

Una raffica di lateral hire nel corso del 2014. Oltre 10 start up. Record assoluto. Anche se, secondo le stime di *Mag by legalcommunity.it*, il valore del fatturato spostato da queste operazioni è arrivato a stento a 70 milioni di euro. Ecco i protagonisti di quest'ultima stagione di "porte girevoli"



UNA POLTRONA PER CENTODIECI



Iannaccone: « Il penale? Una sfida possibile per gli studi d'affari»



Un anno di business in 20 operazioni



Klecha & Co 25 deal in cinque anni



GIANNI: «I CAPITALI VOGLIONO CERTEZZA DEL DIRITTO»

Anteprima veloce

Elenco segnalibri

Numero

Segnalibro

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Edicola di MAG

Numeri Scaricati

Numeri in corso di lettura

Clicca per tornare alla copertina



LATERAL O NON LATERAL? QUESTO È IL PROBLEMA

di nicola di molfetta

Un anno intenso sul fronte dei lateral hire, ovvero dei passaggi di avvocati da uno studio a un altro. Un vero boom, con oltre 110 cambi di casacca o giri di valzer, come raccontiamo nella storia di copertina di questo numero.

Un trend molto interessante, soprattutto se ci si ferma a riflettere sul fatto che a fronte di questo massiccio esodo di professionisti non c'è stato un altrettanto imponente trasferimento di fatturato. Le stime di *Mag by legalcommunity.it* parlano di poco meno di 70 milioni di euro.

Ma a cosa serve o dovrebbe servire un lateral hire? Non c'è una sola risposta a questa domanda. Di certo, però, l'arrivo di un nuovo socio dovrebbe aiutare lo studio a rafforzare la propria offerta in un determinato settore o ad allargare il proprio raggio d'azione a una nuova area di pratica. Il tutto



con un contestuale beneficio sul fronte del fatturato. Senza queste precondizioni, viene da dire, è sempre meglio lasciar stare.

Non bisogna mai dimenticare che l'integrazione di un *business case* e del suo fautore all'interno di un'associazione professionale rappresenta sempre un momento delicato. Potenzialmente pericoloso. Anche al netto delle

prospettive di crescita che può garantire alla struttura.

Si tratta sempre di un "corpo estraneo", un innesto che al di là delle promesse di successo (e di guadagno) si deve misurare con un nuovo contesto, nuovi interlocutori e un *modus operandi* consolidato.

Il gioco, quindi, deve valere la candela. Altrimenti i costi rischiano di superare i benefici.

La decisione di acquisire un socio dall'esterno, riducendo le possibilità di accesso alla partnership per i professionisti che già operano nella struttura, deve rispondere a un preciso disegno strategico e a una ponderata analisi delle sinergie attuabili grazie all'integrazione. Perché oltre a deteriorare il clima interno alla struttura, un lateral hire sbagliato rischia di far salire la voce "spese" e diluire quella degli utili.

Le operazioni puramente opportunistiche, quelle a buon mercato ovvero quelle fatte per "dare un segnale al mercato" (della serie, «siamo uno studio vivo e attivo, tanto che ci allarghiamo e cresciamo») rischiano di ritorcersi contro la partnership e produrre effetti esattamente contrari a quelli desiderati.

L'acquisizione di un nuovo socio o di un gruppo di partner con relativi collaboratori deve essere

.....

L'ACQUISIZIONE DI UN NUOVO SOCIO O DI UN GRUPPO DI PARTNER CON RELATIVI COLLABORATORI DEVE ESSERE UN INVESTIMENTO... PERCHÉ SE SI È CONVINTI CHE UN PROFESSIONISTA (O UN TEAM), SIANO IN GRADO DI CAMBIARE GLI EQUILIBRI DI MERCATO, FARE LA DIFFERENZA E DARE IMPULSO ALLO SVILUPPO DELL'ASSOCIAZIONE, ALLORA LA SUA CONQUISTA DIVENTA UN OBIETTIVO DA PERSEGUIRE CON OGNI MEZZO.

.....

un investimento. Allora sì che ci si può spingere fino ad adottare un approccio aggressivo. Perché se si è convinti che un professionista (o un team), siano in grado di cambiare gli equilibri di mercato, fare la differenza e dare impulso allo sviluppo dell'associazione, allora la sua conquista diventa un obiettivo da perseguire con ogni mezzo.

Si pensi a quanto accade dall'altra parte dell'Atlantico. Negli Stati Uniti si parla da giorni del mega "ingaggio" da 9 milioni di dollari con cui Kirkland & Ellis avrebbe conquistato James F. Hurst, strappandolo a Winston & Strawn dove ha lavorato negli ultimi 25 anni e dove era a capo del litigation. Una cifra da capogiro, anche per il primo mercato al mondo dei servizi legali.

In tanti si sono chiesti cosa abbia spinto Kirkland a una mossa così estrema. La risposta che molti

hanno trovato sta nella biografia di Hurst e nel suo track record. Signore indiscusso nelle cause che coinvolgono colossi farmaceutici. Punto di riferimento di un'industria in costante espansione, afflitta da questioni regolamentari e puntualmente nel mirino delle autorità.

Un comparto produttivo al quale Hurst, stando ad alcune sue dichiarazioni, voleva dedicarsi in maniera esclusiva, cosa che, però, nel suo vecchio studio non poteva fare. Questa opportunità, invece, gli è stata offerta da Kirkland che, così, ha incrociato le proprie esigenze di espansione con le aspirazioni professionali di un vero fuoriclasse del mercato.

Un'operazione costosa? Senz'altro. Fruttuosa? Sarà il tempo a rivelarlo.

Per il momento, buone feste.
Ci rivediamo nel 2015. 🎁

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
🐦 @n_dimolfetta

N. 28 del 15.12.14



Una raffica di lateral hire nel corso del 2014. Oltre 10 start up. Record assoluto. Anche se, secondo le stime di *Mag by legalcommunity.it*, il valore del fatturato spostato da queste operazioni è arrivato a stento a 70 milioni di euro. Ecco i protagonisti di quest'ultima stagione di "porte girevoli".

UNA POLTRONA PER CENTODIECI

GIANNI: «I CAPITALI VOGLIONO CERTEZZA DEL DIRITTO»

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

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
ha collaborato
laura.morelli@financecommunity.it

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it
Hicham R. Haidar Diab • www.Kreita.com
Foto copertina: © RA Studio - 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



legalcommunity

Accuracy

GRIMALDI STUDIO
LEGALE

GESTIONE TECNICO-LEGALE DEL CONTENZIOSO NEGLI APPALTI

Giovedì 29 Gennaio 2015 • Ore 16,45 • Milano

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

Media Partner

financecommunity



L'etica
professionale?
Tutta da
ricostruire

9

60

È il momento
del ricambio
generazionale



13

Un anno
di business
in 20 operazioni



Debito,
il "modello
Inter" piace
alla serie A

69



Gianni:
«I capitali
vogliono
certezza
del diritto»

33

72

Klecha & Co
25 deal
in cinque anni



40

Iannaccone:
«Il penale?
Una sfida
possibile per
gli studi d'affari»



Come fare gli
auguri di Natale
ai clienti in
modo originale?

81



Lateral hire
una poltrona
per centodieci

46

87

Aaa cercasi
6 posizioni
segnalate



Consumo di carburante ciclo misto (litri/100km) 6,0 - 9,7; emissioni CO₂ (g/km) 157 - 227.
BMW Financial Services: la più avanzata realtà nei servizi finanziari. BMW raccomanda Castrol **EDGE** Performance.

BMW EfficientDynamics
Meno emissioni. Più piacere di guidare.



NUOVA BMW X6. EGO-ECCENTRICA.

#BMWstories

Non tutto ciò che vedete solletica il vostro ego o fa venire fuori il vostro lato più eccentrico. Lei ci riesce al primo colpo d'occhio. La Nuova BMW X6, rappresenta la più innovativa evoluzione del concetto di Sport Activity Coupé. E adesso potremmo anche parlare del suo design, della sua potenza, delle performance o degli equipaggiamenti innovativi. Ma non lo facciamo, perché sappiamo che vi bastano tre parole: Nuova BMW X6.

SCOPRITELA IN TUTTE LE CONCESSIONARIE BMW.

Nuova BMW X6



www.bmw.it

Piacere di guidare

L'ETICA PROFESSIONALE? TUTTA DA RICOSTRUIRE



Isabel Trujillo

La deontologia, intesa come codificazione dell'etica, da sola non basta. L'etica professionale fa appello a fondamenti più alti dei criteri della legge dello Stato. Occorre ricostruire l'etica professionale.

È quanto ha sostenuto **Isabel Trujillo**, Ordinario di filosofia del diritto all'Università di Palermo, intervenuta al convegno organizzato alla Università Cattolica di Milano, sull'"Etica delle Professioni Legali" e moderato da **Anna Dalla Pria**. La crisi delle professioni forensi appare legata a un deficit cooperativo e alla corruzione del potere in chi lo esercita, alla sostituzione dell'interesse generale con gli interessi personalistici. Il recupero dell'etica professionale, ha detto la Trujillo, è un tassello della ricostruzione del "tessuto politico" in senso ampio, del "fare insieme", del costruire la società.

La professione forense è per definizione un'attività personale. Essa stessa è sorgente di eticità: fare l'avvocato vuol dire assumere un ruolo sociale. La relazione di affidamento tra il cliente e l'avvocato fa sì che al legale si riconosca un potere, che è legittimo nella misura in cui è fondato sulla competenza professionale ed è messo a servizio della parte, ha detto Trujillo.

E se si riflette sul fatto che l'avvocato contribuisce solo ad una parte della giustizia, si vede più chiaramente come il diritto sia un'impresa cooperativa, un insieme di ruoli che collaborano tra di loro. 

CINQUE RAGIONI CHE FRENANO I CONCORDATI IN BIANCO

Tra luglio e settembre, secondo Cerved, in Italia sono fallite 3 mila imprese, che, sommate a quelle fallite nel primo semestre, arrivano a 11 mila (+12% sui primi nove mesi del 2013). Contemporaneamente le richieste di concordato in bianco sono crollate. Nel terzo trimestre del 2014 si contano 500 domande di concordato in bianco, un calo del 29%. Cosa ha causato il crollo di queste ultime procedure?

1. Il termine assegnato dal tribunale (da 60 gg a 180 gg) non è sufficiente a predisporre e concludere un accordo 182-bis o un concordato;
2. Post filing per concordato in bianco: ogni atto di straordinaria amministrazione richiede l'autorizzazione del tribunale quindi anche atti prodromici a un concordato quali ad esempio un affitto di azienda o li fai prima o ti devi sottoporre al vaglio del giudice;
3. La nomina dei commissari giudiziali e gli obblighi informativi sono un aggravio di lavoro;
4. Se all'esito del termine non si presenta il piano ti arriva l'istanza di fallimento della procura;
5. C'è uno sfavore di principio dei tribunali sui concordati in bianco. 🌐

EVERSHEDS CERCA UN MERGER AMERICANO



Bryan Hughes

Crescere ancora, ma Oltreoceano. **Bryan Hughes**, ceo dello studio Eversheds, ha confermato le voci che vedono lo studio inglese intento alla ricerca di un merger americano. Il 2015, ha recentemente dichiarato Hughes, sarà impiegato nell'attività di scouting. Mentre il 2016 dovrebbe essere l'anno per la realizzazione della fusione. Eversheds ha 1.218 avvocati nel mondo e un fatturato di 597 milioni di dollari, secondo i dati riportati da American Lawyer. 🌐

IL CANADA APRE ALLE IMPRESE LEGALI

In Paesi come l'Italia, le istituzioni forensi sono da sempre in trincea per difendere la tradizione nelle modalità di esercizio della professione forense. Ma ci sono realtà in cui la categoria dimostra un maggiore pragmatismo e ragiona sulle possibili strade per far fronte alla crisi e dare una svolta a un'attività in sofferenza. Tra questi, per esempio, c'è il Canada. Qui, la Canadian Bar Association sta sollecitando il governo affinché approvi una legge che consenta a non-avvocati di essere proprietari o azionisti di uno studio legale. Le law firm hanno bisogno di capitali per crescere, svilupparsi e aumentare la loro competitività. La trasformazione in società con un'equity aperta a soci di capitale potrebbe essere una strada. 🌐

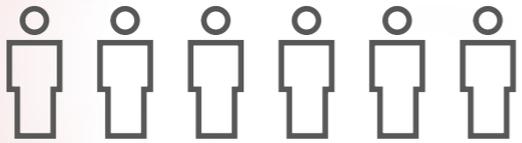
CRESCE L'IMPEGNO FILANTROPICO DI BEP

Presentata a Milano la nuova edizione del video "I nostri bambini. Come proteggerli, come soccorrerli" originariamente nato nel 2003 da un progetto non profit di **Annamaria Testa**, desiderosa di attivarsi per ridurre la piaga degli incidenti domestici che ogni anno coinvolgono i bambini e per insegnare come intervenire quando questi sfortunatamente accadono, coprendo, in soli trenta minuti, un'ampia gamma di rischi potenziali. ([CLICCA QUI PER VEDERLO](#))

La riedizione del video, aggiornato secondo le nuove indicazioni europee in materia di pronto soccorso pediatrico e certificato da tutti gli enti preposti, è stata possibile grazie al contributo della Fondazione Buzzi Onlus, al supporto di Bonelli Errede Pappalardo che ha finanziato il progetto e al reparto di Anestesia e Rianimazione dell'Ospedale dei Bambini "V. Buzzi" di Milano.

Questo video è l'ultima di una serie di iniziative filantropiche che hanno visto lo studio protagonista. Bonelli Errede Pappalardo da anni sostiene Save The Children e ha recentemente supportato progetti per conto di altre associazioni come, ad esempio, l'Associazione famiglie Sindrome di Williams, Cometa, CAF e Gaslini Onlus. 🌐

SAVE THE DATE

Finance & Tax ²⁰¹⁵
 Awards

by legalcommunity  .it

24.03.2015

UN ANNO DI BUSINESS IN 20 OPERAZIONI

Ecco quali sono stati i settori in cui si è concentrata maggiormente l'attività degli studi legali d'affari e i deal più rappresentativi per valore, impatto di sistema e innovatività, dell'ultimo esercizio.

Il corporate m&a si è confermato settore di punta per gli avvocati d'affari italiani che hanno visto crescere la propria attività soprattutto sul versante cross border. Ma nel corso del 2014, anche il capital markets è tornato a marciare a pieni giri, sia grazie alle operazioni di debito sia grazie al ritrovato entusiasmo per le quotazioni. Segnali di ripresa anche nel bancario che, soprattutto nella seconda metà dell'esercizio, ha visto il ritorno delle operazioni di



© Sergey Nivens - Fotolia.com

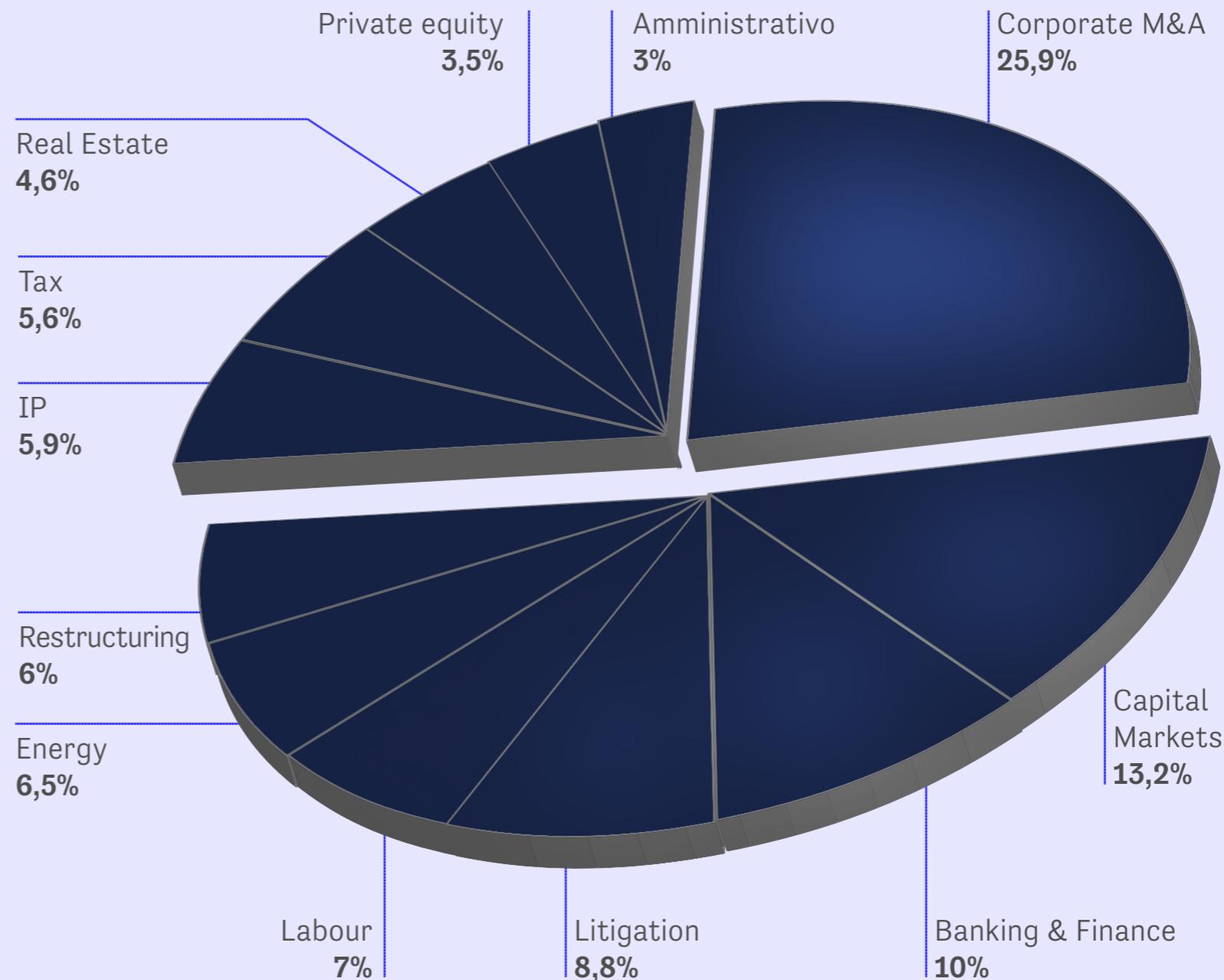
finanziamento. Private equity e real estate sono stati i settori che hanno beneficiato di un'onda positiva che pare destinata a proseguire anche nel 2015, mentre il tax e il diritto del lavoro si sono confermati ambiti di attività anticiclici. Ecco, in sequenza, una carrellata delle operazioni più rilevanti dell'anno secondo *Mag by legalcommunity.it*. Questi deal si sono distinti per valore, impatto di sistema e innovatività.

01. LA CONQUISTA DEL MATTONE PARIGINO DI RISANAMENTO

Chelsfield LLP e The Olayan Group, assistiti da Carnelutti, hanno rilevato otto immobili di Risanamento a Parigi. I venditori sono stati affiancati da Bonelli Erede Pappalardo. Per Carnelutti ha agito un team formato dal senior partner **Luca Arnaboldi** e dai soci **Marco Lantelme**, **Federico Banti** e **Alexia Falco**, l'of counsel

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



Fonte: legalcommunity.it



Luca Arnaboldi



Eliana Catalano

Leonardo Spina, l'avvocato **Filippo Grillo** e il dottor **Matteo Sironi**. La squadra di Bep, invece, ha visto schierati il socio **Eliana Catalano** e gli associate **Guido Filippo Giovannardi** e **Marco De Leo**.

LA PRACTICE
Real Estate

IL DEAL
Acquisizione portafoglio Risanamento a Parigi da parte di Chelsfield

IL VALORE €
1,2 miliardi

02. BLACKSTONE ENTRA NEL CAPITALE DI VERSACE

Assistita da un team di Gianni Origoni Grippo Cappelli, composto dal senior partner **Francesco Gianni** e dai partner **Ilaria Maria Placco**, **Fabio Chiarenza** e **Cristina Capitanio**, Blackstone è diventata socio della famiglia Versace entrando nel capitale della griffe con un investimento da 210 milioni di euro. **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli**, soci di Gattai Minoli Agostinelli e **Michele Carpinelli** e **Simone Bernard de la Gatinais**, soci di Chiomenti, hanno assistito



Francesco Gianni



Bruno Gattai

gli azionisti. Pirola Pennuto Zei ha agito come advisor fiscale.

LA PRACTICE
Corporate m&A

IL DEAL
Ingresso di Blackstone nel capitale di Versace

IL VALORE €
210 milioni

03. Q8 RILEVA LA RETE ITALIANA DI SHELL

Hogan Lovells ha assistito le affiliate di Kuwait Petroleum International e il suo team legale interno, guidato dall'in-house counsel **Simon Whitworth**, nell'acquisizione delle partecipazioni nelle società Shell attive nei business Rete, Supply & Distribution e Aviazione in Italia, affiancate da Clifford Chance. Il team italiano di Hogan Lovells era



Leah Dunlop



Umberto Penco Salvi

composto dai soci **Leah Dunlop** e **Antonio Di Pasquale** che con il senior associate, **Simone Cucurachi** hanno seguito gli aspetti Corporate M&A. I profili di commercial law, invece, sono stati seguiti dal partner **Marco Berliri** e dalla senior associate **Paola La Gumina**. Le questioni di Environmental and Energy Regulatory sono state gestite dal socio **Francesca Angeloni**, dall'of counsel **Francesca Covone** e dalla senior associate **Gaia Gelera**. Per il Tax, poi, hanno agito il socio **Fulvia Astolfi** e l'of counsel **Serena Pietrosanti**. Ancora, gli aspetti di employment sono

stati seguiti dal partner **Vittorio Moresco**, mentre quelli Antitrust, dal partner **Gianluca Belotti** e dall'associate **Eugenia Gambarara**. Al deal hanno lavorato anche gli of counsel **Filippo Chiaves** e **Andrea Atteritano** del litigation.

Il team multi giurisdizionale e multidisciplinare di Clifford Chance, invece, in Italia è stato guidato dal socio **Umberto Penco Salvi**, coadiuvato dal senior associate **Richard Tomlinson** e dagli associate **Giuseppe De Cola** e **Giovanni Bologna**. Tra i professionisti coinvolti, il socio **Carlo Galli** e il senior associate **Marco Palanca**, che hanno agito sui profili fiscali; il socio **Aristide Police** e il senior associate **Ivana Magistrelli** che hanno agito per gli aspetti di diritto ambientale; il socio **Luciano Di Via** impegnato sui profili antitrust e il socio **Simonetta Candela** che assieme alla senior associate **Paola Mariani** si è occupata degli aspetti di diritto del lavoro.

LA PRACTICE
Corporate m&A

IL DEAL
Acquisizione della rete di distributori Shell in Italia da parte di Q8

IL VALORE €
3-500 milioni*

** dato non ufficiale*

04. DERIVATI, BANCHE ASSOLTE NEL PROCESSO DI MILANO

Sono stati 14 gli avvocati che hanno ribaltato, in secondo grado, il giudizio in sede penale nei confronti delle banche coinvolte nell'annosa questione dei derivati del comune di Milano. La Corte di Appello di Milano ha assolto tutti gli imputati. Sia le banche - Deutsche Bank, Depfa, Jp Morgan e Ubs - sia i nove dirigenti condannati in primo grado per

continua a pagina 18 ▶

SEGUIAMO ROTTE
TRACCIATE DA EFFICIENZA,
PARTNERSHIP E TECNOLOGIA.

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

Dal 1925 lavoriamo con il lavoro.
www.toffolettodeluca.it

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



Silvio Riolo



Giuseppe Bana

truffa sui contratti derivati stipulati da Palazzo Marino, modificando la sentenza del Tribunale, perché «il fatto non sussiste».

Gli studi Perroni e Rcc hanno agito al fianco di Jp Morgan. Bana e Macchi di Cellere hanno affiancato Ubs, mentre Deutsche Bank e Depfa sono state entrambe assistite dagli studi Alleva e Severino. Più composito il quadro dei legali in aula. Per Jp Morgan, **Giorgio Perroni** e **Silvio Riolo** hanno assistito l'istituto, mentre **Francesco Giovannini**, **Giuseppe Fornari** e **Paolo Della Sala** hanno tutelato le posizioni dei dirigenti dell'istituto. **Giuseppe Bana**,

Fabio Cagnola e **Claudio Visco** hanno rappresentato Ubs, mentre **Giovanni Ponti** e il professor **Franco Coppi** hanno affiancato i dirigenti imputati. Deutsche Bank e Depfa, infine, sono state assistite da **Guido Alleva** ed **Elisa Scaroina** mentre i dirigenti sono stati assistiti da **Giuseppe Iannaccone**.

LA PRACTICE

Penale societario finanziario

IL DEAL

Difesa delle banche coinvolte nel processo d'Appello per i derivati del Comune di Milano

IL VALORE €

89 milioni

05. AL FONDO CHARTERHOUSE L'80% DI NUOVA CASTELLI

Baker & McKenzie, con un team composto da **Carlo Gnetti**, **Paola**

Colarossi e **Chiara Marinozzi**, ha assistito Nuova Castelli, realtà attiva nella produzione e commercializzazione di formaggi duri italiani DOP, nell'ambito dell'operazione di private equity con il fondo Charterhouse Capital Partners. L'operazione ha portato all'acquisizione da parte di Charterhouse Capital Partners dell'80% del Gruppo Nuova Castelli di Reggio Emilia per un valore superiore a 300 milioni di euro, con un impegno da parte di Charterhouse a investire ulteriori 100 milioni di euro per finanziare la crescita del gruppo reggiano.



Carlo Gnetti



Andrea Accornero

Charterhouse è stata assistita da un team di PwC guidato da **Francesco Giordano** e dagli avvocati **Andrea Accornero**, **Moira Gamba** e **Nicolangelo Del Rosario** di Simmons & Simmons.

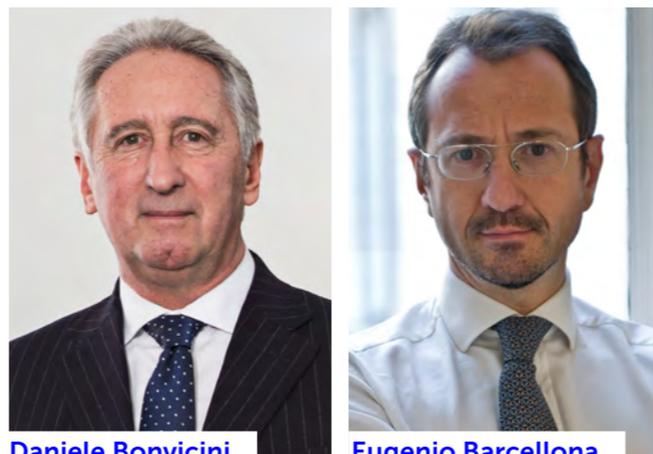
LA PRACTICE
Private equity

IL DEAL
Passaggio dell'80% di Nuova Castelli a Charterouse Capital Partners.

IL VALORE €
400 milioni

06. CAMPARI SI BEVE L'AMARO AVERNA

Daniele Bonvicini socio di Roedl & Partner, coadiuvato da **Valentina Gariboldi** e **Riccardo Sismondi** ha assistito la Fratelli Averna (società nota per la produzione degli amari Averna e Braulio) nella vendita del 100% della società a Campari.



Daniele Bonvicini

Eugenio Barcellona

Gli Acquirenti sono stati assistiti da **Eugenio Barcellona** di Pedersoli.

LA PRACTICE
Corporate m&A

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

IL VALORE €
103,75 milioni

07. FSI VENDE IL 40% DI ANSALDO ENERGIA

Affiancato dai legali dello

studio Gianni Origoni Grippo Cappelli, il Fondo Strategico Italiano (Fsi) ha ceduto il 40% di Ansaldo Energia ai cinesi di Shanghai Electric, assistiti da Bonelli Erede Pappalardo, per 400 milioni di euro. Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha agito con un team coordinato dal partner **Stefano Bucci** e composto da **Stefano Ambrosioni**, per quanto riguarda gli aspetti m&A e corporate dell'operazione, e da **Mario Todino**, **Piero Fattori** e **Matteo Padellaro**, per i profili antitrust. Bonelli Erede Pappalardo,



Stefano Bucci

Stefano Micheli

invece, ha schierato un team coordinato da **Stefano Micheli** e composto dai soci **Gianfranco Veneziano** (corporate), **Claudio Tesauro** (antitrust) e **Giovanni Guglielmetti** (IP).

LA PRACTICE
Corporate m&A

IL DEAL
Vendita del 40% di Ansaldo Energia a Shanghai Electric

IL VALORE €
400 milioni

08. FUSIONE A TRE NEL REAL ESTATE

Bonelli Erede Pappalardo, Clifford Chance e Chiomenti hanno lavorato a una delle più importanti fusioni nel settore del real estate del 2014. I tre studi hanno affiancato nell'ordine Beni Stabili Gestioni, Polaris e Investire

Immobiliare nella trattativa per la fusione a tre che ha dato vita alla seconda sgr immobiliare in Italia dopo Idea Fimit, con asset gestiti per oltre 7 miliardi di euro attraverso circa 30 fondi gestiti. Per Bonelli Erede Pappalardo hanno agito **Carlo Montagna**



Carlo Montagna

Paolo Rulli

e **Stefano Micheli**; Clifford Chance ha schierato il socio **Paolo Rulli** e il senior associate **Ivana Magistrelli**; l'incorporante, Investire Immobiliare, è stata affiancata da Chiomenti con i soci **Umberto Borzi** e **Marco Maugeri**.

LA PRACTICE
Corporate m&A

IL DEAL
Fusione tra Investire Immobiliare, Polaris e Beni Stabili Gestioni

IL VALORE €
7 miliardi

09. LINKLATERS PORTA ROSNEFT IN CAMFIN

Linklaters ha assistito il gigante petrolifero russo Rosneft, nell'acquisizione, per 552 milioni, del 50% delle azioni di Camfin, società che a sua volta detiene il 26,18% delle azioni di Pirelli. Guidato dai soci **Grigory Gadzhiev** (Mosca), **Giovanni Pedersoli** e **Pietro Belloni** (Milano), il team di Linklaters era composto dal lato corporate dalla managing associate **Marta Sassella**, dalle associate **Giorgia Lugli** e **Mariasofia Ricci**, mentre

dal punto di vista degli aspetti antitrust ha seguito la pratica **Lucio D'Amario**. Nell'operazione, Chiomenti ha assistito con **Michele Carpinelli, Francesco Tedeschini** coadiuvati da **Renato Genovese** e **Alessandro Zappasodi**, Nuove Partecipazioni (società controllata da Marco Tronchetti Provera & C. Spa.). Lo studio d'Urso Gatti e Bianchi con **Francesco Gatti** e **Gianni Martoglia** ha affiancato Unicredit e Intesa Sanpaolo nello scioglimento della partnership in Lauro61/Camfin. Nell'ambito di quest'ultima operazione, Pavesi Gitti Verzoni ha



Giovanni Pedersoli



Francesco Gatti

affiancato Clessidra con un team guidato dal socio **Carlo Pavesi**.

LA PRACTICE
Corporate m&A

IL DEAL
Ingresso di Rosneft in Camfin

IL VALORE €
552 milioni

10. GTECH FA SHOPPING NEGLI USA E CONQUISTA IGT

Gtech ha acquisito l'americana Igt, International Game Technology. 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**



Antonio Segni



Paolo Ghiglione

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 **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

continua a pagina 22 ▶



legalcommunity 

financecommunity 

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

DIVERSITY

LA SFIDA CULTURALE

Martedì 24 febbraio 2015 • ore 17,00 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



Charles Adams



Valerio Fontanesi

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 sono stati **Charles Adams**, **Filippo Emanuele**, **Stewart Dunlop**, **Gary Brooks**

e **Tom Schulte** assieme al counsel **Daniel Winnick**. Lo studio 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**.

LA PRACTICE

Corporate m&A, Banking & Finance

IL DEAL

Acquisizione dell'americana Igt da parte di Gtech

IL VALORE €

4,7 miliardi di euro

11. WHIRLPOOL COMPRA 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. 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**



Roberto Casati



Mario Siragusa

Karpf e **Pamela Marcogliese** 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



Emanuela Nespoli



Mario Siragusa

studio Gianni Origoni Grippo Cappelli con un team guidato da **Francesco Gianni** e composto da **Andrea 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.

LA PRACTICE

Corporate m&A, Antitrust, Labour

IL DEAL

Acquisizione di Indesit da parte di Whirlpool

IL VALORE €

758 milioni

12. I CINESI DI STATE GRID ENTRANO IN CDP RETI

I cinesi di State Grid Corporation of China hanno messo le mani sul 35% di Cdp Reti. Sul piatto una cifra monstre pari a 2,101

miliardi di euro. I compratori sono stati assistiti da Chiomenti con un team formato da **Giovanni Diotallevi**, **Francesca**



Piero Fattori



Antonio Lirosi

Villa, **Marco Muscettola**, **Italo DeSantis**, **Marta Andreano**, **Fabio Luongo** e per gli aspetti Antitrust da **Cristoforo Osti** e **Alessandra Prastaro**. Cdp Reti, invece, è stata assistita da un team guidato da **Francesco Gianni** e composto dal senior associate **Dario Pozzi** e, per gli aspetti regolatori, dal partner **Piero Fattori** e dal senior associate **Matteo Padellaro**, nonché dal partner **Antonio**

Lirosi per gli aspetti di diritto amministrativo.

LA PRACTICE

Corporate m&A, amministrativo, antitrust

IL DEAL

Acquisizione del 35% di Cdp Reti da parte di State Grid Corporation of China

IL VALORE €

2,101 miliardi di euro

13. NASCE IL TERZO POLO DELLE RINNOVABILI IN ITALIA

F2i, Edison ed Edf Energies Nouvelles hanno sottoscritto un accordo sulle fonti rinnovabili che fa nascere il terzo operatore del settore in Italia. La nuova entità avrà una capacità di circa 600 MW prevalentemente eolica a seguito dell'accorpamento degli

impianti di Edison Energie Speciali (Edens) e di parte degli impianti di Edf En Italia. L'operazione prevede la costituzione di una nuova società, i cui azionisti saranno: F2i, con una quota del 70%, e una holding partecipata da Edison ed Edf Energies Nouvelles, per la rimanente parte del 30%. Edison avrà l'83% della holding, Edf Energies Nouvelles il 17%. Contestualmente Edf costituirà una "management company" per i servizi di "Operation & Maintenance" al nuovo polo dell'energia.

Edison è assistita, sul fronte legale, da Clifford Chance con un team guidato dal socio energy **Umberto Penco Salvi** e composto da **Francesca Casini**, **Giuseppe De Cola** e **Giovanni Bologna**; il socio **Luciano Di Via** ha seguito gli aspetti antitrust.

Sempre con Edison, anche Paul Hastings che ha agito con il socio **Lorenzo Parola** e l'associate **Francesca Morra**.



Lorenzo Parola



Germana Cassar

F2i è stata seguita da Chiomenti e da Lombardi Molinari Segni. Per Chiomenti ha lavorato un team composto dal socio **Antonella Brambilla** e l'associate **Alberto Carpano** per i profili m&a, i soci **Carola Antonini** e **Filippo Brunetti** e l'associate **Elisabetta Mentasti** per quelli corporate/amministrativo, il socio **Giulia Battaglia** e gli associate **Federica Milanese** e **Roshanak Bassiri** per il finance e infine il socio **Paolo Giacometti** e l'associate **Antonio Guida** per il tax.

Germana Cassar, socio di Macchi di Cellere Gangemi, ha

invece seguito gli aspetti di diritto amministrativo per conto di Edf.

LA PRACTICE
Energy, societario

IL DEAL
Costituzione di una newco nelle rinnovabili tra F2i, Edison ed Edf Energies Nouvelles

IL VALORE €
n.d.

14. INVESTINDUSTRIAL SI ACCOMODA IN FLOS

Padme, società controllata indirettamente da Investindustrial V L.P., ha firmato un accordo per diventare il socio di maggioranza di Flos Spa. Investindustrial è stata assistita dallo studio legale Lombardi Molinari Segni e Associati per l'advisory legale e dallo studio legale Chiomenti che con **Massimo Antonini** si è occupato delle attività



Carla Mambretti

Gregorio Gitti

di structuring dell'operazione. Il team dei professionisti di Lombardi Molinari Segni che ha seguito l'operazione è composto dai partner **Carla Mambretti, Stefano Nanni Costa** e **Antonio Amoroso**, dal senior associate **Andrea Bazzigaluppi** e dagli associate **Davide Pelloso, Valentina Bonomo** ed **Elena Varotto**. Flos è stata affiancata da Pavesi Gitti Verzoni che ha agito con un team formato dal socio **Gregorio Gitti**, affiancato da **Matteo Treccani** coadiutati da **Camilla Ferrari** e **Luca Bernini**. Shearman & Sterling ha assistito Och-Ziff Capital Management per il finanziamento mezzanino a

supporto dell'acquisizione con un team di professionisti composti tra gli altri da **Valerio Fontanesi** ed **Emanuele Trucco**.

LA PRACTICE
Private equity

IL DEAL
Acquisizione di Flos da parte di Investindustrial

IL VALORE €
400 milioni

15. BRIGHT FOOD COMPRA GLI OLII DI SALOV

Orrick ha assistito i cinesi di Bright Food nell'acquisizione, attraverso Yimin, della Salov. A vendere sono gli storici azionisti della famiglia Fontana. Per Orrick ha agito un team formato dal socio e co-office leader della sede di Milano, **Guido Testa**, dai senior associate **Filippo Cristaldi** ed

continua a pagina 28 ▶

*Per raggiungere il porto, si deve navigare. Navigare,
non gettare l'ancora. Navigare, non andare alla deriva.*

(F. Roosevelt)

B U O N A N N O



C A S T A L D I

M O U R R E

& P A R T N E R S

MILANO

PARIS

WWW.CASTALDIMOURRE.COM

Emanuela Longo. Per i venditori, invece, hanno agito Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Simmons & Simmons e Bidoggia e Associati. Per Simmons & Simmons ha agito un team formato da **Daniela Sabelli**, socio del dipartimento corporate dello studio, con **Gianmaria Fontanin Coletti** e il commercialista **Alessandro Dolcetti**. Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha schierato un team coordinato dal partner **Ilaria Placco** e composto dal counsel **Gherardo Cadore** e dall'associate **Valerio Vaccarone**. Lo studio



Guido Testa



Daniela Sabelli

si è inoltre avvalso del supporto dell'ufficio di Hong Kong coordinato dal partner **Stefano Beghi**.

LA PRACTICE
Corporate m&A

IL DEAL
Bright Food compra gli olii Salov

IL VALORE €
330 milioni

16. RAI WAY RISOLLEVA L'UMORE DI PIAZZA AFFARI

Rai Way, assistita da Bonelli Erede Pappalardo, ha quotato in Borsa il 30% del suo capitale raccogliendo 240 milioni di euro. Una privatizzazione a tempo di record, inserita nell'agenda delle dimissioni di Stato per volontà del governo Renzi. Per Bep hanno agito i soci **Barbara Napolitano**, **Mario Roli**, **Roberto Cera** e **Domenico Ielo**, l'of counsel **Mauro Cusmai** e i senior

associate **Riccardo Salerno** e **Carlotta D'Ercole**. Clifford Chance ha affiancato i Coordinatori globali con un team composto dai soci



Barbara Napolitano



Alberta Figari

Alberta Figari, **Filippo Emanuele**, **Paolo Sersale** e **Aristide Police**, con la collaborazione dell'associate **Maria Sole Betti Guaraldi**.

LA PRACTICE
Capital markets

IL DEAL
Ipo Rai Way

IL VALORE €
240 milioni

17. MPS LANCIA UN CAPITAL PLAN PER RECUPERARE 2,5 MILIARDI

Il Consiglio di Amministrazione di Banca Monte dei Paschi di Siena ha approvato il Capital Plan da proporre per colmare il deficit patrimoniale di 2,1 miliardi di euro emerso dal Comprehensive Assessment e riconducibile all'impatto dello scenario avverso dello Stress Test. Consulente legale della banca in questa operazione è lo studio Linklaters con il socio **Claudia Parzani** e il managing associate **Ugo Orsini** per le questioni di diritto italiano e la counsel **Cheri De Luca** per gli



Claudia Parzani



Domenico Fanuele

aspetti di diritto inglese. Il Capital Plan prevede, tra le varie azioni, un aumento di capitale in opzione fino a un massimo di 2,5 miliardi. Ad assistere le banche sul piano legale c'è un team di professionisti di Shearman & Sterling formato dai soci **Domenico Fanuele** e **Tobia Croff**.

LA PRACTICE

Capital markets

IL DEAL

Aumento di capitale Mps

IL VALORE €

2,5 miliardi di euro

18. ACCORDO TRA AZIMUT E AGENZIA DELLE ENTRATE

Assistito da un team di specialisti dello studio tributario e societario del network Deloitte, coordinato dal dottor **Fabrizio Cavalli** il gruppo Azimut ha perfezionato un accordo con l'Agenzia delle Entrate per la

definizione di ogni controversia derivante dai processi verbali di constatazione notificati fra il 2010 e il 2013. Sulla base dell'accordo, il gruppo assume l'impegno al pagamento, tra maggiori imposte e sanzioni, di un importo complessivo pari a circa 105,9 milioni di euro (oltre agli interessi di legge per circa 11,9 milioni di euro), relativo ai periodi d'imposta dal 2001 al 2013, principalmente determinate per effetto della rivisitazione dei criteri utilizzati nella determinazione dei prezzi di trasferimento nei rapporti intercompany tra le diverse società del Gruppo.

LA PRACTICE

Tax

IL DEAL

Accordo tra Azimut e Agenzia delle Entrate

IL VALORE €

105,9 milioni di euro

19. ANTIN SOLAR FIRMA IL PRIMO PROJECT BOND ITALIANO

Gli studi Gianni Origoni Grippo Cappelli e Ashurst hanno portato a termine il primo project bond italiano. Lo studio italiano, con un team guidato dal socio **Ottaviano Sanseverino**, ha affiancato l'emittente, ovvero Antin solar investments, controllata dal fondo infrastrutturale francese Antin infrastructure partners. La law firm di matrice anglosassone, invece, con una squadra guidata dal partner **Carlo Andrea Meacci**, ha affiancato Natixis che ha agito



Ottaviano Sanseverino



Carlo Andrea Meacci

sia come arranger del project finance sia come bookrunner del bond. **Umberto Mauro**, socio del dipartimento banking di Norton Rose Fulbright, sede di Milano, ha assistito Citibank, nel ruolo di principal paying agent, calculation agent e local paying.

LA PRACTICE

Capital markets

IL DEAL

Project bond Antin Solar

IL VALORE €

85 milioni di euro

20. DECOLLA IL MERGER TRA ETIHAD E ALITALIA

Etihad Airways ha acquisito il 49% di Alitalia al termine di una trattativa durata quasi nove mesi. Numerosi sono gli avvocati che hanno seguito le fasi dell'operazione. Il team più corposo è stato quello



Matteo Mancinelli



Michael Bosco

messo in campo da Dla Piper con oltre 20 professionisti operanti nelle sedi di Roma, Milano e Londra. **Matteo Mancinelli** e **Michael Bosco**, insieme a **Jon Hayes** e **Andrew Davies**, hanno gestito l'intera operazione, sin dalla sua strutturazione a partire dal dicembre 2013. Etihad è stata assistita anche da un team di Chiomenti, entrato in pista in seconda battuta. Per la law firm italiana hanno agito, tra gli altri, il managing partner **Carlo Croff** e i soci **Michele Carpinelli**, **Filippo Modulo** e **Filippo Cecchetti**. Sul versante italiano, invece, la trattativa è stata condotta per



Sergio Erede



Ugo Molinari

Alitalia dallo studio Bonelli Erede Pappalardo con un team composto dal socio fondatore **Sergio Erede**,

dai partner **Stefano Cacchi Pessani** e **Gianpiero Succi**.

Gli istituti di credito coinvolti (UniCredit, Intesa Sanpaolo, Monte dei Paschi di Siena e Banca Popolare di Sondrio) sono stati seguiti da **Ugo Molinari**, **Alessandro de Botton**, **Maria Milano**, **Beatrice Neri** ed **Emma Berdinie** di Lombardi Molinari Segni, e da **Carlo Pedersoli** e **Edoardo Pedersoli** di Pedersoli e associati (per il quadro

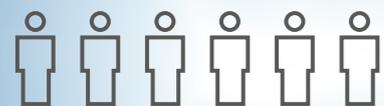
complessivo dei legali, [clicca qui e scarica il numero 22 di Mag by legalcommunity.it](#)).

LA PRACTICE
Corporate m&a

IL DEAL
Ingresso di Etihad in Alitalia Cai

IL VALORE €
500 milioni di euro

Energy *2015* Awards



by **legalcommunity**.it

LUNEDÌ 19 GENNAIO 2015 • SPAZIO POLENE
MUSEO NAZIONALE DELLA SCIENZA E DELLA
TECNOLOGIA LEONARDO DA VINCI
VIA OLONA, 6 BIS • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



SISTEMI DI ACCUMULO DELL'ENERGIA

Stato dell'arte e prospettive, in un'ottica di
"riconciliazione" tra fonti rinnovabili e tradizionali

Martedì 10 marzo 2015 • Ore 17,00
Hotel de la Ville • Via Hoepli, 6 • Milano

Per informazioni e iscrizioni:
www.legalcommunity.it
sezione eventi

Media Partner

financecommunity

GIANNI: «I CAPITALI VOGLIONO CERTEZZA DEL DIRITTO»

L'avvocato: «Bisogna garantire il rispetto delle regole». E propone una soluzione: «Aboliamo la discrezionalità della pubblica amministrazione».

Il 2014 doveva essere l'anno d'oro delle privatizzazioni e quello record per le quotazioni in Borsa. Alla fine, il consuntivo si prospetta più magro del previsto. Delle privatizzazioni annunciate, hanno tagliato



il traguardo solo Cdp Reti, Tag e Fincantieri. Complessivamente, queste operazioni hanno portato nelle casse dello Stato poco meno di 3 miliardi di euro. Circa il 25% di quanto il piano di dismissioni, concepito dall'allora governo Letta, aveva previsto.

Anche il settore delle Ipo, inizialmente partito a razzo, non è stato all'altezza delle aspettative che aveva suscitato ([si veda il numero 26 di Mag by legalcommunity.it](#)). Tra agosto e ottobre, Rottapharm, Italiaonline, Intercos e Fedrigoni hanno interrotto le procedure per l'ammissione a Piazza Affari gelando i mercati dopo mesi di euforia.

Per molti analisti, entrambi questi fenomeni sono dipesi anche dalla difficoltà del Paese di attrarre capitali dall'estero. Effettivamente, afferma **Francesco Gianni**, socio fondatore di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e protagonista di molte di queste operazioni con il suo studio, «c'è stato un periodo di pausa per gli investimenti stranieri in Italia. Anche se in questo momento le cose stanno ripartendo». Il successo della quotazione di Rai Way ha riportato il buon umore sul mercato. Mentre Poste e Ferrovie dello Stato dovrebbero andare sul mercato nel 2015. Ma il problema di fondo resta ancora irrisolto, come spiega l'avvocato Gianni in questa esclusiva

intervista a *Mag by legalcommunity.it*: «Al sistema Italia serve una rivoluzione copernicana».

Avvocato Gianni, è vero che l'Italia fa fatica ad attrarre capitali internazionali?

Di sicuro fa più fatica che in passato. E direi che ci sono almeno tre diversi motivi per cui questo accade. Il primo è che la concorrenza è aumentata.

I capitali hanno più scelta?

I Paesi interessanti per gli investitori internazionali sono molti di più rispetto anche solo a 20 o 30 anni fa. Si pensi all'Africa o all'Europa Centro Orientale. Oggi ci sono molti più *competitor*. Non ci confrontiamo più solo con Germania, Francia o Svezia.

.....

«I PAESI INTERESSANTI PER GLI INVESTITORI INTERNAZIONALI SONO MOLTI DI PIÙ RISPETTO ANCHE SOLO A 20 O 30 ANNI FA. SI PENSI ALL'AFRICA O ALL'EUROPA CENTRO ORIENTALE. OGGI CI SONO MOLTI PIÙ COMPETITOR. NON CI CONFRONTIAMO PIÙ SOLO CON GERMANIA, FRANCIA O SVEZIA».

.....

Un confronto impari per molti versi...

Certo, se non altro perché spesso si tratta di Paesi in via di sviluppo, con tassi di crescita più elevati di quello dell'Italia (che quest'anno resterà ferma al palo e forse il prossimo porterà a casa un +0,3% di Pil, ndr), salari più bassi e normative amministrative molto più rilassate. Insomma, il problema non è solo dell'Italia che è diventata meno attraente per gli investimenti.

Ma i capitali arrivano anche in Francia e in Germania che non sono proprio Paesi emergenti...

I nostri concorrenti diretti hanno fatto grandi investimenti in termini di infrastrutture, ricerca, sviluppo e concentrazione delle attività economiche. Noi siamo rimasti fermi. Per tanti anni l'Italia non ha coltivato la sua competitività sul fronte dell'innovazione. Ci hanno tenuto a galla solo il lusso e il Made in Italy.

Ha fatto riferimento alla concentrazione: le aziende italiane hanno ancora un problema di dimensioni?

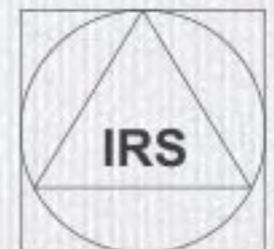
Le realtà italiane sono piccole. E questo fa sì che non sempre entrino nel radar screen dei grandi investitori internazionali per i quali è molto più facile andare a investire in società più grandi e con una maggiore visibilità di mercato. Ma c'è un terzo punto che, probabilmente, è il più importante di tutti.



Quale?

Siamo un Paese che ha perso il treno della semplificazione. Secondo alcune ricerche, molti investitori si tengono alla larga dalla Penisola perché l'Italia non offre certezza del diritto. Se questo dato fosse confermato, sarebbe drammatico. Quando mancano infrastrutture adeguate, un governo può realizzarle. Se il problema fosse la normativa sul lavoro, si potrebbe procedere con una riforma. Ma quando il problema è la certezza del diritto, allora la situazione si fa preoccupante, perché serviranno almeno due generazioni per cambiare le cose.

continua a pagina 37 ▶



Pensa alle regole che cambiano in corso d'opera?

Se un'azienda fa un investimento, poniamo nelle rinnovabili e le tariffe sulla base delle quali ha fatto il suo business plan cambiano per tre volte nel giro di pochi anni, è normale aspettarsi che quell'azienda o i fondi che la finanziano decidano di spostarsi altrove. Questa combinazione di cose ha fatto sì che il Paese sia pian piano divenuto meno attraente.

Sull'attrattività di altri Paesi possiamo far poco...

Invece, sul quadro normativo e su quello giuridico, incluso il funzionamento della giustizia, noi possiamo sicuramente fare qualcosa. Ci vorrà qualche anno, ma si può intervenire.

Qualcosa si sta facendo. Pensi al Jobs act...

La realtà è che se si parla con chi non vuole fare polemiche inutili e vuole invece discutere di cose concrete, nessuno dirà che non si investe in Italia perché c'è l'articolo 18.

È un falso problema?

È un feticcio. Abbiamo fatto una bella battaglia che non serve a niente perché i casi di articolo 18 non sono neanche mille l'anno su 20 milioni di lavoratori dipendenti. La politica non deve occuparsi di feticci, ma della discrezionalità della pubblica amministrazione. Bisogna garantire il rispetto delle regole.

Mentre non è così?

Quando studiavo Giurisprudenza mi hanno insegnato che in uno Stato di diritto è tutto consentito salvo quello che è vietato. Da noi, invece, sembra quasi che sia tutto vietato fuorché quello che è consentito. E anche quello che è consentito, è soggetto ad autorizzazione da parte della pubblica amministrazione.

Uno stato di incertezza permanente...

Uno non sa mai cosa può fare, perché c'è sempre un signore che deve decidere se quello che può fare lo può fare in un modo o in un altro.

.....

«SERVE CORAGGIO E DIRE: LE NORME SONO QUESTE, SE LE SI RISPETTA BENE, ALTRIMENTI SI VADA ALTROVE... PENSI A QUANTA CORRUZIONE EVITEREMMO, PENSI A QUANTO SAREBBE PIÙ AGEVOLE LAVORARE E QUANTA TRASPARENZA CI SAREBBE.».

.....

Una soluzione?

Aboliamo la discrezionalità della pubblica amministrazione. Creiamo un silenzio assenso reale. Poi se uno sbaglia sarà punito. Questo non è liberismo, ma semplificazione dei processi amministrativi.

Una rivoluzione copernicana...

Serve coraggio e dire: le norme sono queste, se le si rispetta bene, altrimenti si vada altrove. Ma un soggetto non può esser costretto a passare per decine di soggetti autorizzativi che agiscono con criteri diversi da località a località. Pensi a quanta corruzione eviteremmo, pensi a quanto sarebbe più agevole lavorare e quanta trasparenza ci sarebbe.

Chiarezza nelle procedure e chiarezza anche nelle leggi?

Se le si rende chiare e capaci di incidere su questioni concrete, le norme vengono applicate. Nelle leggi di oggi la stessa cosa è definita in sei modi diversi. Una norma con 750 commi ha senso? Posso parlare, nello stesso decreto, di questioni ambientali, contributi alle colf e criteri di numerazione delle calzature?

Insomma, il sistema è avvitato su se stesso?

In Italia ci sono oltre 150mila leggi, mentre in Germania sono 5mila. Si fanno le leggi i cui

effetti sono demandati a decreti attuativi senza i quali è come se quelle leggi non esistessero. Cambiamo il sistema, cerchiamo di essere più snelli e chiari.

Ma questa situazione rende gli avvocati degli sherpa indispensabili...

Noi avvocati, egoisticamente, potremmo dire che va meglio così. Ma non è vero. Lavorare in questo caos non va bene. Se per fare un parere devo scrivere un documento in cui una pagina mi basta per dire quello che devo dire e cinque mi servono per riportare i riferimenti normativi, significa che c'è qualcosa che non va. 🤖



© Sergey Nivens - Fotolia.com



legalcommunity

mb
masotti&berger

IP e R&D vantaggi fiscali e patent box

Giovedì 12 febbraio 2015 • Ore 16.00
Masotti & Berger • Corso Magenta, 56 • Milano

Per informazioni e iscrizioni:
www.legalcommunity.it
sezione eventi

Media Partner

financecommunity



IL PENALE? UNA SFIDA POSSIBILE PER GLI STUDI D'AFFARI

Parla Giuseppe Iannaccone, precursore della doppia specializzazione. Ma precisa: «Ci vorrà una generazione prima di vedere risultati. Vi spiego perché».

Il 2014 è stato scandito dall'avvio di numerose collaborazioni tra penalisti e studi legali d'affari. La decisione di Bonelli Erede Pappalardo di dare vita a un dipartimento ad hoc con il socio **Francesco Sbisà**, vice presidente della Camera Penale di Milano, probabilmente ha rappresentato il caso più eclatante. Ma osservando la tendenza del mercato negli ultimi 18 mesi, si possono rintracciare numerosi altri esempi: da **Piero Magri** e **Giuseppe Vaciago**, entrati in R&P Legal a **Fabrizio Manganiello** arrivato come of counsel in La Scala. Eppure, per lungo tempo, è stata convinzione diffusa che penalisti e civilisti non potessero coesistere nelle medesime strutture o, quantomeno, che la cosa fosse estremamente difficile. Tra gli assoluti precursori di questa tendenza, però, c'è **Giuseppe Iannaccone**.

L'avvocato, classe '55 e origini avellinesi, non solo è stato tra i primi a creare uno studio che si occupasse tanto di civile quanto di penale, ma è tra i pochi che, ancora oggi, coltiva ed esprime entrambe queste competenze. «Far passare l'idea che questa doppia specializzazione fosse possibile», racconta Iannaccone a *Mag by legalcommunity.it*, «è stato tutt'altro che semplice». I più restii ad accettare questa idea? «I colleghi» anche se poi proprio alcuni di loro, come **Alberto Dall'Ora** o **Peppino Prisco**, che gli affidò la propria difesa nell'ambito del processo sul crac del Banco Ambrosiano, sono stati i primi a credere nell'intuizione di Iannaccone che continua a confermarsi vincente. Quest'anno, l'avvocato ha fatto parte del pool di legali che ha difeso vittoriosamente le banche [nell'ambito del processo penale sui cosiddetti derivati al Comune di Milano](#).

Di recente, invece, è riuscito a ottenere che il ministero dell'Ambiente non venisse ammesso come parte civile in un grosso processo attualmente in corso, argomentando la necessità di distinguere tra *petitum* e *causa petendi* che altro non sono che gli elementi oggettivi dell'azione nel diritto processuale civile.

Avvocato Iannaccone, come ha intuito le potenzialità di questa doppia specializzazione?

Ho sempre fatto una materia a cavallo tra il civile e il penale. Ho sempre preparato la patologia della vita della società in civile e mi sono sempre occupato della responsabilità degli amministratori, degli organi sociali, specie in casi fallimentari, vedendo così anche l'altra faccia della medaglia ovvero le responsabilità penali.

Qual è il vantaggio?

Trovo che arrivare alla tematica



Giuseppe Iannaccone

della responsabilità penale avendo una preparazione civilistica sia indispensabile perché, in fondo, tutto il penale societario ha come presupposto la violazione di norme di natura civilistica.

Nel 2006 ha trasformato il suo studio in un'associazione professionale. Anche in questo settore è indispensabile il lavoro di gruppo?

Per costruire i processi così tecnici bisogna avere una squadra. Non si può pensare di farlo da soli, come il vecchio penalista.

Perché?

Perché è difficile arrivare a conoscere ogni dettaglio di processi così complessi.

Faccia un esempio...

Per preparare una discussione c'è una catena di formazione

che impegna diverse persone. Noi prepariamo le discussioni in modo analitico, con approccio civilistico, come se fossero comparse conclusionali. La discussione è pronta sempre con almeno un mese di anticipo.

È un lavoro di squadra?

Ci sono due persone fisse. Io discuto il processo mentre un collaboratore anziano, che di solito è un socio, ha la responsabilità di preparare il testo della discussione sul quale, poi, io intervengo per la elaborazione finale. Il socio, a sua volta, ha dei colleghi che fanno ricerche e approfondiscono i temi per far sì che il suo elaborato tenga conto di tutti i temi che possono intervenire.

Chi sono i suoi soci e i suoi collaboratori?

Nello studio ci sono professionisti tutti cresciuti con me. Tutti sono arrivati qui appena laureati. Alcuni

più versati nel penale, altri nel civile.

In quanti siete?

Ora tra collaboratori e segretarie siamo 30. Gli avvocati sono 24. In 7 sono soci, poi c'è un livello di avvocati più junior che hanno comunque un coinvolgimento nei risultati dello studio, e poi c'è una fascia di collaboratori che sono ancora nella fase di formazione.

Oggi com'è suddivisa l'attività del suo studio?

Il 60% dell'attività dello studio è legata al penale e il 40% al civile. Personalmente, invece, mi occupo all'80% di penale e per il 20% di civile. Il mondo quindi si è ribaltato. Ma la difficoltà iniziale è stata tutta legata alla necessità di rompere gli schemi del mercato.

Ovvero?

La cosa più difficile è stata vincere l'opinione pubblica.

Vincere l'inquadramento per cui esistono o i civilisti o i penalisti. Lei non ha idea della fatica che ho fatto solo per riuscire a far capire che figura professionale fossi.

Cosa dicevano i clienti?

Sono stati i primi a capire. È da loro che è arrivato il vero sostegno. Ho fatto il processo del crac del Banco Ambrosiano, a 27 anni. Il processo partì nel 1982. Io ho difeso l'avvocato **Peppino Prisco**. Lo feci perché un avvocato intelligente come lui capì che poteva attribuirmi quel ruolo. Però, fuori, il resto del mondo faceva fatica a inquadrami e si aspettava che facessi il civilista oppure il penalista.

Si è dato una spiegazione?

Tradizionalmente il penalista affidava (e ancora oggi affida) certi passaggi al consulente. Ma il consulente è un'altra testa.

Mentre l'avvocato dovrebbe possedere l'argomento giuridico e l'argomento tecnico-civilistico.

Cosa che i clienti apprezzano?

Il cliente apprezza il fatto che quando il suo legale va in udienza lui non ha bisogno di spiegargli cos'è uno strumento finanziario e quando partecipa alle riunioni lui parla la sua stessa lingua.

C'è un tema di efficacia della difesa?

Ricordo il mio primo caso in materia di leveraged buyout. Era una bancarotta, ad Asti. Il processo penale venne a discuterlo **Franzo Grande Stevens**, cioè un civilista. Perché venne lui? Probabilmente perché era consapevole di non riuscire a trovare un penalista in grado di discutere una causa con quel livello di tecnicismo, benché al suo cliente non mancassero le risorse per ingaggiare il più grande dei penalisti.

Qualcuno potrebbe obiettare che per i tecnicismi ci sono i consulenti....

Vero. Ma questo è un indebolimento dell'accusa o della difesa perché diventano rispettivamente più forti se mettono in un unico soggetto la consulenza tecnica con la nozione giuridica. Perché, il consulente può venire a spiegare il prodotto finanziario fin che vuole, ma poi, l'avvocato o il pm, se non lo hanno studiato bene, non riescono a tradurlo in una discussione accusatoria o difensiva consapevole. Il nostro compito, invece, è conoscere lo strumento finanziario, le sue technicalità giuridiche e tradurle in un linguaggio elementare.

Cambia la funzione del penalista dell'economia?

Noi dobbiamo tradurre la nozione complessa in una semplificazione secondo i canoni del diritto penale. E questo lavoro

di digestione della materia è un compito dell'avvocato moderno.

Come vede l'interesse dei grandi studi d'affari per il penale e la decisione di molti di aprire a questo settore?

I titolari di questi studi sono avvocati intelligenti e d'esperienza, che capiscono che ormai il mondo del penale è cambiato e che bisogna fortificare il penalista con una cultura civilistica. Però mi consenta una osservazione...

Dica..

Quelli forti saranno la nuova generazione.

In che senso?

Perché è nella stessa persona che ci deve essere la nozione civile e penale, non in due soggetti



distinti. Se ci si limita a mettere un penalista nello studio di un civilista, non si ottiene lo stesso risultato. Dovranno essere formati nuovi professionisti con una preparazione prima civilistica e poi penalistica. Solo allora si sarà realizzato il connubio effettivo.

Quindi pensa che possa succedere? Che il penale possa entrare in strutture multidisciplinari?

A queste condizioni sì. Non escludo che possa succedere. 

The logo for K&L GATES is displayed in white, uppercase letters on a solid teal square background.

K&L GATES

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

Connessi con il Mondo

Offriamo soluzioni innovative per le più complesse questioni legali dei nostri clienti, ovunque siano i vostri affari. Grazie alla vasta piattaforma internazionale con sedi in cinque continenti, i nostri circa 2.000 avvocati sono pronti per aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi di business.

Le nostre principali aree di attività sono:

- Diritto societario e commerciale
- Finanza di progetto
- Servizi finanziari
- Contenzioso e Arbitrati
- Diritto amministrativo
- Real Estate
- Diritto bancario
- Ristrutturazioni e insolvenza
- Diritto della proprietà intellettuale

Una raffica di lateral hire nel corso del 2014. Oltre 10 start up. Record assoluto. Anche se, secondo le stime di *Mag by legalcommunity.it*, il valore del fatturato spostato da queste operazioni è arrivato a stento a 70 milioni di euro. Ecco i protagonisti di quest'ultima stagione di "porte girevoli"

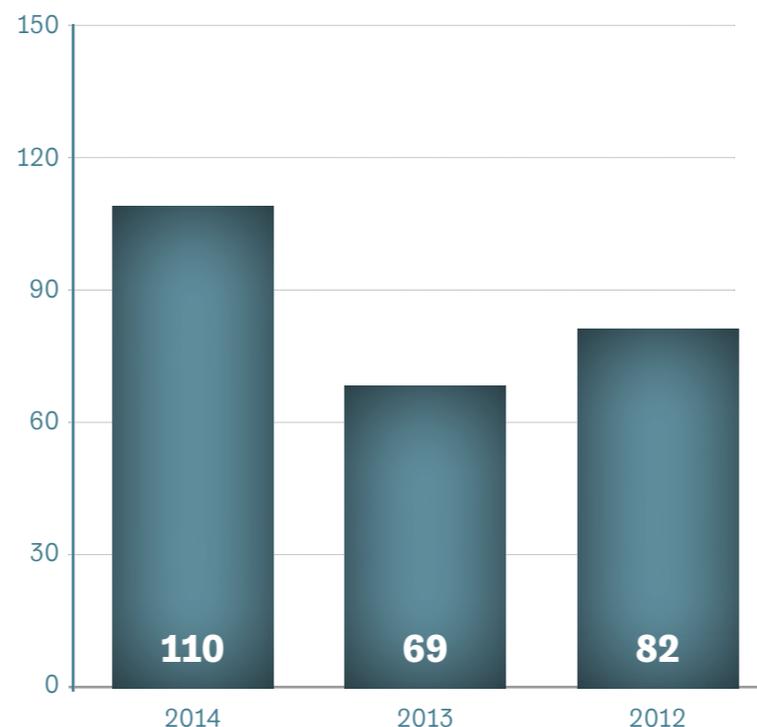


UNA POLTRONA PER CENTODIECI

Investimenti e spin off. Ma anche ristrutturazioni e bail out. Il 2014 è stato l'anno più intenso sul fronte dei cambi di poltrona dal 2008, ma con una casistica molto variegata. Sei anni fa, con la crisi ancora agli esordi, s'era archiviata una delle stagioni più tranquille sul fronte dei lateral hire con soli 38 passaggi di soci da studio a studio. L'anno che sta per concludersi ne ha registrati ben più di 100 (110, per l'esattezza, mentre scriviamo questo articolo). Un incremento superiore al 180% rispetto al 2008. Ma anche un aumento significativo rispetto al 2013 (+44%, [si veda il numero 7 di Mag by legalcommunity.it](#)) quando gli avvocati in transito sono stati 69. Un dato significativo riguarda la qualità dei profili che sono stati interessati dal ciclone dei cambi di poltrona. Secondo una stima elaborata da *Mag by legalcommunity.it* sul valore del portable business dei

QUANTI...

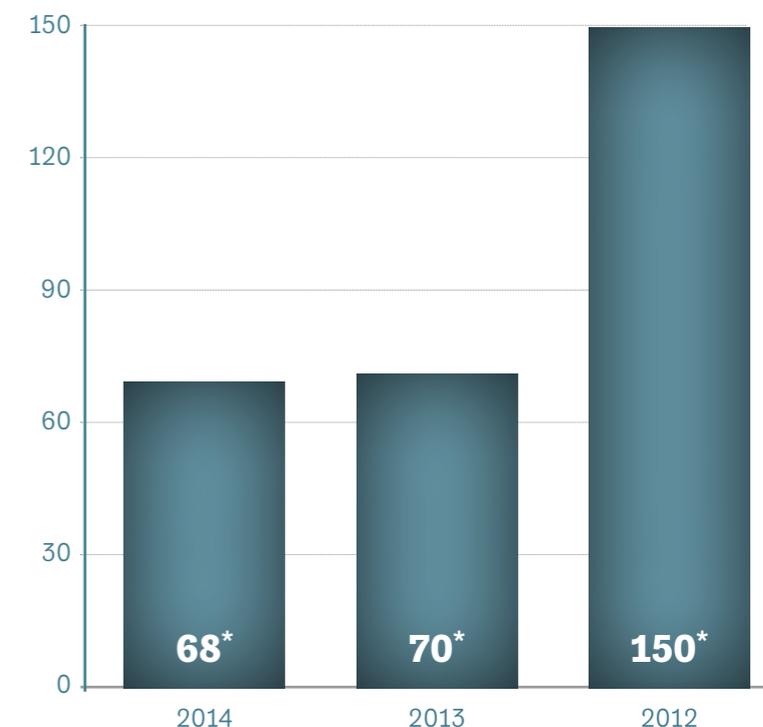
Andamento dei cambi di poltrona di soci nell'ultimo triennio



*Milioni di euro • Fonte: database legalcommunity.it

...E QUANTO

Valore complessivo del fatturato spostato dai cambi di poltrona di soci



professionisti in questione, i lateral hire registrati nel 2014 hanno mosso all'incirca 68 milioni di euro di fatturato, vale a dire una cifra di circa due milioni inferiore rispetto ai 70 milioni di euro spostati dagli avvocati in transito monitorati nel 2013.

SOLO IL 61% DELLE OPERAZIONI SI PUÒ DEFINIRE STRATEGICA

Sulla base di questi dati, si desume che mediamente, ciascuno dei soci che ha cambiato poltrona nel corso del 2014, ha portato con sé un fatturato di circa 620mila euro. Vale a dire circa il 40% in meno di

quanto sono riusciti a fare i partner che si sono spostati nel corso del 2013.

In effetti, analizzando nel dettaglio le operazioni registrate nel corso dell'anno, si riscontra che solo il 61% ha avuto valenza d'investimento e può essere classificata come «mossa strategica» (46,7%) oppure «spin off» (15%).

Il restante 39% dei casi, invece, va riferito a operazioni di «ristrutturazione» se non addirittura a casi di «bail out». I primi sono stati conseguenza di tagli o di operazioni di ridefinizione dell'assetto delle associazioni professionali di provenienza. I secondi, invece, sono stati veri e propri casi di salvataggio di professionisti che non riuscivano più a stare sul mercato con le proprie forze. A confermare questa analisi contribuisce anche la survey sui cambi di poltrona di rilevanza europea condotta da *The Lawyer*. Secondo la testata britannica sono stati 317 i lateral hire di partner più importanti registrati nel 2014 nel Vecchio

CAMBI DI POLTRONA ANNUNCIATI NEL CORSO DEL 2014*

AVVOCATO	SETTORE	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI APPRODO
Riccardo Agostinelli	Banking & Finance	Latham & Watkins	Gattai Minoli Agostinelli
Piero Albertario	Corporate, M&A	Pedersoli	Gattai Minoli Agostinelli
Paul Alexander	Capital markets	Linklaters	White & Case
Filippo Annunziata	Diritto finanziario, bancario, assicurativo, societario, regolamentare	Annunziata e Associati	Annunziata & Conso
Guido Battagliese	Trust	Battagliese Buonaguidi Mingardi	Martinez Novebaci
Luciano Belli Paci	Assicurativo	La Scala	Belli Paci
Massimo Benedettelli	Contenzioso, arbitrati	Freshfields	Arblit
Andrea Bartolucci	Capital markets	d'Urso Gatti e Bianchi	Giovannelli e Associati
Daniele Bonvicini	Societario, M&A, capital markets	BLF	Roedl & Partner
Alessandro Borelli	Societario, M&A, capital markets	BLF	Roedl & Partner
Sabrina Borocci	Energy, Corporate	Clifford Chance	d'Urso Gatti e Bianchi
Erika Brambilla	Tax	Deloitte Studio Tributario	Camagni & Associati
Carmine Bruno	Real estate	Ashurst	Tonucci & Partners
Vittorio Buonaguidi	Tax	Battagliese Buonaguidi Mingardi	Martinez Novebaci
Lorenzo Cairo	Diritto del Lavoro	Freshfields	Gattai Minoli Agostinelli
Paola Camagni	Tax	Deloitte Studio Tributario	Camagni & Associati
Francesco Capitta	Tax	Di Tanno e Associati	Macchi di Cellere Gangemi
Ermanno Cappa	Penale societario, Compliance	La Scala	Studio Cappa
Ubaldo Caracino	Banking & Finance	Zitiello	Tonucci & Partners
Cristina Carati	Diritto del Lavoro	Fava	Clc

Continente. Di questi, sono solo 31 sono quelli segnalati per l'Italia che segue, per quantità degli spostamenti, Germania (60) e Francia (97). Quanto ai settori di specializzazione più ricercati, invece, si è notato un forte interesse del mercato per il tax, il regolamentare/amministrativo, il diritto del lavoro oltreché per il corporate in senso ampio e il banking.

PORTE GIREVOLI IN TONUCCI E KING & WOOD

Tra gli studi che hanno messo a segno il maggior numero di lateral hire, bisogna citare i cinesi di King & Wood Mallesons e la law firm di matrice capitolina Tonucci & Partners. Entrambe queste realtà hanno visto un intenso movimento di professionisti sia in entrata che in uscita. Da King & Wood, per esempio, sono arrivati due soci di peso come **Giancarlo Castorino** e **Andrea Nicodemi**, con i quali lo studio ex SJ Berwin ha avviato il nuovo progetto di posizionamento in Italia rafforzandosi nel banking

AVVOCATO	SETTORE	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI APPRODO
Pasquale Cardellicchio	Contenzioso, arbitrati	Allen & Overy	RCC
Giancarlo Castorino	Banking & Finance	d'Urso Gatti e Bianchi	King & Wood Mallesons
Antonio Catricalà	Regolamentare, amministrativo, antitrust	Consiglio di Stato	Lipani & Partners
Luigi Chessa	Banking & Finance	Gianni Origoni Grippò Cappelli	Cassa depositi e prestiti
Massimo Chiaia	Corporate, M&A, restructuring	King Wood Mallesons	Munari Cavani
Stefano Cirielli	Banking & Finance, restructuring	Tonucci	Crowe Horwath
Daniele Colombo	Diritto del Lavoro	Fava	Clc
Silvia Colombo	Insurance	Jenny	Zitiello e Associati
Andrea Conso	Diritto finanziario, bancario, assicurativo, societario	Annunziata e Associati	Annunziata & Conso
Raffaele Correnti	Tax	Deloitte Studio Tributario	Camagni & Associati
Paolo Daviddi	Corporate, M&A, Private equity	Norton Rose Fulbright	Grimaldi
Roberto de Bonis	Corporate, M&A	Giliberti Pappalettera Triscornia	BVR
Gianluca De Cristofaro	Ip/Tmt	Mcm	Lca
Maria Francesca De Leo	Contenzioso, restructuring	RCC	Eversheds
Alfonso De Marco	Real estate, corporate	Gallavotti Honorati	Curtis Mallet
Alessandro De Rosa	Corporate	Spadafora De Rosa	Tonucci & Partners
Andrea De Tomas	Banking & Finance	Bonelli Erede Pappalardo	Nctm
Francesco Di Carlo	Societario, M&A, Regolamentare	Annunziata e Associati	Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi



e rifondando la practice di diritto del lavoro. Allo stesso tempo, però, lo studio ha perso alcuni elementi di valore come **Massimo Chiaia**, approdato in Munari Cavani, **Andrea Luciano**, sbarcato in qualità di socio in Withers.

Porte girevoli anche da Tonucci, in particolare nella sede di Milano

AVVOCATO	SETTORE	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI APPRODO
Alberto Dubini	Corporate finance, private equity	Dubini	Delfino Willkie Farr Gallagher
Alessandro Engst	Financial markets	Simmons & Simmons	Eversheds
Sergio Esposito Farber	Real estate, corporate	Gallavotti Honorati	Curtis Mallet
Enrico Fabrizi	Antitrust, regolamentare	R&P Legal	Osborne Clarke
Enrico Fadani	Corporate, M&A, restructuring	Cba	CorpLegal Grossmann Fadani & Partner
Giorgio Fantacchiotti	Corporate, M&A	Bonelli Erede Pappalardo	Linklaters
Luca Ferrari	Diritto sportivo	Cba	Withers
Paola Flora	Tax	Ashurst	Ubi Banca
Giorgio Fraccastoro	Amministrativo	Simmons & Simmons	Studio Fraccastoro
Antonio Franchi	Corporate	Franchi Lopez	LabLaw
Carlo Giofrè	Antitrust, regolamentare	Norton Rose Fulbright	Monaco e Associati
Alessandra Giovetti	Restructuring	Gianni Origoni Grippo Cappelli	Pedersoli
Andrea Granzotto	Corporate	Norton Rose Fulbright	McDermott Will & Emery
Edoardo Guffanti	Societario, M&A, diritto finanziario, bancario e assicurativo	Annunziata e Associati	Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi
Romina Guglielmetti	Corporate, financial markets	Santa Maria	Starclx
Quirino Imbimbo	Tax	R&P Legal	Ernst & Young
Ernesto Irace	Diritto del Lavoro	Pavia e Ansaldo	Tonucci & Partners
Monica Lambrou	Diritto del Lavoro	Fava	Clc
Francesca Lauro	Diritto del Lavoro	Lauro Sovani	Hogan Lovells
Andrea Luciano	Banking & Finance, capital markets	King Wood Mallesons	Withers

dove, a fronte delle uscite di **Stefano Cirielli** (passato in Crowe Horwat) e **Annalisa Pescatori** (che ha fatto ritorno in Grimaldi) si è assistito all'integrazione di **Nicola Spadafora** e **Alessandro De Rosa** che hanno fuso il loro studio nell'associazione guidata da **Mario Tonucci**, oltreché all'arrivo di **Ubaldo Caracino** da Zitiello, **Carmine Bruno** da Ashurst, **Guido Motti** da Jenny e di **Ernesto Irace** da Pavia e Ansaldo.

Entrambi questi studi fanno parte del gruppo di realtà che, [sul numero 5 di Mag by legalcommunity.it](#), erano state indicate come quelle destinate a fare incetta di nuovi partner nel



Nicola Spadafora



Martin Pugsley

AVVOCATO	SETTORE	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI APPRODO
Paolo Ludovici	Tax	Maisto e Associati	Ludovici e Associati
Antonello Lupo	Tax, corporate finance	Portolano Cavallo	Ughi e Nunziante
Luigi Maciocie	Tax, corporate, art law	Withers	R&P Legal
Stefano Malinconico	Antitrust, regolamentare, amministrativo	Nctm	Malinconico
Piergiovanni Mandruzzato	Diritto del Lavoro	LabLaw	Ichino Brugnattelli
Viviana Mara	Contenzioso, commerciale	Bernascone & Soci	Albertini
Enzo Marasà	regolamentare, amministrativo, antitrust	Bonelli Erede Pappalardo	Orsingher Ortu
Pierpaolo Mastromarini	Project Finance	Bonelli Erede Pappalardo	Watson Farley
Alessandro Maurizi	Contenzioso, contrattualistica, restructuring	-	Caiazzo Donnini Pappalardo
Filippo Mazza	Corporate M&A, private equity, restructuring	McDermott Will & Emery	Ughi e Nunziante
Valeria Mazzoletti	Contenzioso, arbitrati	d'Urso Gatti e Bianchi	Giovanardi Fattori
Arturo Meglio	Corporate, M&A	Bird & Bird	K&L Gates
Giovanni Mercanti	Tax	Maisto	Mercanti Dorio
Stefano Mingardi	Restructuring	Battagliese Buonaguidi Mingardi	Martinez Novebaci
Mario Miscali	Tax	Miscali	Carnelutti
Michele Mocarrelli	Banking & Finance, restructuring	Pavia e Ansaldo	Giovannelli e Associati
Emanuela Molinaro	Real estate	LMS	Orrick
Alessandro Monza	Real estate, corporate	Monza	Norton Rose Fulbright
Pierluigi Morara	Corporate, M&A	-	Blf

corso del 2014. Nell'elenco c'era anche Delfino Willkie Farr che, da inizio anno, ha preso **Martin Pugsley** da Dla Piper e **Alberto Dubini**.

GATTAI E ROEDL PIÙ ATTRATTIVI

Tra i fautori delle operazioni più interessanti del 2014, però, bisogna citare gli studi Gattai Minoli e Roedl & Partners. Il primo, a meno di due anni dall'apertura, ha dimostrato non solo di essere considerato una realtà credibile e capace di giocare da subito nella fascia alta del mercato, ma anche di avere una forte capacità attrattiva. Non solo lo studio guidato da **Bruno Gattai** è stato tra quelli che ha conquistato il maggior numero di nuovi soci (4) ma è stato anche quello che, a giudizio di *Mag by legalcommunity.it*, ha messo a segno il lateral hire più rilevante dell'anno, vale a dire quello di **Riccardo Agostinelli**, arrivato assieme a **Lorenzo Vernetti** da Latham & Watkins. L'ingresso di Agostinelli ha avuto una specifica rilevanza strategica visto che l'assistenza in ambito

AVVOCATO	SETTORE	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI APPRODO
Guido Motti	Contenzioso, arbitrati	Jenny	Tonucci & Partners
Andrea Nicodemi	Diritto del Lavoro	Cba	King & Wood Mallesons
Rocco Panetta	Tmt, privacy	Panetta & Associati	Nctm
Antonio Papi Rossi	Amministrativo	Santa Maria	Amministrativisti Associati
Attilio Pavone	Diritto del Lavoro	Toffoletto De Luca Tamajo	Norton Rose Fulbright
Sergio Pellone	Societario, tax	studio proprio	LS Lexjus Sinacta
Maricla Pennesi	Tax	Dla Piper	Baker & McKenzie
Norman Pepe	Banking & Finance, capital markets	Paul Hastings	RCC
Annalisa Pescatori	Corporate, M&A, Private equity	Tonucci & Partners	Grimaldi
Nicola Petracca	Diritto del Lavoro	LabLaw	Piacci De Vivo Petracca
Stefano Petrecca	Tax	Di Tanno e Associati	Macchi di Cellere Gangemi
Alberto Picciau	Societario, M&A	K&L Gates	Pslex
Fabio Pizzoccheri	Corporate, financial markets	Ashurst	Grimaldi
Martin Pugsley	Banking & Finance	Dla Piper	Delfino Willkie Farr Gallagher
Luciano Racchi	Diritto del Lavoro	Racchi De Benedetti	Legalitax
Domenico Rinaldi	Tmt, privacy	Panetta & Associati	Nctm
Eugenio Romita	Tax	Di Tanno e Associati	Macchi di Cellere Gangemi
Diego Rufni	Contenzioso, bancario, commerciale	Rsg	Blf
Giovanni Sagramoso	Contenzioso, regolamentare	Annunziata e Associati	Pslex
Gian Matteo Santucci	Corporate, M&A	Bernascone & Soci	Carnelutti
Francesco Sbisà	Penale	Dominioni Gobbi Sbisà	Bonelli Erede Pappalardo
Liviano Sinopoli	Corporate, M&A, commerciale	Sinopoli & Partners	Giovannelli e Associati

bancario e finanziario rappresenta uno dei pilastri dell'intero progetto professionale su cui è stato pensato e costruito lo studio. Non a caso, questo arrivo ha anche determinato il cambio della ragione sociale della boutique che è stata ribattezzata Gattai Minoli Agostinelli. Un'altra delle operazioni più interessanti dell'anno è stata quella che ha visto l'ingresso di **Daniele Bonvicini** e buona parte della sede milanese di Blf in Roedl & Partner. La sede italiana dello studio di matrice tedesca, guidata dal partner **Stefan Brandes** è riuscita, prima tra le realtà internazionali di matrice non anglosassone, a portare in squadra un rain maker di razza realizzando un'operazione di chiara rilevanza strategica visto che ha consentito alla law firm di rafforzare il proprio posizionamento nel societario.

NUOVI PROGETTI PER LUDOVICI, DI CARLO E BARTOLUCCI

Ma non tutti i professionisti con i

AVVOCATO	SETTORE	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI APPRODO
Nicola Spadafora	Corporate, M&A	Spadafora De Rosa	Tonucci & Partners
Alessandro Stoppa	Real estate, corporate, finance	Paul Hastings	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Olimpio Stucchi	Diritto del Lavoro	LabLaw	Uniolex
Giorgio Telarico	Tmt, privacy	Panetta & Associati	Nctm
Giulio Tognazzi	Banking & Finance	Chiomenti	Caiazzo Donnini Pappalardo
Aurelio Tricoli	Contenzioso, corporate, restructuring, antitrust	Libonati Jaeger	Monaco e Associati
Lorenzo Verneti	Banking & Finance	Latham & Watkins	Gattai Minoli Agostinelli
Fabio Weilbacher	Contrattualistica	Crw	LS Lexjus Sinacta
Duccio Zanchi	Trust	Osborne Clarke	Loconte & Partners
Marco Zechini	Banking & Finance	Dla Piper	Orrick
Andrea Zulli	Antitrust, regolamentare	Norton Rose Fulbright	Covington
Piergiorgio Zettera	Corporate, M&A	Roedl & Partner	Studio Internazionale

* L'elenco include professionisti diventati soci • Fonte: legalcommunity.it

business case più interessanti, nel cambiare casacca, hanno scelto di spostarsi in un altro studio dal percorso consolidato. È interessante osservare che in molti hanno scelto di fondare o partecipare alla realizzazione di

nuovi progetti professionali. È stato il caso, per esempio, di **Paolo Ludovici** che, dopo 23 anni al fianco di un gigante del tax come **Guglielmo Maisto**, ha deciso di dare vita a una nuova insegna, mettendo assieme una

squadra di sette professionisti (di cui fanno parte anche i soci **Michele Aprile**, **Loredana Conidi**, **Andrea Prampolini**, **Stefano Tellarini** e **Luca Formica**) che punta a operare sempre nel settore della consulenza fiscale e tributaria. In ambito societario, invece, tra le operazioni più rilevanti va segnalata la nascita dello studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi, 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**.



Alfredo Craca

Andrea Bartolucci

Scelta simile e spirito analogo si possono ritrovare anche tra le motivazioni che hanno portato **Andrea Bartolucci**, **Liviano Sinopoli** e **Michele Mocrelli** a passare nella squadra dello studio a cui, a inizio anno, ha dato vita **Alessandro Giovannelli**.

BOOM DI START UP

In generale, nel corso del 2014 sono tornate a crescere le start up: +160%. In tutto se ne contano 14 a fronte delle 5 che si erano avute l'anno precedente. Oltre agli studi Giovannelli e Associati, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi e Ludovici & Partners, ci sono stati i kick off di due studi fondati da altrettanti ex soci di Simmons & Simmons: Plc, boutique creata da **Filippo Pingue**, e lo studio amministrativo Fraccastoro di **Giorgio Fraccastoro**. Sempre in ambito amministrativo è nato Amministrativisti Europei Associati, spin off dello studio Malinconico,



Filippo Pingue

Nicola Petracca

mentre nel diritto del lavoro abbiamo assistito al taglio del nastro per tre nuove insegne: Clc, fondato dagli ex Fava, **Monica Lambrou**, **Cristina Carati** e **Daniele Colombo**; Uniolex, a cui ha dato vita **Olimpio Stucchi** dopo l'uscita da LabLaw; Piacci De Vivo Petracca, creata tra gli altri da un altro ex LabLaw, **Nicola Petracca**. Altre due insegne, invece, sono nate da La Scala: Cappa e Associati, fondata da **Ermanno Cappa**, che si occupa di penale societario, antiriciclaggio, bancario, compliance e corporate e lo studio Belli Paci, attivo nel diritto delle assicurazioni, a cui ha ridato vita **Luciano Belli Paci**. 🌐

I 10 LATERAL PIÙ INTERESSANTI DEL 2014

in ordine alfabetico

RICCARDO AGOSTINELLI

da Latham & Watkins
a Gattai Minoli Agostinelli



Avvocato di spicco nel mercato della consulenza legale in

ambito Finance. Ha portato con sé un team di cinque professionisti. Nel corso dell'anno, mentre era ancora in Latham & Watkins, ha partecipato al riassetto dell'Inter, al risanamento di Jackerson, all'acquisizione di Arena da parte di Capvis e a quella di Mec3 da parte di Riverside, in cui ha seguito le banche finanziatrici.

DANIELE BONVICINI

da Blf
a Roedl & Partner



Con l'arrivo di Daniele Bonvicini e altri cinque professionisti

della sede milanese di Blf, lo studio tedesco Roedl & Partner ha rafforzato il suo posizionamento nel corporate in Italia, aumentando il suo grip sulla clientela industriale. Dopo il suo arrivo, Bonvicini ha seguito il riscadenziamento del debito di Beghelli e il passaggio della Fratelli Aversa al gruppo Campari.

GIANCARLO CASTORINO

da d'Urso Gatti e Bianchi
a King & Wood Malleson



L'avvocato è uno dei nomi più noti sul mercato della consulenza

legale in materia finanziaria. Di recente, l'avvocato e il suo team hanno seguito la ristrutturazione di Prelios e l'acquisizione di Gemeaz. Prima di lavorare in d'Urso Gatti e Bianchi, Castorino ha passato alcuni anni in MBL & Partners passando poi allo spin off Marena Castorino D'Angelo Fagotto.

ANTONIO CATRICALÀ

dal Consiglio di Stato
a Lipani & Partners



È stato il cambio di poltrona più autorevole. Catricalà è

stato capo di gabinetto, poi segretario generale a Palazzo Chigi con Berlusconi nel 2001; presidente dell'Antitrust; sottosegretario alla presidenza del consiglio nel governo di Mario Monti; viceministro allo Sviluppo economico con delega alle comunicazioni con Enrico Letta. Ora lo aspetta il "test" con il mercato della consulenza.

PAOLO DAVIDDI

da Norton Rose Fulbright
a Grimaldi



L'avvocato ha lasciato dopo 11 anni la law firm internazionale

di cui era stato anche managing partner. Il suo arrivo rafforza lo studio nel private equity e capital markets. Nel corso del 2014, Daviddi ha seguito la quotazione di Essere Benessere, Gala e del Blue Note alla Borsa di Milano, oltreché l'acquisizione di Industries Sportswear (gruppo Moncler) da parte di Emerisque.

I 10 LATERAL PIÙ INTERESSANTI DEL 2014

in ordine alfabetico

FRANCESCO DI CARLO ED EDOARDO GUFFANTI

da Annunziata e Associati
a Craca Di Carlo Guffanti
Pisapia Tatozzi



Di Carlo (foto) e Guffanti sono due esperti in materia di diritto

finanziario e regolamentare oltre che di societario e m&a. Nei loro cv spiccano molti incarichi societari. Per Di Carlo la presidenza del Collegio Sindacale di Italmobiliare, di Equita e Idea Capital. Guffanti è presidente di Zenit Sgr, vicepresidente di Consultinvest Sim e presidente del Collegio Sindacale di Hedge Invest.

GIORGIO FANTACCHIOTTI

da Bonelli Erede Pappalardo
a Linklaters



Con l'arrivo di Fantacchiotti, Linklaters ha dato ulteriore forza al suo

m&a. Dal suo arrivo, l'avvocato ha lavorato all'acquisizione di Fida da parte di Balconi e di Ip Cleaning da parte di Ambienta. Ha seguito l'ingresso di Three Hills in Aquafil. Ed è al lavoro sulla cessione di Pioneer per conto di Unicredit.

PAOLO LUDOVICI

da Maisto e Associati
a Ludovici & Partners



L'autorevole directory internazionale, Chambers, gli ha assegnato

lo status di «star» del mercato della consulenza fiscale in Italia. Nel corso dell'anno, mentre era ancora socio di Maisto, ha seguito gli aspetti tax della cartolarizzazione da 700 milioni di Credito Valtellinese, quelli del passaggio di Business Integration Partners ad Argos Soditic e quelli del riassetto dell'Inter.

STEFANO PETRECCA

da Di Tanno e Associati
a Macchi di Cellere Gangemi



È stato il protagonista del più clamoroso cambio di

poltrona nel mercato Tax. Con Petrecca sono arrivati in Macchi 10 professionisti che hanno contribuito a dare una nuova struttura al dipartimento fiscale e tributario dello studio. Tra questi anche i soci Eugenio Romita e Francesco Capitta. Il team ha integrato la squadra composta da Giordano, Salvatore e dal decano Bruno Gangemi.

FRANCESCO SBISÀ

da Dominioni Gobbi Sbisà
a Bonelli Erede Pappalardo



L'arrivo di Sbisà nella partnership del primo studio d'Italia

per fatturato rappresenta un dato di notevole rilevanza strategica vista l'inedita apertura al penale societario. Sbisà è direttore della Scuola Nazionale di Alta Formazione dell'Unione delle Camere Penali Italiane e Vice Presidente della Camera Penale di Milano, con delega alla formazione.

LE 10 START UP DA TENERE D'OCCHIO

in ordine alfabetico

AMMINISTRATIVISTI EUROPEI ASSOCIATI

Boutique specialistica fondata dagli avvocati Sergio Fidanzia e Angelo Gigliola. Lo studio ha sede a Roma e conta, oltre ai due soci, anche la presenza di Andrea Panzarola, in qualità di of counsel e Angela Ciuffreda e Giorgia Sangiuolo. Tutti provengono dallo studio Malinconico.

CORPLEGAL

Si tratta di una nuova insegna sul mercato legale cross border, attiva in particolare sull'asse Italia-Germania. Lo studio è stato fondato dall'avvocato Enrico Fadani che ha lasciato lo studio Cba, dov'era socio. Fadani ha lavorato in Cba per 4 anni e cinque mesi.

FRACCASTORO

Anche Giorgio Fraccastoro, ex socio di Simmons & Simmons, ha scelto la strada della boutique indipendente. L'avvocato amministrativista ha dato vita a una struttura specialistica. Tra i propri clienti annovera Gse, Bat e Italcementi.

CLC

Nuova insegna nel settore del diritto del lavoro, creata da Monica Lambrou, Cristina Carati e Daniele Colombo, tutti provenienti da Fava & Associati. Lambrou in precedenza aveva lavorato in Trifirò & Partners. Mentre Carati era stata in Daverio & Florio ed Eversheds.

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI

Lo studio è partito con cinque soci e più di 20 collaboratori. Punta a essere uno studio indipendente che opera nel societario giudiziale e stragiudiziale a tutto tondo, con focalizzazione su clientela finanziaria istituzionale ed emittenti quotati.

LE 10 START UP DA TENERE D'OCCHIO

in ordine alfabetico

GIOVANNELLI E ASSOCIATI

La boutique si è presentata al mercato a inizio anno. Oggi conta sette soci, due of counsel e una decina di collaboratori. Si occupa di operazioni straordinarie dall'M&A al restructuring, passando per il capital markets e il private equity.

LUDOVICI & PARTNERS

Due sedi: Milano e Londra. Sei soci e due associati. Lo studio tax, avvia l'attività con un team tutto di ex-Maisto. Oltre a Paolo Ludovici i soci sono Michele Aprile, Loredana Conidi, Andrea Prampolini, Stefano Tellarini e, nella sede di Londra, Luca Formica.

PIACCI DE VIVO PETRACCA

Una realtà che riunisce tre esperienze professionali di rilievo nel diritto del lavoro. Sedi situate a Roma e Napoli. Bruno Piaci, Andrea De Vivo e Nicola Petracca puntano a rendere sinergiche le rispettive esperienze professionali, consolidate in anni di attività.

UNIOLEX

A conferma che il diritto del lavoro resta tra le practice più dinamiche del momento, nel corso del 2014 si è assistito anche alla nascita di Uniolex ad opera di Olimpio Stucchi, ex socio di LabLaw. Basato a Milano, lo studio conta tre soci: Stucchi, Paola Gobbi e Andrea Savoia.

STARCLEX

Lo studio è stato fondato da Romina Guglielmetti e Carlo Riganti. La boutique è focalizzata sul diritto societario, capital markets e sul diritto bancario oltreché sull'assistenza alle start up innovative. Guglielmetti è uscita dallo studio Santa Maria dove aveva passato sette anni.

	ANTIRICICLAGGIO		ARBITRATO		ASLAPLUS		ASLAWOMEN		COMITATO GIOVANI		DIRITTO D'IMPRESA	
	DIRITTO DELL'AMBIENTE E DELL'ENERGIA		DIRITTO TRIBUTARIO		INSOLVENCY & RESTRUCTURING		LAVORO					
	LITIGATION IN AMBITO ASSICURATIVO		PENALE DELL'ECONOMIA, UE E TRANSNAZIONALE		TRASPORTI		TRUST					



I GRUPPI DI LAVORO ASLA

conoscere, approfondire, condividere e diffondere
una nuova cultura della professione legale

è on-line il nuovo sito www.aslaitalia.it



ASLA

ASSOCIAZIONE STUDI LEGALI ASSOCIATI

PROFESSIONISTI DEL CAMBIAMENTO



aslaitalia.it



info@aslaitalia.it



È IL MOMENTO DEL RICAMBIO GENERAZIONALE

Il mercato dei servizi legali acquisisce una nuova fisionomia. Non ci sono più territori inattaccabili. La crisi ha creato grandi opportunità per chi ha saputo combinare strategicamente: organizzazione, governance, internazionalizzazione, attenzione ai costi, cura del prodotto e vicinanza al cliente.

Partito con grandi aspettative, il 2014 si chiude senza la tanto attesa svolta. Verrà archiviato assieme ai precedenti cinque esercizi sotto la voce: crisi.

I big deal sono rimasti cosa rara. Così com'era accaduto negli anni precedenti. E così come si era già visto nell'ultimo biennio, la maggior parte delle operazioni ha avuto carattere cross border. La ripresa? Anche stavolta gli



© turedin - Fotolia.com

analisti sono d'accordo nel rinviarla all'anno prossimo.

Le riforme? Almeno quelle, sembrano essere partite. Il governo Renzi, non senza fatica, ha varato il Jobs act, messo mano alla Giustizia civile e introdotto la voluntary disclosure.

Ma gli effetti, saranno tutti da verificare.

Intanto, Unicredit nell'outlook 2015 ha previsto un ritorno alla crescita del Pil, seppure in misura piuttosto contenuta: +0,5%.

In questo scenario, com'è cambiato

il mercato dei servizi legali? A ben guardare, l'evoluzione del settore comincia a mostrare lineamenti molto più definiti rispetto anche solo a un anno fa.

Si assiste a un vero e proprio processo di ricambio generazionale che sta determinando una ridefinizione della leadership di mercato.

Si amplia il novero delle eccellenze del settore. Il cerchio magico italiano (da anni limitato a tre sigle: Bep, Gop e Chiomenti) si allarga a nuove realtà a cominciare da

Legance ed Nctm. E potrebbe ampliarsi a strutture che nascono sulla scia di questi venti di cambiamento.

Sempre più avvocati con un business case di rilievo e una chiara visione imprenditoriale decidono di mettersi in proprio. E il modello, basato su dimensioni contenute, specializzazione in alcune aree di pratica e massima qualità del servizio reso, si rivela vincente. Tra i casi più clamorosi ci sono, per esempio, quelli di Gattai Minoli Agostinelli, Orsingher Ortu, Raynaud & Partners, Rcc o HiLex. Ma nell'elenco di queste best practice si candidano a essere annoverate anche esperienze appena varate come Giovannelli e Associati, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi e Ludovici & Partners.

La parola d'ordine è: sintesi. Le realtà che si stanno muovendo meglio sul mercato sono quelle

.....

SEMPRE PIÙ AVVOCATI CON UN BUSINESS CASE DI RILIEVO E UNA CHIARA VISIONE IMPRENDITORIALE DECIDONO DI METTERSI IN PROPRIO. E IL MODELLO, BASATO SU DIMENSIONI CONTENUTE, SPECIALIZZAZIONE IN ALCUNE AREE DI PRATICA E MASSIMA QUALITÀ DEL SERVIZIO RESO, SI RIVELA VINCENTE.

.....



© Sergey Nivens - Fotolia.com

che hanno deciso di fare una seria analisi dei “pro e contro” di quanto appreso nell’ultimo decennio. Organizzazione, governance, internazionalizzazione, ma anche attenzione ai costi, cura del prodotto e vicinanza al cliente sono i sei ingredienti sulla base dei quali gli studi legali attivi in Italia hanno deciso di riformare la propria struttura. Sei fattori che possono essere combinati in modo differente, declinati a seconda

delle esigenze e degli obiettivi di posizionamento ma da cui, s’è finalmente capito, non si può prescindere se si vuole stare sul mercato italiano.

La crisi ha creato opportunità. Non esistono più settori o clienti inarrivabili. E proprio la crisi ha consentito a

chiunque offrisse uno standard qualitativo elevato e fosse in grado di impostare la propria attività su criteri di economicità, di conquistare mandati e operazioni. A beneficiare di questo cambiamento sono state anche le sedi italiane delle grandi law firm internazionali che, dopo lo spaesamento seguito allo sboom del 2009, sono riuscite a conquistare un ruolo di primo piano nelle grandi operazioni

straordinarie, spesso anche grazie alla loro natura sempre più marcatamente cross border. Se per Cleary Gottlieb, Clifford Chance o Shearman & Sterling si è trattato di una sostanziale conferma, nel caso di realtà come DLA Piper, Allen & Overy, Hogan Lovells o Roedl & Partner, solo per citarne alcuni, si è assistito a un vero e proprio exploit.

Al netto delle realtà consolidate (come per esempio Pedersoli o Lombardi Molinari Segni) e delle insegne nazionali che hanno saputo rinnovarsi investendo nella loro storia e allargando i propri orizzonti a piazze internazionali, cominciando da Londra (si pensi a titolo esemplificativo a Grimaldi) il processo di selezione innescato da questa perdurante condizione di recessione economica ha avviato una vera e propria trasfigurazione del mercato dei servizi legali italiano. La cui fisionomia apparirà ancora più chiara nel corso del 2015. 🌐



finance community

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario

www.financecommunity.it

GIUSTIZIA CIVILE

«SI PARTA DALLE IMPRESE»

Per Gabriel Cuonzo le sezioni specializzate dei tribunali devono diventare «un'interfaccia business friendly». E avverte: «La velocità non è tutto».



Investire sui tribunali delle imprese per renderli «un'interfaccia business friendly». L'appello arriva da **Gabriel Cuonzo**, socio fondatore dello studio Trevisan & Cuonzo, che intervistato da *Mag by legalcommunity.it* afferma: «I tribunali delle imprese sono stati una buona idea, ma per farli funzionare servono investimenti» e invita il Governo a darsi delle priorità.

La relazione Barbuto sulle «pendenze e l'anzianità di iscrizione degli affari civili a ottobre 2014» illustra un quadro per molti versi noto e indica come obiettivo del processo di efficientamento della macchina giudiziaria civile il contenimento dei tempi per arrivare a sentenza nei diversi gradi di giudizio.

Ma il tentativo di intervenire su tutto, su ogni aspetto della Giustizia civile, secondo Cuonzo rischia di non riuscire a incidere su nulla. Per questo, a detta dell'avvocato, sarebbe più giusto fare una scelta di campo e puntare su un settore specifico, come quello della giustizia per le imprese, soprattutto se si è d'accordo nell'attribuirgli rilevanza strategica. «I tribunali dell'impresa sono un'infrastruttura fondamentale. Una

giurisdizione che funziona bene è un fattore che aiuta gli investimenti o quantomeno non li disincentiva».

Avvocato Cuonzo, ha letto la relazione Barbutto? Cosa ne pensa?

Un lavoro molto interessante. Che però suscita qualche perplessità. In particolare sul piano metodologico.

Ovvero?

L'approccio del Governo e della relazione appare troppo statistico. Giustamente i giudici fanno un ragionamento che riguarda l'efficienza di tutta la macchina della Giustizia civile. Abbiamo circa 4,3 milioni di cause nuove l'anno. Cui si somma un notevole arretrato (oltre 5 milioni). E l'obiettivo è portare la durata del processo entro i tre anni.

Tempi accettabili, per il primo grado...

Effettivamente, per una persona fisica può essere vero. Ma per l'impresa bisogna fare una riflessione ulteriore, perché a mio giudizio sono ancora troppo lunghi. E questo solleva una questione di competitività.

Il tribunale dell'impresa può essere una soluzione?

Il tribunale dell'impresa è una infrastruttura giudiziaria fondamentale. Una giurisdizione che funziona bene è un fattore che aiuta gli investimenti o quantomeno non li disincentiva.



Gabriel Counzo

Questione di competitività per il sistema Paese, dunque?

La giustizia civile è un'interfaccia che deve diventare business friendly. Per esempio, i tribunali non possono funzionare solo la mattina. Facciamo uno sforzo iniziale almeno per le sezioni delle imprese. Se il Governo vuole, come dice, attirare investimenti in Italia, deve fare una scelta di campo netta.

Ma i tre anni per un giudizio di primo grado sono un obiettivo da rivedere per queste strutture?

Non solo. È oggettivo che in Italia, anche i Tribunali che funzionano meglio, quelli in cui i procedimenti vengono conclusi in tempi accettabili, non sono considerati ancora apprezzabili dalle imprese.

Perché?

Primo per ragioni di carattere logistico. I processi civili non avvengono in modalità confrontabili con le maggiori giurisdizioni europee.

Per esempio?

In Italia le cause civili si tengono nelle stanze dei giudici. Noi dobbiamo spiegare ai clienti, spesso stranieri, perché l'udienza non si svolge in aula. Il processo civile è un rito frantumato. Fatto di tante piccole udienze. Tante memorie che non hanno riscontro in altri Paesi. E poi mancano servizi essenziali come la traduzione simultanea.

Quindi?

Oltre a fare una rilevazione di tipo statistico, concentriamoci nel migliorare in un paio di anni non tutta la macchina, cosa che sarebbe impossibile in così poco tempo, ma i tribunali d'impresa e in particolare quelli competenti per le società estere.

Suggerisce di agire solo su una parte del problema?

Se il legislatore ha ritenuto opportuno limitare il numero di tribunali che possono giudicare soggetti internazionali, allora facciamo sì che questi tribunali siano dotati di mezzi, strutture e personale adeguati allo svolgimento di questo compito facendo sì che una causa civile, in Italia, somigli a una causa civile in Germania o in Francia o in Inghilterra.

GIUSTIZIA CIVILE TOTALE UFFICI GIUDICANTI

Totalità degli uffici		VARIAZIONE RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE
Anno giudiziario 1.7.2010 - 30.6.2011		
Iscritti	4.475.419	
Definiti	4.527.574	
Pendenti finali	5.738.673	
Anno giudiziario 1.7.2011 - 30.6.2012		
Iscritti	4.329.262	- 3,3%
Definiti	4.532.930	+ 0,1%
Pendenti finali	5.488.102	- 4,4%
Anno giudiziario 1.7.2012 - 30.6.2013		
Iscritti	4.348.902	+ 0,5%
Definiti	4.554.038	+ 0,5%
Pendenti finali	5.257.693	- 4,2%

Fonte: Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria

Dove i tempi sono più rapidi?

A Dusseldorf per certe cause tecnologiche si sono imposti di arrivare a sentenza in 8 mesi. In Inghilterra siano intorno a un anno. Noi dovremmo pensare a come accorciare i tempi ma soprattutto come rendere efficiente la procedura, attraverso l'introduzione di case manager, per esempio.

SEZIONI SPECIALIZZATE E COMPETENZE

Il tribunale delle imprese è una sezione specializzata istituita presso i tribunali e le corti d'appello.

- Le sezioni specializzate in materia di impresa hanno competenza a decidere, tra le altre cose, sui procedimenti giudiziari in materia di proprietà industriale e di concorrenza sleale, con esclusione delle sole fattispecie che non interferiscono, neppure indirettamente, con l'esercizio dei diritti di proprietà industriale, nonché in materia di illeciti afferenti all'esercizio dei diritti di proprietà industriale.
- Inoltre, queste sezioni specializzate si occupano di controversie in materia di diritto d'autore; di intese, abuso di posizione dominante e operazioni di concentrazione; di controversie relative alla violazione della normativa antitrust dell'Unione europea.
- Le sezioni specializzate in materia di impresa sono anche competenti relativamente alle cause riguardanti i rapporti societari, il trasferimento delle partecipazioni sociali, i patti parasociali, le azioni di responsabilità.
- Infine, la competenza per materia delle sezioni specializzate in materia di impresa è stata estesa dal legislatore anche ai rapporti aventi a oggetto i contratti pubblici di appalto di lavori, servizi o forniture di rilevanza comunitaria. 

Poi?

La traduzione simultanea dovrebbe essere un servizio sempre disponibile. Poi, magari, si può decidere che l'azienda che la richiede se la debba pagare. Ma almeno facciamo in modo che le aule abbiano le dotazioni tecnologiche che la rendano possibile.

Quindi non è solo questione di velocità?

Bisognerebbe lavorare molto anche sulla formattazione delle sentenze che sono scritte con stili molto diversi a seconda del giudice. Non c'è un format unico e sono complesse da tradurre in inglese. Questo vale anche per gli atti giudiziari. La velocità non è tutto.

E dire che da mesi non si parla d'altro...

Io non voglio che una causa commerciale di grande importanza venga risolta in via cautelare. Io ho bisogno che in un anno o in un anno e mezzo mi arrivi un prodotto, ovvero una sentenza, che sia di qualità.

Come si misura la qualità?

Qualità significa sentenze corrette, con un format adeguato, dove le prove sono state tutte assunte in maniera opportuna. Le prove testimoniali andrebbero videoregistrate.

E gli avvocati? Che parte devono avere in tutto questo?

Vanno responsabilizzati, per scoraggiare cause temerarie. Anche se, rispetto a questo problema, la soluzione più efficace sarebbe di tipo economico.

Per esempio?

Per esempio, con condanne al pagamento delle spese legali reali. C'è invece, una tendenza eccessiva alla compensazione delle spese.

Intanto continua a crescere il contributo unificato...

È un passo nella giusta direzione. Il vero meccanismo deflativo è economico. Le cause infondate vanno scoraggiate con condanne alle spese adeguate.

È frequente l'abuso del processo?

Dobbiamo avere la consapevolezza che tante cause vengono fatte per motivi di business, per migliorare la posizione concorrenziale dell'azienda, e se costa poco e se il rischio economico è molto basso è chiaro che in tanti possono pensare di sfruttare la strada giudiziale anche quando non ne hanno le ragioni.

La nuova Giustizia civile deve partire da qui?

Deve passare da formulazioni generali alla considerazione di come in concreto funzionano le cose. 🧑🏻



È ora di **AGGIORNARSI**

.....
Grafica • Web • Pubblicità • Foto • Stampa
.....

info@kreita.com

www.kreita.com

KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

DEBITO, IL “MODELLO INTER” PIACE ALLA SERIE A

La soluzione utilizzata dal club nerazzurro potrebbe essere replicata, a determinate condizioni, per altre società alle prese con questioni contabili. Prima fra tutte la As Roma che sta lavorando con Riccardo Agostinelli, che ha curato proprio l'operazione della squadra di Erick Thohir.



È il rosso il colore dominante nelle casse del Calcio italiano Spa. Il settore è infatti sempre più stretto nella morsa finanziaria, fra debiti da ristrutturare e l'assenza di liquidità immediatamente disponibile.

Nella partita del debito, una soluzione può arrivare dal “Modello Inter”, una complessa operazione realizzata la scorsa estate dal team del presidente **Erick Thohir** per tappare un buco di 400 milioni di euro. E al quale guarda, fra le altre, anche l'As Roma, che intende sistemare l'indebitamento che, a settembre 2014 (ultimo dato disponibile) era pari a 111,3 milioni di

euro. In cosa consista il “Modello Inter” lo ha spiegato a *Mag by legalcommunity.it* l'avvocato che ha curato l'operazione, **Riccardo Agostinelli**, socio dello studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners.

Avvocato Agostinelli, allora anche la Roma sta pensando di usare il “Modello Inter”?

Con la Roma c'è un'operazione in corso. Ci stiamo lavorando. Più in generale, posso dire con certezza che la struttura adoperata sull'Inter sia replicabile da qualunque squadra che abbia significativi flussi di cassa prospettici e non solo nel calcio.

In quali altri casi?

In tutte quelle situazioni in cui esistono diritti televisivi e importanti sponsorship agreements alimentati da un brand forte, come ad esempio la Formula 1, che assieme al calcio sono i due sport che hanno un flusso di cassa tale da supportare questo tipo di operazioni. Si tratta di una struttura complessa e sofisticata, pertanto serve un debito consistente, superiore ad almeno i 150 milioni, tale giustificare tutto questo lavoro.



Riccardo Agostinelli

Come funziona esattamente il “Modello Inter”?

Innanzitutto, lo scopo di questo sistema è passare da un debito frammentato e disorganizzato, situazione piuttosto frequente nei Club, a una gestione scientifica del debito, ossia fondata su flussi misurati e ben programmati.

Ovvero?

Una società di calcio spesso si indebita perché, quando il Club ha bisogno di liquidità per fare investimenti, chiede prestiti a diverse banche facendo leva sulla capacità di credito della proprietà. Si crea così un debito “spezzatino”, disorganizzato e spesso a breve termine.

Con il metodo adottato invece abbiamo realizzato una gestione che unisce il debito con il flusso di cassa in un'ottica di effettiva sostenibilità.

Come?

Attraverso la creazione di una nuova società (la Inter Media and Communication srl nel caso dell'Inter ndr), interamente controllata dal Club, alla quale vengono conferiti tutti gli asset che generano cassa, in particolare

tre: i diritti TV, la proprietà intellettuale, quindi il brand, e i contratti di sponsorship.

La squadra non si spoglia dei beni perché la newco è un veicolo controllato al 100% dal Club.

E poi?

La nuova società si indebita chiedendo un prestito senior a medio e lungo termine (di 230 milioni nel caso dell'Inter ndr), garantito dai flussi di cassa "certi" derivanti dai tre elementi, e rende interamente disponibile il finanziamento al Club per ripagare i debiti.

E le spese correnti?

Questa società continua a riempirsi di cassa nell'arco dell'anno. Una parte viene accantonata al servizio del debito, il resto va al Club per l'attività corrente.

Si tratta quindi di project financing?

Sì, lo stile è piuttosto simile. In questo caso non abbiamo un'infrastruttura a generare cassa, ma i diritti, la proprietà intellettuale e i contratti di sponsorizzazione.

Quali sono i vantaggi?

Il debito è organizzato e collegato alla cassa nell'ambito di una struttura "bankruptcy remote". Inoltre, è possibile utilizzare il medesimo schema per lo sviluppo di



infrastrutture (tipicamente lo stadio) dove la vendita dei biglietti supporta il servizio del debito.

E i rischi?

La variabile principale è legata all'andamento del Club. Dalla performance effettiva infatti dipende la capacità di generare cash. Per questo, nei termini e condizioni del debito, si pongono specifiche regole e strumenti a prestazione del credito, anche per il denegato evento retrocessione. Nel caso peggiore, ovvero il fallimento del Club, le banche possono usare gli asset in garanzia per rilanciare le squadre attraverso una nuova società e un nuovo presidente. 🏆

KLECHA & CO 25 DEAL IN CINQUE ANNI

La più recente è stata l'acquisizione delle divisioni Intelligent Content Management e iLab di iSOCO da parte di Expert System. «La finanza deve dare prospettive di crescita alle aziende».

Expert System, società attiva nei software semantici per la gestione delle informazioni e dei *big data*, si è aggiudicata nei giorni scorsi le divisioni Intelligent Content Management e iLab di iSOCO, multinazionale spagnola operante in Sud America.

Redecam, gruppo milanese nei sistemi di filtrazione industriale, con 50 milioni di euro di fatturato e 70 dipendenti, è stata acquisita dal fondo di private equity



Stephane Klecha

canadese Dundee Sarea nel settembre scorso e ora sta sviluppando nuove linee di prodotti e servizi nel Nord America.

Objectway, società che produce software per il wealth & asset management, nel 2012, ha raccolto 10 milioni di euro in un aumento di capitale riservato a Futurimpresa SGR, operazione finalizzata a sostenere l'acquisizione di una società dal gruppo Thomson Reuters. Tutte le aziende sono ad alta tecnologia e

rigorosamente made in Italy e stanno puntando alla crescita e all'internazionalizzazione anche raccogliendo capitali esteri. Tutte sono state affiancate dalla boutique di advisory finanziaria Klecha & Co.

Nata nel 2009 per iniziativa del finanziere **Stephane Klecha**, a cinque anni dalla nascita la società ha concluso circa 25 operazioni fra Italia, Germania, Francia e Stati Uniti. Spinta dall'idea di «una finanza che deve essere a servizio dell'economia reale», la boutique affianca le piccole e medie eccellenze italiane, soprattutto nell' Energy & Sustainability, IT & Software oltre che Government & Defense.

UN CICERONE PER LE PMI

Una sfida, quella di fondare e affermare sul mercato una banca d'affari nel pieno della crisi economica, che a giudicare dai risultati sembra sia stata superata con successo. «Con Klecha & Co. volevo creare uno strumento in grado di dare alle Pmi un supporto totale, dalla definizione e pianificazione strategica, all'execution dei progetti, tramite operazioni di finanza straordinaria», racconta a *Mag by legalcommunity.it*

Klecha. «Le nostre sono tipicamente operazioni di espansione internazionale - aggiunge - tramite acquisizioni e di raccolta di capitali». Come una sorta di Cicerone, Klecha & Co. individua partner industriali e finanziari interessati a sostenere lo sviluppo di imprese

ancora nascoste dal radar degli investitori, attraverso le sedi di Milano, Londra e New York. Nel 2013, Klecha & Co. ha assistito fra gli altri Building Energy, azienda nelle settore delle energie rinnovabili, nella raccolta di 28 milioni di euro attraverso aumenti di capitale sottoscritti da Synergo per una quota di minoranza, e nell'ottenimento nel 2014 di nuove linee di credito a supporto dei piani di crescita in Nord America.

L'IMPORTANZA DELLA SPECIALIZZAZIONE

Ma quali sono le strategie della boutique? «La specializzazione settoriale è fondamentale e richiede disciplina - risponde Klecha - per questo in genere rifiutiamo operazioni al di fuori dei mercati che conosciamo».

L'IT, ad esempio, è un settore in cui ancora poche boutique operano, ma che Klecha ha scelto in modo



particolare. «Nessuno sa che l'Italia è fra i Paesi più attivi e produttivi in questo settore – evidenzia il finanziere – e che la conoscenza, il know-how e i software italiani sono molto richiesti all'estero. Ad esempio solo in questo campo abbiamo chiuso in totale 10 operazioni e ne abbiamo altre sette in attivo, una delle quali coinvolge un fornitore di servizi IT della difesa americana». Ma la specializzazione non basta: «Il secondo aspetto fondamentale è la capacità di operare su scala internazionale – ricorda l'ex Lazard -. A questo proposito l'apertura del nostro ufficio a New York è stata centrale», anche per entrare in contatto con nuovi, possibili investitori. È il caso di Edpr, società portoghese, secondo gruppo mondiale nel settore dell'eolico, che nel 2010 ha acquisito dal gruppo italiano Co-Ver – assistito da Klecha - l'85% di Italian Wind, società che controlla diversi progetti di sviluppo di energia eolica in Italia per 520 MW complessivi. Questa operazione ha



permesso a Edpr di fare il proprio ingresso in Italia, con investimenti allora stimabili in 700 milioni di euro. Anche l'esperienza acquisita dal managing partner Klecha gioca a favore del business della boutique nei suoi primi anni di vita. Klecha ha infatti iniziato la propria carriera nel 2001 in Lazard nella sede di Londra, nel team dedicato ai mercati dei capitali. Nel 2005 si è trasferito nella filiale di Milano di Lazard: da allora ha partecipato a operazioni di privatizzazione fra le quali ENEL III (operazione da 7,6 miliardi di euro) e ENEL IV (4,1 miliardi di euro), quotazioni, ad esempio Geox e Mutuonline e ristrutturazioni, come quella di Gemina / Impregilo, da 250 milioni di euro.

IL RUOLO DELLA FINANZA

Secondo Klecha, «soprattutto per quanto riguarda il mondo delle Pmi, la finanza deve avere il compito di dare prospettive di crescita e di sviluppo alle aziende, grazie alle competenze di settore e in un contesto internazionale». Solo attraverso questa mission «gli advisor finanziari, e più in generale tutta la finanza, sono in grado accelerare lo sviluppo delle imprese, ovvero dei propri clienti, e dare un concreto aiuto all'economia reale», aggiunge. E per il futuro, si mostra fiducioso: «Vedo il mercato italiano molto attivo il prossimo anno. L'attenzione del mondo sarà focalizzata sull'Italia e questo rappresenterà un catalizzatore di attività». 🌐

FAVA&ASSOCIATI

STUDIO LEGALE



DELOCALIZZAZIONE DELLE IMPRESE



Avv. Roberto Parruccini, Studio legale Fava & Associati



I SETTE COMANDAMENTI PER AFFRONTARE LE DIRECTORY

di Gaia Francieri

Chi di voi non ha mai sentito parlare di *Chambers* o *Legal500*? Vengono chiamate Legal Guide e insieme ai Report e agli Awards di *legalcommunity.it* rappresentano ormai un punto di riferimento per la valutazione di uno studio legale. Tutti gli studi ambiscono a un buon posizionamento in queste pubblicazioni, ma la compilazione delle submission e le interviste ai clienti e ai professionisti possono essere veramente difficili da affrontare se non si è ben preparati. E allora come fare? MOPI ha invitato in Italia **Georgia Brooks**,

editore di *Chambers Europe*, guida che analizza 52 giurisdizioni, proprio per avere da lei consigli e suggerimenti. Vogliamo riportare

qui di seguito alcune regole fondamentali e alcuni trucchi che Brooks ha rivelato alla platea di Mopi.



Georgia Brooks e Gaia Francieri

1. LA FORMA



Gli schemi da compilare, se ci sono, è perché c'è un motivo: bisogna seguirli. Se viene indicato un massimo di operazioni da segnalare, va rispettato.

2. LA SINTESI



Quando descriviamo il nostro dipartimento, non stiamo

compilando un atto, invece di pontificare sulle nostre qualità tecniche cerchiamo di concentrarci su ciò che ci distingue dagli studi concorrenti, proviamo a metterci nei panni dei nostri clienti e spieghiamo come mai un'azienda dovrebbe rivolgersi a noi.

3. LE MOTIVAZIONI



I ricercatori non sono (sempre o necessariamente) dei cultori del diritto italiano, e possono non avere la percezione del perché un'operazione sia più importante di un'altra. Spendiamo due parole a dettagliare l'unicità

o l'importanza di ciò che abbiamo fatto. È un'operazione innovativa? Il cliente ha scelto noi a seguito di una gara a cui hanno partecipato molti competitor? Abbiamo trovato una soluzione per il cliente che ha incrementato il suo business?

4. L'ATTENZIONE AL CLIENTE



Ricordiamo che ogni guida è scritta a beneficio dei clienti degli studi legali. Quando descriviamo un'operazione, cerchiamo di evidenziare i vantaggi che il nostro cliente ha avuto grazie al nostro supporto. Le directory valutano sì la

complessità del lavoro svolto, ma anche il servizio al cliente, la conoscenza dell'industry di appartenenza del cliente e del suo business e l'orientamento commerciale dello studio.

5. I PUNTI DI FORZA



Se chiediamo un miglioramento del nostro posizionamento dobbiamo motivarlo. Quali sono le conquiste degli ultimi 12 mesi? Abbiamo ottenuto incarichi da nuovi clienti? Se sì, i clienti hanno scelto noi dopo aver lavorato con altri studi, magari

più titolati del nostro? Abbiamo incrementato il nostro fatturato? Ci sono professionisti anche non soci, che hanno scelto di lavorare con noi? Enfaticamente questi aspetti, per spiegare ai ricercatori come il nostro studio è cresciuto.

6. I CONTATTI FORNITI



Bisogna prestare estrema attenzione ai contatti che vogliamo fornire per le interviste: il loro giudizio peserà per il 50% sulla valutazione finale che la guida emetterà sul nostro studio. È pertanto fondamentale scegliere il contatto in maniera adeguata. Sono clienti soddisfatti? Ne siamo sicuri?

Abbiamo mai preso un caffè con loro a fine mandato per avere un loro feedback sul nostro operato? Se non l'abbiamo mai fatto forse è il caso di iniziare.

7. GLI AGGIORNAMENTI



Dato che tra l'invio della submission e la pubblicazione di ogni report o directory passa del tempo, è molto importante mandare degli aggiornamenti alle guide ogni 6 mesi sulle principali aree di interesse: operazioni concluse, promozioni, arrivo di nuovi soci. 🧑‍🤝‍🧑

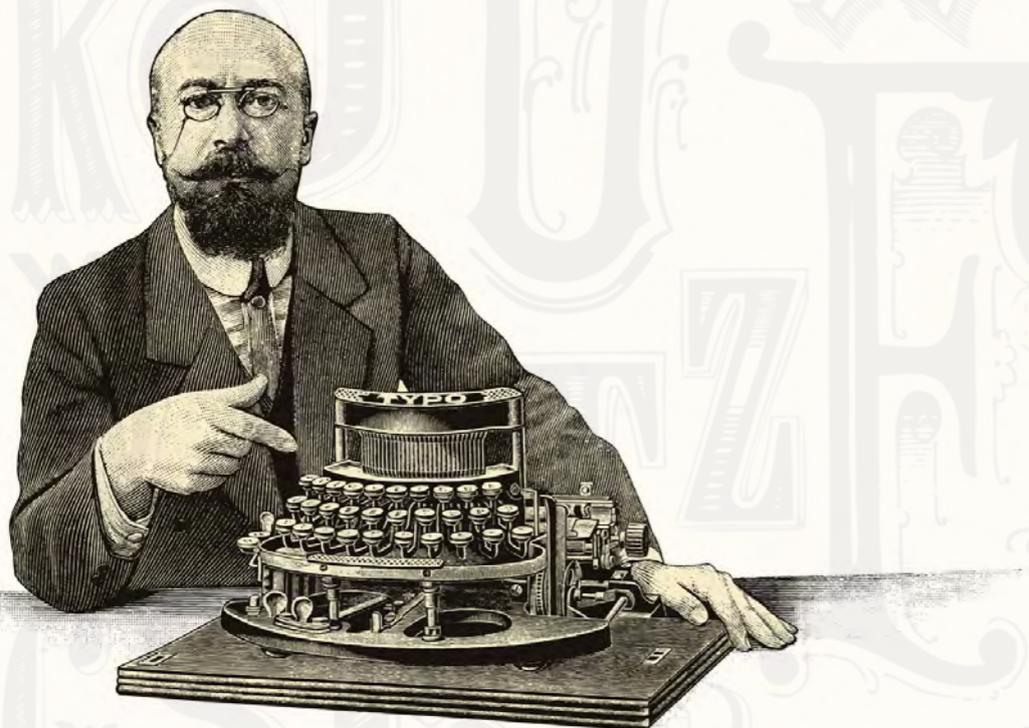
**Vice presidente, segretario di MOPI*



GLI STUDI LEGALI NON SONO TUTTI UGUALI. SCOPRITE PERCHÉ.

Scegliete un consulente diverso dagli altri. Giglio&Scofferi garantisce una consulenza specialistica in materia di diritto del lavoro, con una attenzione che vi farà dimenticare di essere solo clienti.

GIGLIO & SCOFFERI
STUDIO LEGALE DEL LAVORO



Lettere al Direttore

Per le vostre lettere, riflessioni,
suggerimenti, critiche... scrivete a
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Avvocato dell'anno e nuove prospettive

Caro direttore,
ho letto con grande interesse il *Mag* dedicato all'avvocato dell'anno e volevo dirle che il lavoro che avete fatto nella selezione dei 50 protagonisti del 2014 mi è sembrato, oltre che la giusta celebrazione di chi si è distinto in modo particolare nella professione, anche un bellissimo regalo a molti giovani avvocati e tantissime avvocate.

Il fatto che non ci fossero solo i soliti avvocati, quelli di sempre, quelli che non possono non esserci, testimonia probabilmente che si può fare bene, anche avendo uno stile più personale. Che alla professione si può abbinare anche la voglia di restituire agli altri proprio usando le competenze legali, che la disponibilità è una dote e che non bisogna girarsi dall'altra parte o farsi la guerra in studio.

Insomma, grazie per la capacità di leggere l'evoluzione del mercato e di questo nostro lavoro che come sempre dimostrate di possedere viva ed efficace.

lettera firmata

COME FARE GLI AUGURI DI NATALE AI CLIENTI IN MODO ORIGINALE?

di mario alberto catarozzo*



E anche quest'anno ci siamo, Natale bussa alle porte dello studio. E con Natale sorge il solito dilemma se e come fare gli auguri ai clienti. Sul se la risposta è chiara: certo che vanno fatti. Sul *come*, invece, si aprono dubbi che si agitano tra la voglia di risparmiare (tempo e soldi) e nello stesso tempo di essere carini e originali con i clienti. In ottica business si chiama **fidelizzazione**, uno degli effetti cari alle public relations. Gli auguri di Natale sono la classica occasione in cui si vede chi ha un po' di inventiva e chi, invece, ripete sempre le stesse abitudini sotto l'egida del "si è sempre fatto così".

COSA SAREBBE MEGLIO NON FARE

Inviare **auguri preimpostati** dallo studio, uguali per tutti, magari in formato elettronico. Ecco, colpiti e affondati, molti lettori su questa frase avranno pensato: "Ma come? È quello che ho sempre fatto". Comprensibile, è la cosa più veloce, non la miglior scelta. Mandare gli auguri in questo modo

l'effetto svanisce; dunque fate la prima mossa e per tempo;

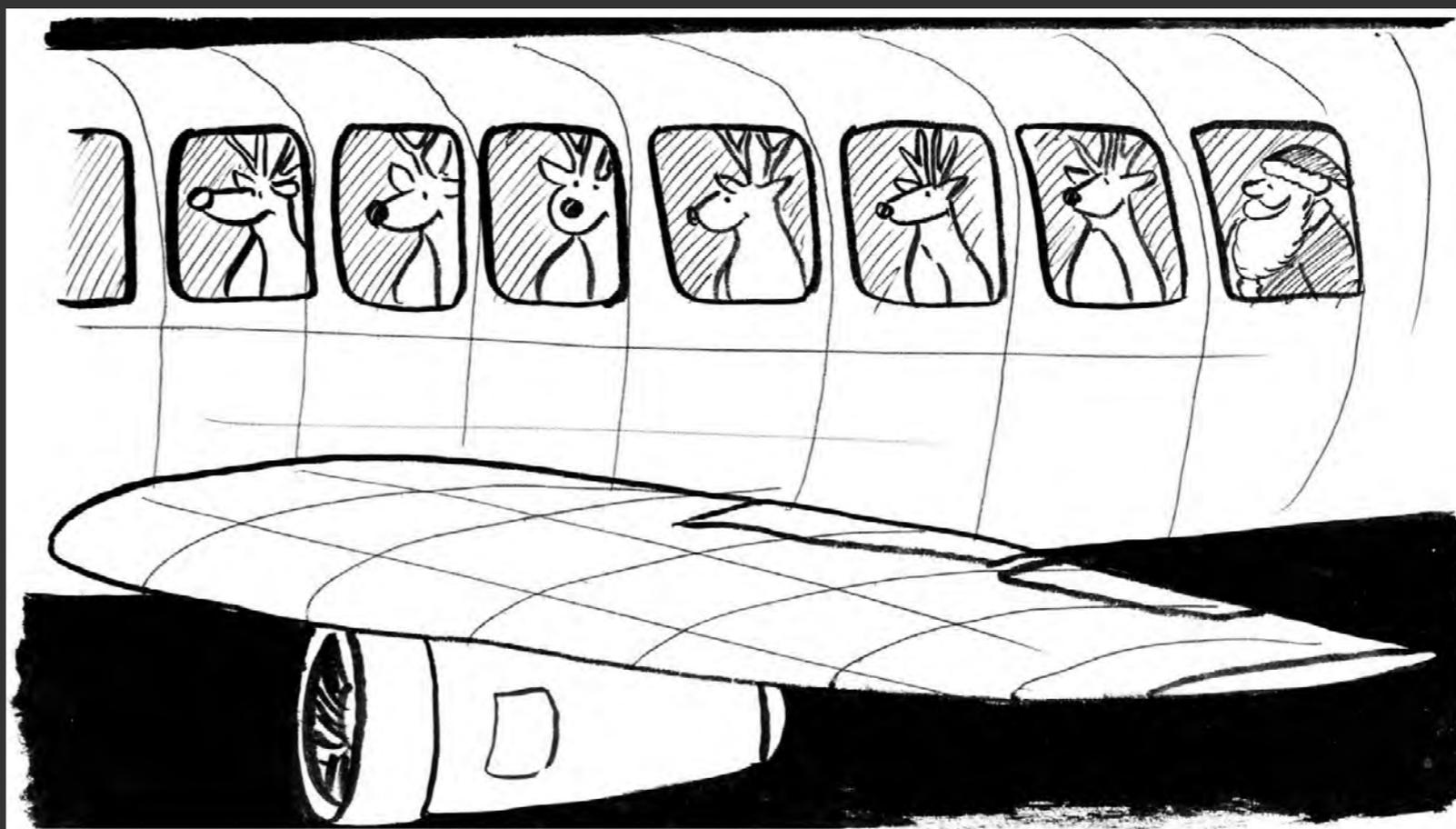
- **beneficio:** può essere un sorriso, una risata, una emozione che gli auguri provocano, donando qualche secondo di leggerezza e magari calore, invece che freddo adempimento di una convenzione sociale.

QUALCHE SPUNTO

Ecco qualche spunto utile a cui attingere per gli imminenti auguri.

A. Scelta del messaggio.

Il messaggio più è personalizzato più sarà gradito. Personalizzato non vuol dire solo col nome del destinatario, ma anche con una frase che faccia capire che si riferisce alla situazione, alla relazione, al contesto del cliente. Il segreto è scrivere qualcosa in cui il lettore si possa riconoscere. Non un banale "Buone Feste"...; molto meglio un "Caro dott.



Rossi, un sentito augurio di Buone festività per Lei e la sua bellissima famiglia e un pizzico di sana invidia per il suo imminente viaggio ai Caraibi”...

B. Scelta dello strumento.

Oltre alle classiche cartoline di auguri cartacei, nella versione più o meno gold, più o meno

green, c'è la scelta moderna ed economica del **digitale**, quindi della **cartolina elettronica**.

E qui di siti che propongono template preimpostati è pieno il web. Altra possibilità è mettere in mano a un grafico la sua realizzazione. Almeno altre due soluzioni appaiono

però valide e innovative. La prima consiste nell'utilizzare lo strumento **infografica**, l'altra è usare lo strumento **cartoon**. La seconda consiste nell'optare per un video di auguri, e anche qui il web è ricco di soluzioni di template video da utilizzare, in cui modificare solo le immagini, il logo e i testi. Avremo così un personaggio, piuttosto che un'ambientazione, che racconterà con una storia breve i nostri auguri. Ovvio che in questo caso andrà personalizzata la mail di accompagnamento con cui invieremo il link al video, che preferibilmente dovrebbe essere ospitato in una pagina del nostro sito Internet di studio.

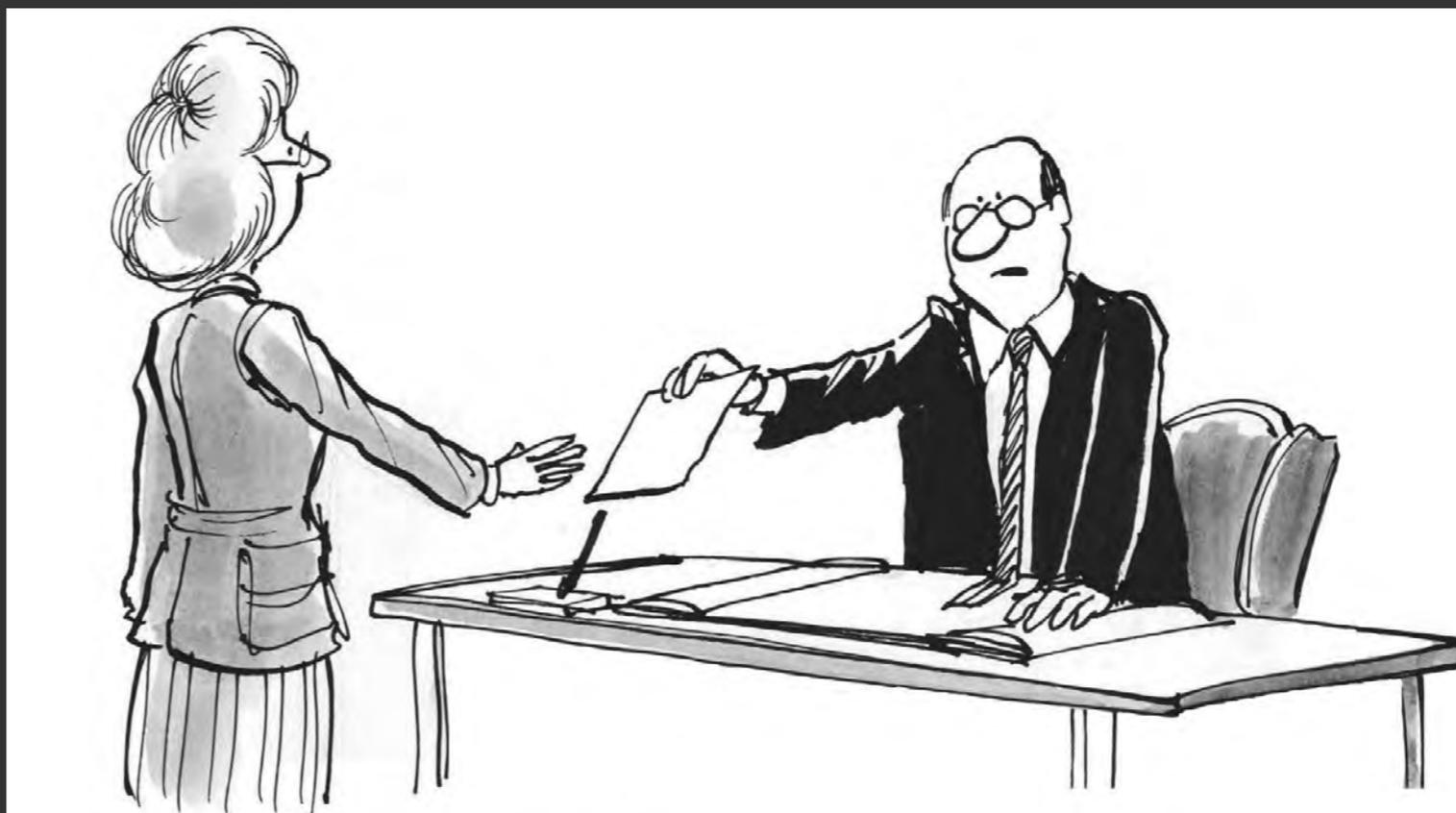
C. Scelta sociale.

Qui si spazia dai biglietti di auguri che vanno dalle molteplici Onlus e organizzazioni internazionali

di difesa dei diritti in tutte le forme possibili, fino all'acquisto di prodotti di organizzazioni, associazioni ed enti con finalità sociali. Non male è la scelta dell'adozione a distanza,

sociale, etica e utile.
Buon Natale e Buon 2015 a tutti i lettori di *legalcommunity.it*. 🎁

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

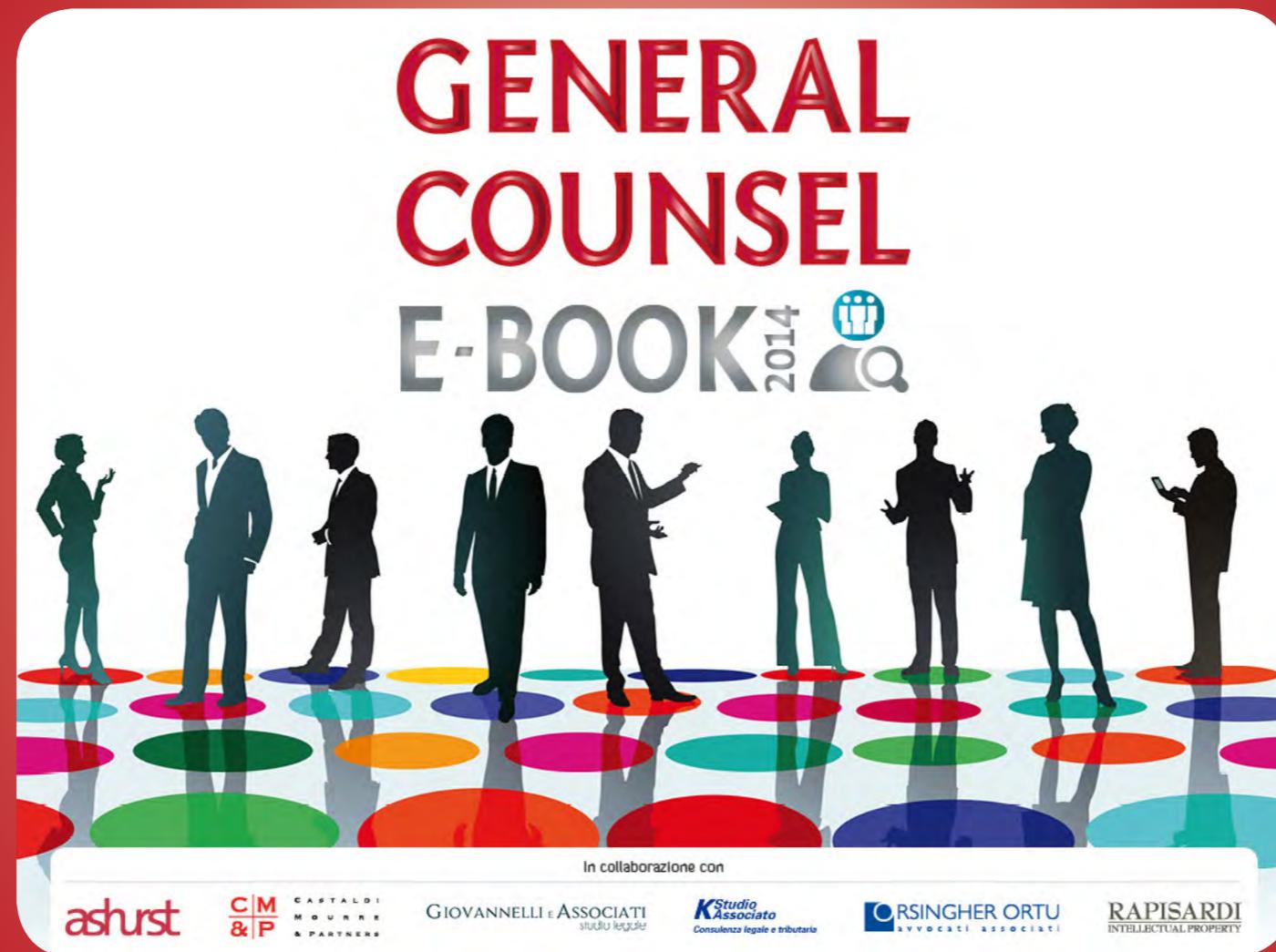


“This came in from somewhere. Could you send it somewhere else?”

© andrewgenn - Fotolia.com

1.372 PROFESSIONISTI A PORTATA DI CLICK

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play



Download PDF



BASARA, SUSHI CON PERSONALITÀ

di giacomo mazzanti



Nell'oceano di ristoranti giapponesi che occupano la piazza milanese è sicuramente da segnalare, per l'attenzione ai particolari e la prelibatezza dei piatti serviti, il ristorante Basara presente sia nella vivace zona Tortona sia in quella più professionale di corso Italia.

Il termine Basara, in giapponese, indica chi ricercava uno stile personale, non conformandosi agli usi e costumi del tempo e può sicuramente rappresentare bene quello che viene proposto in tutto il corso della giornata. Il locale, infatti, offre proposte culinarie adatte a ogni momento della giornata: dalla colazione al pranzo, dall'aperitivo fino a cena.

I proprietari sono due persone molto diverse, accomunate dall'entusiasmo e dalla voglia di fare. Danilo, professionista della logistica e dei servizi, e Hiro, cuoco giapponese con un curriculum invidiabile, ricco di collaborazioni con i migliori ristoranti di Milano.

A pranzo, l'offerta si concentra su piatti leggeri, preparati al momento, per una pausa sushi fast food, ma senza rinunciare al gusto e alla qualità. A cena, da provare le specialità di cucina nipponica di sushi, sashimi e roll, creativi e innovativi, come gli shot di ostrica. Spenderete sui 50 euro. 🍷



IN AGENDA

BASARA

Via Tortona, 12 Milano 20144

+39 0283241025

Corso Italia, 6 Milano 20122

+39 0272020141

www.basaramilano.it

LEGAL RECRUITMENT

by legalcommunity.it



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 6 posizioni aperte, segnalate da 2 studi legali: Russo De Rosa associati e Uniolex. Le figure richieste sono in totale 7 collaboratori.

Le practice di competenza comprendono diritto del lavoro, tributario e societario.

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

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

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Avvocato/dottore commercialista specializzato in diritto tributario. Anni di esperienza 2-5. Area di attività: consulenza continuativa, redazione di pareri e contenzioso tributario. Richiesta

ottima capacità di scrittura e conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 2-3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza,

ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Collaboratore.

Area di attività. Societario, tributario, contabilità, M&A.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 3-4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza,

ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 4. Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, M&A.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Praticante avvocato/giovane avvocato.

Richiesta ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta. La conoscenza di una ulteriore lingua straniera e l'attitudine allo studio finalizzata anche alla redazione di pubblicazioni giuridiche verranno valutate positivamente.

Riferimenti. Inviare il CV a info@rdra.it

UNIOLEX

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Avvocato con 1-2 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività. Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Giovane avvocato specializzato in diritto del lavoro con esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Avvocato con 3-5 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività. Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Avvocato specializzato in diritto del lavoro con 3-5 anni di esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Riferimenti. Inviare CV a job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.



Auguri in jazz di Gop

Concerto di Natale a ritmo di jazz, come da tradizione. Il 3 dicembre, all'ex palazzo del ghiaccio di Milano, lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha augurato buone feste ad amici e clienti con un concerto di Danilo Rea.

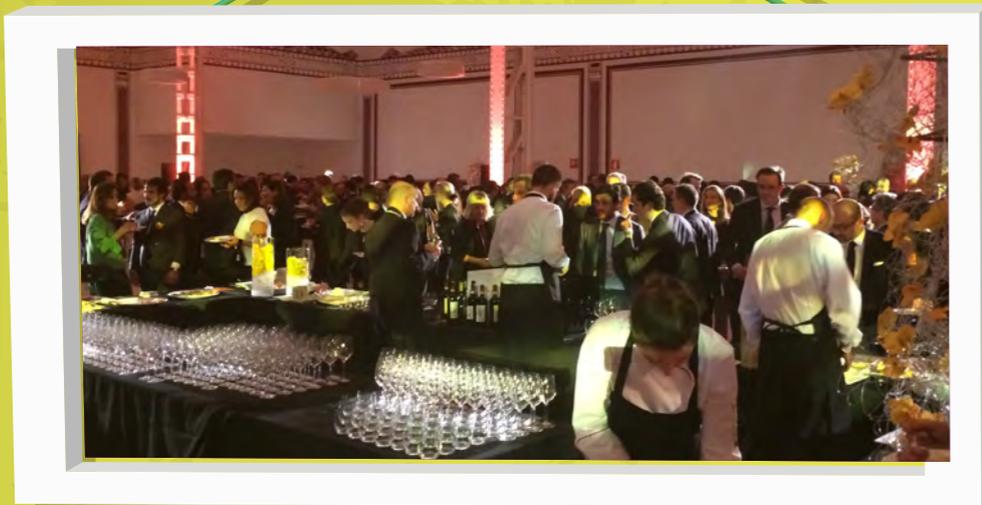


Foto di gruppo al termine della serata per i soci dello studio



Il rientro in albergo a bordo di un autobus



Francesco Gianni tiene il suo discorso di saluto agli ospiti



Danilo Rea durante l'esibizione



Orlando Barucci di Vitale & Associati tra gli ospiti della serata



Innocenzo Cipolletta scambia due chiacchiere con Alberto Pera

"A night for funds" da Accuracy

Mercoledì 3 dicembre si è tenuto l'evento "a night for funds", serata di beneficenza organizzata da Accuracy in collaborazione con l'Associazione IBindun, fondata da Beppe Bergomi e Beppe Baresi, per sostenere una delle loro iniziative a favore di bambini e neonati affetti da patologie ad alta complessità assistenziale e tecnologicamente dipendenti.



I partecipanti a night for funds



Il team di Accuracy posa per una foto di gruppo



Battute all'asta le maglie di Totti, Zanetti e De Rossi



Beppe Bergomi con Massimo Greco di Allen & Overy



Giovanni Foti, partner di Accuracy

Uniolex brinda all'arte
Olimpio Stucchi e i suoi soci hanno aperto le porte del loro studio a clienti e amici per un brindisi di auguri.



Ospiti della serata



Olimpio Stucchi saluta gli ospiti

Per eventuali donazioni:
Banca Popolare di Sondrio, conto corrente bancario intestato a Agorà 97 Onlus, IBAN IT88H056965184000009022X00
Causale: Casa di Gabri - Evento a night for funds

CURTIS

Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP



Lo studio Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP fornisce consulenze di alto profilo in settori di corporate e finance, in materia di fusioni ed acquisizioni, diritto del lavoro, real estate, concorrenza, proprietà

intellettuale, diritto tributario ed amministrativo, con una considerevole esperienza in contenziosi ed arbitrati a livello nazionale ed internazionale.

Contact:

20121 MILANO

Corso Matteotti, 3

Tel. +39 02 76232001

Fax: +39 02 76009076

E-mail: milanreception@

curtis.com

www.curtis.com

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