



**FATTURATI
A RISCHIO
CON IL JOBS ACT**



**Mondadori e Mediaset,
avvocati alle
grandi manovre**



**Linklaters e la
conquista di un
posizionamento sociale**



**Bad bank, Bossi:
«Un aiutino alle
banche in difficoltà»**



LEGANCE

L'IMPORTANZA DI «ESSERE UN'ISTITUZIONE»

Troisi: «Ormai i clienti ci considerano alla stregua di studi che sono sul mercato da molto prima di noi. I fatti e i numeri attestano che siamo uno dei big italiani». Gli incassi del 2014 arrivano a 60 milioni (+20%).

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

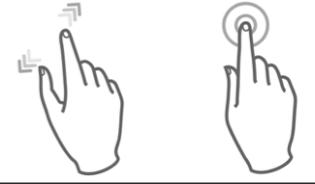


Clicca per andare all'indice

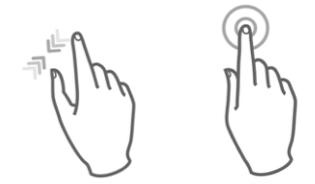
Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



GLI AVVOCATI E IL *DO UT DES* CON IL GOVERNO RENZI

di nicola di molfetta



Do ut des. Il renzismo prestato alla professione legale sembra declinabile secondo il vecchio motto latino. Dare per ricevere. Cedere e concedere. E a farsi interpreti di questo modo di gestire il rapporto tra politica e avvocatura sono i titolari dei dicasteri della Giustizia, **Andrea Orlando**, e dello Sviluppo economico, **Federica Guidi**.

Il primo è quello che nel corso di questa legislatura ha fatto le maggiori concessioni. Tanto che, dopo anni di fischi e polemiche, è stato il primo guardasigilli a essere applaudito durante un congresso nazionale forense, a Venezia, lo scorso anno.

La seconda è, invece, colei che sta lavorando alla modernizzazione della professione (o quantomeno alla sua equiparazione alle altre professioni legali e intellettuali) e in particolare, con il «ddl concorrenza», alla sua svolta in termini societari.

Il governo, per la prima volta dopo anni, sembra essersi accorto che non è più possibile parlare di avvocatura come se si trattasse di un corpo unico ovvero di una realtà uniforme. Da un lato ha individuato l'esistenza di una categoria conservatrice, per nulla orientata al mercato e bisognosa di prerogative, come i tanto rimpianti minimi tariffari obbligatori. Dall'altro si è accorto che esiste una

porzione crescente del corpus forense che invece vuole esplorare altre strade e provare a farsi interprete di un nuovo modo di esercitare la professione secondo standard moderni.

Da un lato abbiamo visto la ricostruzione di un “terreno di caccia” a favore degli avvocati più tradizionalisti. Dall’altro assistiamo al tentativo di introdurre un *laissez faire* che potrebbe aiutare la nascita di una avvocatura italiana in grado di competere con quella internazionale anche sul piano della capacità imprenditoriale.

Con il conferimento agli avvocati di un ruolo attivo nella gestione della degiurisdizionalizzazione dell’arretrato civile, di fatto, si è detto ai legali italiani che dovranno rinunciare a un po’ di cause in Tribunale ma che saranno il primo soggetto chiamato a occuparsi della risoluzione delle controversie in sede arbitrale. Stesso messaggio, anche se in alcuni casi dell’avvocato se ne potrà fare a meno, è stato mandato alla categoria con il progetto sul cosiddetto divorzio breve dove è prevista la

negoziata assistita. Più di recente, poi, il tanto discusso «ddl concorrenza» ha anche consentito agli avvocati di poter gestire le compravendite di immobili non residenziali di valore fino a 100mila euro, sottraendo una storica esclusiva ai notai.

In quest’ultimo caso, come molti sanno, addirittura il governo ha fatto ai legali un regalo non richiesto, creando una nuova area di business a cui potranno attingere in particolare coloro i quali credono che l’attività professionale non richieda un’attitudine di mercato ma sia quasi un ministero da esercitare *ope legis*.

Fin qui, il “do”. Quanto al “des”, invece, il governo sta cercando da un lato di rendere la categoria più trasparente. Nel «ddl concorrenza», per esempio, si parla di rendere obbligatorio il preventivo che la legge professionale forense dice che va fatto solo su richiesta del cliente. Il legislatore si è reso conto che l’esercizio del diritto di richiedere un preventivo a un avvocato in molti casi è stato vanificato dal fatto che tanti non sanno di avere queste possibilità. Sempre il dl che ha preparato il ministero dello Sviluppo

Da un lato abbiamo visto la ricostruzione di un “terreno di caccia” a favore degli avvocati più tradizionalisti. Dall’altro assistiamo al tentativo di introdurre un *laissez faire* che potrebbe aiutare la nascita di una avvocatura italiana in grado di competere con quella internazionale anche sul piano della capacità imprenditoriale.

07

Paul Hastings
entra nel club
dei miliardari



Legance,
l'importanza di
«essere un'istituzione»

33

14

Barometro:
scatta l'ora
delle aggregazioni



Linklaters
e la conquista di un
posizionamento sociale

42

20

Mondadori e
Mediaset, avvocati
alle grandi manovre



Diversity,
nuovo paradigma
culturale

46

24

Non performing loans,
good business



Nel Regno Unito
si pensa a una
giustizia modello E-Bay

51

27

Bad bank, Bossi:
«Un aiutino agli
istituti in difficoltà»



Fatturati a rischio
con il jobs act

57

PAUL HASTINGS ENTRA NEL CLUB DEI MILIARDARI

Fatturato globale a quota un miliardo di dollari. Il 2014 è un anno da incorniciare per gli avvocati di Paul Hastings. La law firm americana ha chiuso l'ultimo esercizio con i ricavi che, per la prima volta, si sono attestati sopra quota un miliardo, crescendo del 6,3% rispetto all'anno precedente. Gli utili per partner sono saliti dell'8,5% da 2,17 a 2,36 milioni di dollari, mentre il fatturato per professionista è passato da 1,06 a 1,1 milioni (+8%).

A calare lievemente, invece, in questo anno di espansione è stato il numero complessivo dei professionisti della law firm passato da 889 a 875. Tra le uscite, anche due importanti lateral subiti dalla sede italiana: **Alessandro Stoppa** e **Alessio Giammarino**, passati nelle fila di Gianni Origoni Grippio Cappelli.

Ma la sede italiana dello studio, guidata da **Bruno Cova**, ha contribuito alla performance globale dello studio anche con alcuni deal di grande rilievo. A cominciare dal passaggio di Indesit a Whirlpool, per poi ricordare la partecipazione al progetto «Eureka» al fianco di Edison per la creazione del terzo polo delle rinnovabili in Italia assieme a Edg ed F2i, così come l'assistenza a Kkr impegnata nel progetto di gestione innovativa dei crediti problematici con Unicredit e Intesa SanPaolo (si veda l'articolo in questo numero di Mag). 🏆



ALLE GRANDI LAW FIRM VIENE IL MAL D'AFRICA

La crescita della presenza delle law firm internazionali in Africa sembra andare di pari passo con l'insofferenza degli avvocati locali nei loro confronti. Il dato emerge da una recente ricerca curata da Redstone in cui si dice che gli studi africani rimproverano ai loro referenti internazionali una scarsa conoscenza e capacità di comprensione del loro mercato. Agli avvocati africani, inoltre, comincia a stare stretta la consuetudine dei colossi internazionali del diritto di subappaltare loro i mandati di clienti americani o australiani. Mediamente, in questo tipo di relazioni, gli studi locali percepiscono una percentuale del compenso pattuito dal loro referente che può variare tra il 10 e il 20%. A tale proposito, la ricerca di Redstone mette in evidenza il tentativo che gli studi africani stanno facendo di inserirsi nella relazione con i clienti diventando il loro interlocutore diretto, forti anche della possibilità di offrire determinati servizi a prezzi molto convenienti. 🏆

legalcommunity 

financecommunity 



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

AVVOCATI E SOCI DI CAPITALE L'OPPORTUNITÀ E LA SFIDA

Martedì 26 maggio 2015 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

SIMMONS & SIMMONS CHIAMA GRASSO PER L'INSURANCE

Dopo l'arrivo di **Chiara Cimarelli** e le promozioni di **Annalisa Feliciani** e **Giulia Arenaccio**, Simmons & Simmons mette a segno un nuovo lateral hire con l'ingresso, nella sede di Roma, dell'avvocato **Giorgio Grasso** che, insieme al collaboratore **Stefano Rossi**, si è unito allo studio per rafforzare le competenze di diritto assicurativo e di financial litigation all'interno del dipartimento di dispute resolution guidato dal socio **Filippo Fioretti**.



Giorgio Grasso

Grasso, con trascorsi in Allen & Overy e DLA Piper, proviene dallo studio legale tributario G.E.Lex, dove era socio del dispute resolution. Negli anni ha maturato una lunga esperienza di contenzioso assicurativo, bancario e finanziario, nonché di procedure arbitrali nazionali e internazionali (Icc ed Uncitral). In Simmons & Simmons si coordinerà in particolare con Fioretti, socio responsabile del dipartimento ed esperto di antitrust, e con **Romeo Battigaglia**, socio responsabile del dipartimento financial markets, per seguire la clientela nazionale e internazionale del settore assicurativo e finanziario. 🏠

DAFFARRA ENTRA COME SOCIO IN C-LEX

È tra i legali più noti nel mondo della proprietà intellettuale. È stato socio fondatore dello studio legale Daffarra d'Addio & Partners, dove ha mantenuto la carica di senior partner dal 1990 fino al 2013. Nel 2014 ha seguito il lancio della legal startup Ddr Trust. E in questi giorni, l'avvocato **Luciano Daffarra** è entrato, in qualità di partner, nella squadra di C-Lex, andando a occuparsi dell'area It/Ip e media dello studio, su materie quali il diritto d'autore, la proprietà intellettuale e industriale, la comunicazione, la pubblicità e la concorrenza sleale.



Luciano Daffarra

Oltre ad aver lavorato come "in-house counsel" in diverse aziende multinazionali nei settori industriali e dei media televisivi, Daffarra dal 1994 al 2006 ha rivestito la carica di Segretario Generale della FAPAV, Federazione contro la Pirateria Audio-Visiva, mantenendo attualmente un rapporto di consulenza con questa associazione e la Motion Picture Association (Mpa).

Attualmente fa parte del Consiglio di Amministrazione della Camera di Commercio Americana in Italia. 🏠

GIOVANI PROFESSIONISTI UNITI SULLE LIBERALIZZAZIONI

Il processo di liberalizzazione si attua per ridurre o togliere restrizioni prima esistenti. Il tutto nella prospettiva di agevolare la concorrenza, e con essa un servizio migliore, in termini di qualità e costi. Ma «quanto il governo sta attuando però non convince a pieno i giovani professionisti di Aiga (avvocati), Asign (notai), Ungdcec (commercialisti)». Che addirittura hanno deciso di unirsi in un tentativo di moral suasion collettiva per indurre Renzi e i suoi a rivedere le previsioni della prima bozza del decreto concorrenza.

Nicoletta Giorgi, presidente di Aiga, si è detta preoccupata e delusa «per la previsione della società di capitali così come formulata nel testo licenziato dal Consiglio dei ministri. Infatti manca del tutto la previsione della multidisciplinarietà, dei requisiti e limiti del socio di capitale (onde evitare abusi di posizione o addirittura conferimenti illeciti), della natura non commerciale della stessa escludendola, quindi, da ipotesi di fallimento e della qualificazione dei redditi come redditi da lavoro autonomo. Dato che il ministero della Giustizia non si è ancora occupato di individuare le categorie professionali con le quali l'avvocatura possa costituire associazioni ai sensi dell'art. 4 della legge 247/2012, viene da pensare che non si voglia incentivare la collaborazione tra professioni, e quindi un servizio a tutto tondo di alta qualità, ma si giochi a un "divide et impera" piuttosto che fornire strumenti utili e realmente proponibili alla categoria».

Il testo del ddl, infatti, conferma Asign, Associazione Italiana Giovani Notai, con il presidente **Ludovico Capuano**, «sembra più diretto a minare quello che da sempre è il delicato rapporto di competenze tra notai e avvocati, piuttosto che agevolare il cittadino nel fruire dei servizi indicati. La previsione dei trasferimenti immobiliari a uso non abitativo sembra consentire anche agli avvocati di essere fautori di tali trasferimenti. Il testo, però, tradisce il senso vero delle liberalizzazioni. Tanto più che pone come onere alla parte acquirente o donataria o mutuataria di dare le comunicazioni agli uffici competenti dell'avvenuta sottoscrizione davanti all'avvocato del trasferimento immobiliare. Quale onesto cittadino se la sentirà di assumersi tali oneri? Di quali garanzie parliamo?».

Dello stesso avviso Ungdcec, come spiega **Fazio Segantini** che stigmatizza quella che secondo lui è «l'inconsistenza dell'operazione sulle liberalizzazioni delle professioni. Le professionalità vanno valorizzate, non strumentalizzate, sono risorse di cui questo Paese non può più fare a meno». 🇮🇹



Nicoletta Giorgi

finance community 



Awards

26 novembre 2015

in collaborazione con

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

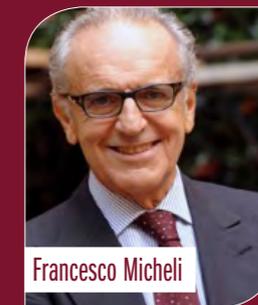
VITALE SI RIFÀ IL BRAND

Operazione di restyling per Vitale & Associati. Da ora in poi la boutique si chiamerà Vitale & Co. È quanto si legge nella pagina iniziale del nuovo sito web della boutique d'affari, il cui «aggiornamento» è «in corso». Vitale & Co nasce nel 2001 da un gruppo di professionisti con esperienza in primarie investment bank nazionali e internazionali, e ad oggi conta un team di circa 30 persone guidate dal presidente **Guido Roberto Vitale**.

La banca d'affari è specializzata nell'attività di advisory in operazioni di finanza straordinaria: dalla sua fondazione ha portato a termine oltre 150 operazioni. Di recente, Vitale & Co. ha assistito Euromedic International nell'acquisizione del 100% del capitale di Ve.Pa.Fin. (gruppo Ve.Di.), operatore sanitario italiano specializzato nella gestione di strutture diagnostiche, e Tecnica Group nell'accordo di rifinanziamento della società con un pool di banche. A dicembre la boutique, con un team guidato dal managing director **Alberto Gennarini**, ha concluso la cessione del brand Limoncetta di Sorrento in Italia, venduta a Lucano 1894 S.r.l., società italiana nota per il brand Amaro Lucano, per 7 milioni di euro, e quella della divisione Federated Pharmaceutical in Giamaica per 11,8 milioni di euro. 🍷

MICHELI SI METTE IN SOCIETÀ CON AZIMUT

Nuovo ingresso nella compagine societaria di Azimut Holding (Ah): arriva il finanziere **Francesco Micheli**. In particolare, Micheli è entrato con una quota del 2,7% in Programma 101, società di venture capital mista tra Azimut e il Fondo Italiano d'Investimento che detengono ciascuno il 41,2%. Il finanziere presiedeva Futurimpresa sgr, partecipata dalle camere di commercio, la cui maggioranza è stata rilevata recentemente da Azimut.



Francesco Micheli

Con l'ingresso di Micheli, Azimut rafforza la sua nuova società destinata a raggruppare gli investimenti in imprese non quotate. Qualche giorno fa inoltre Azimut Enterprises Holding (Aeh), costituita nella scorsa estate e guidata dallo stesso amministratore delegato di Ah **Pietro Giuliani**, ha varato un aumento di capitale da 10mila a 100mila euro mediante il conferimento da parte di Azimut Holding di una serie di asset non direttamente collegati al business specifico dei private banker e dei promotori finanziari.

Ad Ah verrà attribuita una partecipazione del valore nominale di 90 mila euro del capitale di Aeh, con un sovrapprezzo di 2,3 milioni.

Nel dettaglio, Siamosoci è una piattaforma di crowdfunding per le start-up: la società è già leader di questo business con 4% di market share nazionale e vede fra gli altri azionisti Cristiano Esclapon, Dario Giudici e Lorenzo Lamberti. Specializzata invece in investimenti «early stage» nel settore digitale, Programma 101 ha una dimensione target di 50 milioni ed è nata dalla volontà di soddisfare la domanda di capitale di rischio per interventi compresi tra 500 mila euro e 1,5 milioni da parte delle eccellenze tecnologiche. 🍷

RUCELLAI RIACCENDE IL BUSINESS DELLE MINIERE

Dopo 30 anni, in Italia, si torna a vedere l'acquisizione di una miniera. È accaduto a Gorno, nella provincia di Bergamo, dove il colosso australiano Energia Minerals, assistito dallo studio Rucellai Raffaelli, ha da poco rilevato una miniera di zinco. L'operazione è stata seguita dal socio **Enrico Sisti** con **Alessia Trevisan**. L'Italia ha, nella zona alpina e subalpina in particolare, diversi siti di rilevante interesse minerario. L'aspetto interessante è che diversi di questi siti sono stati esplorati e preparati per l'estrazione. Ma poi non sono mai stati sfruttati. La miniera di Gorno, in questi anni, è divenuta un sito di interesse storico (ci si può fare un giro e spesso volte lo fanno le scolaresche della zona) e anche una centrale idroelettrica. La cosa curiosa è che per poter acquistare il titolo estrattivo (le miniere fanno parte del demanio indisponibile, per cui di fatto si tratta più che di vere e proprie acquisizioni, di "affitti", anche se il risultato in termini economici è il medesimo), Energia Minerals ha dovuto accettare sia di conservare l'accesso ai visitatori al piano più prossimo alla superficie, sia di conservare la centrale idroelettrica che gestisce il cedente del titolo estrattivo.



Enrico Sisti

Il deal di Energia Minerals, dunque, potrebbe rimettere in moto un intero filone di business e, chi lo sa, essere foriera di altre operazioni. 🍷

KLINGER E DE GIUDICI OTTENGONO LA PRIMA CONDANNA IN TRIBUNALE DI TRIPADVISOR

Si chiamano **Anna Paola Klinger** e **Marianna De Giudici**. Sono due avvocate del foro di Venezia che, nei giorni scorsi sono salite agli onori delle cronache per avere ottenuto un'ordinanza che intima al sito di rimuovere una recensione ritenuta falsa e diffamatoria. Dovrebbe essere la prima volta che questo accade in Italia. Pomo della discordia, in questo caso, è stato il giudizio espresso da un utente sulla trattoria Do Forni.

Come detto, la decisione in questione sembrerebbe la prima arrivata da un tribunale italiano.

A fine 2014, invece, lo studio legale Santa Maria di Milano aveva ottenuto, assistendo Federalberghi, una sanzione da 500mila euro dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato nei confronti di Tripadvisor per presunte pratiche commerciali scorrette.

Andando ancora indietro con la memoria e guardando all'estero, nel 2012, l'Advertising Standards Authority britannica aveva imposto a TripAdvisor di eliminare dal sito qualsiasi riferimento al fatto che le recensioni in esso contenute fossero rilasciate da "veri" viaggiatori e quindi oneste, reali e attendibili. 🍷

SCATTA L'ORA DELLE AGGREGAZIONI

Dal farmaceutico al biomedicale passando per le infrastrutture di telecomunicazione: l'unione fa la forza. È così che si spiega la raffica di accordi di fusione registrata negli ultimi quindici giorni. Da Alfa Wassermann-Sigma Tau a Sorin Cyberonics, passando per le torri di Wind finite in pancia ad Abertis.

Quindici giorni a tutto m&a con l'attività su questo fronte che ha rappresentato il 30% delle operazioni segnalate da *legalcommunity.it*. Spicca il trend delle aggregazioni di settore che, negli ultimi giorni, ha avuto come protagonista il farmaceutico tra l'operazione Alfa Wassermann - Sigma Tau

e Novartis-GlaxoSmithKline. Cresce anche l'attività nel banking (12%), tra ristrutturazioni di debiti, qualche nuovo finanziamento e i cantieri per le cosiddette bad bank private e pubbliche. Intanto, nel risiko per le infrastrutture di telecomunicazione (5,2%), Abertis porta a casa oltre 7mila torri Wind.

CHIOMENTI E GIANNI ORIGONI PER LA FUSIONE TRA ALFA WASSERMANN E SIGMA TAU

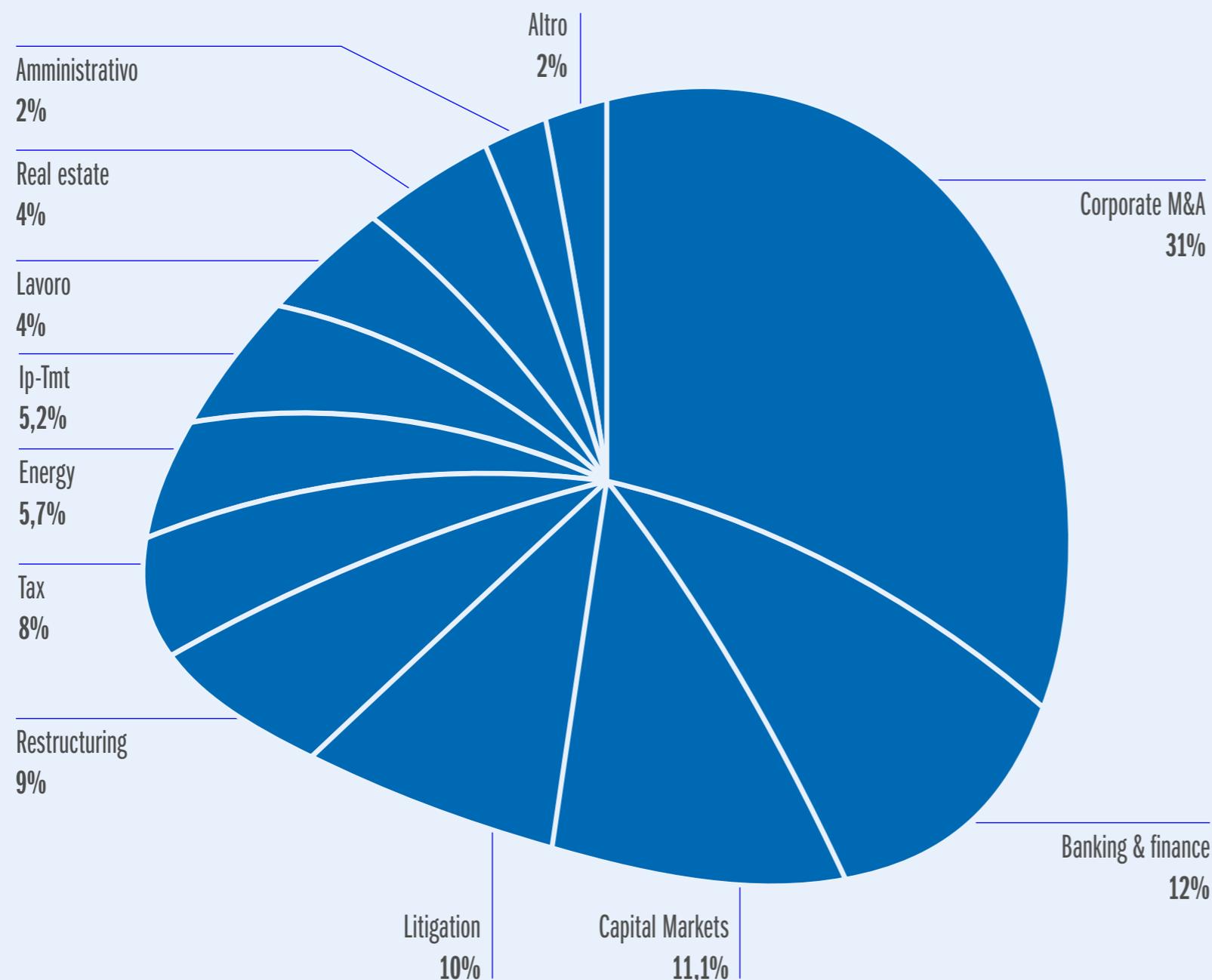
Alfa Wassermann, assistita da Chiomenti, e Sigma-Tau, affiancata da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, hanno firmato un accordo per un progetto di aggregazione industriale che prevede la costituzione di una nuova società in cui confluiranno le attività farmaceutiche dei due gruppi. Si tratta di due tra i più importanti gruppi farmaceutici italiani con una forte presenza anche a livello internazionale. Chiomenti ha agito con un team formato dai soci **Carlo Croff** e **Corrado Canziani** e dal senior associate **Michele Cera**. Sempre per Alfa Wassermann, poi, **Artemio Giovanni Guareschi** si è occupato degli aspetti fiscali dell'operazione.

Il team di Gop, invece, era formato dai soci **Francesco Gianni** e **Alfredo D'Aniello**, con gli associate **Antonio Modola** e **Chiara Gianni** che hanno seguito i profili di m&a mentre i partner **Luciano Acciari** e **Fabio Chiarenza**, con il counsel **Valeria Conti**, si sono occupati di quelli tax. Ancora, sempre per Gop, il socio **Piero Fattori** con il counsel **Eva Cruellas** si è occupato delle questioni antitrust. Four Partners Advisory Sim, invece, ha agito



I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



* Periodo dal 23 febbraio al 09 marzo 2015 • Fonte: legalcommunity.it

in qualità di advisor finanziario sempre per Sigma-Tau.

Legance ha assistito i soci Cavazza insieme a Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati studio legale e fiscale. Il team di Legance è stato guidato dal partner **Alberto Giampieri**, coadiuvato dal managing associate **Andrea Botti** e dagli associate **Federica Lombardo** e **Walter Campagna**.

L'operazione di aggregazione non riguarderà il business delle malattie rare di Sigma-Tau nè alcune partecipazioni finanziarie in aziende del settore pharma e malattie rare internazionali che rimarranno in capo alla famiglia Cavazza. L'azionariato della nuova società vedrà la maggioranza – il 75% - in capo alla famiglia Golinelli. Alcuni componenti della famiglia Cavazza avranno una quota del 20% e Intesa Sanpaolo, già azionista di Sigma-Tau, manterrà



Francesco Gianni

Luciano Acciari

l'attuale quota del 5%.

In Italia, questo gruppo si posizionerà tra i primi cinque operatori del settore farmaceutico sia per prodotti da prescrizione che per quelli di automedicazione. A livello internazionale sarà direttamente presente in 18 Paesi, fra cui USA, Cina, Russia e diversi Paesi europei. La nuova realtà avrà inizialmente un fatturato di oltre 900 milioni di euro con interessanti prospettive di crescita e un organico di circa 2.800 dipendenti, di cui circa 1.840 operanti in Italia e 960 nelle sedi estere.

- LA PRACTICE

Corporate m&a

- IL DEAL

Accordo di fusione tra Alfa Wasserman e Sigma Tau

- GLI STUDI

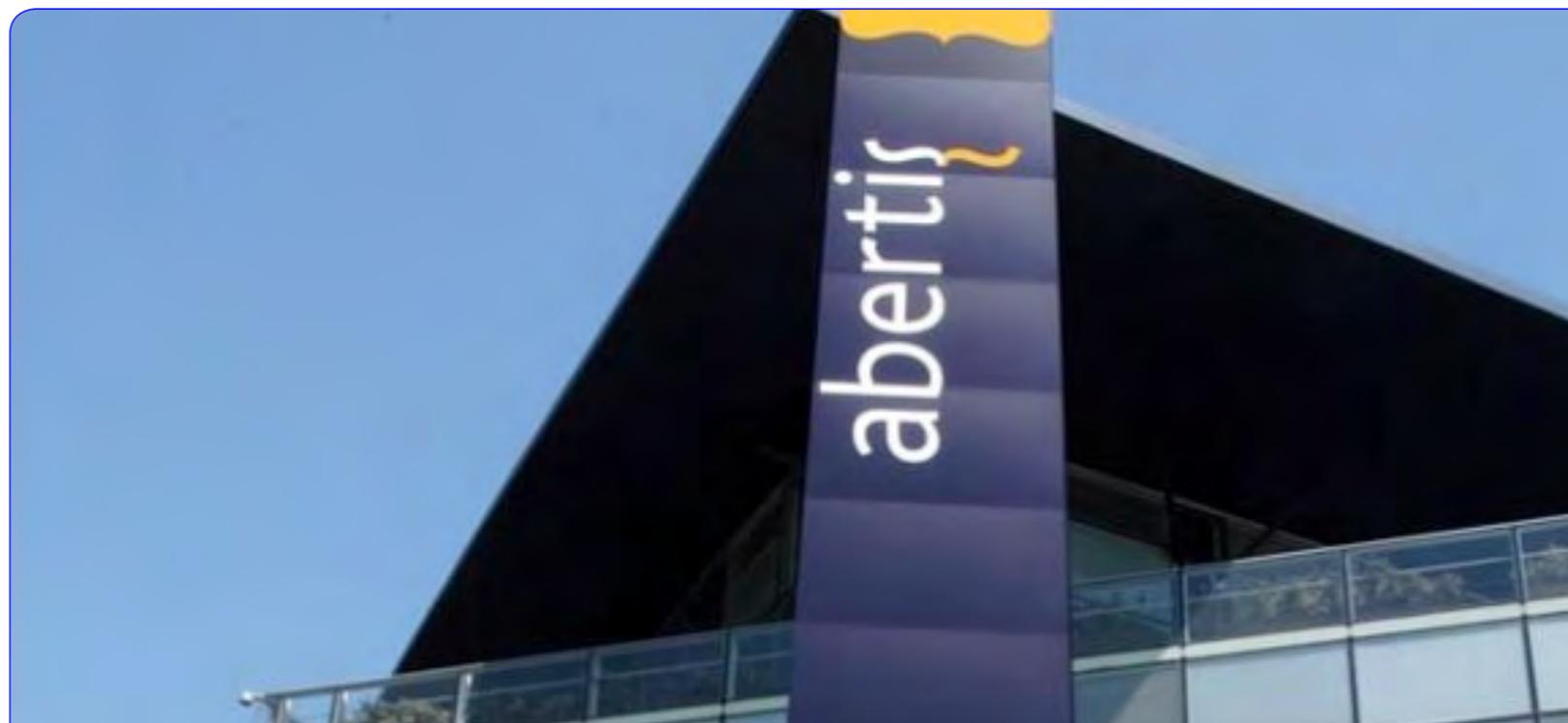
Chiomenti, Gianni Origoni Grippo Cappelli

- GLI AVVOCATI

**Carlo Croff e Corrado Canziani (Chiomenti);
Francesco Gianni, Alfredo D'Aniello, Luciano
Acciari e Fabio Chiarenza, Piero Fattori**

- IL VALORE €

900 milioni



ABERTIS, ASSISTITA DA ALLEN & OVERY, CONQUISTA LE TORRI WIND

Allen & Overy, come anticipato da *legalcommunity.it*, ha assistito Abertis Telecom Terrestre S.A. nell'operazione di acquisto da



Wind Telecomunicazioni S.p.A. del 90% del capitale di Galata S.p.A., società che gestisce 7.377 torri di telecomunicazioni in Italia. Ci si attende che l'operazione si concluderà entro aprile 2015.

Il team di Allen & Overy è stato guidato dal partner **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dagli associate **Marco Biallo** e **Alessandra Mistura**. Gli aspetti di diritto antitrust sono stati seguiti dal team del partner **Silvia D'Alberti**, con l'associate **Fabiana Campopiano**. Gli aspetti di diritto amministrativo dal team guidato dal counsel **Filippo Bucchi** con l'associate **Gabriella**

L'ESPERIENZA RAGGIUNGE
QUALSIASI OBIETTIVO.

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.

Ungaro. Il team banking guidato dal partner **Stefano Sennhauser** con l'associate **Gianluca Coggiola** ha fornito assistenza su aspetti legati al financing dell'operazione. Wind è stata affiancata da Grimaldi con un team guidato dal socio **Stefano Speroni** e **Giancarlo Luglini**, coadiuvati dai senior associate **Barbara Urselli**, **Paolo Sani** e **Nicola Cirillo**.

Gli advisors finanziari dell'acquirente sono Mediobanca e Goldman Sachs, mentre per Vimpelcom agiscono Banca Imi e Hsbc. La valutazione della rete è stata di 693 milioni.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione Torri Wind
- GLI STUDI
Allen & Overy, Grimaldi
- GLI AVVOCATI
**Paolo Ghiglione, Silvia D'Alberti, Stefano Sennhauser (Allen & Overy);
Stefano Speroni e Giancarlo Luglini (Grimaldi)**
- IL VALORE €
693 milioni

LATHAM E LEGANCE NELLA FUSIONE DA 2,4 MLD TRA SORIN E CYBERONICS

Assistita da un team legale di Latham & Watkins, Sorin ha avviato un'operazione di fusione con Cyberonics che, per l'operazione, è affiancata da Legance e Sullivan & Cromwell. Il progetto è finalizzato alla creazione di una

nuova realtà globale, leader nelle tecnologie medicali, con una capitalizzazione aggregata che, sulla base dei prezzi di chiusura delle azioni di Sorin e Cyberonics al 25 febbraio, si aggira sui 2,7 miliardi di dollari (2,4 miliardi di euro).

La nuova entità, che avrà ricavi pro-forma





pari a circa 1,3 miliardi di dollari, avrà sede nel Regno Unito e sarà quotata al Nasdaq e al London Stock Exchange.

Latham & Watkins ha assistito Sorin con un team multigiurisdizionale composto dai partner **Maria Cristina Storchi**, **Luke Bergstrom**, **Adel Aslani Far**, **Nick DeNovio**, **Richard Butterwick** e **Clare Keast Butler**, dal counsel **Gaia Guizzetti** e dall'associate e **Guido Bartolomei**. Sempre per Sorin ha agito anche un team di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners che ha seguito alcuni aspetti di diritto societario e giuslavoristico con un team guidato dai partner **Rosario Zaccà**, **Fabio Ilacqua** e **Nicola Bonante** e dal counsel **Gherardo Cadore**.

Legance ha assistito Cyberonics per gli aspetti di diritto italiano con un team composto dai partner **Alberto Giampieri** e **Filippo Troisi** dal senior associate **Marco Sagliocca** e

dall'associate **Andrea Sorace**.

Sotto il profilo tecnico, Sorin e Cyberonics confluiranno in una nuova holding, "NewCo", che assumerà una nuova denominazione prima del perfezionamento della fusione. Ogni azionista di Cyberonics riceverà un'azione ordinaria della NewCo per ciascuna azione Cyberonics posseduta.

Il perfezionamento dell'operazione è atteso entro la fine del terzo trimestre dell'esercizio 2015 ed è subordinato all'approvazione delle assemblee di Sorin e di Cyberonics, al preventivo rilascio delle necessarie autorizzazione antitrust e di quelle delle competenti autorità di vigilanza oltre che ad altre condizioni tipiche per questo genere di operazioni.

Mittel e Equinox Two, che attraverso Bios e Tower 6 bis Sarl detengono il 25,6% delle



azioni Sorin in circolazione, hanno sottoscritto un accordo con Cyberonics ai sensi del quale si impegnano a votare a favore dell'operazione e assumono l'impegno a non vendere le proprie azioni fino al perfezionamento della stessa. Al closing Mittel ed Equinox Two Sca deterranno circa il 11,5% delle azioni di NewCo. Nell'ambito del deal, Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha assistito Mittel con un team composto dal partner **Piero Albertario** e dall'associate **Federico Michelini**. 

- LA PRACTICE

Corporate m&a

- IL DEAL

Fusione Sorin e Cyberonics

- GLI STUDI

Latham & Watkins, Legance, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Gattai Minoli Agostinelli

- GLI AVVOCATI

Maria Cristina Storchi (Latham & Watkins), Rosario Zaccà (Gianni Origoni Grippo), Alberto Giampieri e Filippo Troisi (Legance), Piero Albertario (Gattai Minoli Agostinelli)

- IL VALORE €

2,4 miliardi

MONDADORI E MEDIASET, AVVOCATI ALLE GRANDI MANOVRE

Ecco gli studi legali in campo nelle operazioni che le società del gruppo Fininvest stanno portando avanti per riuscire a conquistare il controllo di Rcs libri e Rai Way.



Meno politica. Più business. E gli avvocati ringraziano. Il mese di febbraio è stato segnato dal redivivo attivismo delle aziende del gruppo Fininvest sui mercati. Mondadori e Mediaset (quest'ultima tramite Ei Tower) entrambe controllate dalla famiglia dell'ex premier e numero uno di Forza Italia, **Silvio Berlusconi**, sono partite alla conquista di due prede clamorose: nell'ordine si tratta di Rcs libri e Rai Way. Sullo sfondo, poi, c'è il Milan. Da anni, ormai, oggetto di un tira e molla con veri o presunti pretendenti. Ogni partita ha i suoi legali. E ogni trattativa vede, al momento ancora in maniera ufficiosa, impegnati i team degli studi di fiducia delle aziende Fininvest.

D'URSO GATTI E BIANCHI PER I LIBRI

Ad affiancare Mondadori nell'operazione da 120-150 milioni finalizzata all'acquisizione di Rcs Libri è lo studio d'Urso Gatti e Bianchi, che ha seguito per il gruppo di Segrate, tra le altre, la vendita del ramo pubblicità a Mediamond e la partecipazione del 50% in Random House Mondadori a Random House.

SCARICA GRATIS

CFO

E-BOOK 2015 



Download PDF



MARINA Berlusconi



A scoprire le carte di questa negoziazione sono state entrambe le parti che in una nota congiunta hanno annunciato la formalizzazione di una manifestazione d'interesse non vincolante per il ramo libri di Rcs Media Group che, secondo quanto appreso da *Mag by legalcommunity.it*, si starebbe facendo assistere dallo studio Giliberti Pappalettera Triscornia. Se l'operazione dovesse andare in porto, nella pancia della società di Segrate guidata da **Marina Berlusconi** arriverebbero i marchi Rizzoli, Bompiani, Marsilio, Adelphi, Fabbri, Bur, Sonzogno, Archinto, Rizzoli Galleria e Rizzoli New York.

Il matrimonio darebbe vita al principale polo dell'industria libraria italiana dato che alla quota di mercato del 26% attualmente detenuta da Mondadori si andrebbe ad aggiungere l'11,7% di Rcs libri. Sul piano del giro d'affari, invece, l'operazione metterebbe assieme il fatturato da 238,9 milioni con un margine operativo lordo di 35,8 milioni di Mondadori libri e quello da 155,4 milioni di Rcs libri. Materiale per le valutazioni del caso da parte dell'Antitrust, ce n'è.

Ma per quanto riguarda il clima della trattativa, tutto sembra scorrere in maniera piuttosto rilassata, anche perché a fronte della disponibilità di Mondadori a comprare, pare esserci un sostanziale interesse di Rcs Media

Group a vendere per fare un po' di cassa ed evitare un nuovo aumento di capitale.

EI TOWERS E LA MOSSA A SORPRESA SU RAI WAY

Se i rumor su una possibile unione delle forze tra Mondadori ed

Rcs libri circolavano fin da dicembre 2014, decisamente inattesa è stata la Opas (offerta pubblica di acquisto e scambio) lanciata da Ei Towers (controllata al 40% da Mediaset) su Rai Way, la società del gruppo Rai, controllata dallo Stato (65%) quotata a Piazza Affari a fine 2014. Qui, secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, i legali in campo sono quelli dello studio Chiomenti, da anni al fianco di Mediaset nelle operazioni straordinarie e quelli di Bonelli Erede Pappalardo per la società delle torri di trasmissione della tivù pubblica.

Chiomenti, di recente, ha seguito il Biscione nell'ingresso di Telefonica in Mediaset Premium. Mentre, Bonelli Erede Pappalardo ha assistito Rai Way sia in occasione dell'Ipo, sia per il finanziamento da 170 milioni ottenuto da Mediobanca, Bnp Paribas, Intesa SanPaolo e Ubi Banca, proprio in vista dello sbarco a Piazza Affari.

Quest'ultima offerta, che sulla carta potrebbe valere 1,2 miliardi di euro, è quella che più sta facendo discutere. Primo perché giunta completamente inattesa. Secondo, perché il Governo Renzi ha sempre sostenuto di voler mantenere il controllo sulla rete di 4mila torri di trasmissione e ha sempre dichiarato l'indisponibilità a scendere sotto quota 51%. Tanto, quindi, basterebbe a etichettare l'operazione lanciata da Ei Towers come

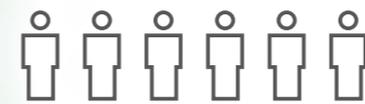
“ostile”. Ma le parti hanno preferito tenere bassi i toni e per il momento, in ambienti Rai, l’offerta della controllata Mediaset è stata definita “non sollecitata”.

UN BANCOMAT CHIAMATO MILAN

Sullo sfondo di queste trattative, infine, si erge la vicenda Milan. Il club calcistico, controllato sempre da Berlusconi, da tempo sarebbe sul mercato. E proprio mentre andiamo online con questo numero di *Mag*, nella rete corre la notizia dell’accordo raggiunto tra il “Diavolo” e il magnate thailandese **Bee Taechaubol** per la vendita del 25-30% del Milan per 250 milioni. Al fianco del club rossonero ci sarebbero gli avvocati di Chiomenti, come advisor legali e Lazard come advisor finanziario. Mentre, Taechaubol sarebbe assistito da Rothschild.

Nei giorni precedenti si era anche parlato dell’interessamento di un misterioso investitore cinese. Per il Sole 24 Ore, si sarebbe potuto trattare di **Wang Jianlin**, magnate con un patrimonio personale stimato in 25 miliardi di dollari, che a gennaio ha comprato il 20% dell’Atletico Madrid per 45 milioni di euro e a metà febbraio, tramite Dalian Wanda, ha annunciato l’acquisto per 1,05 miliardi di euro della multinazionale svizzera Infront Sports & Media. Ma a questo punto, pare che la trattativa con Taechaubol sia più di un semplice rumor. Non solo ci sarebbe già un’intesa di massima, ma addirittura il Milan dovrebbe pagare una penale di 25 milioni nel caso decidesse di ripensarci. 🍷

IP & TMT 2015 Awards



by **legalcommunity**.it

11.05.2015

LA GIURIA*

GIUSEPPE BELLAZZI

Responsabile dell’Ufficio Contratti Immobiliari e di Fornitura,
Intesa Sanpaolo Group Services

VALERIO BRUNO

Director of Legal Services Contracting, Accenture

MARILÙ CAPPARELLI

Senior Regional Counsel, Head of Legal Italy,
Greece and Turkey, Google

FRANCESCO CARDUCCI

Direzione Legale, Parmalat

EUGENIO CORTINOVIS

General Counsel Italy, Greece Cyprus, Malta
and Vimpelcom Global Account Alcatel-Lucent

ANTONINO CUSIMANO

General Counsel, Telecom Italia

ANDREA DE MIN

Head of Legal & Compliance, Alcon Italia

NICCOLÒ GIORA

IPR, Brand and Commercial Legal Counsel,
Vodafone Omnitel B.V.

TANYA JAEGER DE FORAS

Vice President & Deputy General Counsel EMEA, Luxottica Group

GIACOMO LEO

General Counsel, Poltrona Frau

ELENA MAURI

General Counsel, Belstaff Group

ELENA MORINI

General Counsel, Moleskine

MONICA NANNARELLI

General Counsel, Morellato Group

FRANCESCO PAOLINO

Senior Legal Counsel, Italy Lead Avnade

ALESSANDRA PAPA

Vice President Legal and Corporate Affairs, Italiaonline

PAOLO QUAINI

Group General Counsel, OTB

LUCA SANFILIPPO

General Counsel, Sky Italia

STEFANO SIGLIANTI

Presidente, Vintage Capital

MARCO TARTAUILL

Direttore Affari Legali, IBM Italy

*in completamento

BAD BANK, GOOD BUSINESS

Almeno per gli avvocati, la ricerca di una struttura finanziaria per liberare il sistema creditizio del Paese dalla zavorra dei cosiddetti npl, si sta rivelando un buon affare. Ecco chi lavora alla creazione del veicolo che dovrebbe aiutare gli istituti a far ripartire gli impieghi.

Liberare le banche dalla zavorra delle sofferenze e far ripartire gli impieghi. La rincorsa della ripresa, nel 2015, passa per la questione dei crediti problematici. E il governo Renzi ha deciso di affrontare la questione di petto. È per questo che nei giorni

passati, il ministero delle Finanze e Bankitalia hanno chiamato a raccolta una serie di interlocutori tecnici per studiare la fattibilità di una bad bank all'italiana. Al tavolo, per questa sorta di primo *brain storming* di massima, ovviamente, anche i

rappresentanti di alcuni degli studi legali più importanti del Paese: Bonelli Erede Pappalardo e Chiomenti.

Ad impensierire sono i 181 miliardi di crediti problematici in pancia al sistema bancario nazionale, vale a dire il 9,5% dell'ammontare totale dei prestiti bancari. In termini quantitativi, la questione appare ancora più impressionante, perché solo sette anni fa questa percentuale era pari ad appena il 2,8%.

BEP E CHIOMENTI AL TAVOLO DI STATO

Ed è per questo che la possibilità di dare vita a una "banca cattiva" che si faccia carico di almeno un terzo di questa massa di non performing loan (npl) è diventata argomento di primaria importanza per le istituzioni. Al lavoro, per Palazzo Chigi c'è **Andrea**





Guerra, l'ex amministratore delegato di Luxottica che da due mesi fa da consulente per il premier **Matteo Renzi**. Al ministero delle Finanze, oltre a **Pier Carlo Padoan**, ci lavorano il capo-segreteria del ministro **Fabrizio Pagani**, il direttore generale del Tesoro **Vincenzo La Via** e il dirigente **Alessandro Rivera**. In Banca d'Italia, invece, in prima linea c'è il vicedirettore generale **Fabio Panetta**.

Al tavolo istituzionale, negli ultimi giorni, si sono seduti anche una serie di consulenti privati. Esperti del settore. Operatori che hanno potuto seguire operazioni simili in passato. Dalle banche come Goldman Sachs, con **Simone Verri**, Morgan Stanley, Citigroup, Bank of America-Merrill Lynch o Mediobanca ai legali. Tra questi, secondo quanto appreso da *Mag by legalcommunity.it*, ci sono stati lo studio Chiomenti, con il socio **Edoardo Andreoli** e

Bonelli Erede Pappalardo con i partner **Paolo Oliviero** e **Giampiero Succi**.

Per questo think tank ci sono tre fondamentali ostacoli da superare. Il primo è rappresentato dalla necessità di trovare il "prezzo giusto" a cui far conferire gli NPL dal sistema bancario alla futura bad bank: colmare il gap tra quanto le banche sono disposte a perdere e quanto la struttura sarà disposta a sborsare è la questione più delicata perché fa la differenza tra uno strumento in grado di essere operativo e una scatola destinata a restare vuota. Il secondo ostacolo, poi, è rappresentato dal fugare il fantasma degli aiuti di Stato che potrebbero essere contestati all'iniziativa italiana qualora Roma decidesse di intervenire sul primo fronte offrendosi come garante. Terzo e meno controllabile, poi, è il problema dei tempi con cui in Italia si gestiscono le procedure di recupero dei crediti.

D'URSO GATTI E PAUL HASTINGS NEL PROGETTO DI INTESA, UNICREDIT, KKR E ALVAREZ&MARSAL

Che gli npl non siano materia facile da gestire lo dimostra anche il modo in cui procede il progetto firmato da Intesa Sanpaolo e UniCredit, più Kkr e Alvarez& Marsal. È trascorso quasi un anno da quando il cantiere ha preso il via. Ad aprile 2014, infatti, avevano firmato un 'memorandum of understanding' per gestire il portafoglio di crediti in ristrutturazione. Gli istituti si sono rivolti agli



avvocati di d'Urso Gatti e Bianchi e agli specialisti di questioni fiscali dello studio Di Tanno e associati. Invece, lo studio Paul Hastings è stato coinvolto da Kkr che ha dato la disponibilità ad agire come partner dell'iniziativa che ha come fine quello di «sviluppare e realizzare una soluzione innovativa finalizzata a ottimizzare le performance e massimizzare il valore di un selezionato portafoglio di crediti in ristrutturazione attraverso la gestione attiva degli asset e l'apporto di nuove risorse finanziarie». Per lo studio d'Urso Gatti e Bianchi, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, sono al lavoro **Francesco Gatti, Stefano Valerio, Sabrina Borocci, Giovanni Strampelli, Taila Centrella e Ludovico Bianchi**. Il team di Paul Hastings, invece, è composto dai soci **Bruno Cova, Alberto Del Din e Antonio Azzarà** e dall'associate **Cosimo Pennetta**. Ad oggi, l'architettura dell'operazione non è ancora definita. Ma una prima sperimentazione dello strumento individuato potrebbe partire presto a beneficio di due



Paolo Oliviero



Francesco Gatti



Bruno Cova



Gianluca Leotta

imprese, del manifatturiero, per le quali le banche sarebbero pronte a sostenere l'adozione di piani di rilancio, anche grazie all'iniezione di nuove risorse fresche (che dovrebbero arrivare da Kkr). Alla struttura, tuttavia, mancherebbe ancora una gamba fondamentale, ossia la creazione di un veicolo terzo che si faccia carico dei crediti che le due banche vantano nei confronti delle aziende.

ELRLEX HA VARATO IL FONDO VALORIZZAZIONE IMPRESE CON OPERA SGR

Intanto, un'iniziativa simile è già partita grazie alla struttura organizzata dai legali dello studio ElrLex, guidati dal socio **Gianluca Leotta**.

Si tratta del Fondo Valorizzazione Imprese

(si veda il numero 24 di *Mag by legalcommunity.it*) la cui gestione è stata assunta da Opera Sgr. Il veicolo ha l'obiettivo di acquistare da banche di medie dimensioni crediti problematici verso 20-30 Pmi debitrice ancora con una prospettiva di

rilancio possibile del business, per un valore reale medio di circa 20 milioni di euro per azienda debitrice. Quindi, il fondo funzionerà comprando il debito che le imprese hanno nei confronti delle banche le quali riceveranno in contropartita una quota del fondo. Il fondo successivamente doterà le imprese di risorse finanziarie necessarie a sostenerne il rilancio. Ciò permetterà loro di migliorare la situazione patrimoniale e finanziaria, anche tramite un rapporto debito/capitale più equilibrato alle banche di diversificare le esposizioni, avere alcuni effetti positivi sul bilancio e ridurre i costi di gestione delle posizioni. Nel progetto sarebbero incluse tra le altre Bpm, Bper, Creval, Popolare Bari e Popolare Vicenza. 🇮🇹

«UN AIUTINO ALLE BANCHE IN DIFFICOLTÀ»

Parla Giovanni Bossi, numero uno di Banca Ifis: «Una bad bank di sistema che agisca fuori dalle regole di mercato è inutile». Una soluzione? «Quella ideata da Intesa SanPaolo, Unicredit e Kkr».

di **laura morelli**

«**M**i sembra un sistema molto “banca oriented”, volto a rimettere in carreggiata le banche in difficoltà, ma che avrà di fatto poco sbocco sull’economia reale». **Giovanni Bossi**, amministratore delegato di Banca Ifis, ha le idee chiare riguardo a una possibile bad bank di Stato per la gestione dei non performing loans. Dall’inizio di quest’anno è sempre più acceso il dibattito fra gli operatori del mondo finanziario sull’ipotetico veicolo di sistema. Come impostare questo eventuale «contenitore» di crediti deteriorati che tanto gravano sui bilanci delle banche? A chi si rivolgerebbe tale



Giovanni Bossi



i crediti si vendono perché sono indette aste per comprarli e la domanda e l'offerta riescono a trovare un punto d'incontro nel prezzo. Per i grandi crediti corporate, invece, non si riesce a formare un prezzo adeguato sul mercato.

È questo il motivo per il quale i non performing loans restano bloccati nei bilanci delle banche?

Esatto. Le aspettative di prezzo tra chi vuole comprare e chi vuole vendere non sono coerenti, in sostanza, le banche vogliono vendere a un determinato prezzo e gli acquirenti vogliono comprare a un altro. Allora o gli acquirenti non capiscono o la valutazione che è stata fatta è troppo alta, fatto sta che ciò che il mercato non riesce a fare è formare un prezzo in via autonoma e di conseguenza i crediti restano un fardello sulle spalle degli istituti.

La bad bank infatti ha come scopo proprio quello di acquistare questi crediti per liberare le banche...

Sì ma, e qui sta il nodo, è il mercato che deve stabilirne il prezzo. Una struttura che riesca a ridurre il gap tra chi vende il credito e chi lo compra è quantomai necessaria, ma non può agire secondo regole proprie che esulano dal mercato come si pensa farà la bad bank. Così facendo diventerebbe una sorta di "parcheggio" per i crediti deteriorati, acquistati secondo i prezzi del tutto estranei al mercato, che resterebbero lì perché nessuno poi li ricomprerebbe. Inoltre gli altri investitori in gioco, dai fondi alle altre banche specializzate, non potrebbero competere con un altro player che giochi con logiche diverse. Tanto più la bad bank è proiettata e regolata a valore di mercato, tanto più è virtuosa. E a quel punto tanto meno serve.

Perché, se acquistasse a prezzi di mercato non sarebbe competitiva?

Sì, ma sarebbe inutile. Se infatti ci fosse un accordo sul prezzo, sarebbero in



IL LAVORO
È LA NOSTRA PASSIONE.

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

Milano

Via Boccaccio, 14 - 20123

Tel: +390249530760

Genova

Via Roma, 6 - 16121

Tel: +390108593501

info@giglioscofferi.it

www.giglioscofferi.it

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

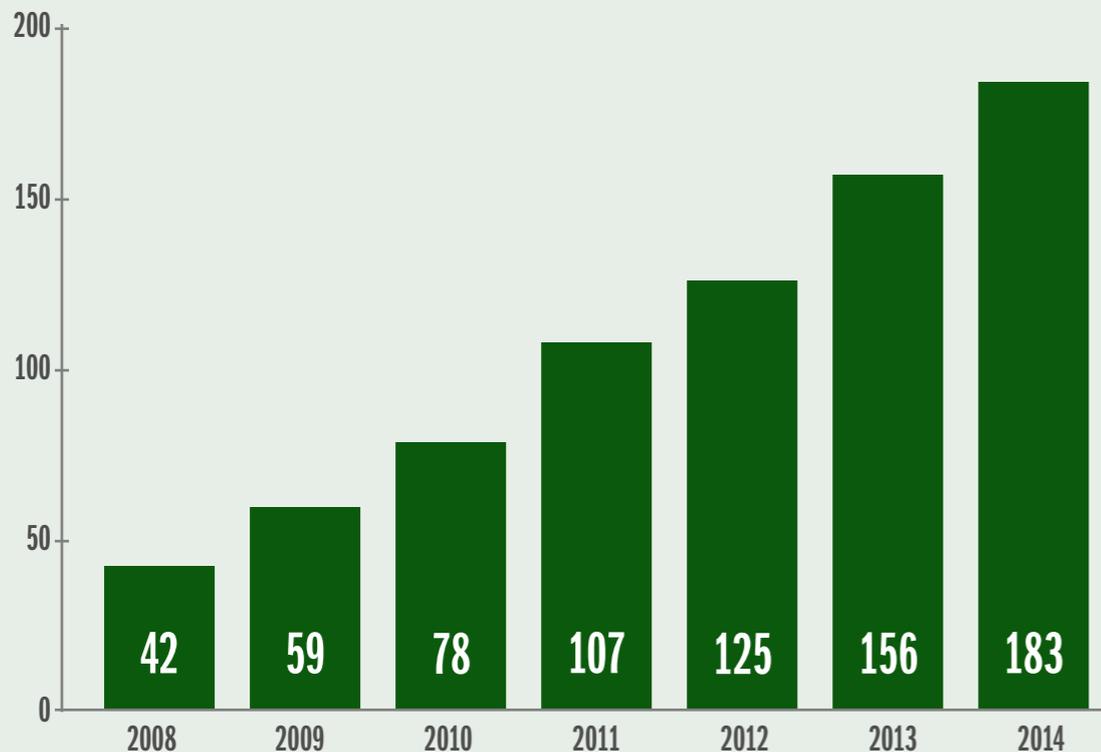
attraverso una bad bank ma a prezzi che devono essere competitivi, corretti ed equi.

E sulla questione aiuti di Stato?

Resto perplesso quando sento che in realtà la bad bank potrebbe consistere in un contributo pubblico per la cessione degli attivi. Sarebbe anche lesivo della concorrenza. Ma le cose non sono ancora chiare, non sono stati definiti i dettagli, ma le prime indiscrezioni non sembrano incoraggianti.

Evoluzione dei crediti in sofferenza* delle banche italiane calcolati al lordo degli accantonamenti effettuati

Dati in miliardi di euro



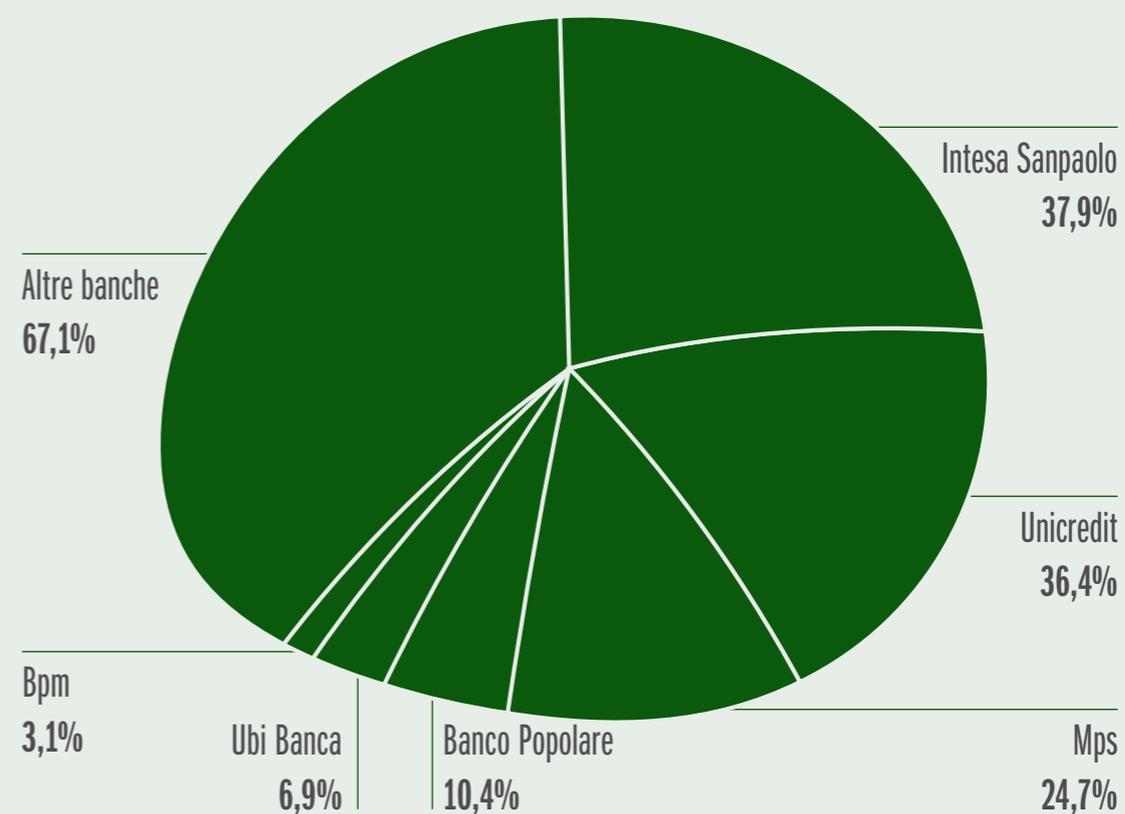
*Crediti la cui riscossione non è certa. - Fonte: Banca d'Italia

Quali alternative propone?

Ci sono già alcune ipotesi valide in circolazione: una garanzia pubblica sui crediti pagati dalla stessa banca che li ha originati, ad esempio con un corrispettivo per la garanzia che sia di mercato: così lo Stato non aiuta di fatto la banca che si ripaga essa stessa il credito dilazionando il problema nel tempo. Credo che la via maestra per rilanciare i bilanci sia quella di rettificare il valore dei crediti, iscrivere le perdite nel conto economico e, se necessario, fare degli aumenti di capitale. 🌐

Valore assoluto delle sofferenze lorde delle principali banche italiane

Dati in miliardi di euro, relativi al terzo trimestre 2014



Fonte: Morgan Stanley



LEGANCE

L'IMPORTANZA DI «ESSERE UN'ISTITUZIONE»

Troisi: «Ormai i clienti ci considerano alla stregua di studi che sono sul mercato da molto prima di noi. I fatti e i numeri attestano che siamo uno dei big italiani». Gli incassi del 2014 arrivano a 60 milioni (+20%).

Un'operazione segnalata ogni due giorni dall'inizio del 2015. Dall'acquisizione di Uccmb da parte di Fortress e Prelios, alla fusione tra Sorin e Cyberonics. Più di 40 deal di solo m&a messi a segno nel corso dell'intero 2014. Una squadra che si avvicina a quota 200 avvocati e ricavi in crescita del 20% per 60 milioni di incassato. «Oramai», dice in questa intervista esclusiva a *Mag by legalcommunity.it* **Filippo Troisi**, socio cofondatore di Legance, «i clienti ci considerano alla stregua di studi che sono sul mercato da molto prima. I fatti e i numeri attestano che siamo uno dei big del mercato italiano». Legance, nato a dicembre 2007 con un clamoroso spin off dall'allora Gianni Orioni Grippo, ha puntato tutto sul "capitale umano". «Fin dall'inizio, abbiamo dato allo studio legale un'impostazione istituzionale», sottolinea l'avvocato, «distribuito le responsabilità, condiviso le strategie, adottato un sistema di remunerazione fair e creato un humus di squadra che ci consente di fare la differenza». E se gli si fa notare che alcuni concorrenti ritengono che il "segreto del successo" di Legance sia stato anche una politica di pricing aggressiva, Troisi ribatte: «Al massimo è vero il contrario. Abbiamo perso mandati perché le

offerte fatte da altri erano irragionevolmente basse. Detto questo, riteniamo che essere flessibili sia fondamentale e che per misurare con un criterio di oggettività le circostanze, bisogna guardare i numeri».

Cominciamo?

Nel 2014 Legance ha continuato a espandere il proprio parco clientela e ad ampliarlo non solo da un punto di vista quantitativo. Per esempio, abbiamo chiuso 42 operazioni di m&a.

Può fare qualche nome?

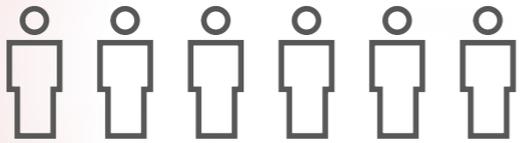
Per limitarci a deal che hanno avuto evidenza pubblica, posso ricordare Fiat, Generali, Fortress, Blackstone o ancora Axa e Bayer.

Ma non sono tutti clienti nuovi...

No, sono clienti con cui negli anni si è consolidato un rapporto. È importante citarli perché è vero che conta il numero di clienti che si assiste ma credo che sia rilevante anche far capire chiaramente chi si assiste. Così come è importante andare a vedere quali sono le operazioni che uno svolge.



I FINALISTI

Finance & Tax *2015*
 Awards

by legalcommunity  *.it*

24.03.2015



TRE DEAL A NOVE ZERI

Il piccolo mercato italiano registra di rado operazioni di valore superiore al miliardo di euro. Pertanto non passano inosservati i tre deal a nove zeri che Legance ha centrato nei primi due mesi del 2015. Si tratta dell'assistenza a Dailan Wanda nell'acquisizione di Infront Sports (1,2 miliardi), ma soprattutto di quella fornita a Fortress e Prelios nell'acquisizione di Uccmb da Unicredit (2,4 miliardi) e nel lavoro svolto per Cyberonics nella fusione con Sorin (2,4 miliardi). Inoltre, lo studio, in questo inizio d'anno ha anche assistito Enel nella rimodulazione della linea di credito da 9,4 miliardi.

Tra le partite ancora aperte, poi, grande interesse suscita l'affiancamento di Permira impegnata nella corsa a Icbpi (deal da 2,2 miliardi) e l'assistenza ad Apollo interessato al 18,9% di Carige. 🏆

persone dedicano ai compiti istituzionali che vengono loro assegnati del tempo, non dei ritagli.

Sul piano del business?

L'essere istituzione si è manifestato nella gestione del cross selling. Il nostro sistema di remunerazione interna tiene conto di questa attività. Incentiviamo tantissimo ciascun socio e socia a cercare lavoro anche nelle aree in cui il socio o la socia non svolgono la loro attività. E il motivo è semplice: questo porta un beneficio per tutti.

E su quello della governance?

Ci siamo dotati di un'organizzazione al nostro interno che prevede la presenza di un managing partner, direi di un vero managing partner, che ha veri poteri decisionali e cambia periodicamente. Si tratta di una persona a cui ogni socio, anche il più senior, si deve rivolgere prima di decidere determinate cose. Perché ciascuno di noi si deve muovere nel rispetto dell'istituzione. Abbiamo poi un comitato di gestione che solo nei primi tre anni ha avuto tra i suoi componenti i soci più senior. Erano gli anni decisivi, per lo sviluppo dell'associazione. Ma già nel secondo triennio e ancor di più nel terzo triennio, sono entrati nel comitato di gestione una serie di soci validissimi e più giovani e ne sono usciti alcuni dei più senior. Me incluso.

A cosa è servito tutto ciò?

Alla creazione di un humus di squadra che ci consente di giocare al meglio la nostra "partita". Il cliente lo vede e lo capisce se lo studio è una squadra compatta o la sommatoria di una serie di individualità.

Quanti soci avete perso in questi anni?

Nemmeno uno. L'unico socio che è andato via è stato un partner belga (**Denis Fosselard**, ndr) che per ragioni private si è dovuto trasferire a Bruxelles dove non abbiamo una sede. Poi c'è stato il caso recente di **Silvano Enne**, uscito dalla partnership perché ha raggiunto il limite d'età previsto dallo statuto.

Nei lateral hire l'approccio istituzionale come si è concretizzato?

Lavorando insieme e scegliendo, in maniera condivisa, i professionisti da portare in Legance. Un metodo che finora ha funzionato.

A cominciare da?

Tutto il contenzioso è frutto di lateral hire: **Stefano Parlatore**, prima, **Paolo**

Pototschnig poi, **Cecilia Carrara** e **Daniele Geronzi** da ultimo sono tutti arrivati dall'esterno. Nel project finance abbiamo preso **Rosella Antonucci** che si sta dimostrando una star del settore. E questo è un fatto significativo.

In che senso?

Perché noi abbiamo, in quello stesso settore, un'altra star riconosciuta: **Monica Colombera**. Ed è significativo che a scegliere Antonucci sia stata proprio Colombera. Questo è stato possibile, secondo me, perché siamo calati in un contesto istituzionale. Per cui nessuno teme di prendere un socio troppo bravo. E non è un caso che questa practice abbia continuato a crescere in maniera straordinaria.

A proposito di realtà istituzionali: gli inglesi cominciano a mettere mano al loro sistema di lockstep, introducendo super bonus per premiare i best performer. L'istituzione rischia di cadere su questioni di soldi?

Una delle chiavi per la tenuta di una partnership è sicuramente anche un sistema di remunerazione che deve essere fair. E nel giudizio deve sempre tenere conto che il successo e le vittorie di una squadra arrivano grazie al contributo di capitani e gregari, giusto per usare una metafora ciclistica.

Questo cosa comporta?

Significa che l'*eat what you kill* ha l'effetto negativo di non incentivare il gioco di squadra, mentre il lockstep puro ha l'effetto negativo di non premiare a sufficienza i "capitani". Noi fin



Stefano Parlatore



Paolo Pototschnig



Cecilia Carrara



Daniele Geronzi



Rosella Antonucci



Monica Colombera



finance community

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario

www.financecommunity.it

«Una delle chiavi per la tenuta di una partnership è sicuramente anche un sistema di remunerazione che deve essere fair. E nel giudizio deve sempre tenere conto che il successo e le vittorie di una squadra arrivano grazie al contributo di capitani e gregari, giusto per usare una metafora ciclistica».

dal principio abbiamo adottato un sistema di lockstep modificato.

Perché?

Perché pensiamo che ci debba essere una parte degli utili che deve essere distribuita di anno in anno a chi abbia avuto dei meriti particolari. Attualmente, questa percentuale è limitata al 20% dei nostri utili. Il restante 80% è attribuito nell'ambito di un lockstep seppur con delle soglie di valutazione, per cui non è detto che i tutti soci arrivino sempre al top.

Possibile che il sistema non abbia una falla?

Questo sistema consente di raggiungere un risultato finale fair. Ci sarà sempre, poi, qualche

singola posizione che forse in quello specifico anno non è remunerata in modo perfetto, ma l'importante è che nel complesso ci sia una sostanziale fairness percepita.

In cosa crede che si sostanzii?

In qualunque studio ci saranno *givers* e *takers*. I *givers* devono essere contenti e ricordarsi sempre due cose. Primo: quando si guadagnano cifre importanti, è veramente una perdita non guadagnare di più? Il cimitero è pieno di gente i cui soldi sono rimasti in banca.

Secondo?

Secondo: senza *takers* di qualità, quei *givers* avrebbero comunque risultati così eclatanti?

Tornando ai fattori che hanno guidato la vostra crescita, una delle cose che capita di sentire dire su Legance è che sul mercato è stato aggressivo. È così?

Direi di no. In questi anni ci è capitato di non prendere mandati perché le offerte fatte da altri studi erano irragionevolmente basse. E credo che questo fenomeno sia stato il riflesso della difficoltà che tante strutture hanno incontrato a tenere pienamente occupati i propri avvocati.

È un problema che hanno avuto tutti...

Per noi questo tema si è posto in modo diverso, perché il problema della sottoccupazione non l'abbiamo mai avuto. Detto ciò, riteniamo che sia assolutamente importante essere flessibili con i clienti che ci danno fiducia e siamo sempre pronti a discutere e trovare con loro la migliore forma di remunerazione economica.

E questo non significa lavorare a sconto?

Se il cliente desidera un buon lavoro deve aspettarsi che la remunerazione sia congrua.

E allora in cosa consiste la flessibilità a cui si riferiva?

La flessibilità si può manifestare in numerosi modi. Si possono avere meccanismi di

remunerazione diversi dalla tariffa oraria ordinaria. A seconda del tipo di operazione, o di cliente o di servizi richiesti, si possono avere metodologie di remunerazione diverse.

Per esempio?

In un m&a si può prevedere l'applicazione di un abort discount nel caso in cui il deal non vada in porto. Per assistenza di tipo continuativo, si può decidere l'applicazione di tariffe orarie diverse da quelle che si applicano per operazioni straordinarie. Altro tipo di flessibilità è quella per cui in certi casi si può entrare in partnership con il cliente nello strutturare l'operazione e poi formalizzare il mandato solo se e quando l'operazione ha inizio. In questo caso si fa un investimento promozionale per farsi apprezzare e conoscere dal cliente.

Londra era da subito nel vostro progetto. Ma è arrivata nel 2013. In questo primo anno, che impatto ha avuto sulla vostra attività?

Ha immediatamente avuto un effetto positivo. E credo per il fatto che anche in questo caso



Marco Gubitosi



Jacopo Fontana



Bruno Bartocci



Andrea Giannelli

abbiamo affrontato questo investimento in modo istituzionale.

Ovvero?

Abbiamo aperto lo studio affidandone la gestione a un resident partner, che è **Marco Gubitosi**, il quale è venuto da noi con l'impegno e la volontà di restare a Londra per un lungo periodo. Quindi il progetto è nato per avere continuità senza il problema di dover cercare, magari dopo un paio d'anni, una persona che lo sostituisca. Oltre al team di persone che è fisso a Londra (**Jacopo Fontana** e altri quattro avvocati più giovani) abbiamo poi conferito il compito a due soci senior dello studio, ovvero **Bruno Bartocci** (corporate m&a) e **Andrea Giannelli** (finance) di avere una presenza costante settimanale nella City. La presenza

a Londra, inoltre, ci ha consentito di mantenere anche più vivi i rapporti con gli studi stranieri con cui collaboriamo all'estero.

Il mercato italiano vive una fase di transizione. Il novero dei best player

si amplia. Ma tra i protagonisti del mercato ci sono grandi differenze. Voi, in cosa vi distinguete?

È evidente che noi rispetto agli altri grandi non abbiamo un tema di ricambio generazionale. Negli studi nostri concorrenti ci sono soci prestigiosissimi, veri e propri maestri a cui guardare per svolgere al meglio la professione, ma che sono anche molto più anziani di noi. Quindi, posso immaginare che in questi studi ci sia un tema di passaggio generazionale. E la storia in Italia è che non sempre questa fase porti ad esiti felici.

Si aspetta una fase di turmoil?

Non ho motivi per pensare che ci saranno esiti negativi. Non è quello che dico. Ma dico che è un problema che noi non abbiamo. 🍷

LINKLATERS E LA CONQUISTA DI UN POSIZIONAMENTO SOCIALE

Lo studio lancia il programma *Link to the future* per formare sul piano legale i più brillanti imprenditori delle start up italiane. Arosio: «Investiamo nel raccontare i nostri valori»

«**P**untiamo a costruire anche un posizionamento sociale». **Andrea Arosio** è il managing partner della sede italiana di Linklaters, law firm del magic circle inglese, insegna di primo piano nella consulenza corporate, banking e finance. Una realtà che, da alcuni anni, ha impostato la propria strategia di comunicazione scegliendo di percorrere una «terza via» rispetto alle classiche campagne di stampo istituzionale o a quelle incentrate sul semplice racconto delle principali aree di competenza dello studio. «Abbiamo scelto», dice Arosio in questa intervista a *Mag by legalcommunity.it*, «di

realizzare un investimento che rifletta quelli che sono i valori in cui crediamo e che, a nostro giudizio, ha un effetto positivo sia sull'immagine esterna dello studio sia su quella interna».

Sono nate così le idee di *breakfast at Linklaters* (incontri per la promozione del talento femminile), il sostegno e la partecipazione ad associazioni come Valore D (presieduta dalla partner **Claudia Parzani**) e Parks (presieduta dal socio **Dario Longo**) o la partecipazione ai programmi di formazione per le donne che si preparano a entrare in un cda del progetto *In the board Room*. Stesso discorso vale per il progetto *Link to the future* che lo studio



presenterà ufficialmente il prossimo mese di aprile.

Di cosa si occupa *Link to the Future*?

È un progetto di formazione pratica dedicato agli imprenditori delle start up.

In cosa consiste?

Si tratta di un percorso di formazione legale completamente gratuito che metteremo



Claudia Parzani

Dario Longo

a disposizione dei giovani che vogliono realizzare un valido progetto di impresa.

Chi selezionerà la “validità” dei progetti?

Link to the future avrà dei partner istituzionali, come Unicredit Lab o il Politecnico di Milano, che contribuiranno a selezionare le esperienze più interessanti.

Giovani startupper a lezione di diritto?

Non proprio. L'idea è di fare in modo che queste lezioni abbiano un taglio pratico e quindi siano di immediata utilità per questi imprenditori. Non ci limiteremo a spiegare solo cosa è una Spa o una Srl, ma insegneremo come si fa. Così come, per esempio, cercheremo di insegnare in che modo si gestiscono gli investimenti e gli investitori.

Chiaro. Ma chi terrà queste lezioni?

Ci saranno tre seminari all'anno e saranno tenuti, qui nella nostra sede di Milano, dagli avvocati più giovani dello studio con la supervisione dei soci di riferimento.

Sperate di incontrare la Facebook di domani?

Non è questo lo spirito.

E qual è?

Lo scopo di questa iniziativa è contribuire al posizionamento dello studio nella società. Il progetto *Link to the future*, come altre attività che noi svolgiamo, punta a rendere chiari alcuni dei valori in cui Linklaters si riconosce. Quindi mettiamo le nostre competenze a disposizione di un'iniziativa che pensiamo possa portare un beneficio sociale.

E se doveste incrociare la strada di un giovane Zuckerberg o Gates?

In quel caso, tanto di guadagnato. Anche se va detto che chi frequenterà questi seminari non

resterà vincolato in alcun modo allo studio. Del resto, come ho detto, queste iniziative non puntano a ottenere un immediato ritorno in termini di business, bensì a far capire chi siamo all'esterno e anche all'interno dello studio.

In che senso, all'interno?

Nel senso che, tramite queste iniziative raccontiamo anche ai nostri avvocati qual è l'identità dell'organizzazione di cui fanno parte e, devo dire, questo rafforza moltissimo il senso di appartenenza.



Breakfast at Linklaters

In termini di comunicazione, oggi come oggi, si può dire che queste attività rappresentino l'investimento più consistente per voi?

Non abbiamo mai calcolato in maniera puntuale quanto ci costi l'impegno e il tempo che soci e collaboratori dello studio dedicano a questi progetti. Credo che sarebbe una cifra significativa. Ma credo anche, anzi sono certo, che l'efficacia di questa sorta di "terza via" alla comunicazione e al marketing dello studio sia tale da ripagarci ampiamente.

C'è un ritorno anche in termini di business?

Sì ma non si tratta di un ritorno diretto.

Ovvero?

Ci sono molti clienti che nel selezionare gli advisor con cui lavorano fanno attenzione a scegliere soggetti che si dimostrino portatori di determinati valori.

La scelta dei consulenti non riguarda solo le loro competenze?

Non solo. Sempre più spesso i clienti non vogliono solo sapere cosa sai fare e come lo fai, ma vogliono sapere chi sei.

«Non abbiamo mai calcolato in maniera puntuale quanto ci costi l'impegno e il tempo che soci e collaboratori dello studio dedicano a questi progetti... Ma credo anche, anzi sono certo, che l'efficacia di questa sorta di "terza via" alla comunicazione e al marketing dello studio sia tale da ripagarci ampiamente».

Quindi serve anche coerenza?

Certo. Pensi alla nostra attività in favore della diversity e a sostegno delle politiche per la parità di genere. Non si tratta solo di un impegno in iniziative come Valore D e o Parks, ma anche nella attuazione di politiche coerenti nello studio.

Per esempio?

Per esempio Linklaters è stato il primo studio magic circle a darsi l'obiettivo di raggiungere il 30% di donne all'interno del suo comitato esecutivo e international board entro il 2018. Inoltre, nel 2014, il 43% dei nuovi soci promossi internamente dallo studio a livello globale è stato una donna.

Ma intraprendere delle campagne di valore non crea anche dei rischi? Detta altrimenti: schierarsi, non potrebbe essere controproducente?

Direi di sì. Ma questo passa in secondo piano nella misura in cui tali iniziative rispecchiano valori in cui crediamo e ci riconosciamo realmente. Non è un caso che i seminari di *Link to the future* o gli incontri di *Breakfast at Linklaters* si tengano in studio da noi. Ci mettiamo la faccia davvero. E se capita che un cliente arrivi durante una delle nostre breakfast ci piace che ci possa chiedere chi sono tutte quelle persone.

Perché?

Perché siamo noi. 🍷

Come preannunciato nel MAG del 9 febbraio u.s., proponiamo qui di seguito il primo di una serie di contributi di Norton Rose Fulbright in tema di diritto del lavoro.

4 FAQs sul Decreto “Tutele Crescenti”

1. **A chi si applica?** Ai dipendenti assunti dopo l'entrata in vigore del decreto; ai dipendenti di piccole aziende che superino la soglia dei 15 dipendenti nonché ai lavoratori a termine o agli apprendisti il cui contratto venga convertito in contratto a tempo determinato.
2. **Cosa sono le tutele crescenti?** Una indennità economica, il cui ammontare cresce con la durata del rapporto, che spetta al dipendente in caso di licenziamento privo di giusta causa o giustificato motivo.
 - Per aziende con più di 15 dipendenti nell'unità produttiva in questione (o più di 60 complessivamente) saranno dovuti 2 mesi di stipendio per ogni anno di servizio con un minimo di 4 e un massimo di 24.
 - Per i datori di lavoro con meno di 15 dipendenti le indennità sono dimezzate e non potranno comunque superare i 6 mesi di stipendio.
 - Se il licenziamento, purché motivato nella sostanza, viola il requisito della motivazione o la procedura per il licenziamento disciplinare, l'indennità sarà pari ad un solo mese per anno di servizio, con un minimo di 2 e un massimo di 12.
 - Le tutele crescenti si applicano anche ai licenziamenti collettivi, per i quali la reintegrazione sopravvive solo in caso di mancato rispetto della forma.

Il team di diritto del lavoro di Norton Rose Fulbright



Attilio Pavone



Giorgio Manca



Vincenzo Di Gennaro

3. **La reintegrazione è stata abolita?** No, per i dipendenti a cui si applicherà il decreto, la reintegrazione resta in caso di licenziamento orale o discriminatorio, nei casi di nullità prevista dalla legge, nel caso di motivazione erroneamente basata sulla disabilità fisica o psichica, e nei casi di licenziamento disciplinare basato su un fatto materiale che risulti tout court insussistente, indipendentemente da ogni valutazione circa la proporzionalità del licenziamento.
4. **Cos'è l'offerta di conciliazione?** Nelle sedi individuate dalla legge il datore di lavoro può offrire con assegno circolare una somma predefinita, pari ad un mese di stipendio per ogni anno di anzianità con un minimo di 2 ed un massimo di 18, che se accettata estingue il rapporto ed ogni eventuale lite. La somma in questione è esente da tasse o contributi previdenziali.

Invitiamo tutti i lettori di MAG a seguire in questa rubrica tutte le ulteriori novità del Jobs Act.

DIVERSITY, NUOVO PARADIGMA SOCIALE

In una società che si fonda su un modello patriarcale, con l'uomo al vertice e la donna rinchiusa nella sfera privata, la questione delle differenze, a cominciare da quelle di genere, assume i contorni di una vera e propria battaglia culturale, in cui l'imperativo è rompere gli schemi.



Nelle imprese italiane con più di 250 dipendenti, a tre direttori del personale su dieci (il 29%, uno su tre) non interessa occuparsi di diversity management. Il 21% dichiara di aver adottato qualche policy mentre il resto si dice interessato ma non ha alcun piano concreto. Il quadro delineato dalla ricerca del Diversity Management Lab della Sda Bocconi School of Management descrive chiaramente la situazione: all'interno delle aziende, soprattutto in posizioni apicali, non c'è ancora abbastanza spazio per le donne. Il motivo principale? Un retaggio culturale. Quello attuale è infatti un sistema che pone le donne in una perpetua condizione di inferiorità, seppur in misure diverse, e si ripropone in tutti gli aspetti della vita sociale, dal lavoro alla famiglia. Ed è anche molto difficile da sradicare. In questo senso, promuovere la diversity significa innanzitutto rompere con i modelli del passato e, giorno dopo giorno, far sì che la presenza delle donne nel mondo del lavoro, soprattutto in posizioni di leadership, diventi la normalità. Una sfida enorme che però coinvolge sempre più donne lavoratrici. Come testimoniano



Da sinistra: Roberta Toniolo, Elena Goos, Francesca Ferretti, Maria Grazia Bizzarri, Leah Dunlop, Rosella Antonucci, Sabrina Galmarini, Simonetta Candela, Emanuela Crippa, Lorenza Pigozzi, Dario Longo e Grazia Tagliavia

i 12 panelist intervenuti alla tavola rotonda organizzata da *legalcommunity.it* in collaborazione con lo studio La Scala, Aigi-associazione italiana giuristi d'impresa, D Club, Parks, Pwa e Valore D. Il dibattito ha messo in evidenza come le recenti norme, ad esempio la legge 120/2011

sulle quote rosa, abbiano agito da acceleratori sociali e che negli ultimi 10 anni la posizione delle donne nel mondo del lavoro sia nettamente migliorata. Ma sono ancora numerosi gli ostacoli da superare per una piena integrazione, a partire, appunto, da una cultura che fatica ancora

ad accettare le donne in posizioni di vertice, nelle aziende quanto negli studi legali e nella finanza.

Di seguito, proponiamo ai lettori di *Mag by legalcommunity.it* le riflessioni emerse durante la tavola rotonda. 🗣️





Roberta Toniolo

Pwa

Nelle aziende, l'approccio al tema e il modello di governance è ancora prevalentemente maschilista. Nonostante in molte società esistano figure professionali incaricate di occuparsi della diversity e dell'inclusion, di fatto sono ancora poche le attività concrete in questa direzione. In realtà, è dimostrato che le aziende che hanno saputo veramente sfruttare la diversity hanno superato o stanno superando meglio i momenti di crisi rispetto alle altre.



Maria Grazia Bizzarri

Valore D

Con Valore D, associazione che riunisce rappresentanti di oltre 100 imprese, lavoriamo all'interno delle aziende per promuovere condizioni e sistemi di flessibilità che favoriscano la presenza delle donne in posizioni manageriali. Attraverso il nostro osservatorio, dati alla mano, facciamo capire ai manager che la diversity è un elemento fondamentale e distintivo per l'azienda e facilita il raggiungimento di elevate performance finanziarie e di business.



Elena Goos

D Club

L'obiettivo di D Club, associazione nata nel 2012, è quella di far incontrare le donne che lavorano nel settore finanziario e permettere loro di crescere insieme affrontando tematiche di inclusione sociale e proponendo soluzioni concrete. La nostra vocazione non è tanto filosofica ma pratica, tale da consentire a quelle donne che lavorano nel mondo della finanza, che sono poche, di raggiungere un determinato riconoscimento professionale.



Dario Longo

Parks

Il 12% dei 2 mila legali del nostro studio, in un sondaggio realizzato da Parks, associazione che si occupa di Lgbt, si è dichiarato omosessuale. Quasi nessuno di loro ha fatto coming out e questa autocensura influisce enormemente sulla prestazione del dipendente sul luogo di lavoro. Gli eterosessuali fanno infatti coming out ogni giorno, chiedendo il congedo di maternità o lamentandosi della suocera. Promuovere la diversity, che sia di genere, di orientamento sessuale o religione, è utile anche al business.



Francesca Ferretti

Aigi

La maggior parte delle aziende alle quali appartengono i giuristi dell'Aigi ha un programma di diversity ma in realtà è solo una dichiarazione di intenti. Mancano progetti concreti a supporto di questa dichiarazione. Ciò avviene soprattutto nelle piccole e medie imprese, dove si gioca la vera sfida culturale della diversity. Le aziende devono dunque capire che, per essere competitive sul mercato nei prossimi anni, dovranno confrontarsi con la diversity e promuoverla concretamente.



Simonetta Candela

Clifford Chance

Le aziende e gli studi non dovrebbero occuparsi della questione diversity solo per uno scopo sociale, ma anche perché ne trarrebbero un vantaggio oggettivo. Quando infatti una società valuta un dipendente sulla base di stereotipi, ad esempio perché è donna o non ha studiato in un'università prestigiosa, non ne considera il vero valore e quindi rischia di lasciarsi sfuggire un talento. È questo il motivo per il quale vale la pena rompere gli schemi e stressare il sistema.



Grazia Tagliavia

Università di Palermo

La questione della diversity è sicuramente culturale. La cultura, il linguaggio stesso ci consegnano categorie ben precise per interpretare la realtà. Già usare il termine "uomini" per riferirci all'umanità è indicativo. In questo senso occorre fare uno sforzo concettuale e smettere di pensare alla società con logiche di dominio, di controllo e produttività a tutti i costi ma ricondurla al riconoscimento, e al rispetto, dell'identità di ognuno. Questa è la vera diversity.



Emanuela Crippa

Crédit Agricole

L'obiettivo al quale dobbiamo puntare è rendere la diversity la normalità. L'inclusione dovrebbe diventare una scelta automatica. Per farlo però dobbiamo partire dai bambini, insegnando ai nostri figli che la diversità non è altro che una fonte di ricchezza culturale e filosofica. La realtà sta cambiando, il momento è decisivo, e noi stesse dobbiamo aiutare gli uomini a prepararsi a questo cambiamento.



Lorenza Pigozzi

Mediobanca

Poco più di 10 anni fa le donne in Mediobanca erano il 37% della forza lavoro. Oggi sono il 23%. Ma sono aumentate le donne dirigenti. Ad oggi siamo 14 dirigenti e sediamo in consigli di amministrazione. Nel cda di Mediobanca ci sono 5 donne. Sono numeri ancora piccolissimi e incoraggiati soprattutto dalla legge sulle quote rosa, che è stato un acceleratore fondamentale. Siamo la fotografia della nostra industry non solo in Italia ma in Europa.



Rosella Antonucci

Legance

Tutti abbiamo dei pregiudizi ma spesso noi donne siamo le prime ad averli verso noi stesse. Siamo noi le prime a sentirci discriminate. Per questo il cambiamento culturale deve arrivare prima da noi e piano piano diffondersi fra gli uomini e nella società. Ma rivoluzione non significa necessariamente scontro o imposizione, il cambiamento può essere "dolce", passare attraverso l'integrazione, il confronto e la comprensione fra i generi e le diversità.



Leah Dunlop

Hogan Lovells

A fine dicembre 2014 il nostro studio, in Italia, aveva il 22% di donne socie. Il nostro obiettivo è di portare questa cifra al 25% nel 2017 e al 30% nel 2020 a livello globale. È importante perché la diversità paga, le squadre diverse producono risultati innovativi rispetto a quelle composte da membri uguali. Ma per raggiungerlo bisogna rendere il luogo di lavoro flessibile in modo che vada incontro a tutte le diversità.



Sabrina Galmarini

La Scala

Spero che la promozione della diversity diventi un percorso naturale. Ad esempio, nel nostro studio su 17 soci, 8 sono donne, e su 30 senior associate, le donne sono 15. Sono risultati ai quali siamo arrivati casualmente, senza policy particolari ma basandoci soltanto sui talenti e le competenze. È vero però che noi stesse ci infiliamo negli stereotipi e tendiamo a uniformarci agli uomini per essere accettate. Non dobbiamo mai rinunciare, neanche sul lavoro, alla nostra femminilità.

NEL REGNO UNITO SI PENSA A UNA GIUSTIZIA MODELLO E-BAY

Adottando un sistema di online dispute resolution si potrebbe portare fuori dai tribunali circa il 70% dei «non-criminal cases»



© Ashly Barmkin - Fotolia.com

Mentre la macchina della giustizia italiana è ancora intenta a digerire la novità del processo civile telematico, nel Regno Unito s'avanza l'ipotesi di adottare il modello E-Bay per risolvere le controversie civili di valore inferiore a 25mila sterline. L'idea è contenuta nell'[Online dispute resolution paper](#) curato dal Civil Justice Council e in particolare dal professor Richard Susskind.

La visione è particolarmente evocativa: un sistema del genere potrebbe portare fuori dalle aule di tribunale circa il 70% dei «non-criminal cases». Ad oggi, infatti, le piccole controversie, quelle di valore fino a 10mila sterline, rappresentano circa il 70% dei casi trattati dalle corti civili inglesi.

Il sistema, che potrebbe diventare operativo già entro il 2017, dovrebbe funzionare a fianco alle corti tradizionali e vedrebbe il coinvolgimento di un giudice solo nella fase finale della gestione della diatriba. Inoltre,



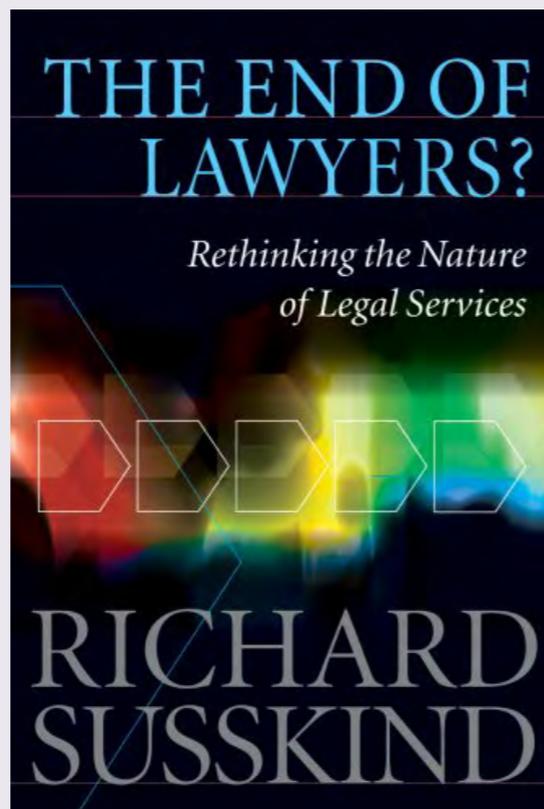
questo intervento non dovrebbe necessariamente richiedere un passaggio in aula ma potrebbe essere gestito via telefono o tramite un collegamento video telematico.

Susskind, noto autore del saggio *The end of lawyers* e grande sostenitore di una svolta tecnologica per tutta la filiera dei servizi legali, ritiene che la macchina della giustizia britannica, ora come ora, sia troppo costosa e troppo complessa per gli utenti.

In particolare per chi non sia in grado di permettersi un avvocato.

In un'intervista al Financial Times, Susskind afferma che è arrivato il momento di «ripensare il modo in cui la società gestisce le controversie in materia civile».

Sulla stessa lunghezza d'onda si è mostrato il *Master of the Rolls*, il funzionario che presiede la divisione civile della Corte d'Appello, Lord Dyson (il secondo giudice più importante d'Inghilterra). Questo report è molto importante anche perché suggerisce



un'alternativa innovativa alla traumatica esperienza processuale, una risposta praticabile alla crescente domanda di servizi online anche in ambito giudiziario.

Questa procedura dovrebbe svilupparsi su tre livelli. Un primo, in cui si cercherebbe di evitare il contenzioso aiutando le parti ad analizzare il problema e a risolvere

tra loro l'inconveniente. Un secondo, in cui la soluzione sarebbe ricercata assieme a una sorta di mediatore qualificato. E solo a un terzo livello, potrebbe prevedersi l'intervento di un giudice chiamato a definire con una sentenza la questione.

Nel report, Susskind fa notare che il sistema eBay risolve circa 60 milioni di controversie commerciali l'anno usando solo il sistema di online dispute resolution.

Se il Regno Unito comincia a riflettere

sull'opportunità di una svolta tecnologica per la risoluzione di quelle che un tempo si sarebbero dette "questioni bagatellari", ci sono altri Paesi in cui la sperimentazione di queste nuove soluzioni è già a uno stadio più avanzato.

In Canada, per esempio, il 2015 vedrà il debutto del primo online Civil Resolution Tribunal in British Columbia. Questa corte virtuale sarà competente per tutte le cause di valore inferiore a 25mila dollari canadesi. In Olanda, invece, è stato recentemente varato il servizio Rechtwijzer 2.0, una sorta di hot line del ministero della Giustizia che fornisce un primo aiuto per la risoluzione di controversie matrimoniali.

Certo, non tutti hanno accolto il report del professor Susskind con entusiasmo. Anzi, già numerosi commentatori hanno agitato lo spettro della creazione di una "classe economica" per i servizi legali destinata inevitabilmente ai meno abbienti. Ovvero, a chi non è in grado di pagarsi un avvocato. Infatti, questo sistema non prevede il coinvolgimento dei legali. Facile, dunque, immaginare quale accoglienza, un tale sistema, potrebbe trovare in Italia. 🇮🇹

CONCILIAZIONE, SUCCESSO SOLO IN UN CASO SU CINQUE

Le controversie che vengono definite in sede stragiudiziale, nella maggior parte dei casi, sono quelle di valore compreso tra 1.001 e 5.000 euro. Gli organismi delle Camere di Commercio risultano i più efficaci. Quelli degli Ordini degli avvocati hanno performances inferiori



Conciliazione obbligatoria, la giustizia veloce funziona soprattutto per le case di minor valore economico. È quanto emerge dai dati del ministero della Giustizia riferiti al periodo gennaio-settembre 2014, appena sfornati da Dg Stat.

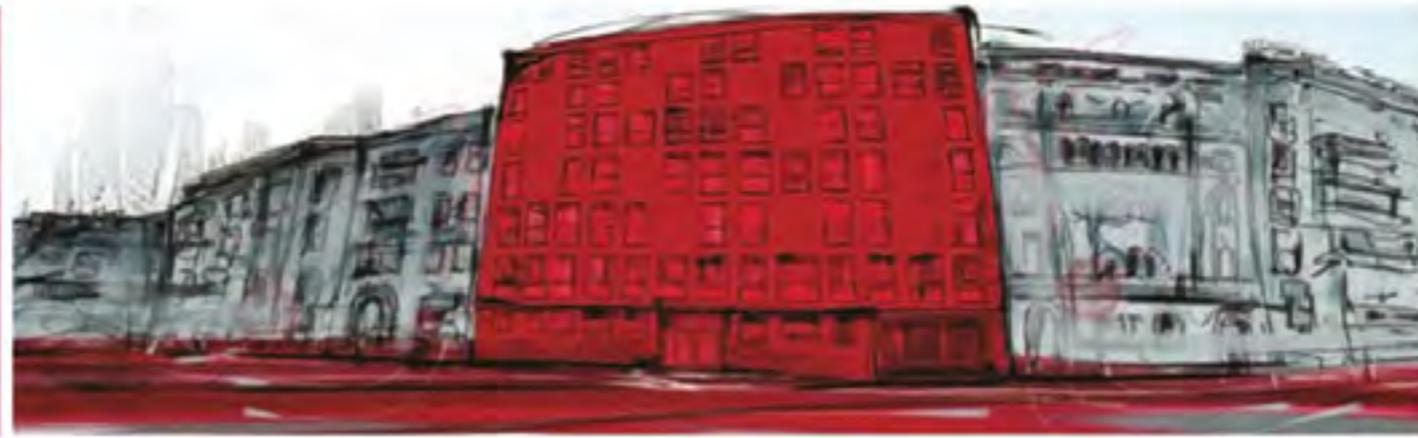
Nelle liti per un valore compreso tra 1.001 e 5.000 euro, il raggiungimento di un accordo stragiudiziale tra le parti si ottiene nel 39% dei casi. Il risultato si dimezza (19%) in caso di controversie per un valore compreso tra 25.001 e 50.000 euro. Mentre solo il 4% delle questioni di valore compreso tra 2.500.001 e 5.000.000 viene risolta con un accordo in sede

di conciliazione.

Tanto o poco? Per rispondere a questa domanda bisogna guardare la statistica in merito al trend di successo. Il dato registrato al terzo trimestre 2014 è del 22%, ben lontano dal 57,7% registrato nello stesso periodo del 2013. La percentuale di successo con accordo raggiunto dopo il primo incontro o direttamente in questo è stata del 48%.

I dati del ministero, in proposito, mettono in evidenza un elemento rilevante: il successo delle mediazioni è decisamente maggiore quando il

17



MARZO
ORE 17

La Scala Studio Legale - Auditorium Piero Calamandrei
Via Correggio 43, Milano

LaScala
STUDIO LEGALE

VOLUNTARY DISCLOSURE E AUTORICICLAGGIO

Intervengono:

Avv. PETER ANDRÉ JÄGGI
Studio Legale Tributario Jäggi & Scheller SA
Docente al Centro Studi Bancari, Lugano-Vezia

Dott. ANGELO CISOTTO
Ergon Commercialisti

Avv. SABRINA GALMARINI
La Scala Studio Legale
Team Regulatory

Avv. FABRIZIO MANGANIELLO
La Scala Studio Legale
Team Penale commerciale

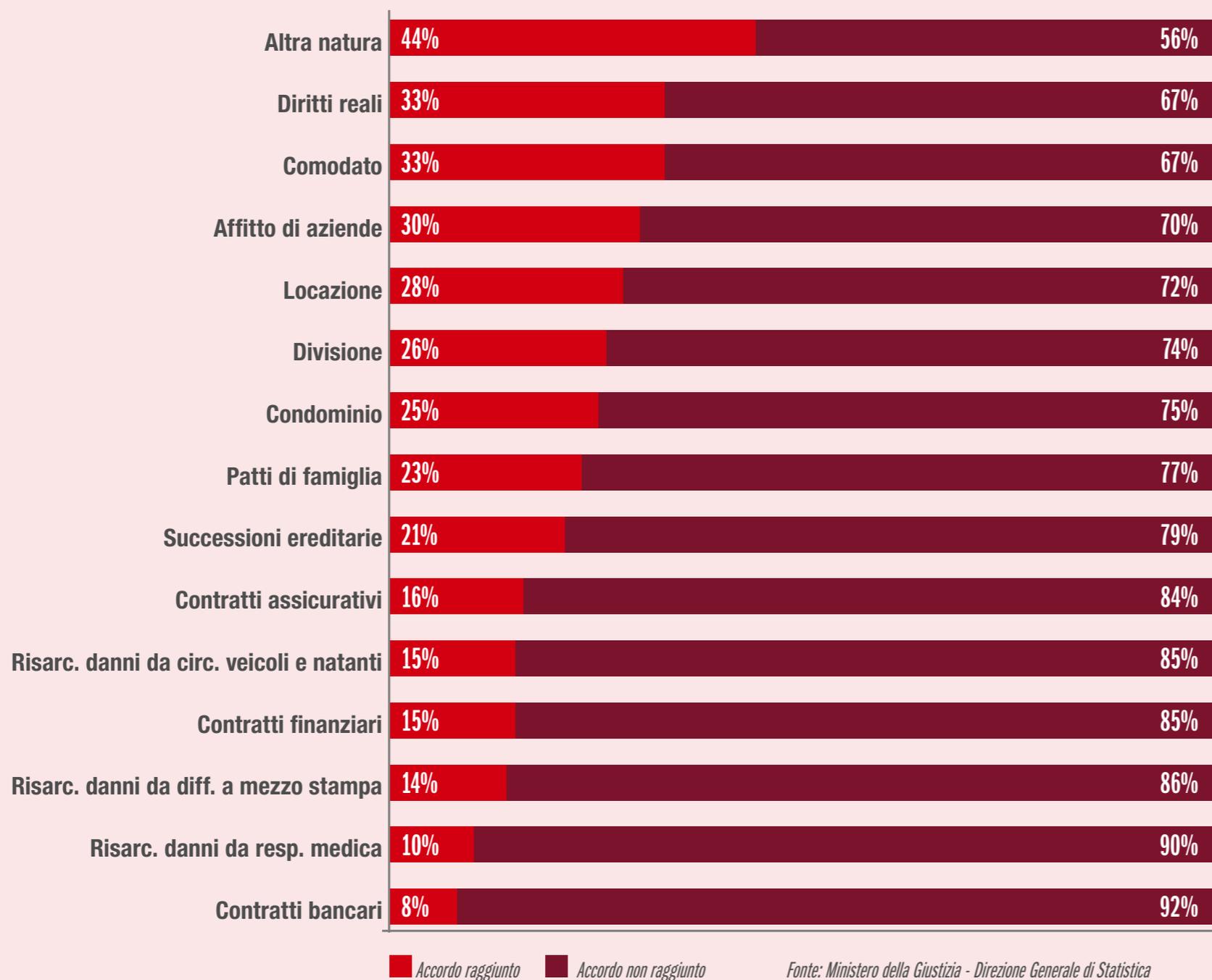
R.S.V.P
eventi@lascalaw.com
cocktail a seguire

Crediti formativi:
in fase di accreditamento



Analisi dell'esito per materia con aderente comparso

1° gennaio 2014 - 30 settembre 2014



ricorso al sistema alternativo di definizione di una lite è volontario. Non a caso il crollo del trend di successo di queste procedure coincide con la reintroduzione dell'obbligatorietà delle procedure di conciliazione decisa dal "decreto del fare" numero 69 del giugno 2013.

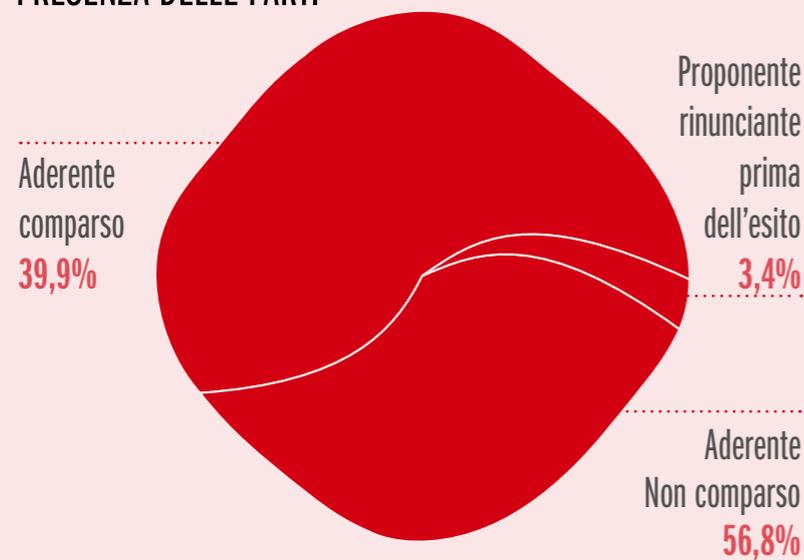
Non solo. A non giovare al buon esito delle conciliazioni sembrano contribuire anche gli avvocati. Infatti, sempre dall'estate del 2013, è prevista anche l'assistenza legale per le materie in cui il tentativo di conciliazione è obbligatorio. Il 62% dei proponenti e il 68% degli aderenti «comparsi» a partire da luglio 2013 è stato assistito da un avvocato.

Gli organismi di conciliazione più efficaci sembrano essere quelli gestiti dalle Camere di commercio che hanno definito 13.235 casi, con un tasso di successo superiore al 57%. Quelli privati riescono a definire il 52,2%, equivalente a 74.947 controversie. Mentre gli organismi gestiti dagli Ordini degli avvocati mettono a segni performances inferiori, mandando in porto solo il 38% dei casi.

Esito delle mediazioni

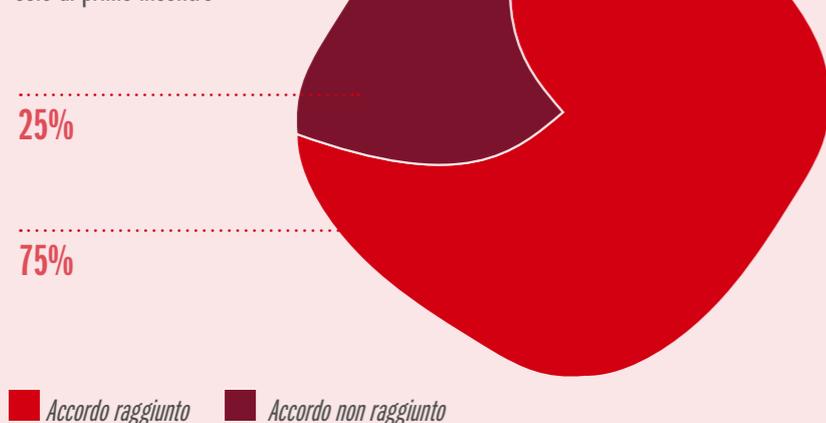
1° gennaio 2014 - 30 settembre 2014

PRESENZA DELLE PARTI



ESITO DELLA MEDIAZIONE CON ADERENTE COMPARSO

Compresi aderenti che partecipano solo al primo incontro



Da una analisi a campione risulta che il tasso di successo sale al 48% se si escludono le mediazioni in cui gli aderenti hanno partecipato solo al primo incontro conoscitivo

Fonte: Ministero della Giustizia - Direzione Generale di Statistica

Quanto alle materie, scendendo un po' più nel dettaglio, alla fine della graduatoria dell'esito si collocano i contratti bancari, con appena l'8% di successi, e i risarcimenti danni da responsabilità medica (10%). Invece, attorno al 33% si piazzano le liti su diritti reali e quelle con oggetto il comodato (33%) e l'affitto d'azienda (30%). Poco al di sotto, le controversie su locazione (28%), divisione (26%) e condominio (25%).

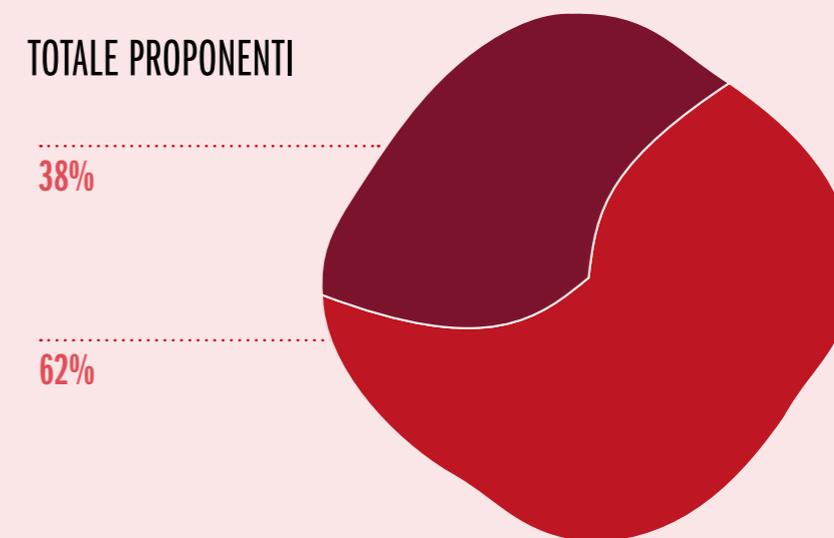
Se invece si guarda alle aree geografiche, emerge che a Nord Ovest il 27% delle procedure di conciliazione viene definito a fronte del 10% che si registra nelle Isole. In mezzo, ci sono il Sud (26%), Centro (21%) e Nord Est (16%).

In termini di giorni necessari per definire il procedimento, infine, la conciliazione si conferma una soluzione assai conveniente: ne bastano in media 72 a fronte di una media di 1.132 giorni per il solo giudizio di primo grado. 🏠

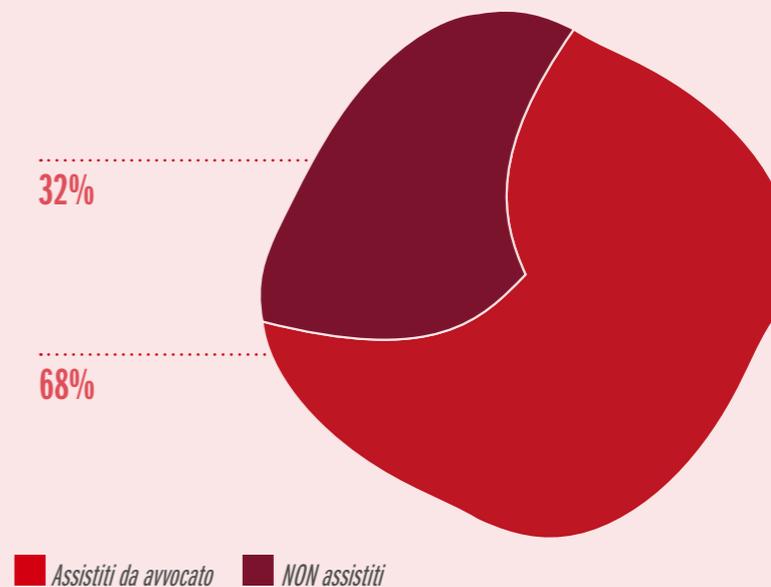
Assistenza legale nella mediazione volontaria

1° gennaio 2014 - 30 settembre 2014

TOTALE PROPONENTI



TOTALE ADERENTI COMPARSI



Dal 21 settembre 2013 è stata introdotta l'obbligatorietà dell'assistenza legale per le materie obbligatorie

Fonte: Ministero della Giustizia - Direzione Generale di Statistica

FATTURATI A RISCHIO CON IL JOBS ACT

La riduzione del contenzioso, uno degli effetti più significativi della riforma secondo sei studi legali su dieci, stando ai risultati di un'indagine di *Mag by legalcommunity.it*, potrebbe pesare sui conti. Anche se, oltre il 60% degli intervistati ritiene che il lavoro aumenterà nello stragiudiziale.



La disoccupazione che scende dello 0,1%, dal 12,7% di dicembre al 12,6% di gennaio (11mila posti di lavoro in più) e un saldo occupazionale positivo di oltre 8.300 unità: a fronte di 209.680 lavoratori in ingresso ci dovrebbero essere, quest'anno, 201.300 lavoratori in uscita.

I dati, rispettivamente di Istat e Unioncamere, sembrano voler testimoniare una timida ripresa dell'economia del Paese, un segnale del raggiungimento del cosiddetto "punto di flesso": quel momento in cui, in un grafico, la curva cambia e da concava diventa convessa o viceversa. Tradotto: la fine di una grande e lunga crisi e l'inizio della ripresa.

Effetto Jobs Act? È ancora presto per dirlo, considerando che i decreti legislativi sono appena stati firmati dal presidente della Repubblica **Sergio Mattarella**. Quello che è certo è che i professionisti del mondo del lavoro, studi legali

compresi, si stanno già preparando all'entrata in vigore della norma, destinata a modificare profondamente il rapporto tra i datori di lavoro e dipendenti.

Ma come e in che misura il decreto influenzerà l'attività dei giuslavoristi? *Mag by legalcommunity.it*, con un'indagine lampo, lo ha chiesto a 40 fra i più autorevoli studi legali (tra specialisti e multidisciplinari), la maggioranza dei quali ha evidenziato come, dopo l'introduzione della norma, il contenzioso sarà destinato a ridursi. E con esso verrà meno la figura del vecchio "giuslavorista da tribunale". Per fare spazio a un nuovo profilo professionale con competenze più specifiche e strategiche.

L'IMPATTO SUL FATTURATO

Un gioco a somma zero, dunque? In prima battuta sembrerebbe di sì, considerando che se da un lato diminuisce il contenzioso, dall'altro la consulenza stragiudiziale è destinata ad aumentare. Tuttavia la riduzione del lavoro in



Francesco D'Amora

Mario Scofferi

tribunale potrebbe, secondo alcuni, portare a un conseguente calo del fatturato (il mercato vale circa 160 milioni di euro secondo le stime dell'ultimo report labour del *Centro ricerche di legalcommunity.it*). Lo sostiene ad esempio **Francesco D'Amora**, socio di Quorum, secondo il quale «si aprirà una fase di nuove aggregazioni. La riduzione del fatturato derivante dalla probabile riduzione del contenzioso provocherà la necessità di aggregazione di boutique di 2-3 professionisti aperte negli ultimi anni e dedite soprattutto al contenzioso». Gli fa eco **Mario Scofferi**, dello studio Giglio & Scofferi: «Il lavoro e soprattutto il fatturato, subirà un calo significativo».

Secondo il giuslavorista, infatti, «la practice labour è storicamente molto legata al contenzioso. Il famoso art. 18 dello Statuto dei lavoratori e, più in generale, un ordinamento giuslavoristico pesantemente sbilanciato a favore del lavoratore, hanno contribuito, da un lato, a stimolare la litigiosità dei lavoratori che ritenevano di avere subito un torto e, dall'altro, a incrementare il valore economico delle tematiche sottoposte ai legali». Di conseguenza, prosegue, «ferma la specializzazione, per cercare di contenere il più possibile il calo di fatturato ritengo che gli studi dovranno attrezzarsi per coprire aree che sino ad oggi sono state, se non trascurate, quantomeno ritenute secondarie rispetto ai "classici" ambiti giuslavoristici. Penso a un ampliamento delle competenze e dei servizi in materia previdenziale (soprattutto per quanto attiene alla previdenza complementare) o lavoro pubblico, per fare degli esempi». Non è un caso, quindi, che di recente si siano viste nascere alleanze tra

UNA CRESCITA SINERGICA DI FONTI TRADIZIONALI E RINNOVABILI

Semplice auspicio o reale possibilità?

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

ore 16,45 **Registrazione dei partecipanti**

ore 17,00 **Saluto di benvenuto ed introduzione dei lavori a cura di
Carlo Montella** Partner, Orrick

Intervengono

Guido Bortoni Presidente, Autorità per l'energia elettrica e il gas

Matteo Codazzi Amministratore Delegato Cesi Group

Alessandro Fiocco Amministratore Delegato, Terna Plus

Piero Manzoni CEO, Falck Renewables

Salvatore Molè Direttore Centrale Innovazione, Gruppo Hera

Claudio Moscardini Direttore Energy Management & Trading, Gruppo Sorgenia

ore 19,30 **Cocktail**

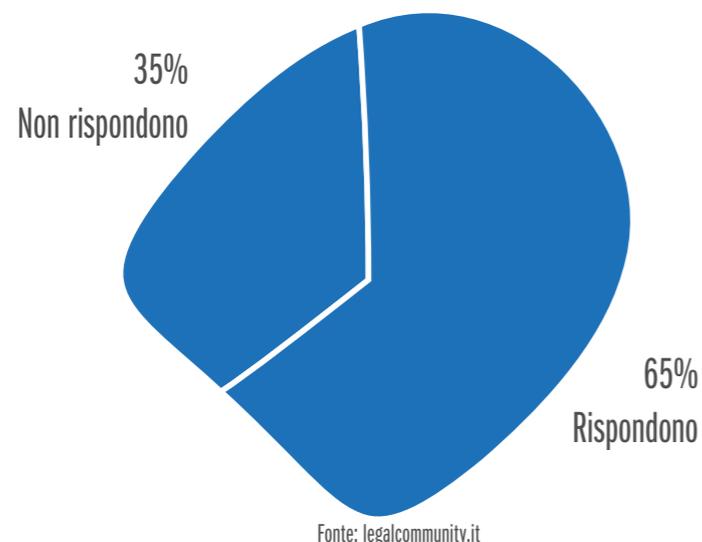
Per informazioni e iscrizioni:
www.legalcommunity.it - sezione eventi

Media Partner

financecommunity

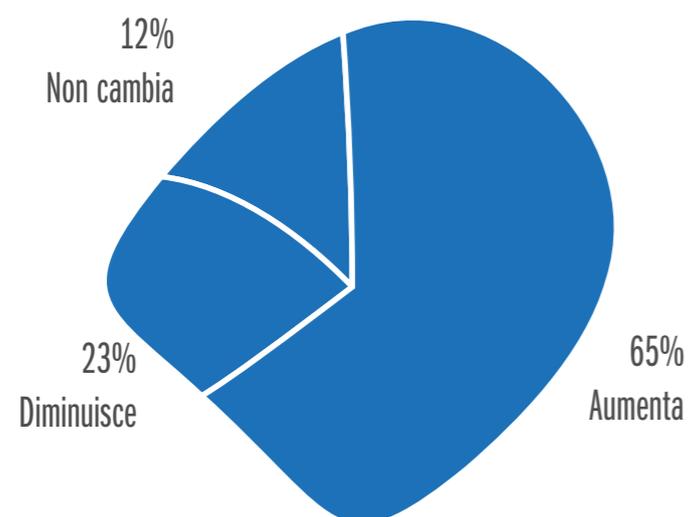
GLI INTERPELLATI

legalcommunity.it ha sentito l'opinione di 40 tra i più autorevoli esperti del settore giuslavoristico in Italia



Fonte: legalcommunity.it

IMPATTO SULL'ATTIVITÀ IN GENERALE



Fonte: legalcommunity.it

lavoristi ed esperti di Ip o penalisti. Probabilmente proprio per intercettare altre sacche di domanda ancora non sfruttate.

PIÙ PARERISTICA

Ad ogni modo, stando ai risultati dell'indagine, che ha visto la partecipazione attiva di 25 studi legali, il 65% degli interpellati crede che il lavoro, almeno nel breve-medio termine, aumenterà, anche se in forme e modalità diverse rispetto al passato. Saranno privilegiate attività come pareristica e consulenza specifica, a discapito del contenzioso. Come evidenzia **Claudio Morpurgo**, name partner di Morpurgo e Associati, «mutamenti del contesto normativo così incisivi portano sempre con sé grande incertezza interpretativa e applicativa, rendendo necessario per le aziende il supporto di consulenti specializzati». In particolare, aggiunge **Rita Santaniello**, socia di Roedl & Partner, «il carattere

disomogeneo dei vari provvedimenti di cui si compone il Jobs Act imporrà una verifica particolarmente attenta delle norme applicabili, ad esempio nella regolarizzazione delle consulenze a partite Iva e a progetto, cui non potrà che seguire una necessaria interazione con il legale». Inoltre, sottolinea **Cristina Mazzamauro** di Tonucci & Partners, «il Jobs Act ha introdotto un sistema di regole nuovo, senza tuttavia abolire il vecchio regime per chi è già stabilmente occupato», di conseguenza, «il lavorista dovrà abituarsi a un doppio binario di regole, non solo sostanziali ma anche processuali». Inoltre, il lavoro non dovrebbe diminuire sul piano quantitativo anche perché, come sottolineano i partner del



Francesco D'Amora



Livio Bossotto

dipartimento Labour di Legance, «la materia dei licenziamenti individuali, per quanto molto sensibile per i suoi impatti, non riveste certamente il carattere della prevalenza nell'attività dei giuslavoristi». I giudizi pendenti in questo settore (al 2013) sono 264.244 nei Tribunali e 63.631 nelle Corti d'appello.

Ma non tutti ostentano ottimismo. Il 23% pensa che l'attività possa diminuire per la maggiore semplificazione normativa introdotta dalla riforma. «Con il Jobs Act – sostiene **Livio Bossotto** dello studio Allen & Overy - l'alea e l'incertezza connesse all'illegittimità del licenziamento scompaiono portando con sé buona parte dell'attività negoziale oggi svolta dal giuslavorista». Inoltre la semplificazione «potrebbe favorire forme di assistenza, ad esempio quella

del consulente del lavoro, alternative all'avvocato».

MA AULE PIÙ VUOTE

La riduzione del contenzioso era sicuramente uno degli obiettivi del legislatore come nota l'avvocato e senatore **Pietro Ichino**, dello studio Ichino Brugnattelli e tra i fautori del Jobs Act. La riforma puntava proprio a «ridurre il tasso abnorme di contenzioso giudiziale che caratterizza il nostro Paese rispetto agli altri in Europa». A provocare la riduzione dei ricorsi in tribunale sarà, secondo **Davide Sportelli** di Simmons & Simmons, «l'introduzione dell'offerta di conciliazione, che consentirà ai

lavoratori di sottoscrivere un accordo transattivo e al contempo di ricevere una somma netta di ammontare vicino a quella conseguibile in via giudiziale». Inoltre, nota **Paola Tradati**, socio di Gianni Origoni Grippo Cappelli, «il Jobs Act eliminerà per i nuovi assunti una delle riforme processuali più controverse degli ultimi anni, il così detto rito Fornero».

E comunque, per il 23% degli intervistati, il ricorso al tribunale potrebbe anche aumentare. Tradati, per esempio, aggiunge che con l'eliminazione dei contratti a progetto e l'introduzione «di una specie di sanatoria sul pregresso rimarrà probabilmente un'area di contenzioso significativa, salvo la modifica del

modello contrattuale». Per **Giuseppe Cucurachi**, dello studio Nunziante Magrone, poi, «nel breve termine, anche per un eccesso di fiducia riposto dai datori di lavoro nella flessibilizzazione dei rapporti di lavoro introdotta dal Jobs Act, il contenzioso



Pietro Ichino



Davide Sportelli

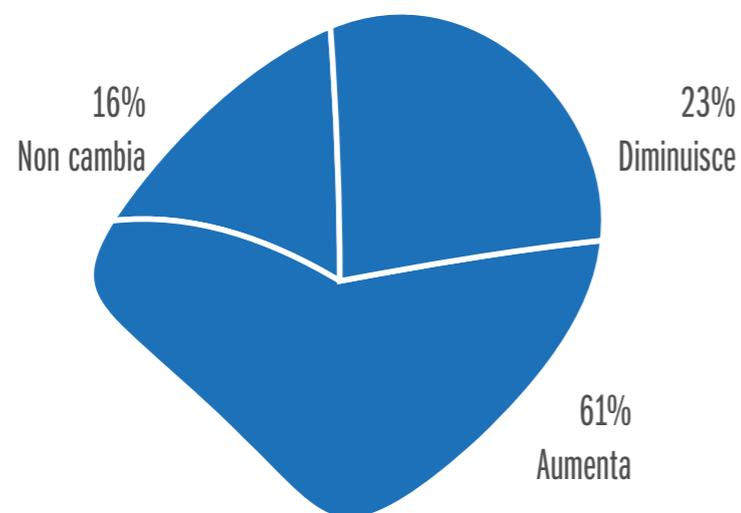


Paola Tradati



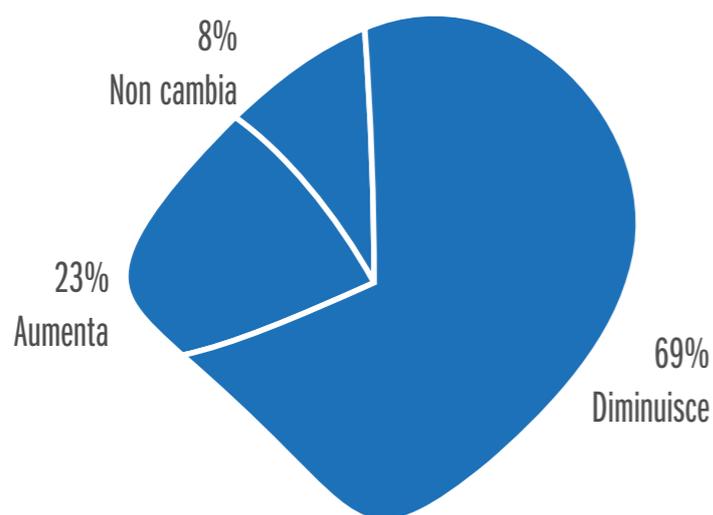
Giuseppe Cucurachi

IMPATTO SULL'ATTIVITÀ STRAGIUDIZIALE



Fonte: legalcommunity.it

IMPATTO SULL'ATTIVITÀ IN GENERALE



Fonte: legalcommunity.it

potrebbe essere superiore rispetto a quello attuale».

Infine l'8% dei rispondenti ritiene che la quantità di contenzioso resterà sostanzialmente la stessa. Quello che si modificherà, semmai, sarà la qualità.

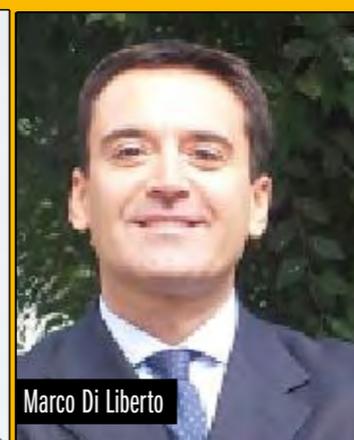
Simonetta Candela, partner di Clifford Chance, sostiene infatti che «i temi oggetto di confronto saranno destinati a cambiare proiettandosi verso la sfera del risarcimento del danno, che, se ben argomentato, può trovare ampi spazi di manovra così come avviene nei paesi anglosassoni, spazi certamente superiori rispetto a quelli tradizionali che siamo stati soliti trattare fino ad oggi».



Simonetta Candela



Angelo Zambelli



Marco Di Liberto

SALE LO STRAGIUDIZIALE

Diminuendo il contenzioso, il ricorso allo stragiudiziale, secondo il 61% degli intervistati, è destinato ad aumentare. Sia in termini di conciliazione fuori dalle aule dei tribunali, sia di pareristica. Come afferma **Angelo Zambelli**, partner di Grimaldi, «è possibile che si registri un incremento laddove l'applicazione delle nuove norme – in particolare in tema di licenziamento – dovrebbe consentire di trovare accordi transattivi, prevalentemente di natura economica, senza alcun interesse a coinvolgere l'autorità giudiziaria». Inoltre, «l'aggiornamento e la formazione della clientela sulle nuove norme – evidenzia **Marco Di Liberto** dello studio Pirola Pennuto

Zei - potrebbe determinare un incremento dell'attività stragiudiziale in tali ambiti, circostanza che peraltro si sta già



Roberto Ferrario



Sergio Barozzi



Valentina Pomares



Giacinto Favalli

verificando». Dello stesso avviso anche **Roberto Ferrario** dello studio Ferrario Provenzali & Partners, secondo il quale lo stragiudiziale «aumenterà, anche soprattutto per quanto riguarda l'assistenza ai clienti, sia società che persone fisiche, nella fase di negoziazione contrattuale e stesura del contratto di assunzione».

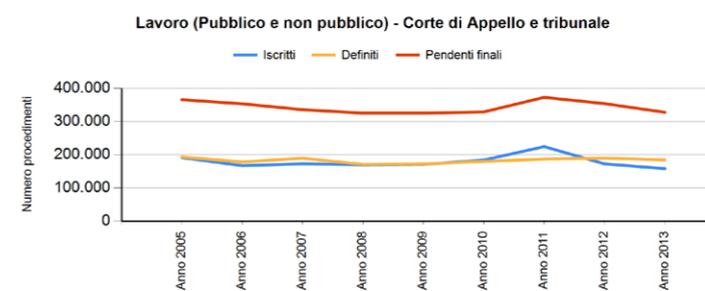
Per **Giuseppe Cucurachi** di Nunziante Magrone, inoltre, «l'auspicabile crescita del numero di lavoratori in forza presso i nostri clienti potrebbe consentire di tornare a rendere consulenza in relazione a questioni come la mobilità interna, gli orari di lavoro e i piani di azionariato, spesso passati in secondo piano in questi ultimi anni». Non tutti i giuslavoristi però sono così

ottimisti: per il 23% dei rispondenti anche lo stragiudiziale vedrà un calo significativo. «Essendo più semplice il processo ci sarà meno ricorso alle consulenze», sostiene ad esempio **Sergio Barozzi** di Lexellent. Per **Valentina Pomares**, partner di Eversheds Bianchini, la diminuzione di questa pratica è legata ad esempio «alla certezza degli indennizzi e alla liberalizzazione del demansionamento».

Il 16% dei legali ritiene invece che il Jobs Act non avrà alcun impatto sull'attività dello studio. «Se per stragiudiziale si intende anche la pareristica – evidenzia **Giacinto Favalli** dello studio Trifirò - a

LAVORO (PUBBLICO E NON PUBBLICO). SERIE STORICA. TOTALE NAZIONALE.

Ufficio	Anno solare	Iscritti	Definiti	Pendenti Finali
Corte di Appello	Anno 2005	30.362	23.663	54.389
	Anno 2006	27.365	22.975	57.496
	Anno 2007	27.334	22.731	61.814
	Anno 2008	24.752	21.736	64.778
	Anno 2009	22.762	25.592	62.546
	Anno 2010	25.903	26.106	62.506
	Anno 2011	24.544	23.212	63.622
	Anno 2012	27.095	25.625	64.872
	Anno 2013	25.864	27.078	63.631
Tribunale ordinario	Anno 2005	161.078	169.597	311.516
	Anno 2006	139.810	155.371	296.052
	Anno 2007	145.436	166.837	273.957
	Anno 2008	145.092	149.271	260.645
	Anno 2009	148.209	146.758	262.894
	Anno 2010	158.049	153.870	266.507
	Anno 2011	199.933	163.654	309.378
	Anno 2012	145.497	164.293	289.289
	Anno 2013	132.305	157.375	264.244



Fonte: DGSTAT - Ministero della Giustizia

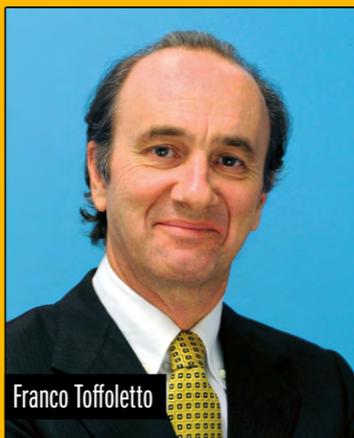
parte il momento iniziale in cui i clienti vorranno chiarimenti sul contenuto delle nuove norme, non dovrebbero esserci impatti significativi».

VITA DURA PER I PICCOLI STUDI

La vera sfida della riforma si gioca sul piano della formazione professionale. In un mercato in continua evoluzione, in cui i clienti richiedono al proprio legale una competenza sempre più specifica, l'avvocato giuslavorista non può più limitarsi alla sola gestione dei contenziosi. Deve togliere la toga e vestire i panni del consulente, del professionista in grado di dare consigli, fornire un supporto e trovare soluzioni



Fabrizio Spagnolo



Franco Toffoletto



Marcello Giustiniani

in tutti gli ambiti di interesse del cliente. «Il costante aggiornamento - affermano **Fabrizio Spagnolo** e **Giulia Camilli** di CMS - sarà imprescindibile» per chi vuole sopravvivere e adattarsi al mercato. Secondo **Franco Toffoletto**, dello studio Toffoletto De Luca Tamajo, i giuslavoristi «oltre alle norme devono conoscere il business» dei propri clienti, «ma questo si fa soltanto con la formazione interna e con l'esperienza». In questo senso «sono necessari

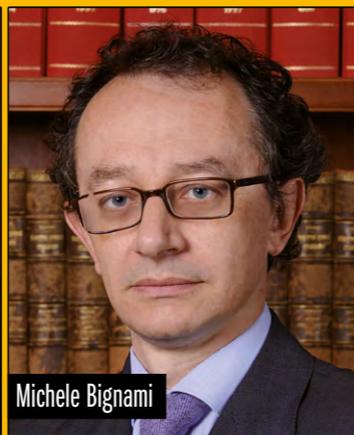
investimenti sempre più importanti» e di conseguenza «occorre una dimensione tale da poter rendere possibile l'investimento. Piccolo potrà anche



essere bello, ma non è efficiente». La riduzione dei prezzi, continua, «impone la totale soppressione dell'inefficienza. E ciò si ottiene soltanto con un'organizzazione tecnologicamente molto sofisticata e con una continua valutazione delle proprie risorse umane». Secondo **Marcello Giustiniani**, co-managing partner di Bonelli Erede Pappalardo: «Il Jobs Act, allargando notevolmente gli spazi di manovra delle aziende, stimolerà la capacità,



Mario Fusani



Michele Bignami



Giampiero Falasca



Rosario Salonia

anche del giuslavorista, di creare valore con la propria competenza e capacità d'innovazione, prima fortemente compressa dalla maggior rigidità del sistema. In particolare, credo che l'avvocato dedicherà meno tempo alla gestione dei contenziosi, focalizzandosi invece sullo studio, non solo delle norme di diritto del lavoro, ma anche del business specifico del cliente, con l'obiettivo di individuare per lui soluzioni sartoriali e innovative, che, in quanto tali, non potranno che avere carattere complessivo ed integrato, spesso imponendo il coinvolgimento di altre competenze. In questo senso è quindi ipotizzabile una accelerazione della integrazione degli studi monospecialistici in studi multidisciplinari integrati».

MENO POTERE NEGOZIALE PER I SINDACATI

Seppur in misura diversa, la riforma del lavoro potrà influire anche nel rapporto dei legali con i sindacati. **Mario Fusani** di GF Legal afferma: «La figura dell'avvocato esperto in relazioni sindacali potrebbe essere di grande supporto sia sul fronte sindacale che datoriale» se avrà a che fare con «un sindacato che voglia rifondarsi e diventare parte attiva nella gestione e nel miglioramento dell'andamento economico» e solo se, gli fa eco **Michele Bignami** di NCTM, «il sindacato non si abbandonerà alla demagogia». Per molti degli avvocati sarà il potere stesso dei sindacati a ridursi, in quanto la riforma lascia meno spazio di manovra nelle contrattazioni. Lo sostengono ad

esempio **Giampiero Falasca** di Dia Piper, secondo il quale «nelle procedure collettive il sindacato, una volta che sarà a regime la riforma, avrà meno potere negoziale, essendo l'importo dei risarcimenti ormai predeterminato», e **Luisa Zambon** dello studio legale Sutti, soprattutto per quanto riguarda «i licenziamenti, in particolar modo quelli individuali ma anche per i collettivi, in cui le possibilità di manovra e di ottenere di più si riducono». Di parere avverso, invece, **Enrico Boursier Niutta** di Boursier Niutta, secondo il quale «nessun impatto diretto ci dovrebbe essere nei rapporti con il sindacato che, comunque, sempre di più assumerà la veste di interlocutore privilegiato nella scelta di soluzioni di flessibilità nell'organizzazione aziendale». Infine, per **Rosario Salonia** dello studio Salonia e Associati «il sindacato continuerà a svolgere il proprio ruolo di interlocutore necessario nella gestione delle dinamiche aziendali e delle criticità derivanti dalla perdurante situazione di crisi». 🗨️

I 5 ERRORI PIÙ COMUNI DEL SITO DELLO STUDIO LEGALE

di mario alberto catarozzo*

Il sito internet? È il biglietto da visita dello studio legale. Sempre più spesso, il primo interfaccia di contatto con il pubblico. Il sito Internet di studio non è più un orpello, o un gadget, ma uno strumento fondamentale di comunicazione e, pertanto, richiede cura e attenzione costanti. E proprio per questo, una



gestione saggia deve essere attenta a evitare alcuni errori tipici. Vediamo dunque quali sono quelli più comuni.

1. ERRORE TECNOLOGICO.

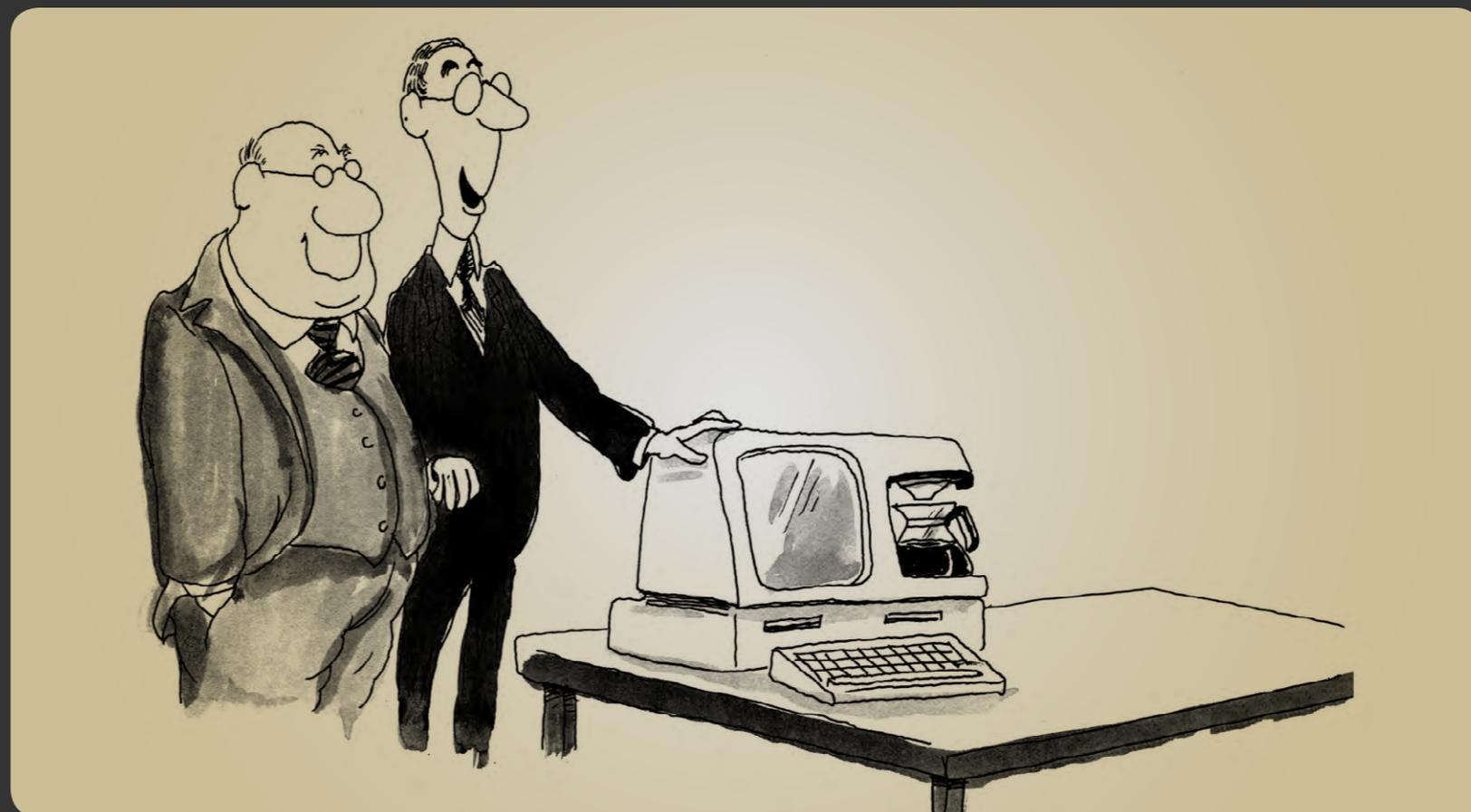
Un tempo molti siti erano fatti in flash, perché l'effetto grafico risultava più gradevole. Peccato che la tecnologia flash poco si presta alla visualizzazione sui device mobili (smartphone e tablet). Oggi questo problema è residuale, ma ancora molti siti tengono poco conto del fatto che

verranno con buone probabilità visualizzati più sui device mobili che su desktop e non adottano tecnologie **responsive** (di adattabilità alle visualizzazioni sugli screen di piccole dimensioni). A questo proposito, quando vi propongono un sito Internet per il vostro studio verificate che i tecnici stiano adottando tale tecnologia. Non va confuso, infatti, il fatto che sui device mobili il sito faccia un **resizing** delle dimensioni (si rimpicciolisca), con il fatto che sia responsive e quindi riorganizzi i propri elementi costitutivi con altri criteri

spazi vuoti, stile arredo. Le immagini non arredano, comunicano, ricordiamocelo sempre. E comunicano più di ogni altra cosa sul web, in quanto hanno un impatto emotivo prima di tutto.

4. ERRORE NELL'AGGIORNAMENTO.

Che impressione avreste a trovare in sala d'attesa di uno studio legale i quotidiani di sei mesi prima? Oppure due dita di polvere sul tavolo? Ecco, più o meno qualcosa di analogo accade a chi si imbatte in un sito "polveroso", dove l'ultima notizia risale all'estate precedente e traspare un senso di immobilismo che sfiora l'abbandono. Il sito ci rappresenta, parla di noi e se vogliamo trasmettere un'immagine di modernità, efficienza e cura, indispensabile diventa l'aggiornamento del sito con notizie, articoli, contenuti freschi. Ciò vale anche per i cosiddetti "siti vetrina", cioè i siti dove si è scelto di limitarsi a descrivere la storia e l'organizzazione dello studio, senza ulteriori contenuti. Anche in questi casi non è infrequente imbattersi in pagine vuote, non ancora completate, dove mancano foto o testi.



5. ERRORE NEL POSIZIONAMENTO.

Abbiamo già trattato in un precedente articolo su *Mag by legalcommunity.it* l'importanza del SEO (Search Engine Organization). Essere presenti sul web ed essere visibili non sono la stessa cosa. Ricordiamoci sempre che senza fare SEO non vi troverà nessuno con i motori di ricerca, se non effettuando la ricerca direttamente con il vostro nome, oppure digitando l'URL del sito. Detto in altri

termini, far fare un sito e poi non fare attività di posizionamento equivale a non farlo.

Dobbiamo pertanto mettere a budget non solo l'investimento per lo sviluppo del sito, ma anche per l'attività che aiuterà a comparire nella SERP (risultati di ricerca) di Google. 📺

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale*



È ora di **AGGIORNARSI**

Grafica • Web • Pubblicità • Foto • Stampa

info@kreita.com

www.kreita.com

KREITA
ne combiniamo di tutti i colori



LE TAVOLE DELLA LEGGE

LA PAUSA PAVÈ

di giacomo mazzanti

Volete fare la migliore prima colazione della vostra vita? Facile rispondere: andate in Via Felice Casati 27 e la pasticceria con laboratorio a vista di Pavè vi aspetta.

Aperta pochi anni fa da **Diego, Giovanni e Luca** (trentenni con le idee molto chiare) è già diventata luogo cult per chi ha avuto la fortuna di assaggiare i prodotti che sforna.

Motivo di tanto successo? Semplice: una qualità altissima di tutto quello che producono e offrono ai clienti condita con simpatia nel servizio sempre attento e gran voglia di fare bene il proprio lavoro. Il successo è arrivato e lo meritano tutto, fidatevi.

Nella pasticceria avrete l'imbarazzo della scelta: dalla divina brioche 160 (160gr di marmellata di albicocca) ai gustosi panini all'ora di pranzo (ma troverete anche ottime insalate e altre prelibatezze) e verso sera offriranno focacce e altri snack accompagnati con cocktail della vecchia Milano. Ci sono pochi posti ma tutti molto comodi.

Se invece non volete fermarvi potrete portarvi a casa non solo quanto appena detto ma anche prodotti da forno come biscotti, torte o dolci stagionali eccellenti (Panettoni e Colombe).

Chi ha detto che il Panettone è un dolce solo natalizio? Voci mi dicono che con l'arrivo dell'Expo si potrà gustarlo per il tutto il periodo dell'evento. Ho visto più volte chef stellati e famosi pasticceri fare una puntata nel loro locale e mangiare con gusto i loro prodotti: un motivo ci sarà... 🍷



In agenda

Pavè

Via Felice Casati, 27,
20124 Milano,
Tel.: +39. 02.9439.2259
hello@pavemilano.com
www.pavemilano.com





La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 10 posizioni aperte, segnalate da 4 studi legali: Nctm, Russo De Rosa associati, Studio Sutti e Uniolex.

I professionisti richiesti sono in totale 12 tra collaboratori, praticanti, neo-avvocati e neo-laureati. Le practice di competenza comprendono contenzioso, proprietà intellettuale, diritto del lavoro, societario e tributario.

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

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

NCTM

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Avvocato che abbia maturato circa 2 anni di esperienza nel settore.

Area di attività. Fusioni e Acquisizioni - Private Equity.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Un praticante e un neo-avvocato, entrambi con esperienza nella materia.

Area di attività. Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Sede. Verona.

Posizione aperta 3. Un giovane tributarista, laureato in economia, con due o tre anni di esperienza.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Requisiti necessari per tutti i candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al

lavoro in team. Non saranno considerati e riscontrati CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV qui: <http://www.nctm.it/recruiting/recruiting-cv.php>

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. Diritto 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

SUTTI

Sede. Milano e Roma.

Posizione aperta 1. Avvocati.

Area di attività. Contenzioso giudiziale e arbitrale internazionale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo Studio Legale Sutti ricerca praticanti o giovani avvocati italiani e comunitari con uno spiccato interesse al campo del contenzioso giudiziale e arbitrale internazionale in vista del potenziamento delle relative risorse nell'ambito del suo Dipartimento di Diritto Commerciale e Diritto pubblico dell'Economia a Milano e Roma. Richiesta una buona conoscenza di base dell'inglese e di una seconda lingua straniera, titolo preferenziale la partecipazione ad attività formativa postuniversitaria o accademica in materie pertinenti.

Sede. Milano e Roma.

Posizione aperta 2. Praticanti/giovani avvocati.

Area di attività. Proprietà intellettuale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo Studio Legale Sutti ricerca praticanti o giovani avvocati italiani o comunitari con un background formativo nel

campo della proprietà intellettuale o in materie tecniche per rafforzare le proprie risorse milanesi attive nel campo della consulenza e del contenzioso brevettuale nell'ambito del suo Dipartimento di Diritto Industriale. Richiesta una buona conoscenza di base della lingua inglese.

Riferimenti. Le candidature possono essere inviate al seguente indirizzo e-mail:

recruitment@sutti.com.

UNIOLEX

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Avvocato con 3-6 anni di iscrizione all'albo ed esperienza maturata nel settore del diritto del lavoro, sia giudiziale che stragiudiziale.

Area di attività. Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Requisiti preferenziali sono la competenza anche nel settore del diritto commerciale e una buona conoscenza della lingua inglese, parlata e scritta.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae a:

job@uniolex.com.

L'INTRUSO



SERATA VIP PER I NUOVI ARRIVATI DI WITHERS

Il 23 febbraio Withers ha organizzato un cocktail di benvenuto per i nuovi professionisti che si sono uniti al team dello studio nel corso del 2014:

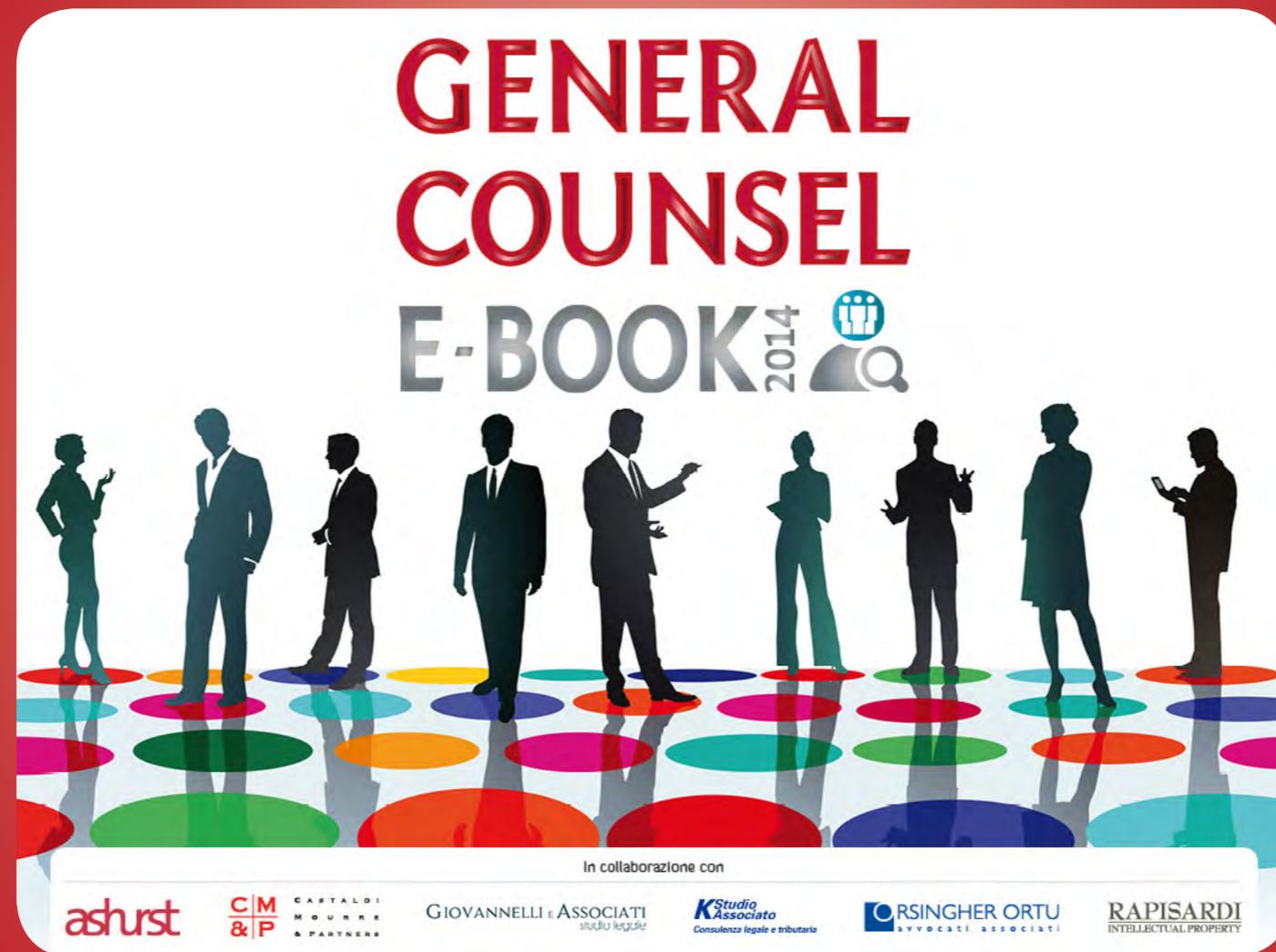
- Luca Ferrari, Partner nel dipartimento commerciale internazionale e Global Head of Sports;
- Andrea Luciano, Partner nel dipartimento di fondi e servizi finanziari;
- Giulia Cipollini, Special Counsel e Responsabile del Tax;
- Ida Palombella, Special Counsel e Responsabile IP e IT.

La firm ha anche festeggiato Sharon Whitehouse, nuova Special Counsel nel dipartimento di societario inglese. L'evento si è tenuto all'Armani Hotel di Milano.



1.372 PROFESSIONISTI A PORTATA DI CLICK

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play



Download PDF