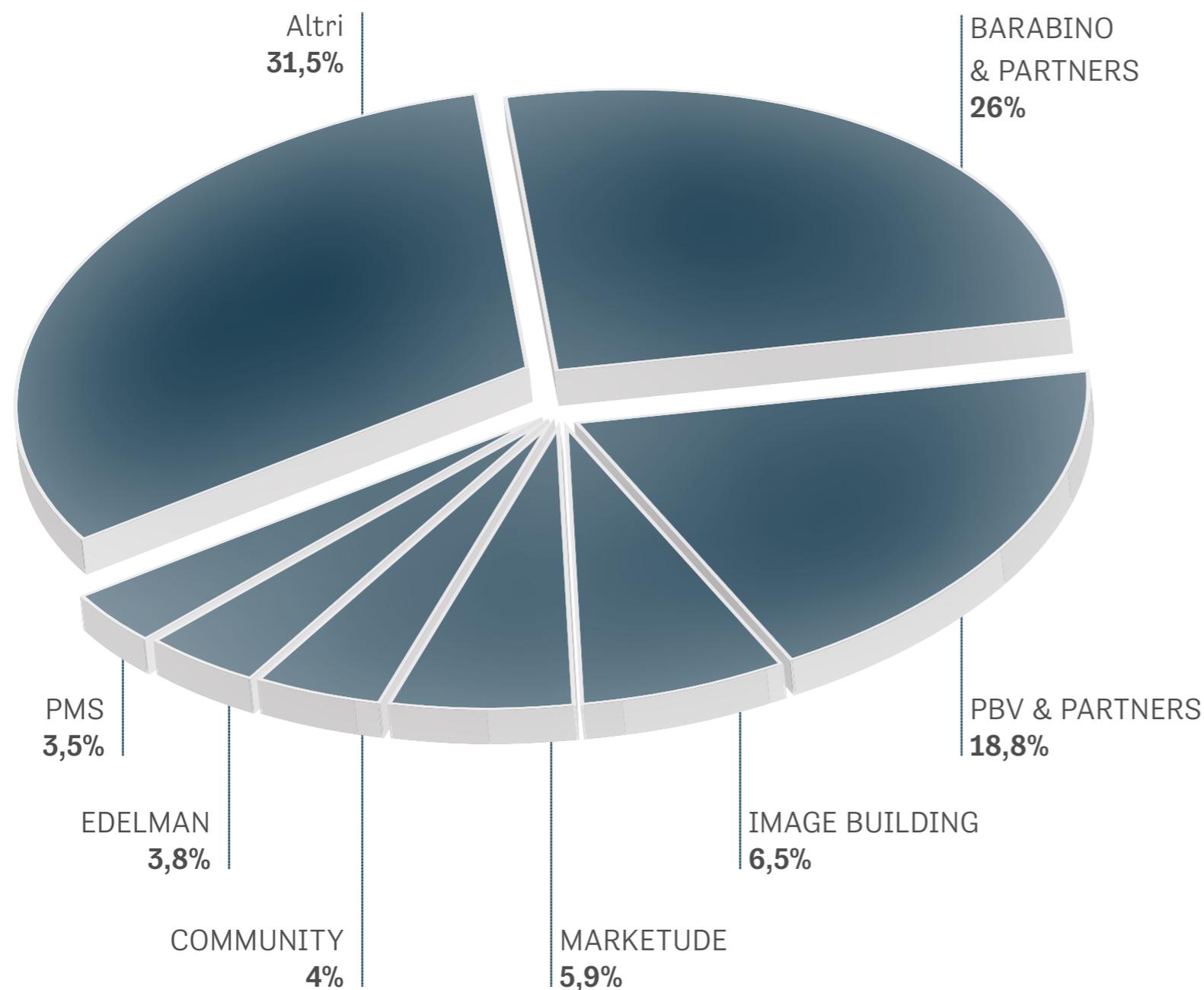
LA PRIMA VOLTA DI CLIFFORD CHANCE.

Tra i debutti più importanti c'è stato quello propiziato da Clifford Chance. La sede italiana dello studio magic circle inglese, infatti, al termine di un lungo beauty

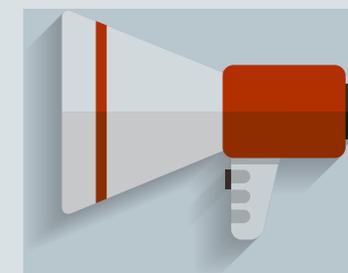


LE AGENZIE CON LA MARKET SHARE PIÙ RILEVANTE

Valutazione del numero di mandati, ponderati con il valore stimato



Fonte: centro ricerche legalcommunity.it



contest, a fine 2013 ha scelto di affidarsi agli specialisti di Noesis, agenzia fondata da Martin Slater, con 50 professionisti e un giro d'affari complessivo di circa 4,5 milioni, per gestire le relazioni con la stampa, i social media e l'organizzazione o la partecipazione agli eventi. Approccio su misura e team dedicato sono stati i fattori che hanno consentito all'agenzia di battere la concorrenza di altri operatori che si erano fatti avanti per lavorare con un cliente così prestigioso. E di fatto, nel 2013, Noesis ha inaugurato un nuovo filone di business, acquisendo come cliente, oltre a Clifford Chance, anche la boutique Marzano & Sediva.

LINKLATERS, FRESHFIELDS E IL CLUB DEL FAI DA TE.

Per un magic circle che ha deciso finalmente di compiere

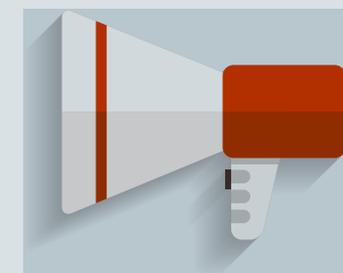
AGENZIE E CLIENTI

| Agenzia | Studio legale cliente |
|--|---|
| Ad Hoc | Cleary Gottlieb Steen and Hamilton; Pedersoli e Associati |
|  Barabino & Partners | Bonelli Erede Pappalardo; NCTM; Baker & McKenzie; Di Tanno; Nunziante Magrone; GF Legal; Sts Deloitte; Satta Romano; Kwm Sj Berwin; Giorgio Tarzia; Scarselli; FRS; Gattai Minoli; Eversheds Bianchini; Cicala Riccioni; Mdba; Orsingher Ortu |
| Biliotti Comunica | Lexellent |
| Brunswick | DLA Piper |
| Community | Gianni Origoni Grippo Cappelli |
| Conca Delachi | Masotti & Berger |
| Edelman | Cms; Allen & Overy; HiLex |
| GPG Associati | Trevisan & Cuonzo |
|  Havas | Withers |

il "grande passo" e farsi affiancare anche da un'agenzia esterna, un altro, o meglio, altri due hanno scelto di ballare da soli. Almeno per un po'. Si tratta di Linklaters e Freshfields. Il primo aveva un rapporto abbastanza consolidato con Twister. Mentre l'altro, da anni, era seguito da Community. Entrambe le associazioni, quest'anno, si stanno muovendo autonomamente affidando ai professionisti in house (solitamente dediti al marketing e al business development) anche l'incombenza dei rapporti con i media. La scelta di queste due grandi insegne internazionali non è rimasta isolata. Il club del "fai da te" si è molto allargato



| Agenzia | Studio legale cliente |
|--|--|
| I&C Servizi | La Scala e Associati |
| Image Building | Lombardi Molinari Segni; Toffoletto De Luca Tamajo; Legance; Latham & Watkins |
| Imprese di talento | DDR Trust |
| Inc (Istituto nazionale per la comunicazione) | R&P Legal |
| Luca Vitale Associati | Jones Day; Uniolex |
|   Mailander Progetti di comunicazione | Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi; Pavesio e Associati |
| Marketude | Roedl & Partner; Sla Osborne Clarke; De Berti Jacchia Franchini Forlani; Legalitax; Jenny.Avvocati; ArbLit Radicati di Brozolo – Sabatini; Studio legale Manca |
| My Pr | Daverio & Florio |
| Noesis | Clifford Chance; Marzano & Sediva |
|   Paris & Bold | Munari Cavani |



nel corso degli ultimi 12 mesi. Agli storici appartenenti a questa categoria (come Pavia e Ansaldo, Tonucci & Partners, Orrick e Norton Rose Fulbright) si sono aggiunte insegne di rilievo come Pirola Pennuto Zei, Maisto e Associati, LabLaw, White & Case e d'Urso Gatti e Bianchi. In totale, negli ultimi due anni, secondo le stime elaborate dal *centro ricerche di legalcommunity.it*, circa uno studio su 4 di quelli che si erano affidati ad agenzie per la gestione dei rapporti con la stampa e più in generale delle strategie di comunicazione ha deciso di fare a meno di questi servizi. Nell'ultimo anno, la percentuale dei clienti usciti (temporaneamente?) dal mercato è stata, invece, di poco superiore al 15%.

.....

RISPETTO A UN ANNO FA, IL VALORE MEDIO DEI MANDATI ASSEGNATI ALLE AGENZIE DI COMUNICAZIONE È CRESCIUTO SENSIBILMENTE (+30%) PASSANDO DA 30-35MILA EURO A 40-45MILA EURO. NON MALE CONSIDERATI I VENTI DI DEFLAZIONE CHE DA MESI BATTONO LA PENISOLA.

.....



| Agenzia | Studio legale cliente |
|--|---|
| Pbv & Partners | Bressan; Butti & Partners; CBA; Cocuzza e Associati; Fantozzi e Associati; Lambertini e Associati; LGV; Mason Micaglio; Mondini Rusconi; Paul Hastings; P&A; Reniero e Associati; SFL Group; Shearman & Sterling; Studio Amiconi; Studio Borgna; Studio Ferro; V&T Law |
| Pms | Chiomenti; Delfino Willkie Farr & Gallagher; Cardia |
| Sec | Negri Clementi; Giacopuzzi |
|   Spriano Communication | Stelè Perelli |
| Simone Pasquini | De Matteis; Lexellent (stampa estera); AL (stampa estera) |
|   TT&A | Simmons & Simmons |
| Twister | Giliberti Pappalettera Triscornia |
|   Valletta | Franchini Negro; Rovacchi Intagliata |
| VerA | Grimaldi Studio legale |

Fonte: centro ricerche legalcommunity.it



Difficile generalizzare per spiegare quali siano state le ragioni che hanno spinto questi studi a rinunciare ai servizi di tali agenzie. Per tentare di riassumere, si possono indicare fondamentalmente due fattori: la crescente attenzione ai budget e la valutazione dei benefici ottenuti grazie ai servizi acquistati.

TORNA A CRESCERE IL LIVELLO MEDIO DEGLI INGAGGI.

Rispetto a quest'ultimo tema è difficile aggiungere altro, visto che le considerazioni di ciascuno sull'utilità di un servizio di consulenza in comunicazione sono per definizione,



.....

IN QUASI TUTTI QUESTI CASI, I NUOVI OPERATORI SONO RIUSCITI A INTERCETTARE LA DOMANDA DI STUDI LEGALI CHE PER LA PRIMA VOLTA SI AFFACCIANO SUL MERCATO.

.....

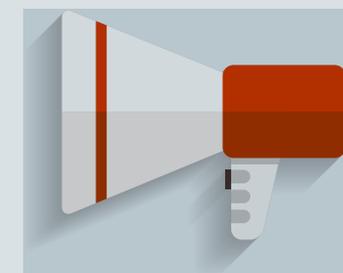
allo stesso momento, legittime e opinabili. Qualche parola in più, invece, può essere spesa sul costo di questi servizi.

Rispetto a un anno fa, secondo quanto riscontrato dal *centro ricerche di legalcommunity.it*, infatti, il valore medio dei mandati assegnati alle agenzie di comunicazione è cresciuto sensibilmente (+30%) passando da 30-35mila euro a 40-45mila euro. Non male considerati i venti di deflazione che da mesi battono la Penisola.

Questo significa che generalmente

la domanda per questo tipo di servizi è tornata a crescere; che la loro strategicità è apprezzata da un numero crescente di operatori (nonostante l'elevato numero di soggetti che hanno deciso di rinunciare al servizio); e che, probabilmente, la riduzione del mercato è riferita soprattutto agli operatori più consolidati ed è solo l'altra faccia della medaglia di un settore che ha aperto al debutto di nuovi player e che ha visto salire il numero delle insegne da 19 a 28: +47%.

NUOVE INSEGNE SUL MERCATO.



Il caso di Noesis, di cui abbiamo già detto, non è il solo. Tra i player che più di recente hanno deciso di affrontare questo settore c'è l'agenzia VerA, fondata da **Francesco Schlitzer**, che segue lo studio Grimaldi, affidato alle cure di **Roberto Nido**, ex Pms. Withers, che per anni aveva gestito la comunicazione internamente, invece, ha scelto i servizi di Havas. E non è tutto. Sul mercato si sono affacciati, **Marianna Valletta** che ha dato vita a una agenzia indipendente e che segue, tra gli altri, lo studio Franchini Negro; **Daniele Salvaggio** che, con la sua Impreseditamento, assiste DDR Trust; **Simone Pasquini** che, fra gli altri affianca la boutique De Matteis; e **Carolina Mailander** che con la sua agenzia, da anni attiva sull'asse Milano Torino, sta seguendo lo start up dello studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi.

In quasi tutti questi casi, i nuovi operatori sono riusciti a intercettare la domanda di studi legali che per la prima volta si affacciavano sul mercato.

Solo in poche eccezioni hanno acquisito clienti che in precedenza erano seguiti da altri operatori, come nel caso di VerA con Grimaldi.

BARABINO HA LA MARKET SHARE MAGGIORE.

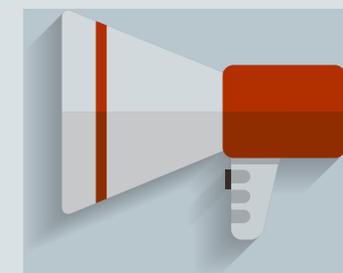
Come negli anni passati, l'agenzia con la quota di mercato più

consistente, per numero e valore dei mandati è Barabino & Partners. L'agenzia fondata da **Luca Barabino**, realizza nel legal un giro d'affari di oltre un milione di euro impiegando una task force di 13 professionisti di cui fanno parte, oltre al name partner e a **Federico Steiner**, i soci **Claudio Cosetti**, **Raffaella Nani** e **Massimiliano Parboni**. L'agenzia è tra quelle che ha investito in maniera più strutturata nel settore e ha nel proprio portafoglio clienti sia grandi insegne nazionali come Bonelli Erede Pappalardo e

Nctm, sia realtà internazionali come Baker & McKenzie e Kwm Sj Berwin, nonché boutique specializzate come Di Tanno, Orsingher Ortu, Satta Romano e Giorgio Tarzia. Tuttavia, l'agenzia, di recente ha perso Pirola Pennuto Zei, con cui aveva un rapporto quasi decennale, oltre a Lipani e Barzanò & Zanardo.

Sempre se si guarda al numero di mandati, l'altra realtà che emerge è Pbv & Partners. L'agenzia che fa riferimento ad **Ambrogio Visconti** e **Francesco Bassini**, dal

punto di vista del volume di incarichi, ha una quota di mercato sostanzialmente analoga a quella di Barabino & Partners. Tra i clienti più rilevanti spiccano i nomi degli americani Paul Hastings e Shearman & Sterling, mentre tra gli indipendenti italiani c'è Cba. Tra gli incarichi persi di recente, invece, si può



Francesco Schlitzer



Marianna Valletta



Daniele Salvaggio



Carolina Mailander



Luca Barabino

ricordare quello che aveva ricevuto dagli inglesi di Ashurst. Sul piano del posizionamento e della reputazione, invece, un'insegna che mantiene salda la sua posizione da anni è quella di Image Building di **Giuliana Paoletti** che al legal dedica ben 15 professionisti tra cui **Simona Raffaelli, Mara Baldessari e Cristina Fossati**. L'agenzia oltre a essere riconosciuta dai clienti come una di quelle con la reputazione più consolidata è anche quella che ultimamente è riuscita a fidelizzare di più i propri clienti nel legal: il rapporto più longevo ce l'ha con Lombardi Molinari Segni, che segue dal 2005. Sul versante delle agenzie internazionali,

invece, merita una citazione Edelman che ai clienti più consolidati, come Cms (seguito dal 2007) e Allen & Overy (2010) quest'anno, con il team coordinato da **Claudia Galeotti**, ha aggiunto anche la boutique indipendente HiLex. Sempre in tema di agenzie internazionali, poi, bisogna ricordare il caso di Brunswick. Tra le ultime a essere sbarcate in Italia, la realtà guidata da **Alessandro Iozzia** è riuscita a intercettare uno dei clienti più ambiti del comparto, ovvero lo studio Dla Piper.



Ambrogio Visconti



Francesco Bassini



Giuliana Paoletti



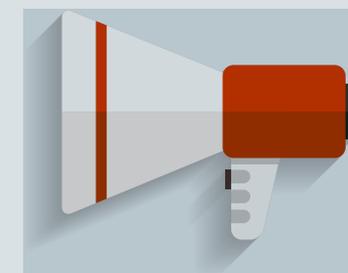
Claudia Galeotti

APPROCCIO DEDICATO: COSA CHIEDONO GLI STUDI LEGALI.

Le agenzie che hanno deciso di seguire un solo cliente alla volta, o che comunque non puntano a farsi carico di più di due o tre mandati, non sono un'eccezione. E spesso sono le più apprezzate dai clienti che, oggi più che mai, sono interessati a una consulenza su misura, costruita secondo una logica di partnership. Il centro ricerche di *legalcommunity.it* ha chiesto in via riservata ai responsabili della

comunicazione in-house degli studi legali di dare un rating alle agenzie che li assistono.

Nella maggioranza dei casi, chi è affiancato da insegne con al massimo tre studi in portafoglio si è mostrato più soddisfatto (esprimendo prevalentemente un giudizio compreso tra A



e B) di chi è affiancato da realtà che hanno un numero maggiore di studi clienti (che invece si è espresso con un giudizio compreso tra B e C).

«C'è bisogno di un'assistenza maggiormente dedicata», dice il capo della comunicazione di uno studio internazionale, «e l'attuale agenzia opera come se fosse parte dello studio e non semplicemente come consulente esterno».

Che sia una scelta deliberata o si tratti di una condizione contingente, il fatto di non avere troppi clienti in portafoglio può, dunque, rivelarsi un fattore positivo almeno sul piano dell'apprezzamento del mercato. Community di **Auro Palomba** che con un team coordinato dal socio



Alessandro Iozzia



Auro Palomba



Federico Cerrato



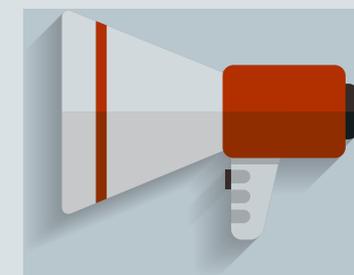
Giorgio Zambelletti

la TT&A dove opera

Federico Cerrato che affianca Simmons & Simmons e la Ad Hoc Communications di **Giorgio Zambelletti** che assiste Pedersoli e Associati e la sede italiana di Cleary Gottlieb, sono tra le realtà che hanno

Roberto Patriarca assiste Gianni Origoni Grippio Cappelli, così come

ottenuto i maggiori apprezzamenti dai clienti. 🧑🏻



.....

LE AGENZIE CHE HANNO DECISO DI SEGUIRE UN SOLO CLIENTE ALLA VOLTA, O CHE COMUNQUE NON PUNTANO A FARSI CARICO DI PIÙ DI DUE O TRE MANDATI, NON SONO UN'ECCEZIONE. E SPESSO SONO LE PIÙ APPREZZATE DAI CLIENTI CHE, OGGI PIÙ CHE MAI, SONO INTERESSATI A UNA CONSULENZA SU MISURA, COSTRUITA SECONDO UNA LOGICA DI PARTNERSHIP.

.....



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

IMPARARE A DISTINGUERE TRA COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE

Servono professionisti veri per gestire una leva che può fare la differenza tra l'esistere e il non essere mai nati sul mercato. Ecco perché il fai da te può rivelarsi un boomerang.

Sono diversi anni ormai che i professionisti usano i mezzi di informazione oltreché come utenti, quindi per acquisire notizie e aggiornamenti di proprio interesse, anche come attori, ossia prodigandosi nella diffusione di comunicati che riguardano la loro attività o la loro struttura professionale.



© emere - Fotolia.com

Cosa ha spinto gli avvocati a gettarsi nella mischia mediatica? Difficile dare una risposta univoca che valga per tutti in ogni categoria. Certo non le lenzuola di bersiana memoria. Tutto è cominciato molto prima. Certo è che nell'era digitale, avere una presenza mediatica può fare la differenza tra l'esistere e il non essere mai nati sul mercato. Perché? La risposta è semplice. Tolto il caso in cui tra un professionista e i propri clienti attuali o potenziali esista un legame diretto (conoscenza personale o conoscenza per interposta persona) oggi il principale mezzo attraverso cui un soggetto ricerca un avvocato è senz'altro Internet.

E anche quando si ha già in mente il nome del professionista che si vorrebbe contattare, la cosa che si fa prima di chiamarlo al telefono per fissare un appuntamento è andare a visitare il suo sito web o andare a ricercare informazioni sul suo conto nella "rete".

Il web è come un immenso *data base* dentro il quale è possibile recuperare ogni sorta di informazione su chiunque. Anche sui professionisti.

Qui possiamo trovare generalmente tre tipologie di informazioni. Istituzionali, ufficiali e notizie.

L'INFORMAZIONE ISTITUZIONALE

Le informazioni istituzionali sono quelle che si



recuperano sui siti degli Ordini d'appartenenza, delle università in cui si insegna, delle società in cui si occupa una carica sociale in consiglio d'amministrazione o in collegio sindacale, delle associazioni o fondazioni in cui si ricopre un incarico.

In tutti questi casi, le informazioni reperibili sono ridotte all'osso. Si tratta spesso di dati anagrafici e, quando va bene, di un numero di telefono e un indirizzo e-mail a cui rivolgersi per entrare in contatto con il professionista.

In alcuni casi, ci sono informazioni sul curriculum vitae, ma anche queste non è sempre detto che siano aggiornate.

IL PROPRIO SITO E' UNA FONTE UFFICIALE

Le informazioni ufficiali, invece, sono quelle che il singolo professionista diffonde autonomamente tramite il proprio sito internet o la propria pagina su un social network. Qui, almeno in teoria, le informazioni dovrebbero essere più complete. O per meglio dire, qui ci dovrebbero essere tutte le informazioni che si ritiene necessario diffondere sul proprio profilo, il proprio studio, la propria attività. In questo caso è bene non dimenticare mai che le pagine internet o social sul proprio conto sono considerabili ufficiali. Se si decide di avere un sito, o una pagina su un social network, ci si



© olly - Fotolia.com

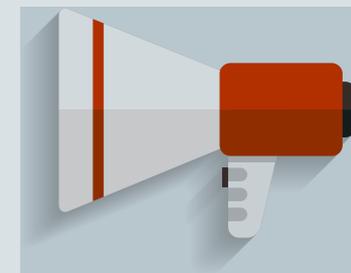
deve occupare anche di aggiornarne i contenuti periodicamente ovvero ogni qual volta alcune delle informazioni essenziali cambiano. Il caso più banale è il cambio di sede. Se lo studio si sposta, il sito internet deve riportare l'indirizzo aggiornato. Stesso discorso va fatto riguardo al delicato tema dei professionisti. Nel caso in cui l'associazione professionale cambi per via dell'ingresso o dell'uscita di un socio, il contenuto del sito deve essere sempre puntualmente aggiornato perché il sito internet è una fonte di informazione ufficiale. Quello che è scritto in esso può e deve essere sempre considerato vero e affidabile e come tale deve poter essere utilizzato.

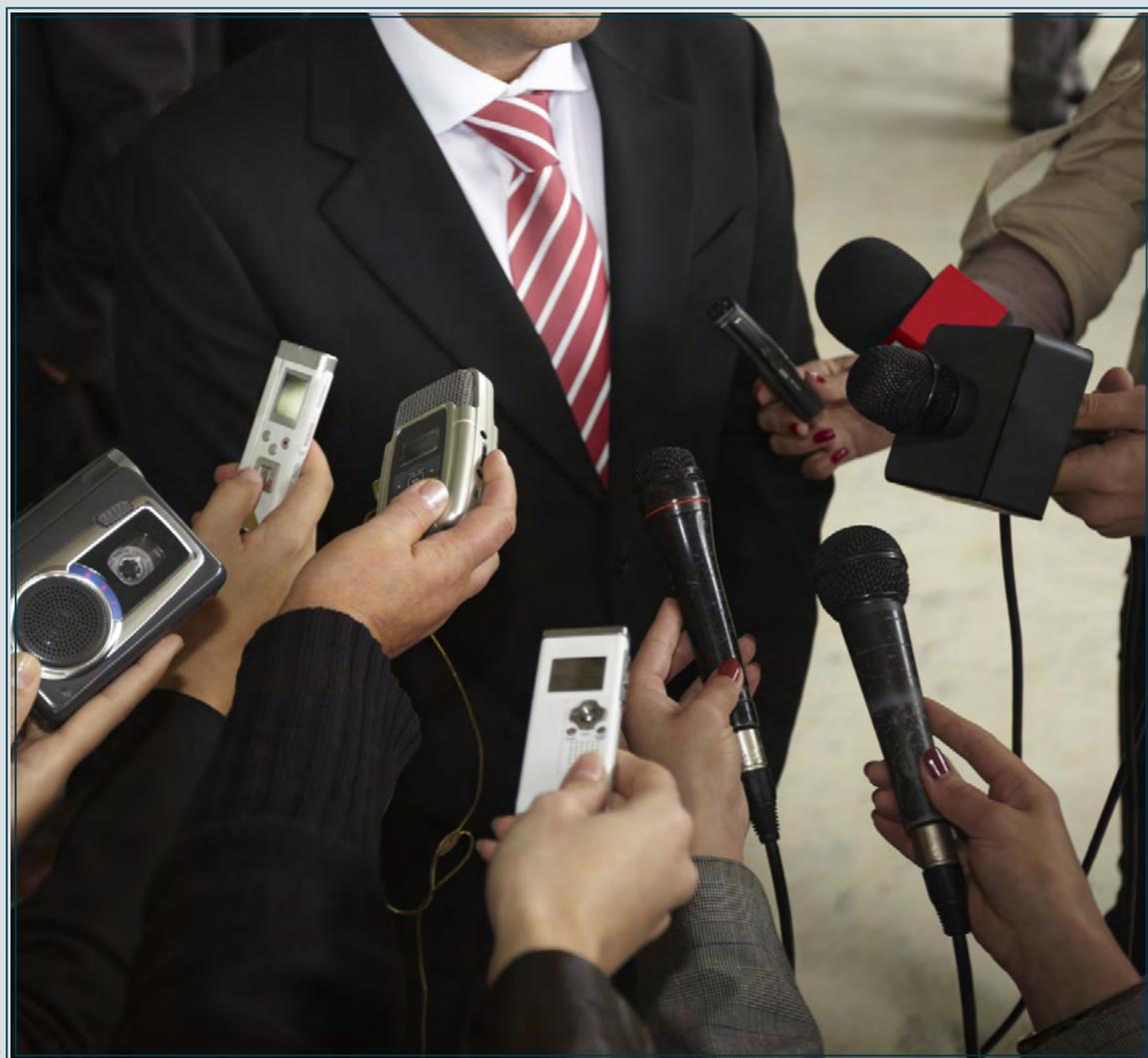
L'INFORMAZIONE: NON SOLO COMUNICATI.

Le notizie fanno caso a sé. Lo studio ovvero il singolo professionista può cercare di controllare le notizie che circolano sul proprio conto.

La diffusione di comunicati stampa, per esempio, può essere utile a diffondere notizie sulla propria attività o su quella del proprio studio con contenuti e obiettivi controllati e approvati.

Ma non tutte le notizie sul proprio conto possono essere gestite. In molti casi, una volta che si è deciso di avere visibilità mediatica, ci si deve aspettare di poter diventare oggetto di notizie, analisi o commenti anche





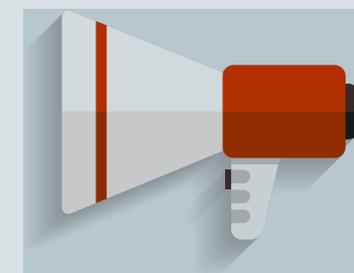
© pixlive - Fotolia.com

quando non ce lo si aspetta.

Ci possono essere operazioni che non si pensava di comunicare che, tuttavia, attirano l'attenzione dei mezzi d'informazione e che vengono divulgate anche senza un previo consenso. Infatti, se una notizia è vera e se può rivestire un qualunque interesse per il pubblico, allora un giornalista è autorizzato nonché tenuto a diffonderla.

DUE PUNTI DI VISTA DIFFERENTI

Qui si comprende la grande differenza che passa tra la comunicazione e l'informazione. La comunicazione è spesso autoreferenziale. È gestita autonomamente, riguarda solo questioni che si ha interesse a diffondere e ha una utilità di servizio. L'informazione, invece, è tutt'altro che autoreferenziale. Poiché chi fa informazione diffonde notizie sul conto di un professionista o della sua attività non nell'interesse del professionista stesso, ma di un mercato di riferimento. La comunicazione guarda verso l'interno. L'informazione, invece, guarda verso l'esterno. La comunicazione racconta quello che noi vogliamo essere e vogliamo fare. L'informazione racconta quello che noi siamo e facciamo tendendo all'obiettività. Per capire questo concetto è sufficiente fare un esperimento. Basta andare sul sito internet di uno studio professionale e vedere quali sono gli ambiti in cui lo studio o il professionista svolge la propria attività. In molti casi si troverà che studi uni-personali si presentano al pubblico offrendo una gamma di servizi tanto vasta quanto quella che viene offerta da realtà composte da decine di avvocati. Quando il tema del proprio raggio di competenze sarà affrontato giornalmisticamente, invece, si vedrà che spesso e volentieri, la notizia o l'articolo dedicato allo studio metterà in evidenza solo l'attività effettivamente



svolta e questa, quasi mai coinciderà con tutte le aree di attività su cui si dichiara di essere operativi. L'informazione, infatti, proprio perché veicolata per il tramite di un altro professionista (il giornalista) ha la pretesa di essere anche veritiera, ossia riscontrabile e quindi rispondente a una realtà documentata o documentabile. L'informazione è garante dei contenuti che diffonde. La comunicazione, invece, promana da un'iniziativa di *disclosure* (trasparenza) volontaria che ha i limiti e le licenze che il suo autore decide autonomamente di darsi. Ma questa possibilità non deve essere confusa con una sorta di legittimazione a scrivere qualunque cosa si voglia sul proprio conto.

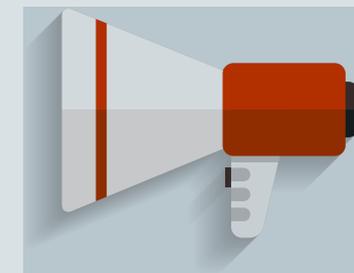
LA FUNZIONE DELLE LEGAL PR

Questo breve quadro fa capire quanto sia importante avere al proprio fianco esperti di pubbliche relazioni professionali e capaci.

Questi esperti possono fare la differenza tra una presenza mediatica strategica e profittevole e una visibilità marginale e sostanzialmente inutile. In particolare, però, di una cosa bisogna sempre essere consapevoli: se l'advisor prescelto non è un professionista improvvisato dovrà essere ascoltato e seguito anche nelle decisioni che possono apparire discutibili.

Qui non si parla di stilare un contratto o redigere un

parere. Ma di fare comunicazione. E sebbene possa erroneamente apparire un'attività alla portata di chiunque, è bene ricordare che ha le proprie regole e le proprie logiche. Chi le conosce e le sfrutta riesce a trarre dei reali vantaggi dall'utilizzo di questa ulteriore leva di business. Chi si improvvisa, invece, rischia solo di danneggiare se stesso e il proprio studio. 



© Sergey Nivens - Fotolia.com

A dark blue world map is centered in the background of the slide. The word "CURTIS" is written in a large, white, serif font across the top of the map. A white swoosh underline starts under the 'S' and extends to the right, then curves back under the 'C'.

CURTIS

Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

ALMATY

ASTANA

ASHGABAT

BEIJING

BUENOS AIRES

DUBAI

FRANKFURT

HOUSTON

ISTANBUL

LONDON

MEXICO CITY

MILAN

MUSCAT

NEW YORK

PARIS

WASHINGTON, D.C.

WWW.CURTIS.COM



LA TAGLIA 40 PIACE AI 5 DEL SOCIETARIO

Esordio positivo per la newco legale Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi: + 20% sul budget per il primo semestre 2014 e recruiting in corso per ampliare l'organico che oggi conta 20 collaboratori oltre ai fondatori. Ma la selezione è molto severa: «Lo standard qualitativo deve restare alto».

Parte con il piede giusto lo studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi. La newco legale, nata a gennaio 2014 dall'integrazione dello studio di **Alfredo Craca, Vittorio Pisapia e Claudio Tatozzi** con lo spin off di Annunziata e Associati guidato dai soci **Francesco Di Carlo** ed **Edoardo Guffanti**, marcia spedita rispetto ai programmi di inizio anno: almeno +20%, secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, rispetto alle previsioni di budget per il primo semestre. Di cifre, però, i partner della law firm, preferiscono ancora non parlare. «Meglio aspettare la fine dell'anno per trarre un bilancio», dice a *Mag by legalcommunity.it* Di Carlo. Che però non nasconde la soddisfazione per il debutto.

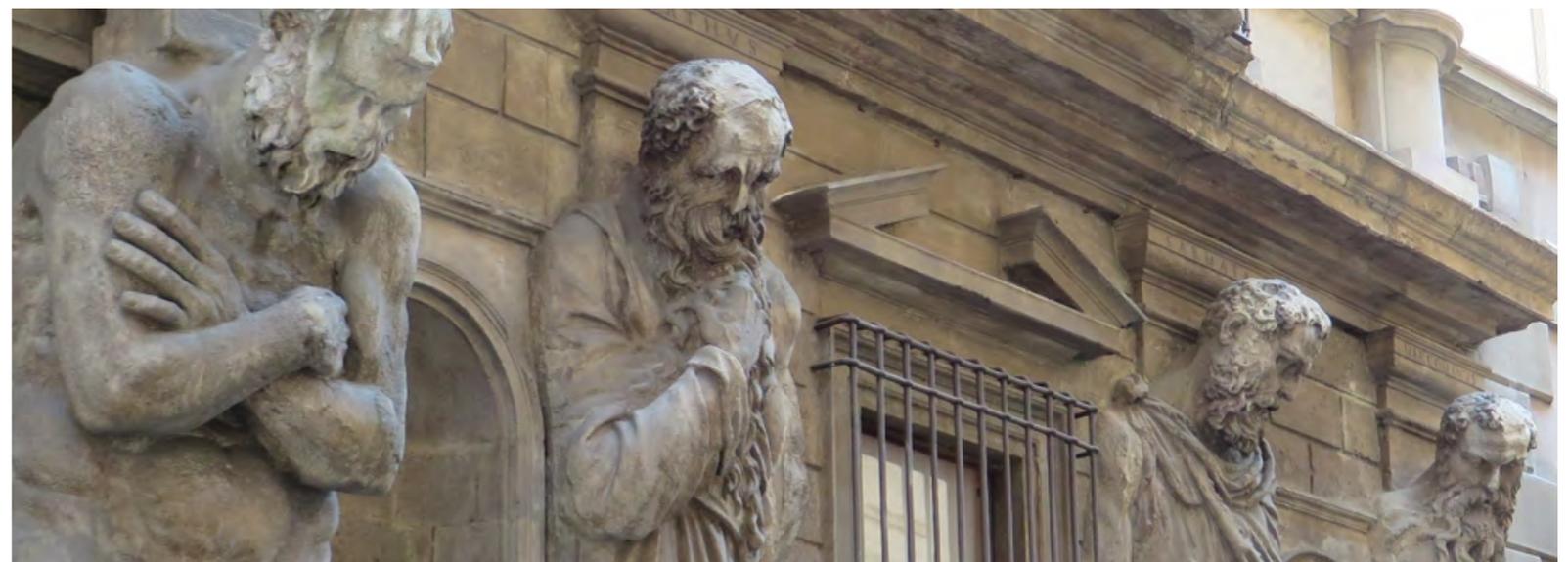
UNA BOUTIQUE PER IL SOCIETARIO

Lo studio, al momento, conta oltre ai cinque soci fondatori anche più di 20 collaboratori. E nel giro dei prossimi mesi punta a crescere ancora. «Nessuna voglia di diventare un mega studio con centinaia di avvocati», chiarisce Craca, «ma pensiamo che arrivare nel tempo ad una quarantina di professionisti possa essere un traguardo adeguato al perseguimento dei nostri obiettivi strategici». E quali sono? Detto in una formula concisa, afferma Di Carlo: «Essere uno studio indipendente

che opera nel societario giudiziale e stragiudiziale a tutto tondo, con focalizzazione su clientela finanziaria istituzionale ed emittenti quotati».

OLTRE LA NICCHIA

E' questa la sintesi che le esperienze dei fondatori della boutique dovrebbe produrre. Gli ex Lombardi Molinari sono noti soprattutto per la loro esperienza nel giudiziale e nel contenzioso. Di Carlo e Guffanti, invece, hanno costruito la loro reputazione di mercato lavorando al fianco di banche, imprese di assicurazione, emittenti, sgr e sim in ambito regolatorio. Ma l'unione delle competenze, secondo il progetto professionale dei neo soci, dovrebbe creare una realtà capace di spaziare in ogni ambito dell'attività di consulenza e



assistenza in ambito societario. Questo studio, quindi, non vuole posizionarsi semplicemente come realtà iperspecialistica, ma punta a una collocazione di mercato più ampia e fuori dalla nicchia.

RECRUITING IN CORSO

«Mentre studiavamo la nostra unione», racconta Craca, «abbiamo cercato di identificare quali fossero i nostri principali competitor». «Per darci una risposta abbiamo pensato a quali studi incontriamo più spesso come nostre controparti», prosegue Di Carlo, «ed è emersa che sono i grandi studi italiani ed internazionali, come Chiomenti, Bonelli Erede, Linklaters, Freshfields. Il che chiarisce l'idea del tipo di associazione a cui siamo riusciti a dare vita». Il recruiting, per rinsaldare le fila della compagine di studio, è in corso. Ma la selezione



è piuttosto severa. «Cerchiamo professionisti di qualità, in grado di inserirsi nel nostro progetto professionale sposandone non solo gli obiettivi ma anche lo stile» osserva Craca che sottolinea quanto sia rilevante «l'affinità personale tra i componenti dello studio. Cultura e approccio al lavoro devono essere in sintonia così come la visione e le strategie. E' questo il fattore che ci ha convinti a dare vita a questa nuova realtà». Insomma, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi si presenta come una partnership a maglie strette anche se non impenetrabile. «L'associazione è aperta e in futuro potrebbero esserci nuovi soci, soprattutto per crescita organica», dice Di Carlo.

I DEAL PIU' RECENTI

Ciò a cui, almeno per il momento, i 5 soci non pensano è di allargare il raggio d'azione a settori finora non coperti come il tax o il diritto del lavoro. «Si tratta di una questione di coerenza», afferma Craca, «e di volontà di offrire ai clienti lo stesso standard qualitativo in ogni area di attività che copriamo. Allargare il raggio d'azione a settori nuovi per noi, non rientra tra i nostri obiettivi». Tra le principali pratiche seguite recentemente dallo studio la partnership tra Kairos e Julius Baer, l'ingresso di Tamburi Investment Partners (Tip) in Eataly con una quota del 20% e più di recente l'assistenza a Cobra nell'ambito dell'opa lanciata da Vodafone.🌐



Iusletter

www.iusletter.com

Da **15 anni** Iusletter informa e aggiorna avvocati e giuristi d'impresa:
più di **2.500 abbonati** ricevono l'alert inviato tutte le mattine.

Il sito è arricchito tutti i giorni da una **rassegna stampa quotidiana**
e dalle novità più importanti nel diritto dell'economia.

Quasi **100.000 pagine** lette ogni mese.

Oltre **18.000 articoli** e più di **20.000 commenti** giurisprudenziali
e normativi sono disponibili nell'archivio online.

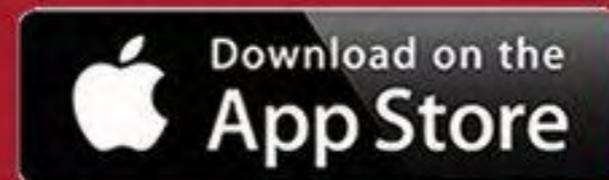
In pochi mesi più di **3.000 download** dell'applicazione.

LaScala

STUDIO LEGALE

*in association with
Field Fisher Waterhouse*

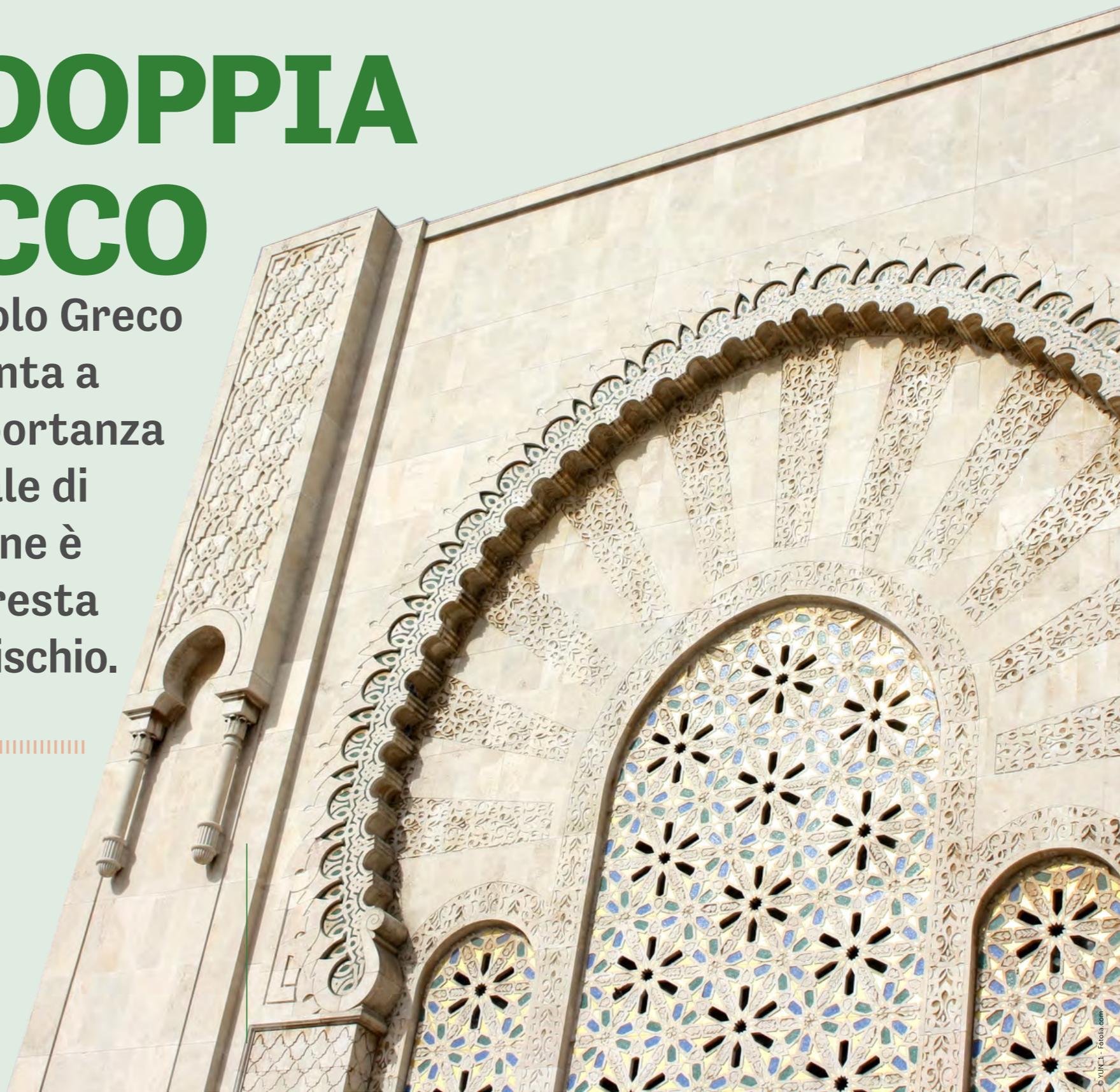
WWW.LASCALAW.COM



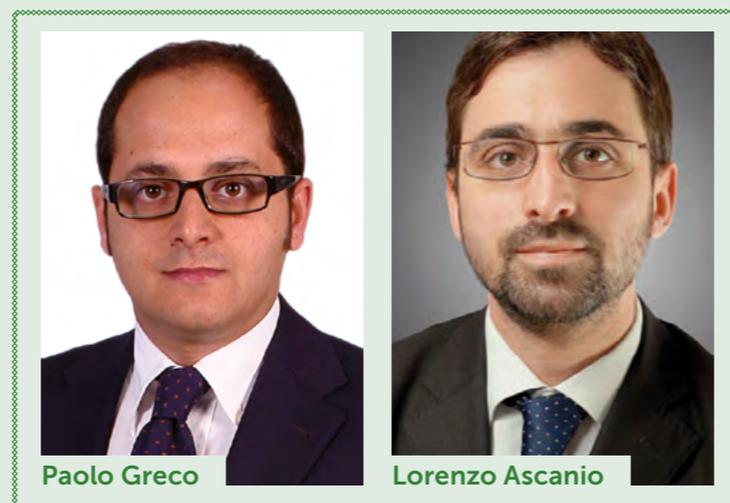
P&A RADDOPPIA IN MAROCCO

La boutique fondata da Paolo Greco apre a Casablanca dove punta a creare una sede di pari importanza rispetto al quartier generale di Tripoli. In Libia, la rivoluzione è alle spalle ma l'instabilità resta ancora un forte fattore di rischio.

Certe volte, fare un passo indietro serve a prendere la rincorsa piuttosto che a battere in ritirata. La storia di P&A, la principale boutique di matrice italiana attiva in Libia, racconta proprio questo. La rivoluzione



e la guerra civile del 2011 non hanno spazzato via il progetto professionale di **Paolo Greco**, 35 anni, che nel 2007, con uno spin off dallo studio De Capoa ispirato al modello sviluppato dall'allora Birindelli & Associati (successivamente acquisito da Chiomenti) nel Sud Est Asiatico, ha dato vita a un progetto professionale che oggi prova ad espandersi in altre aree del Nord Africa, a cominciare dal Marocco.



Paolo Greco



Lorenzo Ascanio

Poco più di due anni fa la struttura contava 13 professionisti a Tripoli. Mentre dopo la fine della fase più cruenta delle ostilità, il numero era sceso a sei. Ma oggi, il conto dei fee earner è tornato a crescere, arrivando a 10 e facendo rientrare la struttura indipendente tra le prime dieci insegne del Paese (secondo l'ultima edizione della directory Chambers Global) nel mercato della general business law. Sul piano del fatturato, nel corso del 2013, P&A ha raggiunto e superato i livelli del 2011, totalizzando ricavi per circa 500mila euro. E nel 2014 conta di superare questo risultato arrivando a 600mila euro solo a Tripoli. Mentre, nell'arco di 24 mesi, grazie al contributo che verrà dalla sede di Casablanca, il giro d'affari dovrebbe arrivare a circa 1 milione. Casablanca, nei piani dello studio, deve diventare una base di pari importanza

rispetto a Tripoli, sia sul fronte dell'organico sia su quello del fatturato.

L'espansione in Marocco è stata messa in pista con l'arrivo di un nuovo socio, **Lorenzo Ascanio**, che in passato aveva già collaborato con la boutique di Greco e che nel corso dell'ultimo anno ha lavorato per LS Lexjus Sinacta. Inoltre, è in corso di definizione l'ingresso di un

nuovo membro: l'avvocato **Tarik Mossadeq**. A Casablanca, P&A si è alleato a IPB (International Planning Bureau), società locale di consulenza contabile e fiscale. Si è trattato di una mossa strategica finalizzata a offrire ai clienti un'assistenza "multipractice" che, in giurisdizioni emergenti come quella marocchina, è ancora percepita come un forte valore aggiunto.

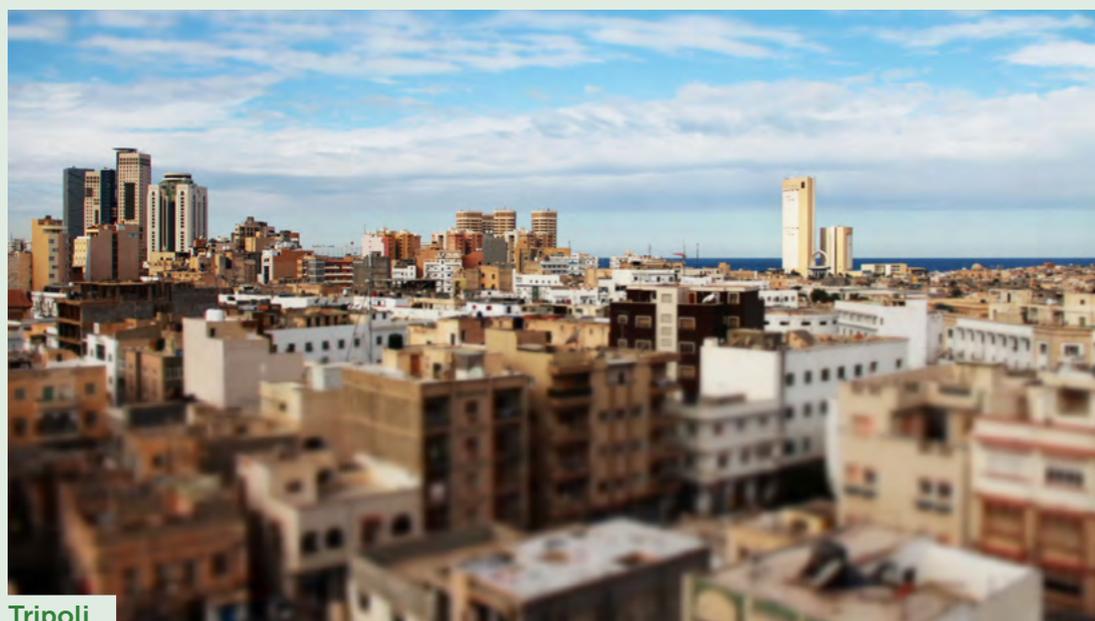
Lo studio, intanto, ha cominciato a seguire i primi mandati per clienti italiani (Mollificio Legnanese e General Holding).

Il Marocco, per stabilità, crescita economica, pianificazione degli investimenti industriali e di Power generation rappresenta, oggi come oggi, il mercato più immediatamente aggredibile, pur avendo margini contenuti rispetto alla Libia.

Qui, la situazione è ancora complessa. Il Paese è

spaccato in due. L'instabilità è un fattore che pesa. Ma al di là di un processo democratico complicato, e di una situazione di pericolosità anche sociale, rimane un luogo di interesse primario per le aziende che avevano acquisito contratti prima della rivoluzione con marginalità molto importanti e per le attività Oil & gas che, anche in questa fase, continuano per servizi di maintenance dagli impianti.

In Libia, P&A in questi anni ha visto crescere non solo la quantità ma anche la qualità dei propri mandati. Lo studio sta seguendo in prima linea il progetto dell'Autostrada che l'Italia ha donato al Paese in virtù del trattato bilaterale di amicizia del 2008. Il primo lotto prevede un contratto per il consulente



Tripoli

dell'Ente libico dell'Autostrada (affidato ad un consorzio di imprese italiane, clienti di P&A e guidato da ANAS) per 150 milioni di euro, e un contratto per l'esecuzione delle opere (affidato ad un consorzio guidato da Impregilo-Salini, altro cliente dello studio) per 950 milioni di euro circa.

L'associazione ha inoltre iniziato a operare in maniera più strutturata e continuativa nel settore Oil & gas con una serie di operazioni. Tra le più recenti c'è l'assistenza a Demont Srl (attiva nel settore dell'energia e teleriscaldamento, con oltre 1100 dipendenti in 9 diversi paesi) nella sottoscrizione di un contratto del valore di 20 milioni di euro con Mellitah Oil & Gas, società del gruppo Eni. Nello stesso periodo, P&A ha assistito la Impresub Libya, società del Gruppo italiano Impresub di Trento (servizi in mare per compagnie petrolifere) nella sottoscrizione di un contratto con AGOCO, Arabian Gulf Oil Company, compagnia petrolifera impegnata nella ricerca di petrolio e gas naturale, produzione e raffinazione, attiva a Bengasi.

Nel caso di P&A, a fare la differenza, rispetto ad altre iniziative di legali italiani che hanno provato ad affrontare il mercato libico limitandosi all'apertura di desk, è la presenza diretta nel Paese e la sua conoscenza concreta. Si tratta di un mercato molto meno strutturato rispetto alle classiche piazze europee (come Francia o Germania) o alla Cina, e necessita una

vicinanza alle realtà locali e di una specifica comprensione della struttura burocratica.

Si tratta di una caratteristica che, negli anni, ha consentito a P&A di stabilire anche una serie sistematica di alleanze internazionali sia con studi italiani di prima fascia (come Gianni Origoni Grippio Cappelli e Chiomenti) sia con realtà internazionali. Con Hogan Lovells, per esempio, P&A ha recentemente affiancato la multinazionale Usa, Honeywell, nel ritiro dal mercato libico di un freno a disco per veicoli a motore.

Dal 2012, infine, P&A ha instaurato una partnership con lo studio tedesco Amereller, grazie alla quale sta diversificando la propria clientela finora composta quasi esclusivamente da clienti italiani. In particolare, lo studio sta assistendo con Ameller, società come RWE, Siemens e Tenaris (Gruppo Techint).

L'alleanza, nata in Libia ed estesa ora anche sul Marocco, permette allo studio di coprire in modo diretto anche un mercato importante come quello Egiziano (il principale di tutto il Nord Africa) e un polo logistico e strategico quale quello degli Emirati Arabi Uniti. 🇮🇪



È ora di **AGGIORNARSI**

.....

Grafica • Web • Pubblicità • Foto • Stampa

.....

info@kreita.com

www.kreita.com

KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

STUCCHI: «L'INNOVAZIONE SALVERÀ IL LABOUR»

Parla l'avvocato che ha appena fondato Uniolex, nuova insegna nel mercato dell'employment. Organizzazione, gestione dei costi e partnership con i clienti, sono i tre fattori che possono fare la differenza tra un progetto capace di durare e una meteora.



Un mercato sempre più complicato. Che però continua a produrre nuovi progetti professionali. Nel diritto del lavoro la concorrenza è agguerritissima, i margini sono risicati e per riuscire a stare a galla bisogna avere un approccio innovativo. Sembra questa la convinzione di **Olimpio Stucchi**, ex socio di LabLaw e Canelutti, che lo scorso aprile ha dato vita a Uniolex insieme ai partner **Paola Gobbi** e **Andrea Savoia**.

Scelta coraggiosa, quella di dare vita a una start up in un momento non semplice per il comparto del labour. «Ma noi siamo una start up agevolata. Siamo sul mercato da 10 anni. E con i clienti, oggi più che mai abbiamo instaurato



Paolo Gobbi, Andrea Savoia e Olimpio Stucchi

un rapporto di partnership», dice Stucchi, che *Mag by legalcommunity.it* ha incontrato nei suoi nuovi uffici di Foro Bonaparte a Milano.

A fare la differenza, secondo l'avvocato, è il rapporto che un professionista o uno studio è in grado di instaurare con i propri interlocutori. «Serve apertura mentale, bisogna essere pronti a prospettare la soluzione economica migliore».

La questione pecuniaria, infatti, è tutt'altro che secondaria in tempi di spending review. «Le aziende, oggi come oggi, cercano di comprimere o addirittura di sopprimere i costi consulenziali», dice Stucchi senza mezzi termini.

Lavorare in partnership con i clienti «significa avere diverse soluzioni da proporre per gestire il rapporto di consulenza: dalla *flat fee*, alla *success fee*». Ma non si esaurisce tutto in una questione di parcelle. La comprensione del business del proprio interlocutore e la capacità di innovare il proprio approccio e ridefinire i propri servizi per riuscire a creare un'offerta che sia in grado di

incontrare le nuove esigenze degli operatori economici è la chiave di volta. «Bisogna crescere e sviluppare nuovo lavoro dai clienti o in nuove aree. L'imperativo è fare innovazione nel modello economico e nell'attività».

Sono questi i concetti e le idee su cui Stucchi ha fondato la sua nuova iniziativa professionale. Partito con una base di clientela consolidata (e che conta realtà come Credito Emiliano, Banca Euromobiliare, Gruppo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, SAI Global, Gruppo Argol-Villanova e Mondialpol) Uniolex dopo due mesi di attività è stato raggiunto da **Matteo Motroni** (anche lui ex LabLaw e Carnelutti) con cui ha rafforzato ulteriormente la struttura.

Perché è vero che in tempi di crisi bisogna fare attenzione ai costi, «ma questo non

significa tagliare e basta. Chi si ferma rischia di scomparire. Chi si ferma va incontro a una inevitabile contrazione del lavoro o del suo prezzo». Nel labour c'è una concorrenza che non è rappresentata semplicemente dai competitor diretti. «Abbiamo la concorrenza dei consulenti del lavoro che insistono soprattutto sul mercato dell'assistenza continuativa. C'è la concorrenza delle organizzazioni datoriali (le varie confindustrie) che spingono molti imprenditori a non passare nemmeno da uno studio legale. E poi, c'è la concorrenza dei colleghi non specializzati».

Anche questo spiega l'impasse in cui si sono trovate molte iniziative professionali nate negli anni caldi della crisi e che non hanno

avuto la capacità di resistere più di 24 mesi. Strutture nate sull'onda di grandi ristrutturazioni aziendali che, tuttavia, non hanno tenuto conto di una questione



cruciale: «Le operazioni straordinarie producono un fatturato non ripetibile. E viene scontato negli anni successivi se c'è un rapporto continuativo con il cliente».

Se la torta si riduce e al contempo il numero di lavoristi cresce, «bisogna interrogarsi sulla struttura organizzativa più opportuna da darsi. Più grande è la struttura, più difficile è fare efficienza ed ottenere margini adeguati», conclude Stucchi che in questi primi tre mesi di attività, fra le altre cose, ha assistito Nexans Intercablo nella operazione di riorganizzazione dei siti produttivi di Pioltello e Trezzano Rosa e assistito l'Istituto Marangoni

nell'avvio dell'operazione di International Employment Compliance, finalizzata a garantire la conformità dei rapporti di lavoro delle filiali estere alle regole e best practices di settore. 🧑‍⚖️



finance community

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario

www.financecommunity.it



LE 8 RACCOMANDAZIONI DELL'ANTITRUST

Nel mirino la nuova legge professionale. Per l'autorità bisogna eliminare l'esclusiva sull'attività stragiudiziale, consentire il patto di quota lite, abbattere i parametri e aprire alla partecipazione di soci di capitale.

Nel mirino la nuova legge professionale. Per l'autorità bisogna eliminare l'esclusiva sull'attività stragiudiziale, consentire il patto di quota lite e abbattere i parametri e consentire la partecipazione di soci di capitali.

Avvocati di nuovo nel mirino dell'Antitrust. Nella segnalazione inviata a Governo e Parlamento per la predisposizione del disegno di legge annuale per la concorrenza (in attuazione della legge 99/2009), l'autorità torna a puntare il dito contro il settore dei servizi professionali. A cominciare dagli avvocati. Senza giri di parole, nel documento stilato dall'Agcm si invita il Legislatore a «modificare la nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense contenuta nella legge 247/2012», ovvero nel testo approvato nell'ultimo giorno di vita del governo tecnico di **Mario Monti**.

Ma quali sono i maggiori difetti dell'attuale normativa, arrivata a 80 anni di distanza dalla precedente?

Di seguito, riportiamo le 8 raccomandazioni dell'Antitrust per far sì che la liberalizzazione del settore delle libere professioni non sia più ostacolata «dalla permanenza di riferimenti normativi che» si possono



prestare «a strumentali interpretazioni restrittive da parte dei singoli professionisti e/o degli Ordini professionali».

1. Eliminare la previsione per cui l'attività di consulenza e assistenza legale stragiudiziale è di competenza degli avvocati, al ricorrere dei presupposti previsti;
2. Rimuovere il vincolo del domicilio dell'avvocato presso la sede dell'associazione e il limite di partecipazione ad una sola associazione;
3. Introdurre la possibilità di costituzione di società multidisciplinari e ammettere la partecipazione di soci di capitali;
4. Prevedere espressamente la pubblicità dei compensi per le prestazioni professionali ed eliminare le altre disparità di trattamento con le altre professioni;
5. Eliminare l'obbligo di fornire il preventivo solo "a richiesta" del cliente;
6. Abrogare i parametri stabiliti con D.M. n. 55/2014 e la possibilità del loro utilizzo per determinare il compenso dell'avvocato, in caso di mancato accordo con il cliente;
7. Rimuovere il divieto di pattuire compensi pro quota lite; eliminare ogni ruolo degli ordini circondariali nella determinazione del compenso nelle controversie tra clienti e avvocati;
8. Rimuovere il regime di incompatibilità, prevedendo, al contempo, obblighi di astensione dalle attività in conflitto. 🚫

DIVERSITY, AL LAVORO PER UNA SVOLTA CULTURALE

L'impegno all'ampliamento delle opportunità di crescita professionale e alla valorizzazione delle risorse umane di ogni genere, ha bisogno dell'attivismo concreto degli appartenenti a ciascuna minoranza. Farsi avanti è l'imperativo.



Non una moda. Ma un'esigenza sociale e manageriale. Una svolta dettata da un imperativo morale ma anche giustificata da criteri di convenienza e opportunità economica. La valorizzazione della diversità, di genere e non solo, può essere una leva strategica per migliorare le performance di qualunque organizzazione economica (dall'associazione professionale, all'azienda) ma va incentivata attraverso un cambiamento culturale che non si limiti a declinare il ruolo delle donne secondo cliché maschili, ma che realizzi l'impegno a trarre il meglio dalle potenzialità di ogni soggetto attivo sul mercato.

Diversity, tra etica e business. Il tema è stato al centro di una tavola rotonda organizzata da *legalcommunity.it* in collaborazione con AIGI a Roma, presso la sala auditorium di Gtech.

Di seguito, proponiamo ai lettori di *Mag by legalcommunity.it* un sunto dei principali interventi registrati lo scorso 2 luglio. 🗣️



LEAH DUNLOP

Hogan Lovells

Nella mia carriera iniziata quasi 30 anni fa in questo studio, come praticante, non ho mai pensato che l'essere

donna o uomo potesse essere un discrimine; ho lavorato, sempre con grande entusiasmo e divertendomi, come professionista. Ricordo un episodio in cui un cliente, durante un closing, mi fece notare che tutti i colleghi che avevo interpellato per chiarire delle questioni erano donne. Io non ci avevo fatto caso. Sono convinta, d'altra parte, che la diversità, non solo di genere, sia una ricchezza, un'opportunità. L'apporto intellettuale di professionisti che abbiano provenienze culturali, etniche, persino di preferenza sessuale diverse, è uno stimolo e abbiamo riscontrato che i clienti più sofisticati hanno anche loro policy sulla diversity e cercano nei team legali esterni, un'attenzione particolare e una composizione che rispetti proprio le diversità. 🌍



PAOLA TRADATI

Gianni Origoni Grippo
Cappelli

La modalità di gestione delle persone si pone, anche negli studi legali come un tema attuale e

importante.

Premesso che la diversity, per non essere più considerata tale, deve passare fundamentalmente da un processo culturale che coinvolge l'ambiente, le relazioni, il lavoro e non ultima la famiglia, credo che i passaggi fondamentali di questo processo li facciano la formazione (a partire dalla scuola), i modelli (i capi, che devono dare fiducia, attribuire deleghe e creare consensi) e la flessibilità (demandata ad un'efficiente organizzazione della propria vita privata tramite un elevato livello di servizi, oggi inesistente). Solo così la diversità di gender potrà essere valutata come apporto prezioso e spinta propulsiva sia per gli studi legali che per le aziende. 🌍



ROSELLA ANTONUCCI

Legance

Il diversity management non deve essere percepito come una tendenza "di moda", ma come un'esigenza

sociale e manageriale. Occorre un cambiamento culturale. Questo cambiamento passa necessariamente attraverso un ripensamento della leadership femminile, che deve tendere non già all'uniformità al modello maschile di management, bensì ad una valorizzazione, appunto, della diversità e peculiarità del femminile. In questo un ruolo fondamentale è quello delle donne per le donne: le professioniste che hanno raggiunto ruoli apicali hanno il dovere di formare le nuove generazioni di colleghi e colleghe al fine di creare una cultura in cui la diversità sia percepita come un valore, e in cui le donne percepiscano le altre donne non come minaccia, ma come alleate in un network virtuoso di fiducia, scambio, collaborazione e, nel caso delle più giovani, tutorship. 



DONATELLA BUSSO

Università di Torino

Da maggio 2012, la mia attività professionale si è arricchita del ruolo di amministratore indipendente in

Lottomatica (ora Gtech). Il mio inserimento è avvenuto prima che la società avesse l'obbligo delle quote di genere. A questo incarico se ne è poi aggiunto un altro in Prima Industrie. Certo, è quanto meno "deprimente" che per arrivare ad un riequilibrio di genere sia servito l'intervento della legge. D'altra parte, credo sia stato un "male necessario" per dare una scossa al sistema. Non è però sufficiente, perché un conto è la presenza di donne nel ruolo di indipendente (ruolo non esecutivo), diversa e ancora più importante è la presenza di donne tra gli amministratori esecutivi e più in generale tra i manager ed i dirigenti con responsabilità strategiche. In questo campo, la strada da percorrere è ancora lunga, ma l'aspetto positivo è che il cammino è cominciato.





AIAN ABBAS

Ashurst

Diversity dovrebbe
significare anche
voci fuori dal coro...
In questo senso,
ammettendo la

provocazione, dico che molto – troppo – spesso l'enfasi è erroneamente riposta sull'arrivo piuttosto che sul precedente, lungo, tragitto. Non oso mettere in dubbio che, nel mondo ideale, una rappresentanza trasversale (intendendo ad ogni livello gerarchico delle strutture, aziendali o studi professionali che siano) di qualsivoglia provenienza (di genere, razza, religione, preferenza sessuale etc.) possa essere la chiave per il più grande dei successi, piuttosto temo che, nel mondo reale, i singoli individui, focalizzandosi con tanta convinzione ed ostinazione solo su quest'obiettivo, cessino, durante il percorso, di essere portatori delle loro diversità per appiattirsi sulle caratteristiche che l'obiettivo richiede. 🌍



MONICA PARRELLA

Presidenza del Consiglio
dei Ministri

A mio parere soltanto
un cambiamento della
cultura, anche di genere,
nelle organizzazioni
potrà condurre ad un

miglioramento della qualità del lavoro. Affinché lo strumento del Diversity Management diventi funzionale alla governance delle imprese occorre porre l'accento non più soltanto sul tema delle pari opportunità e delle azioni positive necessarie per realizzarle ma sulla valorizzazione di quelle diversità, di genere in primo luogo, ma anche di età, ad esempio, che sono probabilmente i più importanti fattori di discriminazione presenti attualmente in Italia. Dopo aver riconosciuto la diversità bisogna imparare a gestirla. La diversità va funzionalizzata al benessere dei lavoratori, e d'altro canto va gestita al meglio, perché può innescare un accrescimento alla produttività dell'organizzazione. Su queste tematiche il Dipartimento ha dato il via ad una serie di progetti per promuovere pratiche di diversity management nelle aziende pubbliche. 🌍





SIMONETTA CANDELA

Clifford Chance

Clifford Chance crede fortemente nel valore della diversità. Sin dal 2009 si è dato obiettivi di genere (il

30% dei soci donne) e da tempo adotta policies e practices volte a incoraggiare un atteggiamento inclusivo. In Italia abbiamo deciso di destinare specificamente una parte del budget per le attività di Corporate Responsibility ai temi di *diversity* e stiamo portando avanti iniziative su diversi fronti. Siamo soci di PARKS, Liberi e Uguali sin dal 2011 ma abbiamo policy di welfare che si applicano a tutti. Per esempio, viene riconosciuta la copertura assicurativa anche a coppie di fatto e a coppie dello stesso sesso, così come la maternità (fino ad 8 mesi retribuiti).

Sotto il profilo della diversità di genere è stato mio personale impegno costituire un comitato dedicato alle professioniste donne, denominato Clifford Chance Women. 🌍



CRISTINA PETRUCCI

Salonia

Partendo dalle mie esperienze professionali pregresse iniziate oltre 20 anni fa in uno studio internazionale,

e dopo alcuni approfondimenti sul tema, credo che, ancora oggi, i principali punti critici che impediscono alle donne di raggiungere posizioni di leadership nell'ambito degli studi legali, siano l'incapacità di coalizzarsi e fare "rete" tra loro a differenza dei colleghi maschi e la mancanza di propri modelli di leadership di riferimento, dovendo acquisire quelli maschili, oltre ad un retaggio storico-culturale improntato su una visione androcentrica della professione di avvocato. Al livello pratico, ho evidenziato la inconciliabilità della professione di avvocato con forme flessibili di lavoro e quindi il condizionamento delle scelte professionali sulla vita privata. 🌍



**ENRICA
TOCCI**
Gdf Suez

La donna nell'ambiente lavorativo è portatrice di una 'diversity' che costituisce una ricchezza da valorizzare,

anche nell'interesse del business.

GDF SUEZ ha intrapreso, a livello mondiale, numerose iniziative per aiutare le donne nei loro percorsi di carriera, dandosi obiettivi concreti da raggiungere già per il 2015, quali: un senior manager su tre di nuova nomina sarà una donna, 35% dei 'talenti' selezionati tra i dipendenti dovranno essere delle donne; 25% dei manager saranno donne e anche 30% delle nuove assunzioni dovranno essere delle donne. Sono sicura che queste iniziative saranno efficaci per favorire rapidamente una diversity che rappresenta un valore essenziale nelle aziende multinazionali che trovano oggi ad affrontare sfide di business sempre più complesse. 🌐



**BARBARA
DE MURO**
ASLA

La presenza delle avvocate negli studi legali associati è aumentata negli ultimi anni, in linea con il

generale incremento del numero delle iscritte agli albi professionali. Deve tuttavia essere ancora fatto molto per assicurare alle professioniste – quale ne sia l'età e il ruolo specifico - una migliore qualità dell'ambiente di lavoro, più rispettoso dei tempi dedicati alla famiglia e alla persona. Per altro verso, si devono creare i presupposti affinché le possibilità di accesso alla partnership siano rese concretamente più ampie: per molte questo resta, a tutt'oggi, un obiettivo assai difficile da raggiungere. Secondo i dati ASLA 2013, rilevati su 62 studi membri, solo il 16,2% dei soci è donna. Al fine di dare un contributo alla realizzazione di tali obiettivi, ASLA ha istituito il gruppo di lavoro ASLAWomen. 🌐



AVVOCATI

AVOCATS

SOLICITORS

ABOGADOS



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

MILANO

PARIS



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

7 REGOLE PER SOPRAVVIVERE IN VACANZA TRA CELLULARE ED EMAIL DI STUDIO

di mario alberto catarozzo*



Vacanza, etimologicamente, da *vacare* "essere vuoto, libero, non occupato". L'enciclopedia Treccani parla di "intervallo di riposo (...) dalle proprie ordinarie occupazioni".

Ci siamo quasi, agosto è alle porte e la meritata tregua si palesa all'orizzonte. Negli Studi legali, in particolare quelli di respiro internazionale, il vero tema è se essere reperibili sempre e tutti, oppure no. Non certamente se chiudere o restare aperti. Tutti i professionisti di Studio prenotano la propria vacanza ed ecco che salta fuori

all'ultimo momento un deal importante dall'altra parte dell'oceano. Tutto rimandato, non si parte, oppure si lavora dalla spiaggia, dalla montagna, dal lago. C'è poi chi parte tranquillo, perché ha sistemato tutte le faccende in sospeso e dal due al tre si vede squillare il telefono per una urgenza, oppure viene raggiunto dalla implacabile posta elettronica che lo richiama all'ordine.

È arrivato dunque il momento di chiedersi quale debba essere l'uso del cellulare in vacanza, oppure della posta elettronica. Esiste una "reperibilità" per l'avvocato, stile medico? È opportuno/necessario essere sempre reperibili? Ci sono soluzioni alternative? Esiste vero riposo, e quindi recupero di energie, se non si stacca mai la testa dalle sudate carte? Per il giudiziale i ritmi sono scanditi dai termini di sospensione processuale, ma per lo stragiudiziale e per l'avvocatura d'affari le cose stanno

diversamente. Il denaro non dorme mai, diceva Gordon Gekko in Wall Street. Se il denaro non dorme mai, sarà invece utile per noi, se vogliamo farne, prenderci cura del recupero delle energie fisiche e mentali.

Allo stesso tempo bisogna rispondere alle esigenze dello

Studio, alle urgenze che dovessero nascere e alle richieste del cliente, che va sempre curato.

Eccoci giunti al solito tema: il work-life balance. Come immaginabile, una risposta valida per tutte le stagioni non esiste. Alcune considerazioni, tuttavia, potranno attivare soluzioni migliori



© andrewgenn - Fotolia.com

di altre, ricordandoci che ogni scelta ha sempre un prezzo da pagare: bisogna scegliere il minore che porta il maggior vantaggio. Spesso, poi, prezzo e vantaggi non sono immediati, e quindi per molti è difficile la valutazione a priori. I due grandi giocatori di questa partita sono le esigenze di business, da un lato, e la gestione dello stress e delle conseguenti performance, dall'altro. Sul business, come è immaginabile, la regola da seguire è che il cliente deve sempre avere la percezione di essere seguito dal proprio consulente, di non essere

abbandonato nel momento del bisogno e di avere un rapporto privilegiato, che si palesa proprio nei momenti più difficili. Certamente questa disponibilità anche in pieno agosto fa piacere al cliente e rinforza il rapporto di fiducia. Inoltre può essere una valida argomentazione di marketing, che porta a distinguere servizi legali spesso simili tra di loro anche con player diversi. Chi lavora con l'estero, inoltre, sa bene che l'idea di chiudere baracca e burattini ad agosto è prettamente italiana. Nelle altre culture non esiste un periodo di vacanza così

lunga come per l'italiano in agosto. A ben vedere l'idea è saggia sia dal punto di vista del business, sia dal punto di vista del recupero delle energie. Non ha senso concentrare in un unico periodo dell'anno la vacanza, meglio invece intervallare periodi di lavoro intensi con periodi di recupero salutari. Ma torniamo alle nostre italiche abitudini. Lo Studio dovrà dunque imparare ad organizzarsi, come se fosse un ospedale dove vengono garantiti i servizi anche nelle festività, con turni, disponibilità a rientrare in servizio da parte dei professionisti e conseguenti riconoscimenti economici per chi presta la propria opera fuori dal "tipico" orario di lavoro. Molti sobbalzeranno dalla sedia all'idea, in quanto si sentiranno assimilati al lavoro dipendente, mentre – sosterranno – il libero professionista non ha orario. Vero, ma fino ad un certo punto. Se lo Studio si avvale di una certa organizzazione, sarà più vicino ad una mentalità aziendale,

|||||

TUTTI I PROFESSIONISTI DI STUDIO PRENOTANO LA PROPRIA VACANZA ED ECCO CHE SALTA FUORI ALL'ULTIMO MOMENTO UN DEAL IMPORTANTE DALL'ALTRA PARTE DELL'OCEANO. TUTTO RIMANDATO, NON SI PARTE, OPPURE SI LAVORA DALLA SPIAGGIA, DALLA MONTAGNA, DAL LAGO.

|||||

che ad una libero professionale vecchia maniera. Inoltre, la disponibilità, oltre una ragionevole flessibilità, va remunerata. Non si può solo chiedere, bisogna anche riequilibrare input e output. Nessun sistema, infatti, reggerebbe sulla lunga distanza con forti squilibri di questo tipo. A sua volta lo Studio potrà far valere nei confronti della clientela questo plus, come un valore aggiunto al proprio servizio. Non diamo nulla per scontato, tutto va valorizzato al massimo. Passiamo ora allo stress. Stress e performance vanno a braccetto per un po', dove il primo entro una certa soglia fa da catalizzatore del secondo. Superata la soglia, tuttavia, ecco che i percorsi si invertono e la relazione diventa inversamente proporzionale: più sale lo stress più scendono le performance. La stanchezza e la mancanza di adeguato recupero anche dal punto di vista emotivo, oltre che fisico, aumenta la probabilità di errori, diminuisce la



© andrewgamm - Fotolia.com

disponibilità al lavoro di squadra, aumenta l'irritabilità, diminuisce la lucidità e la velocità di esecuzione. Non parliamo poi della creatività e del problem solving, che vedono nello stress la criptonite per Superman. A ciò, infine, aggiungiamo la delusione di chi viveva la vacanza con aspettativa e si ritrova invece a non poter

staccare la spina. Ebbene, come nel gioco dell'oca siamo tornati al via: che si fa con telefono ed email in vacanza? Le considerazioni di cui sopra e un lungimirante buon senso dovrebbero volta per volta fornire la risposta, ma qualche spunto possiamo offrirlo anche noi, vediamo:

PER INFORMAZIONI

800.19.22.22

www.energit.it



DIAMO UN CENTRO ALLE TUE ENERGIE

energia elettrica
gas naturale
energie rinnovabili

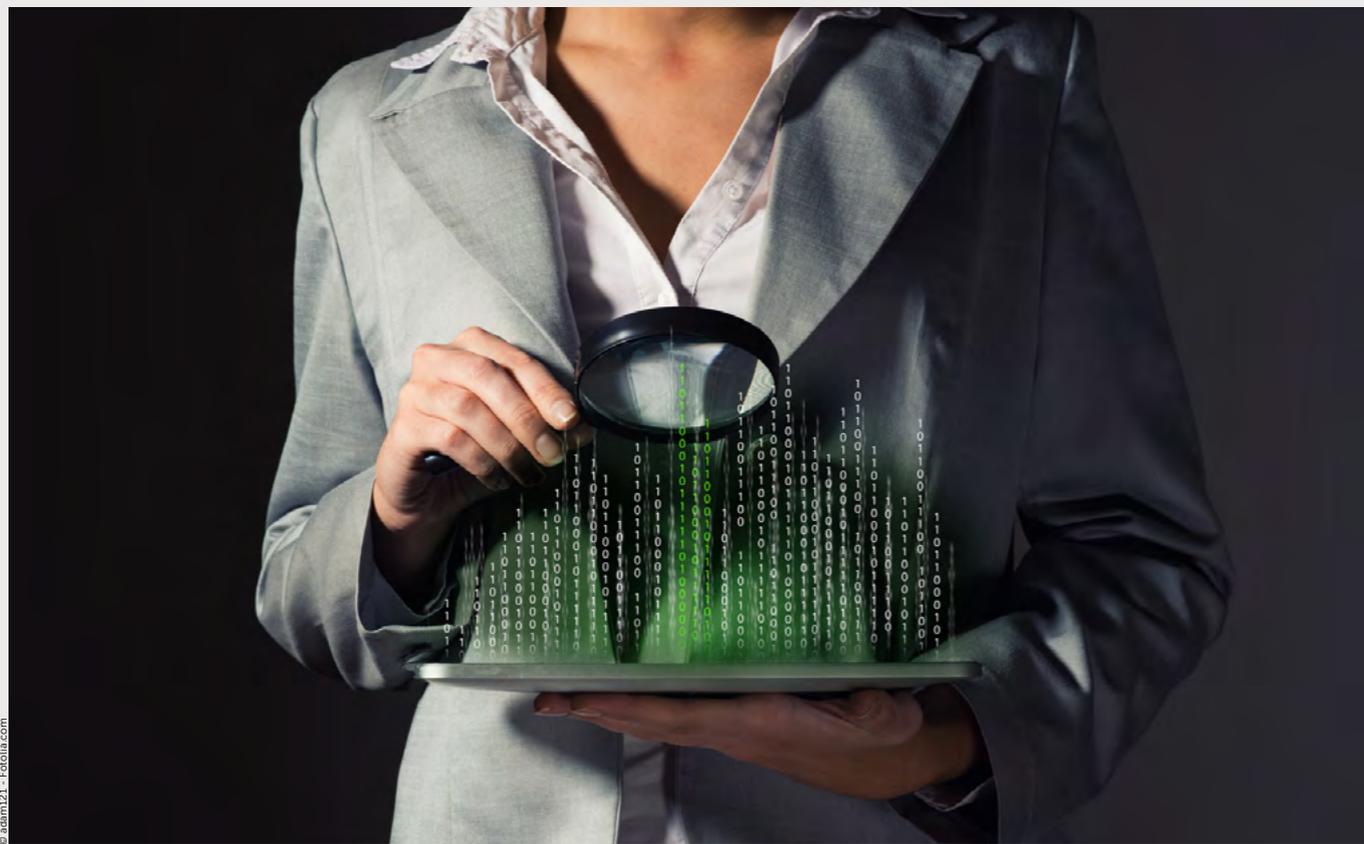
L'energia è un elemento che ti circonda tutti i giorni, presente in ogni momento della tua vita, a casa come al lavoro, accompagna le tue attività e ti aiuta a realizzare le tue idee. Energit è con te sempre, per dare un centro alle tue energie!

 **energit**

LE INVESTIGAZIONI AZIENDALI

DIVENTANO DIGITALI

Franzé (Axerta): «Queste attività consentono di definire le controversie in via stragiudiziale».



La crisi fa crescere l'attività di chi svolge investigazioni aziendali. Si tratta di società che spesso collaborano con gli studi legali. Nel caso di Axerta, per esempio, la società presieduta dal generale **Michele Franzè**, ex Vice Comandante dell'Arma dei Carabinieri, l'attività è arrivata a contare 8.900 indagini l'anno. L'ambito più frequente riguarda i casi di assenteismo (si veda il grafico). La collaborazione con i legali, in generale, spazia dal diritto del lavoro (documentare le circostanze che giustificano i licenziamenti per giusta causa) a quello industriale (concorrenza sleale, di mancato rispetto della proprietà intellettuale) e penale (raccolta prove di colpevolezza e non incorrere nei rischi di calunnia). «Un settore in forte crescita», dice Franzè, «è quello delle investigazioni digitali. C'è una sempre maggiore richiesta di attività di digital forensic, che consiste in tutti quegli accertamenti indispensabili per poter documentare in giudizio il contenuto informatico dei supporti digitali quali pc, smartphone, tablet, navigatori».

GENERALE FRANZÈ, COME HA INCISO LA CRISI SUGLI ILLECITI AZIENDALI?

Le investigazioni aziendali registrano un trend

di forte crescita. La crisi ha fatto aumentare i casi di concorrenza sleale, le frodi interne, i furti in azienda e i reati di contraffazione; al contempo, gli avvocati hanno preso piena coscienza che la particolare attenzione alle spese impone ancora più prudenza nell'affrontare una causa senza la certezza di prove concrete o utilizzabili in giudizio.

SI TENDE A LITIGARE MENO?

La crisi ha sicuramente aumentato l'attenzione delle imprese ai costi e spesso esistono contenziosi dal forte impatto economico sul bilancio aziendale. Molte volte a fronte di un modesto investimento in attività investigative, le aziende riescono a definire le controversie già in fase stragiudiziale risparmiando rilevanti somme.

COME SONO CAMBIATI GLI ILLECITI?

Tra i diversi ambiti di indagine segnalerei particolare complessità nelle indagini di infedeltà aziendale che riguardano i dirigenti. Ad esempio casi di passaggio di informazioni da parte di un dirigente verso l'esterno, spesso un ex-collega. In questi casi è necessario formare un team investigativo composto da investigatori, esperti in investigazioni digitali, analisti finanziari e dossier manager con competenze legali.

COME SONO ATTREZZATE LE AZIENDE PER PREVENIRLI E PER FRONTEGGIARLI?

Tutte le grandi aziende hanno ormai al loro interno un security manager che coordina le attività investigative avvalendosi per l'outsourcing di strutture come la nostra. Le aziende meno grandi invece usufruiscono dell'attività consulenziale per mettere in sicurezza il patrimonio aziendale.

COLLABORATE SPESSO CON GLI STUDI LEGALI?

Axerta opera in tutta Italia collaborando con più di 2.800 studi legali di diverse dimensioni dal singolo professionista al grande studio associato e con le sedi italiane di grandi studi internazionali.

IN COSA CONSISTE LA COLLABORAZIONE?

Gli studi legali che scelgono di collaborare con noi sono convinti che sia più opportuno consigliare ai loro clienti di affrontare una causa solo in presenza di concrete prove da portare in giudizio. Guardando al futuro e a quanto avviene oltreoceano, è ipotizzabile anche nel nostro Paese una sempre maggiore integrazione tra attività legale e investigativa, con lo scopo di diminuire i tempi e i costi di giustizia e assicurare alla parte una maggior possibilità di far valere le proprie ragioni in giudizio. 🧑🏻‍⚖️

PAUSA DI QUALITÀ A DUE PASSI DAL DUOMO

La pausa pranzo può essere una sfida davvero impossibile se si vuol far coincidere un buon pasto, in tempi rapidi, all'interno di un ambiente elegante e il centro di Milano. Una soluzione, per chi dovesse essere costretto a far combaciare tutte queste variabili è il bar dell'hotel Straff.

Qui l'ambiente è davvero metropolitano. Progettato dallo studio d'architettura De Cotiis, si distingue per tavoli a misura di città ma non minuscoli e comodi pouf in pelle al posto delle classiche sedie.

Quanto alla cucina, l'offerta è piuttosto variegata. Oltre a bruschettone buone per tutte le stagioni e a una discreta offerta di burger e club sandwich, la cucina dello Straff si distingue soprattutto per le proposte vegetariane: insalata del pastore all'arancia, cous cous di verdure, una cesar salad in doppia versione, risotto ai carciofi e pistacchio.

Piatti semplici ma preparati a regola d'arte e in tempo per tornare al lavoro senza corse.

I prezzi? In media si spende sui 15 euro a persona, ma se si sceglie la formula Today special, bastano 10 euro per il piatto del giorno più un soft drink.

IN AGENDA

Straff Hotel & Bar

Via San Raffaele, 3
Tel. 02/805081
www.straf.it



LEGAL RECRUITMENT

by legalcommunity.it



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 5 posizioni aperte, segnalate dagli studi legali Baker & McKenzie, Castaldi Mourre e DLA Piper. Le figure richieste corrispondono a 2 associate, 3 neolaureati/laureandi e un addetto alla comunicazione e marketing.

Le practice di competenza comprendono Tax (transfer pricing), Competition-Antitrust, Diritto d'impresa e Business development.

Per future segnalazioni scrivere a: info@legalcommunity.it.

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

BAKER & MCKENZIE

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Laureando/a in economia o neo-laureato/a

Area di attività. Tax

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La risorsa sarà inserita nel team di transfer pricing e si occuperà inizialmente di predisporre analisi economiche e di benchmark, modelli valutativi e valutazioni di beni immateriali. Requisito indispensabile è l'iscrizione al registro dei praticanti

dottori commercialisti. Si richiede padronanza della lingua inglese ed eccellente conoscenza del pacchetto office (in particolar modo excel e power point). Costituiscono titolo preferenziale un master in corporate finance o uno stage in banche o primarie società di consulenza finanziaria.

Riferimenti. Email: italy.careers@bakermckenzie.com. RIF TP0714.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Junior associate

Area di attività. Competition & Trade

Practice

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. The candidate must have between two to three years' competition law experience. Our work involves all aspects of EU and national competition laws, representing national and international clients in merger control proceedings, cartel investigations, antitrust litigation, antitrust compliance programs, vertical and horizontal agreements and counseling clients on business practices. The candidate will

also be required to develop an individual profile and to contribute to promoting, marketing and selling the Firm's services in a manner that is consistent with the Firm's business development objectives. We are a team of lawyers working efficiently with our colleagues around the world. We offer our associates the opportunity to improve their skills across the full range of competition law matters as well as continuous training and mentoring in a cohesive and supportive environment.

Fluency in English is required.

Proficiency in other languages - in particular French - is an asset.

Riferimenti. Email: italy.careers@bakermckenzie.com. RIF COMP0714.

CASTALDI MOURRE

Sede. Milano.

Posizione aperta. Stage retribuito.

Area di attività. Diritto d'impresa.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Lo studio offre a laureandi o laureati in giurisprudenza l'opportunità di svolgere un periodo di stage di tre mesi a partire da settembre 2014. È richiesta la capacità di lavorare in lingua francese e inglese.

Riferimenti. Il cv può essere inviato a: milano@castaldimourre.com.

DLA PIPER

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Communication and marketing assistant.

Area di attività. Business development.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ideale si è laureato/a in materie giuridiche o in marketing, e/o ha partecipato a corsi di specializzazione sulla comunicazione d'impresa. Ha maturato 3/4 anni di esperienza presso primari studi legali, società di consulenza o agenzie di PR. E'

richiesta un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Per candidarsi, inviare il proprio cv al seguente indirizzo email: italy.recruitment@dlapiper.com inserendo nell'oggetto il Rif. BD-MI.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Associate.

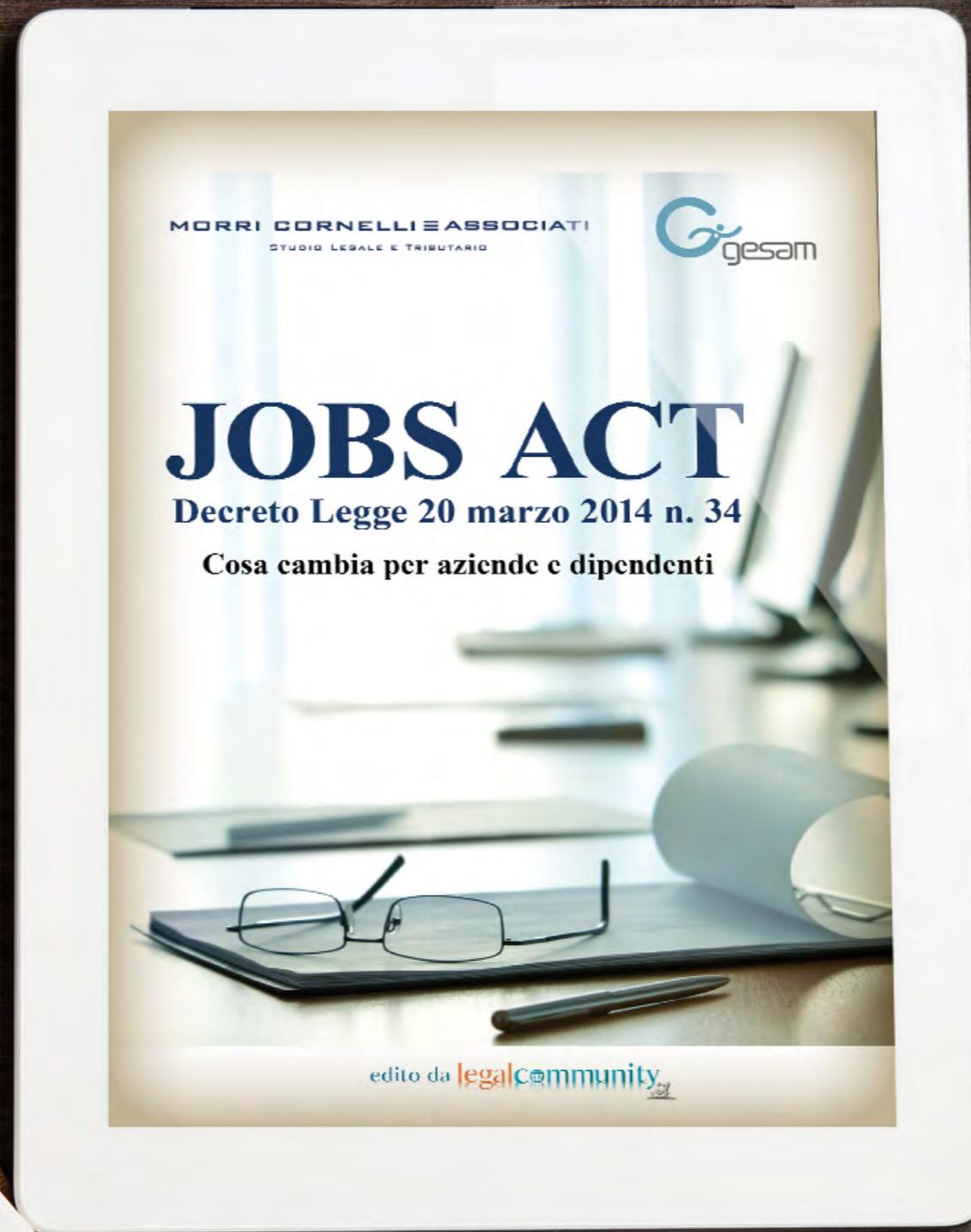
Area di attività. Antitrust.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ideale ha conseguito la Laurea in Giurisprudenza con voto non inferiore a 105/110 e ha maturato 3/4 anni di esperienza come avvocato nell'area del diritto della concorrenza presso primari Studi. E' richiesta, inoltre, un'ottima conoscenza della lingua inglese. Costituirà titolo preferenziale aver conseguito un master in materia.

Riferimenti. Per candidarsi, inviare il proprio cv al seguente indirizzo email: italy.recruitment@dlapiper.com inserendo nell'oggetto il Rif. AS-AT.

SCARICALO
GRATUITAMENTE



L'ebook intende fornire un contributo per l'interpretazione normativa del decreto legge 20 marzo 2014 n. 34, convertito in legge 16 maggio 2014, offrendo una prima risposta ai dubbi applicativi degli operatori del settore.

L'ebook affronta, con taglio pratico, i temi del contratto a termine, dell'apprendistato, del DURC e dei contratti di solidarietà. Ogni articolo è accompagnato da una scheda di sintesi che riassume i contenuti principali per facilitare una comprensione immediata delle novità. Le tavole di raffronto tra vecchia e nuova disciplina forniscono precise indicazioni chiarendo la disciplina applicabile in presenza di contratti in corso.



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