

# NESSUNA SPENDING REVIEW PER I LEGALI



**CHE COS'È  
QUESTA CRISI...  
CINESE?**



**Cheffings: «L'Italia ci  
piace perché è impegnata  
nel cambiamento»**



**Ludovici  
raddoppia in meno  
di un anno**



**Stop alla duplicazione  
del 4%, per la Cassa una  
partita da mezzo miliardo**

**Parla Carlo Cottarelli e spiega perché è sbagliato  
che la PA compri a sconto la consulenza  
degli avvocati. Piuttosto, dice a *Mag*,  
«bisogna chiedersi se è sempre necessario  
acquisire sul mercato certi servizi»**



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**



# LAVORARE A SCONTO PER IL PUBBLICO? ECCO PERCHÉ DICIAMO DI «NO»

di nicola di molfetta



**S**contare o non scontare? Questo è il problema. Fino a che punto è giusto lavorare a prezzi da saldo, se a chiedere il “ritocchino” alla parcella è il Pubblico? Dal governo, alle partecipate statali, passando per le amministrazioni locali e le loro controllate, il mandato legale, se c'è, viene assegnato a sconto ovvero a prezzi molto lontani da quelli di mercato.

L'equazione, del resto, è semplice: o si accetta questa regola non scritta, oppure, nella maggioranza dei casi si perde il possibile incarico.

Parliamo di una prassi. Un'usanza diffusa. E da molti, ormai, ritenuta giusta. Se a comprare è lo Stato, è giusto che paghi meno.

Si pensi a quanto scritto dai giudici del Consiglio di Stato nella sentenza (10339/2014) sulla vertenza relativa all'assegnazione della gara per i servizi di consulenza Consip (di cui abbiamo scritto sia su *Mag* sia su *legalcommunity.it*) quando ricordano che esiste una differenza tra «le tariffe medie del settore pubblico e quelle del settore privato».

Una differenza di cui, per esempio, si trova traccia nei bandi per l'assegnazione di incarichi di consulenza continuativa da parte di numerose amministrazioni locali in cui la necessità di scontare del 10% o in molti casi del 20% il prezzo delle attività rispetto ai minimi tariffari (che a onor del vero sarebbero stati aboliti) previsti dai parametri viene indicata tra le regole a cui il futuro fornitore di servizi legali dovrà attenersi.

Si tratta di una prassi diffusa, come dicevamo. In Cosap, come ricordato di recente dall'ad della società Mauro Masi, esiste una «convenzione tipo che si applica a tutti gli avvocati che difendono la società sull'intero territorio nazionale e che prevede un abbattimento degli onorari almeno del 25% rispetto ai limiti tariffari minimi previsti dalla legge professionale vigente». Gli esempi potrebbero continuare.

Si pensi ai beauty contest del ministero dell'Economia e delle finanze per la privatizzazione di Enav o Ferrovie dello Stato. Le offerte per intercettare i due mandati non dovevano essere superiori a 140mila e 200mila euro. In Cassa depositi e prestiti, l'assegnazione del mandato per l'assistenza legale nell'ambito dell'emissione di un prestito subordinato standalone sul mercato europeo viene pagata 70mila euro, mentre l'appalto per la manutenzione e il lavaggio dei tendaggi (e parati) della sede di Roma, viene assegnato per oltre 106mila euro.

---

**«Per lo Stato si lavora anche gratis», mi ha confessato con una battuta il managing partner di uno degli studi legali più potenti d'Italia. Mentre un suo “pari grado”, pochi mesi fa, mi ha raccontato di «quella volta» che il funzionario di un importante ministero gli aveva chiesto di riscrivere lo statuto di una partecipata pubblica alla modica cifra di «zero» euro.**

---

«Per lo Stato si lavora anche gratis», mi ha confessato con una battuta il managing partner di uno degli studi legali più potenti d'Italia.

Mentre un suo “pari grado”, pochi mesi fa, mi ha raccontato di «quella volta» che il funzionario di un importante ministero gli aveva chiesto di riscrivere lo statuto di una partecipata pubblica alla modica cifra di «zero» euro.

Siamo in tempi di «spending review», si dirà. Ma non è proprio così, come spiega proprio il padre della spending review italiana, Carlo

# GENERAL COUNSEL DELL'ANNO



by **inhousecommunity**

Giovedì 8 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Milano

La partecipazione è su invito.

Per informazioni: [cristina.testori@inhousecommunity.it](mailto:cristina.testori@inhousecommunity.it)



ore 17,00

Accredito dei partecipanti e welcome

ore 17,45

Tavola rotonda "General counsel e studi legali, quanto conta il brand nell'assegnazione dei mandati"

ore 18,30

Presentazione da parte di Pier Angelo Biga, Presidente e Managing Partner ICM Advisors, dei risultati dello Studio sul valore del brand degli Studi

ore 18,45

Seconda tavola rotonda "Come cambia la gestione dei budget tra lavoro in house e consulenze"

ore 19,15

Cocktail

ore 19,45

In-House dell'anno:  
la Premiazione

ore 20,30

Dinner e musica live

ore 22,00

Open Bar

in collaborazione con

EVERSHEDS K&L GATES



Wolters Kluwer

con la partnership di

ICM Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

legalcommunity financecommunity

Cottarelli in questo numero di Mag. La revisione della spesa applicata all'acquisizione di servizi legali non può essere la stessa che si adotta per l'acquisto della cancelleria.

Non parliamo di beni comparabili. Qui non basta spendere meno. Ma bisogna anzitutto spendere meglio.

Piuttosto bisogna chiedersi se il ricorso a un consulente esterno sia necessario oppure no. Se una attività legale debba essere assegnata

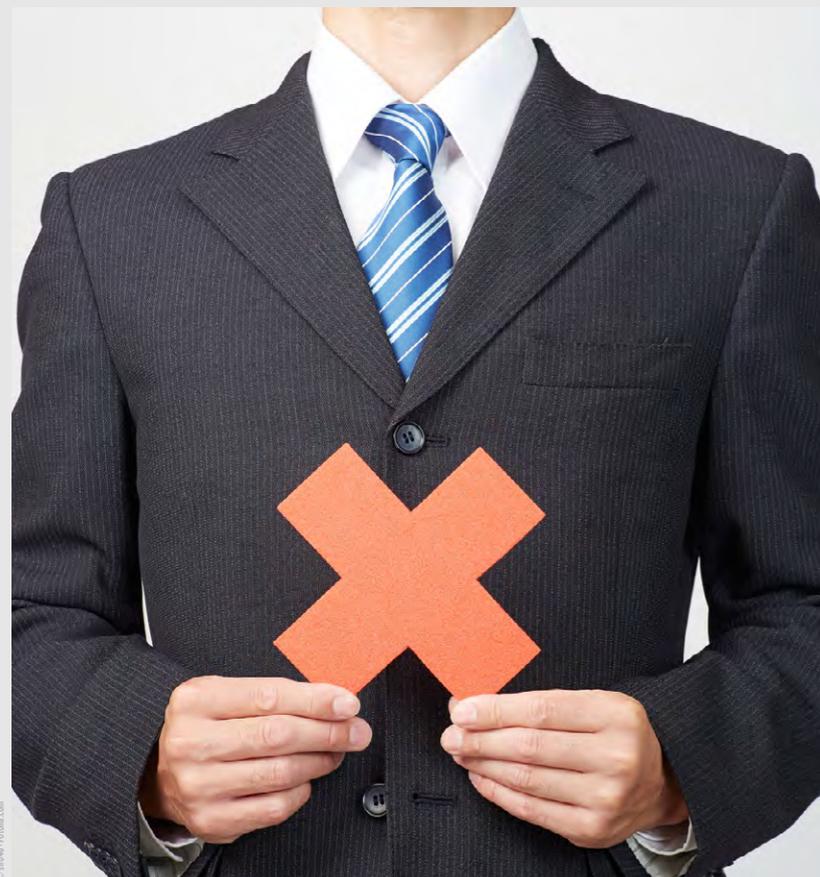
a terzi o possa essere svolta dal personale che le amministrazioni o le partecipate hanno già alle proprie dipendenze.

Ma una volta che si decide che per affrontare una data operazione o per gestire una controversia ci si debba rivolgere a uno specialista, allora bisogna accettare di pagarlo a prezzo di mercato.

Cosa si rischia altrimenti? È possibile immaginare che chi accetti suo malgrado di svolgere un lavoro per conto di un committente pubblico a prezzi stracciati possa non dedicarsi con la giusta cura al compito che gli è stato assegnato. Ma anche ammettendo che il senso del dovere civico dei professionisti italiani sia tale da spingerli a offrire il meglio al minimo della remunerazione economica, un sistema siffatto rischia di penalizzare la concorrenza e, a lungo andare, di restringere il numero dei soggetti interessati a partecipare a queste gare. E non è detto che, alla fine, il gioco valga la candela. 🚫

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n\_dimolfetta



© 19946 - Fotolia.com

N. 43 del 14.09.15

**MAG**  
by legalcommunity.it



CHE COS'È  
QUESTA CRISI...  
CINESE?

Cheffings: «L'Italia ci  
vince perché è loquace  
nel cambiamento»

Lodovici  
soddisfatti in meno  
di un anno

Stop alla duplicazione  
del 4%, per la Casa una  
partita da mezzo miliardo

**NESSUNA  
SPENDING  
REVIEW  
PER I LEGALI**

Parla Carlo Cottarelli e spiega perché è sbagliato che la PA compri a sconto la consulenza degli avvocati. Piuttosto, dice a Mag, «bisogna chiedersi se è sempre necessario acquisire sul mercato certi servizi»



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

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

con la collaborazione di

cristina.testori@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it

Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

Foto copertina: © ArtFamily - Fotolia.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123

20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89

info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico

aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione

stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

22

Che cos'è questa crisi... cinese?



27

Cheffings: «l'Italia ci piace perché è impegnata nel cambiamento»



32

Nessuna spending review per i legali



39

Bdo Italia: «Siamo l'alternativa alle big 4»



43

Ludovici raddoppia in meno di un anno



Da Ferrari a Exor, l'estate calda degli avvocati

45



Col monistico ballano le poltrone dei giuristi

50



Marini: «Qui si gioca la competitività delle aziende»

59



I tre fronti dell'antitrust

67



Stop alla duplicazione del 4%: per la cassa una partita da mezzo miliardo

75

## FABIO CIVALE APRE LA SUA BOUTIQUE A MILANO

La notizia, nelle ultime ore, è stata anche comunicata dal Coo italiano dello studio ai soci. Nuova insegna sulla scena legale milanese.

Secondo quanto riportato da *legalcommunity.it*, infatti, ha appena aperto i battenti lo studio Civale Associati, il cui fondatore, **Fabio Civale**, ha alle spalle un lungo percorso nello studio Zitiello e Associati, preceduto da un periodo di sei anni trascorso nell'allora Camozzi Bonisconi Varrenti. Classe '76, Civale si occupa di diritto dei mercati finanziari, bancario e assicurativo, sia in ambito giudiziale sia stragiudiziale. Civale agisce spesso a fianco di banche italiane e succursali di banche estere operanti in Italia, nonché sim ed sgr, attraverso attività di pareristica, redazione di documenti contrattuali, assistenza nell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa primaria e secondaria di riferimento, nonché attraverso l'assistenza nella fase giudiziale legata agli illeciti dei dipendenti e dei promotori finanziari.

La nascita di questa nuova realtà, insomma, allarga un mercato che ancora oggi conta un numero piuttosto ristretto di protagonisti.

Civale è anche un avvocato attivo nei settori della proprietà intellettuale, diritto d'autore e diritti connessi. Tra i suoi clienti figurano non a caso imprese discografiche, editoriali e di management artistico, nonché autori, artisti, interpreti ed esecutori. 🇮🇹



Fabio Civale

## NEL FUTURO DI BICCHIERI C'È WATSON FARLEY

Secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, lo studio Watson Farley Williams, guidato in Italia dal socio **Eugenio Tranchino**, si appresta a rafforzare ulteriormente la propria offerta sul fronte Energy, transport e infrastructure in particolare sul fronte project finance e ppp.

Infatti, secondo alcuni rumors raccolti da *legalcommunity.it*, si appresta a fare il suo ingresso nello studio l'avvocato **Nunzio Bicchieri**, counsel di Ashurst nella sede di Milano. Prima di lavorare in Ashurst, dove ha trascorso gli ultimi 9 anni e mezzo, l'avvocato ha lavorato in Allen & Overy (per tre anni) e in Gianni Origoni (per uno).

Tra le operazioni a cui ha partecipato di recente possiamo ricordare il finanziamento della Linea 4 della Metropolitana di Milano, in cui ha fatto parte del team che ha assistito Banca Europea per gli Investimenti; la ristrutturazione del debito di Tigullio Shipping; e il finanziamento in project della Brebemi. 🇮🇹



Nunzio Bicchieri

## PRIMOMIGLIO, LA SGR DI DETTORI, PRONTA A ENTRARE NEL MONDO VENTURE CAPITAL

**M**anca poco per Primomiglio sgr, il private equity dedicato alle start up nel digitale promosso da **Gianluca Dettori**, e fra i quattro finanziati dal Fondo Italiano d'Investimento, per entrare nel mondo del venture capital.

Il gruppo sta infatti ultimando la domanda di autorizzazione da presentare in Bankitalia per le sgr cosiddette «sotto soglia», ossia quelle il cui valore gestito (inclusa la leva bancaria messa nelle acquisizioni) non supera la quota di 100 milioni di euro. Primomiglio dovrebbe debuttare entro l'anno con il primo fondo e l'obiettivo primario è quello di raccogliere attorno ai 50 milioni. Tra i sottoscrittori «corner» ci sarà appunto anche il Fondo italiano d'investimento (Fii) promosso tra gli altri dalla Cdp.

Presidente della sgr sarà Dettori, fondatore nel 1999 della Vitaminic, piattaforma di musica digitale su web e mobile, portata in Borsa e poi fusa con Buongiorno. Con lui, nella nuova avventura di private equity, ci sono gli altri partner co-fondatori della dPixel **Antonio Concolino** e **Franco Gonella**, in partnership con Banca Sella, che sottoscriverà il 19% della società di gestione. 🍷



Gianluca Dettori

## BANCA LEONARDO VALUTA LA VENDITA DELLE ATTIVITÀ DI INVESTMENT

**L**a voce circola da tempo. Banca Leonardo sarebbe intenzionata a cedere Leonardo & Co, il brand con cui il gruppo opera nel settore dell'advisory finanziaria. Come detto, si tratta di una voce che circola da tempo nella city milanese. E il 19 agosto è stata rilanciata dal quotidiano tedesco *Handelsblatt*. Il giornale, nello specifico, fa riferimento alla possibilità che siano messi sul mercato gli asset relativi all'investment banking e si proceda con la quotazione delle attività di private banking.

Secondo il quotidiano tra i soggetti interessati figurerebbero Jefferies, Houlihan Lokey, Evercore e Greenhill, banche d'affari indipendenti con una presenza internazionale al pari di Banca Leonardo. Non solo.

A maggio scorso Natixis, controllata quotata del gruppo bancario Bpce, ha completato l'acquisizione dell'attività francese di Leonardo & Co.

Secondo fonti finanziarie è possibile che il numero uno **Gerardo Braggiotti** stia analizzando le opzioni a disposizione per valorizzare Banca Leonardo anche se non è detto che le attività esplorative si traducano in un deal. 🍷

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# MARKETING E COMUNICAZIONE acceleratori per il business

Martedì 22 settembre 2015 • Ore 17,00 • Uptown Palace Hotel • via Santa Sofia, 10 • Milano

## Intervengono

**Luca Barabino** Presidente e Amministratore Delegato, *Barabino & Partners*

**Marilù Capparelli** Legal Director, *Google*

**Roberta De Matteo** Vice Presidente, *Mopi*

**Aldo Scaringella** Editore, *legalcommunity.it*

**Chris Scoble** Managing Director, *Esprima Consulting\**

**Stefano Simontacchi** Managing Partner, *BonelliErede*

**Federico Sutti** Partner, *Dla Piper*

**Filippo Troisi** Partner, *Legance - Avvocati Associati*

## Modera

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

\*\*Già Responsabile europeo per il marketing e la comunicazione Dewey Ballantine

**Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati  
di Milano con n. 1 CREDITO FORMATIVO**

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

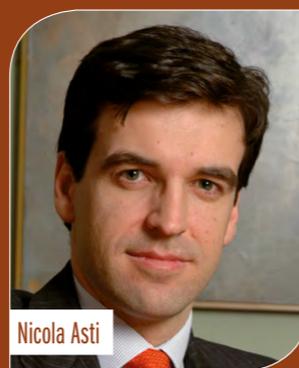
Media Partner

inhousecommunity



## ASTI È IL NUOVO MANAGING PARTNER PER L'ITALIA DI FRESHFIELDS

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP ha ufficializzato la nomina dell'avvocato **Nicola Asti** quale nuovo office managing partner per Italia. Nicola Asti sostituisce nel ruolo **Tommaso Salonico**, che ha completato il suo mandato di tre anni, ed **Emiliano Conio**, che lo aveva affiancato in qualità di co-managing partner per Milano nello stesso periodo.



Nicola Asti

Nicola Asti si è detto «felice di assumere l'incarico e onorato della fiducia che mi viene riconosciuta dai soci italiani e dal senior management dello studio. Consapevole della sfida che mi attende, desidero innanzitutto ringraziare Tommaso ed Emiliano per il lavoro svolto negli ultimi anni in un modo che sarà per me modello cui ispirarmi. Intendo impegnarmi a proseguire, con il supporto dei soci italiani e di tutti i collaboratori, nell'opera di consolidamento e sviluppo delle nostre attività, cogliendo le opportunità che il mercato offre».

«Crediamo fortemente che Nicola sia un ottimo successore», ha detto **David Aitman**, global managing partner dello studio magic circle, «il professionista ideale per assumere oggi la guida della nostra practice italiana, capace di combinare solide relazioni con i clienti e spiccata attenzione ai colleghi e collaboratori dello studio». 🏆

## NUOVO PROGETTO PER ZAPPALÀ IN PARTNERSHIP CON CAPORALE CARBONE GIUFFRÈ

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, **Stefano Maria Zappalà** ha dato vita a un nuovo progetto professionale.

L'avvocato, ex Norton Rose Fulbright, ha avviato una partnership con lo studio Caporale Carbone Giuffrè di Roma.

Prima dei nove anni trascorsi nella law firm anglo americana, Zappalà ha lavorato per 15 anni e mezzo in Gianni Origoni dove, dagli inizi degli anni 2000, ha cominciato a occuparsi di project finance.

Ancor prima, invece, ha trascorso un periodo come general counsel in Sheraton Ciga Hotels.

Negli ultimi anni, l'avvocato si è occupato molto di energy, infrastrutture ma anche di corporate finance.

La partnership con Caporale Carbone Giuffrè dovrebbe alimentare sinergie grazie alla combinazione delle competenze in materia civilistica di Zappalà e quelle specificamente legate alla public law della boutique di matrice romana.

I soci **Vittorio Caporale**, **Benedetto Giovanni Carbone** e **Giuseppe Giuffrè** sono considerati tra i maggiori esperti in materia di appalti e urbanistica. 🏆



Stefano Maria Zappalà

## GENERAL COUNSEL, IL PIÙ ATTIVO NELL'M&A È CANGERI DI GENERALI

**D**alla acquisizione di MyDrive Solutions dello scorso mese di luglio, a quello del 24% di Generali PPF Holding di inizio anno. Il team legale in house di Generali è stato tra i più attivi nel corso dei primi otto mesi del 2014 con quattro operazioni all'attivo per un valore complessivo di 1,246 miliardi di euro (dati Mergermarket). E se si guarda ai general counsel, **Antonio Cangeri** non è solo il più presente nelle operazioni straordinarie di questa prima parte dell'anno, ma è anche uno dei pochissimi italiani a cui viene data visibilità.

Possiamo citare, tra gli altri, **Fabio Fagioli** di Maire Tecnimont che ha seguito la vendita di BiOlevano, il team di Tesmec che ha seguito l'acquisizione di Marais Technologies SAS, il team di Unicredit che ha curato l'acquisto del 45% della romena Unicredit Tiriac Bank, **Umberto Simonelli** di Brembo che si è occupato della vendita del 65% di Sabelt Spa e **Andrea Parrella** che assieme a Giovanni Castellani si è occupato per Finmeccanica dell'acquisizione di Vega Deutschland GmbH chiusa lo scorso 3 agosto.

Per il resto, l'85% dei general counsel e in house lawyer direttamente coinvolti in operazioni di fusione e acquisizione che hanno riguardato aziende attive in Italia sono stranieri. La palma d'oro per il deal più ricco va a **Scott Dresser** che ha gestito per VimpleCom la fusione tra Wind e 3 Italia. 🇮🇹

## OSCOLATI BALLA DA SOLO

**O**sculati & Partners, la boutique fondata nel 2007 da **Gianemilio Osculati**, ex amministratore delegato di Intesa Sanpaolo Vita ed ex presidente di Eurizon Capital, dopo un breve sodalizio con **Arnaldo Borghesi**, torna indipendente.

La società, specializzata in corporate finance e consulenza industriale, che vede tra i soci **Giovanni Pavese**, ex direttore generale della Akros, **Alberto Lampertico**, ex Westdeutsche Landesbank, **Rinaldo Panzarini**, prima direttore generale di Cassa di risparmio del Veneto, e **Claudio Ratti**, già amministratore delegato di Osculati & Partners assieme a Panzarini, ha infatti deciso, consensualmente con il team di Borghesi, di scrivere la parola fine all'esperienza di Borghesi Osculati e partner.

Un matrimonio avvenuto lo scorso settembre 2014 e che era stato salutato dal mercato come la nascita di una boutique di consulenza finanziaria di alto livello, creata da manager che insieme rappresentano "un pezzo di storia della finanza".

La separazione è invece avvenuta di fatto nel febbraio scorso, dopo appena cinque mesi di matrimonio, ma al mercato non era arrivata alcuna comunicazione. A quanto sembra, tra i due team, che insieme formavano una squadra di una trentina di persone in tutto, non si sarebbe trovata la "chimica" e quindi si è deciso consensualmente per la separazione. Un addio indolore sia per i team che per i rispettivi clienti.

Per quanto riguarda Borghesi, avrebbe già dato vita a una nuova società di consulenza con i suoi collaboratori, tra i quali **Laura Quaglia**, ex Lehman Londra, Mediobanca, Vitale & Associati, e Borghesi Colombo. 🇮🇹



Gianemilio Osculati

# save the brand 2015

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity

29.10.2015 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

BonelliErede

CLEARY  
GOTTLIEB



SID  
INVESTIGATION  
AGENCY

CON LA PARTNERSHIP DI

ICM Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

## REGOLI PASSA A TOSETTO WEIGMANN

**N**uovo ingresso nella partnership dello studio di matrice torinese Tosetto Weigmann e Associati. Si tratta, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, dell'avvocato **Fabio Alberto Regoli** che si va ad unire al team di corporate m&a dello studio con la qualifica di partner.



Fabio Alberto Regoli

Regoli, negli ultimi tre anni e mezzo, ha operato con la sua boutique (Regoli & Associati) occupandosi di diritto societario, corporate finance, private equity e commerciale internazionale. In precedenza, Regoli è stato socio di Jacobacci Sterpi Francetti Regoli De Haas nonché fondatore di Regoli Merani.

La sua carriera, invece, è cominciata nel 1995 in Brosio Casati, proseguendo dal 2000 in Allen & Overy che ha lasciato dopo quattro anni per passare a Bin Avvocati Associati. 🎁

## NELLA SCELTA DEI CONSULENTI ESTERNI NON VINCE IL PREZZO

**C**ompetenza e relazioni armoniose sono i criteri che guidano un general counsel nella scelta del consulente esterno. **Richard Stock** di Catalyst Consulting ha analizzato per *Corporate Counsel* un recente studio in cui si afferma che questi fattori battono quello della convenienza economica.

«Così succede che la maggior parte delle richieste di servizi legali vengano rivolte agli studi legali più importanti», spiega Stock. E questo nonostante la stessa ricerca riveli che solo il 17% dei legali in house pensa che gli studi leader siano migliori rispetto agli altri.

I dipartimenti legali - emerge dalla ricerca - accettano di pagare fino al 15% in più pur di garantirsi dei consulenti legali il cui prezzo rientra nei bilanci e, soprattutto, è prevedibile fin dall'affidamento del mandato. Alla base di questa scelta c'è, secondo Stock, il fatto che "I dipartimenti legali non hanno le metodologie, la disciplina o la pazienza di cercare il supporto legale esterno più strategico". 🎁

# ESTATE CALDA PER FRESHFIELDS

Il team della sede italiana dello studio magic circle impegnato al fianco di 3 Italia nella jv con Wind (assistita da Allen & Overy) e con le banche che hanno finanziato il passaggio dell'idroelettrico di E.on a Erg.

**T**emperature altissime sul fronte m&a. Oltre un terzo dei mandati intercettati da *legalcommunity.it* ricade in questa area di pratica che torna a essere un propulsore anche per l'attività dei dipartimenti di banking (15%), antitrust (1,8%), labour (4%) e tax (4,1%).

Big deal anche sotto l'ombrellone, dunque, tanto che la jv tra Wind e 3 è riuscita a scippare, con i suoi 10,9 miliardi di valore, lo scettro dell'operazione più ricca dell'anno all'ingresso di ChemChina in Pirelli.

## DLA, FRESHFIELDS E CHIOMENTI NEL PASSAGGIO DELL'IDROELETTRICO DI E.ON A ERG

Assistita da Dla Piper, Erg, attraverso la controllata Erg Power Generation, ha raggiunto

un accordo con E.on Italia, affiancata da Chiomenti, per l'acquisizione dell'intero business idroelettrico di E.on Produzione composto da un portafoglio di impianti presenti in Umbria, Marche e Lazio, con una potenza complessiva di 527 MW. Il valore economico dell'operazione al closing è di circa 950 milioni di euro in assenza di debito e di cassa. Il portafoglio di asset è composto da 16 centrali, 7 dighe, 3 serbatoi e una stazione di pompaggio. La produzione totale annua media stimata è di circa 1,4 TWh (1,8 TWh nel 2014), di cui circa il 40% incentivata con il sistema dei Certificati Verdi. Il closing è previsto entro fine 2015. Dla Piper ha assistito Erg con team multidisciplinare. **Francesco Novelli**, senior partner dello studio in Italia e responsabile del team Energy a livello internazionale, ha



agito in qualità di team leader, coadiuvato dal partner **Giulio Maroncelli** e dall'associate **Fabio Lenzini** (entrambi del dipartimento corporate), e ha seguito la negoziazione dell'intera operazione, inclusa la redazione e negoziazione del contratto preliminare di acquisto. Inoltre, il partner **Giovanni Ragnoni Bosco Lucarelli** e il senior associate **Claudio D'Alia** (finance & projects) hanno gestito gli aspetti connessi con il finanziamento bancario. Altri professionisti appartenenti a diverse practice sono stati coinvolti in varie fasi dell'operazione e in particolare nella due diligence; tra questi il partner **Matteo Falcione** e gli associate **Mileto Giuliani** e **Milly Supino** (regulatory); il partner **Raffaella Quintana** e l'associate **Benedetta Cicconi** (white collar crime); il partner **Federico Vanetti** e l'associate **Carmen Chierchia**



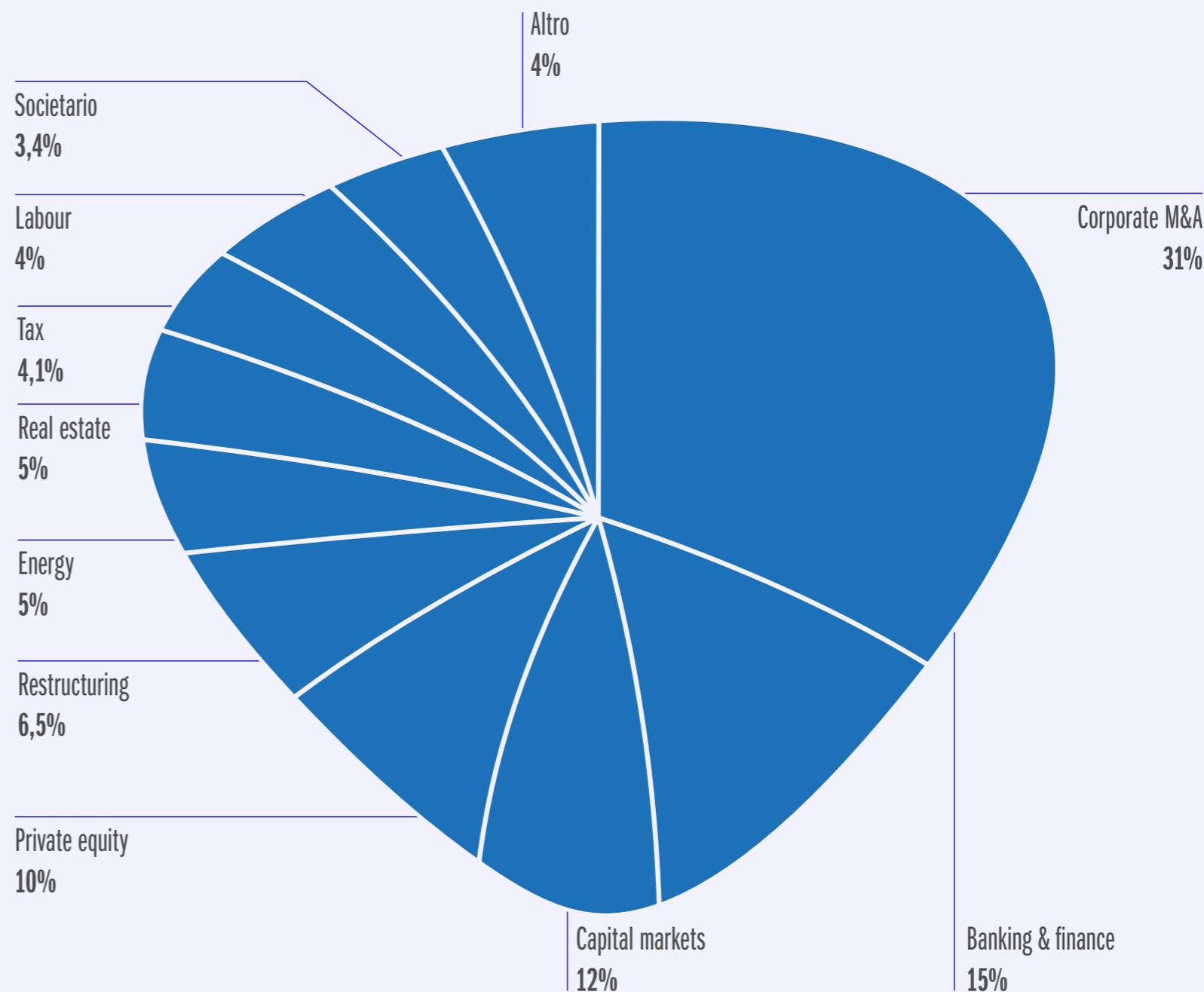
Francesco Novelli



Emiliano Conio

## I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



\* Periodo dal 21 luglio al 14 settembre 2015 • Fonte: legalcommunity.it

L'ESPERIENZA RAGGIUNGE  
QUALSIASI OBIETTIVO.

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



Dal 1925 lavoriamo con il lavoro.  
[www.toffolettodeluca.it](http://www.toffolettodeluca.it)

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

(environmental); il partner **Giampiero Falasca** e l'associate **Maria Luisa Buscaini** (employment); il partner **Francesco De Blasio** e l'associate **Valentina Marengo** (real estate); il partner **Alessandro Boso Caretta** (antitrust); l'associate **Simone Ferrara** (litigation); l'associate **Gianluigi Marino** (ip). Il venditore E.on Italia è stato assistito da Chiomenti, con un team composto per la parte m&a dai soci **Carlo Croff** e **Luca Andrea Frignani** e **Corrado Canziani** coadiuvati dall'associate **Giulia Baldi**; per la parte energy dal socio **Carola Antonini** coadiuvata dal senior associate

**Alfredo Vitale** e dall'associate **Elisabetta Mentasti**, per la parte tax dal socio **Raul-Angelo Papotti**, per la parte real estate dal consulente **Paolo Fedele** e per la parte labour dal senior associate **Manuela Sanzo** nonché dallo studio tedesco Gleiss Lutz, il cui team era guidato dal socio **Thomas Menke** (corporate - m&a).

L'operazione vede anche la firma da parte di Erg di un contratto di finanziamento (nel dettaglio un corporate acquisition loan di 700 milioni di euro) con un pool di mandated lead arrangers, bookrunners e lenders italiani e

internazionali (Barclays Bank Plc, BNP Paribas S.A., Credit Agricole Corporate and Investment Bank S.A., ING Bank N.V., Intesa Sanpaolo S.p.A., Natixis S.A. e UniCredit S.p.A.) assistite dallo studio legale Freshfields.

Il team dello studio è composto da **Emiliano Conio**, **Giuliano Marzi** e **Carlotta Dionisi**, rispettivamente socio, senior associate e trainee del gruppo banking & finance dello studio a Milano.

- 
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
  - IL DEAL  
**Acquisizione delle attività idroelettriche di E.on da parte di Erg**
  - GLI STUDI  
**Dla Piper, Chiomenti, Freshfields**
  - GLI AVVOCATI  
**Francesco Novelli, Giulio Maroncelli, Giovanni Ragnoni Bosco Lucarelli (Dla Piper); Carlo Croff e Luca Andrea Frignani, Corrado Canziani e Carola Antonini (Chiomenti); Emiliano Conio (Freshfields)**
  - IL VALORE €  
**950 milioni di euro**
- 



## ALLEN & OVERY E FRESHFIELDS NELLA FUSIONE TRA 3 ITALIA E WIND

Allen & Overy assiste VimpelCom, società controllante di Wind, nell'accordo per costituire una joint venture paritetica con CK Hutchison Holdings Limited (CK Hutchison), la controllante di 3 Italia, assistita da Freshfields. La joint venture unirà la terza e quarta società di telefonia mobile in Italia per creare il primo operatore del settore nel settore paese per numero di utenti. La nuova realtà che nascerà



dalla fusione avrà più di 31 milioni di clienti e produrrà delle sinergie significative per oltre 5 miliardi di euro.

Il team italiano di Allen & Overy che assiste VimpelCom nella fusione è stato guidato dal partner corporate **Giovanni Gazzaniga**, coadiuvato dagli associate **Antonio Ferri** e **Gill Mazzoleni**. Gli aspetti antitrust sono

stati seguiti dalla partner **Silvia D'Alberti**, coadiuvata dall'associate **Fabiana Campopiano**, mentre il partner **Francesco Guelfi** ha seguito quelli fiscali. Per il diritto del lavoro ha agito il counsel **Livio Bossotto**, coadiuvato dalla senior associate **Giorgia Giorgetti**, e per il diritto amministrativo, il counsel **Filippo Bucchi**, coadiuvato dalla senior associate **Maria Vittoria La Rosa** e dall'associate **Gabriella Ungaro**.

Da Londra il team è guidato da **Andrew Ballheimer**, co-responsabile della practice corporate a livello globale, da **Tom Levine**, responsabile globale del settore telecomunicazioni e da **Antonio Bavasso**, co-responsabile della practice antitrust a livello globale.

CK Hutchison è stata assistita da un team multidisciplinare di Freshfields, guidato, in Italia, dai partner **Luigi Verga** e **Luca Ulissi**, entrambi del gruppo corporate; **Tommaso Salonico** del gruppo antitrust, competition and trade, **Renato Paternollo** del gruppo tax, **Fabrizio Arossa** del gruppo dispute resolution, **Luca Capone** del gruppo labour. I soci sono stati coadiuvati dai collaboratori dei diversi practice group: **Federico Borgogno**; **Ermelinda Spinelli** e **Giulia**



**Attinà**; **Roberto Egori** (counsel), **Alessia Mandelli** e **Toni Marciante**; **Miriam di Traglia** e **Giovanna Rosato**, **Lorenzo Fusco** e **Marta Ferrario**.

- LA PRACTICE  
Corporate m&a
- IL DEAL  
Joint venture tra Wind e 3 Italia
- GLI STUDI  
Allen & Overy e Freshfields
- GLI AVVOCATI  
**Giovanni Gazzaniga**, **Silvia d'Alberti**, **Francesco Guelfi** (Allen & Overy); **Luigi Verga**, **Luca Ulissi**, **Tommaso Salonico**, **Renato Paternollo**, **Fabrizio Arossa** (Freshfields)
- IL VALORE €  
10,9 miliardi



# DLA PIPER CONFERENCE

## INTERNATIONAL TAX TRENDS AND ITALIAN TAX REFORM

**STARHOTELS ROSA GRAND – PIAZZA FONTANA, MILANO**  
**GIOVEDÌ 1 OTTOBRE 2015, 09.00 – 18.00**

### Relatori

**Vieri Ceriani**, economista, consigliere per il fisco del Ministero dell'Economia

**Rossella Orlandi**, Direttore dell'Agenzia delle Entrate

Fiscalisti di primarie aziende italiane ed internazionali, tra cui: **Francesco Anfuso**, HP; **Pietro Antonini**, Autogrill; **Guenda Bailo**, Magneti Marelli (Fiat Group); **Carlo Bonomi**, Inalca (Gruppo Cremonini); **Angelo Busani**, Studio Busani; **Mauro Fava**, Benetton Group; **Stefano Giuliano**, GE Oil & Gas; **Alessandro Grandolfo**, Samsung Electronics; **Roberto Moro**, Telecom Italia; **Agostino Nuzzolo**, Italcementi Group; **Pier Luigi Rossi**, Sator; **Letizia Sacchi de Nemours**, Giorgio Armani; **Carlo Sauve**, Poste Italiane; **Gianni Tronci**, ENI. Professionisti senior nazionali e internazionali di **DLA Piper**, tra cui **Roderik Bouwman**, **Antonio Tomassini**, **Giulio Andreani**, **Fabrizio Capponi** e **Christian Montinari**.

Per registrarsi contattare  
**Elena Viscido**  
[elena.viscido@dlapiper.com](mailto:elena.viscido@dlapiper.com)  
tel. 02 806181

Per scaricare l'agenda  
completa dell'evento  
cliccare qui

Alcune sessioni si terranno in lingua inglese; sarà disponibile un servizio di traduzione simultanea.

## BONELLIEREDE E LOMBARDI MOLINARI SEGNI NELLA CORSA DI ABERTIS PER LA BRESCIA-PADOVA

Assistiti da BonelliErede, gli spagnoli di Abertis hanno annunciato ufficialmente la firma per l'accordo di esclusiva di tre mesi finalizzato all'acquisto di A4 Holding, la società che controlla il tratto dell'autostrada A4 Brescia-Padova e il tratto della A31 da Vicenza a Piovene Rocchette, venduta dal consorzio Re Consult Infrastrutture affiancato da Lombardi Molinari Segni.

L'intesa è stata siglata con il consorzio Re Consult Infrastrutture, costituito da Intesa Sanpaolo, Astaldi e per una quota minore dalla famiglia padovana Tabacchi, che detiene il 44,5% della cosiddetta Serenissima. A tale quota si aggiunge poi quella del 6,5% di Equiter, società di Intesa Sanpaolo che



investe capitali di rischio per sviluppare le infrastrutture.

L'offerta della società catalana si aggira intorno ai 450 milioni per il 50,5% del gruppo, per una valutazione pari a circa 1,2 miliardi di euro. La cifra avrebbe battuto le offerte proposte da Atlantia (holding che controlla i pedaggi autostradali d'Italia e gli aeroporti di Roma), F2i (fondo infrastrutturale gestito dal gruppo Gavio), **Carlo Toto** (ex proprietario di AirOne) e dal fondo australiano Macquarie. Per BonelliErede ha agito il Focus Team Energy & Infrastructure coordinato dal socio **Mario Roli** e composto dal partner **Catia Tomasetti**, dalla senior associate **Francesca Di Carpegna Brivio** e dal junior associate **Giorgio Frasca**.

Lombardi Molinari Segni ha assistito Re Consult Infrastrutture con un team composto

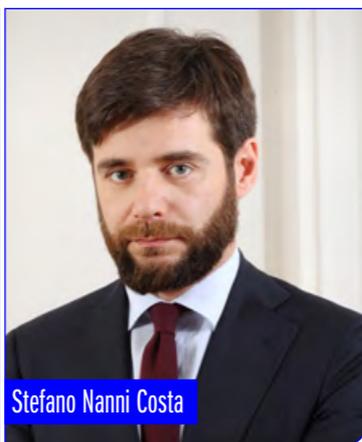
dai partner **Stefano Nanni Costa** e **Daniele Colicchio**.

Nel 2014 la A4 Holding ha registrato un utile di 33 milioni con ricavi a 561 milioni. 🏠

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**Vendita del 50% della A4 Brescia-Padova**
- GLI STUDI  
**BonelliErede, Lombardi Molinari Segni**
- GLI AVVOCATI  
**Mario Roli, Catia Tomasetti (BonelliErede);  
Stefano Nanni Costa, Daniele Colicchio  
(Lombardi Molinari Segni)**
- IL VALORE €  
**450 milioni**



Mario Roli



Stefano Nanni Costa

# CHE COS'È QUESTA CRISI... CINESE?

Ecco cosa pensano gli avvocati d'affari italiani del rallentamento dell'economia della Repubblica Popolare e perché, secondo loro, il Paese è destinato a rimanere un mercato strategico.



© Alamy - Fotolia.com

**L**a Borsa, da giugno scorso, ha visto crollare del 40% il proprio valore, anche se nell'ultimo anno aveva guadagnato qualcosa come il 150%. Nel primo trimestre del 2015, inoltre, il Pil della Cina è cresciuto "solo" del 7%, registrando la variazione più blanda degli ultimi sei anni. A questo si aggiunge la svalutazione della moneta nazionale, il renminbi, decisa da Pechino.

Ma la "crisi" cinese non preoccupa gli avvocati d'affari italiani che bollano il rallentamento dell'economia del Dragone come una fase congiunturale e si dicono convinti che il Paese sia destinato a rimanere un mercato strategico anche per il prossimo futuro.

Sono questi i risultati principali emersi da un'indagine lampo condotta da *Mag* su un campione di 20 tra le insegne nazionali più attive sull'asse Italia-Cina.

## INVESTIMENTI

Il 72% degli studi che hanno risposto al questionario preparato da *Mag* non pensa che la frenata del Pil cinese sia destinata ad avere una ripercussione sugli investimenti in Italia. «I motivi a mio parere sono due», dice **Renzo Cavalieri**, di BonelliErede. «Il primo è che probabilmente una delle risposte della dirigenza cinese alla crisi sarà proprio uno stimolo ancora maggiore agli investimenti produttivi e commerciali delle aziende nazionali all'estero», dice l'avvocato. «Il secondo», aggiunge, «è che per la Cina, l'Italia non è una destinataria di flussi finanziari particolarmente sostanziosi e ad alto contenuto strategico: le acquisizioni cinesi in Italia, seppur in crescita, sono pur sempre operazioni numericamente limitate, che rispondono a specifiche necessità aziendali di upgrading produttivo e commerciale».



Renzo Cavalieri



Antimo Cappuccio



Hermes Pazzaglini



Antonio Pedersoli



Giacomo Balletti

è rallentata, ma la Cina rimane un Paese con un enorme potenziale di crescita, ricca di aziende manifatturiere e tecnologiche con ambizioni globali. Penso che queste aziende abbiano interesse a continuare ad acquisire tecnologia e know-how di cui le nostre aziende spesso sono fornite».

Sul punto interviene anche **Antimo Cappuccio** di Pirola Pennuto Zei che sottolinea come «gli investimenti cinesi all'estero sono parte integrante del processo di globalizzazione delle aziende cinesi. Tramite l'acquisizione di aziende straniere, la Cina colma il gap tecnologico e reputazionale, acquisendo brand conosciuti e presenti su scala globale». E proprio per questo, conferma **Marco Nicolini** di Chiomenti «nonostante una crescita meno forte è probabile che non vedremo un rallentamento degli investimenti verso l'Europa».

Detto questo, osserva **Hermes Pazzaglini** di Nctm, «le valutazioni dell'euro e degli asset Italiani rimangono complessivamente attraenti pur a valle della svalutazione del renminbi».

Adirittura, secondo **Antonio Pedersoli** di Pedersoli e Associati, «c'è da aspettarsi che proprio le turbolenze dei mercati finanziari cinesi inducano gli investitori a impiegare le risorse per investimenti in altri mercati».

Del resto, afferma **Giacomo Balletti** di Franzosi Dal Negro Setti, «non bisogna confondere la crisi del mercato finanziario cinese, un mercato controllato e gonfiato con valori lontani da quelli reali e pratiche poco trasparenti, con il trend dell'economia produttiva. La seconda

## IL RILANCIO

In questo scenario, allora, non stupisce che il 32% degli studi legali che hanno risposto alle domande di Mag abbiano detto di voler mantenere



legalcommunity

CARNELUTTI LAW FIRM  
EXCELLENCE THROUGH TIME

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# LA NUOVA DISCIPLINA DELLE MANSIONI

Esce di scena il demansionamento?

Giovedì 15 ottobre 2015 • Ore 17,00  
Carnelutti Studio Legale Associato  
Via Principe Amedeo, 3 • Milano

**Intervengono**

**Giuseppe Bulgarini d'Elci**

*Partner, Carnelutti Studio Legale Associato*

**Maurizio Del Conte**

*Docente diritto del lavoro, Università L. Bocconi; Consigliere giuridico, Presidente del Consiglio*

**Paolo De Bernardi**

*Randstad Services Director, Randstad Services Srl*

**Marco Sartori**

*Senior Associate, Carnelutti Studio Legale Associato*

**Moderata**

**Nicola Di Molfetta**

*Direttore, legalcommunity.it*





inalterato il loro impegno sul Paese e addirittura il 68% si dice pronto a investire ancora. «Il nostro coinvolgimento su progetti che coinvolgono aziende cinesi e italiane è decisamente in crescita», afferma **Stefano Beghi** di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners che aggiunge: «Stiamo investendo, abbiamo fatto assunzioni e la nostra recente alleanza con lo studio cinese Han Kun deve essere letta nel senso di un impegno a lungo termine sul mercato cinese». Anche R&P Legal pensa a investire ancora, come conferma **Riccardo Rossotto**: «La nostra responsabile del desk Cina, l'avvocato **Xie Ying**, ci conferma l'interesse dei suoi clienti o comunque dei suoi contatti cinesi per ulteriori sviluppi commerciali e industriali nel nostro Paese e in Europa».

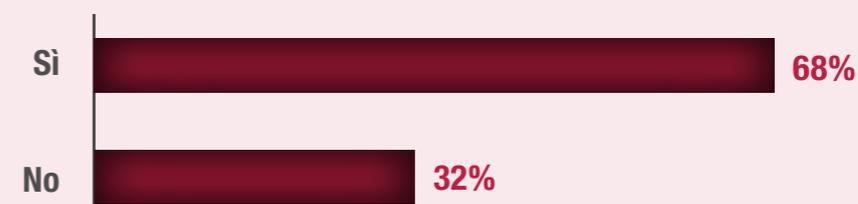
Gli investimenti punteranno, in molti casi, a rafforzare il presidio locale da parte degli studi italiani. **Luigi Zunarelli**, dello studio Zunarelli, per esempio, spiega che «la presenza in Cina finalizzata all'assistenza di sole aziende straniere è una forma sorpassata e non idonea a cogliere appieno il potenziale del mercato». E per questo «la crescita di professionisti cinesi che già collaborano da anni con la nostra struttura ed eventualmente l'inserimento di nuove risorse saranno il naturale sviluppo della presenza dello studio in Cina».

«Ciò che serve», afferma **Angelo Bonisconi** di Cba, che di recente ha stretto un'alleanza con DeHeng, «è essere in grado di captare i bisogni che stanno nelle due aree e immaginare di proporre delle soluzioni che coinvolgano anche gli operatori locali: "One belt One road" questa è la strategia condivisa con gli amici cinesi».

### Pensa che il rallentamento della Cina avrà una ripercussione sugli investimenti in Italia?



### Pensate di investire ancora per rafforzare la vostra capacità di intercettare mandati dalla Cina?



### Pensate che l'allarmismo di questi mesi sia giustificato?



## UN MERCATO STRATEGICO

Insomma, gli avvocati d'affari italiani non sono preoccupati per il destino dell'attività con l'Estremo Oriente e il 63% liquida l'attuale fase come una congiuntura normale.

La Cina rimane strategica. Per **Francesco D'Amora**, partner di Quorum, che ad aprile ha stretto un'alleanza con lo studio Tahota, l'ex celeste impero offre molte opportunità «in particolare nei distretti di Chongqing e Chengdu».

Ma la Cina, sottolinea Pedersoli, «era e resta un mercato

complesso e molto difficile. Intendo dire che, anche prima della recente crisi finanziaria, la Cina



Francesco D'Amora



Silvano Lorusso

rappresentava un'opportunità molto interessante, ma nel contempo estremamente complicata, al punto da richiedere grande impegno, attenzione e flessibilità culturale».

«Chi pensa alla Cina come un posto in cui arricchirsi facilmente con investimenti ridotti, sbaglia», conclude **Silvano Lorusso** di Blb, «i nostri clienti sanno che per avere successo in Cina occorre avere piani seri, a lungo termine e ben finanziati. Per chi è cosciente di queste (ormai banali) considerazioni, la Cina continua a essere assolutamente strategica». 🌐

# SCARICA GRATIS

## PRIVATE EQUITY E-BOOK 2015

By **financecommunity** In collaborazione con **Accuracy** **GIOVANNELLI E ASSOCIATI** **KPMG**  
studio legale cutting through complexity

**BiancoBesozzi** **CBA** **GATTALMINOLIAGOSTINELLI** **GIANNI-ORIGONI GRIPPO-CAPPELLI PARTNERS** **ORRICK** **legalcommunity** **inhousecommunity**

PDF



Download PDF

# «L'ITALIA CI PIACE PERCHÉ È IMPEGNATA NEL CAMBIAMENTO»

*Mag* ha incontrato Nicholas Cheffings, chair di Hogan Lovells, che ha confermato la volontà dello studio a investire nella Penisola e formare «avvocati moderni».



Nicholas Cheffings

**L**a presenza italiana? «È fuori discussione». La crisi cinese? «È una fase congiunturale che non ci preoccupa». E le nuove aperture in Australia e Messico? «Sono investimenti a lungo termine guidati dalla domanda dei nostri clienti».

**Nicholas Cheffings** ha appena cominciato il suo secondo mandato in qualità di chair di Hogan Lovells. Un triennio avviato con l'inaugurazione di nuove sedi in giro per il mondo e conti in crescita del 3,6% arrivando a 1,78 miliardi di dollari.

Nei primi giorni di settembre, Cheffings è passato da Milano per incontrare **Leah Dunlop** e i soci italiani dello studio che, nell'ultimo esercizio, hanno messo a segno una crescita dell'8,6% totalizzando un giro d'affari di 26 milioni di euro. E con *Mag* ha discusso di come l'Italia è vista dai piani alti di uno studio internazionale come Hogan Lovells, di quali siano le strategie di espansione dello studio e di come la law firm stia lavorando per riuscire a distinguersi sul mercato dai numerosi competitor.



Leah Dunlop

### «IN ITALIA CONTINUEREMO A INVESTIRE»

«L'economia in Italia ha affrontato sfide importanti. Dal mio punto di vista, però, il Paese ha una forza sottostante che lo distingue dalle altre economie del Mediterraneo. L'economia italiana continua a generare business e fatturato. E questa è una base importante su cui costruire». Per Cheffings la Penisola è in una fase di rilancio importante. «Il governo ha compreso l'importanza del cambiamento e le riforme in atto sono una prova della volontà politica di attuare questo cambiamento. Non sarà facile, ma personalmente noto una determinazione

nel perseguimento di questo cambiamento che non vedevo in passato». E su questo, Dunlop aggiunge: «La politica di **Matteo Renzi**, al di là di come viene percepita all'interno del Paese, ha risvegliato l'interesse degli investitori internazionali nei confronti dell'Italia. I prezzi sono buoni e l'Italia ha molte eccellenze che possono rivelarsi ottime opportunità per i capitali internazionali». Insomma, dopo anni di diffidenza, pare che finalmente l'Italia sia vista in modo diverso. E tra le riforme che stanno maggiormente suscitando interesse ci sono quella del diritto fallimentare (dl 83/2015, a cui ha contribuito

anche il socio dello studio, **Ernesto Apuzzo**) e le novità introdotte per la gestione dei non performing loans i cosiddetti npl. Per questo, alla domanda se l'Italia sia ancora una piazza strategica per una law firm internazionale, Cheffings risponde perentorio: «Hogan Lovells deve essere presente in Italia. La cosa è fuori discussione. Molti dei nostri large clients sono attivi in Italia. Sono clienti internazionali, molto rilevanti. E a questi si aggiungono altrettanti clienti domestici di assoluto interesse».

E non solo la presenza dello studio è fuori discussione. Ma, sottolinea il chair, «continueremo anche a investire». Un'attitudine che trova riscontro nella scelta dello studio di inserire due italiani nel round globale di promozioni annunciato all'inizio di quest'anno: **Christian Di Mauro**, nominato socio nel dipartimento di contenzioso e arbitrati nella sede di Milano, e **Gaia Gelera**, divenuta of counsel nel dipartimento di diritto amministrativo nella sede di Roma.

### ROMA, UNA PRESENZA NECESSARIA

A proposito di Roma, Cheffings ribadisce che si tratta di una presenza necessaria per lo



SAVE THE DATE  
III CONVEGNO NAZIONALE  
III ITALIAN CONFERENCE

ROMA

24/25

SETTEMBRE 2015  
SEPTEMBER 2015

I PRINCIPALI SVILUPPI  
NEL DIRITTO  
DELLA CONCORRENZA  
DELL'UNIONE EUROPEA  
E NAZIONALE

*MAIN DEVELOPMENTS  
IN EUROPEAN  
AND ITALIAN  
COMPETITION LAW*

Media partner

legalcommunity

studio nella Penisola. «Il nostro approccio in Italia riflette in piccolo quello nel mondo. Non ci concentriamo solo nel grande m&a affiancandolo con practice di supporto. Noi vogliamo gente che faccia labour, antitrust, regulatory, privacy da leader nei propri settori. Nessun rapporto di sudditanza. Per questo ha senso avere gente basata a Roma che sia leader in quei settori che li hanno la loro base di attività principale».

A guidare la “logistica” dello studio è la domanda dei clienti e la capacità dei vertici della law firm di individuare quali siano i mercati in cui una presenza diretta è in grado di rispondere al meglio se non addirittura anticipare le loro esigenze strategiche. È con questo spirito che Hogan Lovells ha da poco aperto i suoi primi uffici australiani a Sidney e Perth. «Il nostro focus lì è sul corporate finance e l’energy. Ma l’interesse specifico per il Paese è legato al fatto che è sempre più un ponte di collegamento con i mercati asiatici». Altre aperture importanti sono state in Sud Africa, «dove sono stati proprio i clienti a chiederci di essere presenti sul territorio che, in precedenza, seguivamo da Londra, New York e Madrid», dice Cheffings. E in Messico: «È un mercato in forte espansione, con grandi novità



**«L’economia in Italia ha affrontato sfide importanti. Dal mio punto di vista, però, il Paese ha una forza sottostante che lo distingue dalle altre economie del Mediterraneo. L’economia italiana continua a generare business e fatturato. E questa è una base importante su cui costruire».**



sul fronte energy e telecoms. Un po’ come il Brasile di 15-20 anni fa. E ora come allora vogliamo essere tra i first movers».

### **LA CINA NON PREOCCUPA**

Insomma, Hogan Lovells cerca di rifuggire la tentazione del presenzialismo geografico fine a se stesso ma di orientare le proprie mosse globali provando ad anticipare i trend. «La cosa interessante è osservare come cambino i flussi di lavoro nel mondo», dice Leah Dunlop. «Le interconnessioni tra Paesi

mutano costantemente. I flussi di business non passano più necessariamente dai grandi hub finanziari di Londra o New York. E questi flussi di lavoro diventano inafferrabili se non si è presenti in determinate aree cruciali del mondo».

Come la Cina che, crisi a parte, secondo Cheffings rimarrà un protagonista nello scacchiere economico globale. «È un Paese che cresce meno del passato. Ma che dire, c’era da aspettarselo. La Cina deve passare per questa fase, ma continuerà a essere un’economia rilevante».



## AVVOCATI MODERNI

Il chair di Hogan Lovells, quindi, non si mostra preoccupato. La differenziazione della presenza geografica, così come quella dell'offerta di servizi legali, viene indicata da Cheffings come la principale polizza d'assicurazione dello studio rispetto agli effetti e alle conseguenze dei cicli economici. Tanto

che per l'anno in corso, l'avvocato dice di aspettarsi una crescita in tutto simile a quella del precedente per la law firm che oltre a giocare la sua partita sul piano della presenza mondiale e della multidisciplinarietà delle proprie competenze ha deciso di puntare sulla capacità di distinguere la propria offerta da quella dei suoi competitor.

È così che è nato il "Project Redefine". Si tratta di un piano di innovazione in cui tutta la firm si è impegnata e sarà impegnata nei prossimi mesi. «È un modo per chiedere a noi stessi: in che modo ci rapportiamo con i nostri clienti, come ci comportiamo tra noi, come possiamo agire in maniera più efficace e soprattutto: è possibile fare le cose in modo diverso?», dice Cheffings. Le iniziative messe in pista nascono per intuizione e volontà di tutti. «Abbiamo chiesto a tutte le persone che lavorano in Hogan Lovells», prosegue Cheffings, «di darci delle idee, suggerire delle iniziative, pensare dei miglioramenti. Non solo agli avvocati. Abbiamo fatto riunioni e dato carta bianca a tutti».

Il progetto, fino a questo momento si è tradotto in innovazioni che toccano gli aspetti tecnologici, l'implementazione del Legal Project Management ([si veda il numero 29 di Mag](#)), fino a cambiare radicalmente il tono della comunicazione interna ed esterna, il talent management e la formulazione del pricing.

«I nostri», conclude Cheffings, «devono essere avvocati moderni. Capaci di comprendere le esigenze di business e agire in modalità business oriented e commercial oriented». 📺

# NESSUNA SPENDING REVIEW PER I LEGALI

Parla Carlo Cottarelli e spiega perché è sbagliato che la PA compri a sconto la consulenza degli avvocati. Piuttosto, dice a *Mag*, «bisognerebbe chiedersi se quel servizio è davvero necessario»

di silvia pasqualotto



**P**arla schietto e non cerca giustificazioni. Mai. Forse perché **Carlo Cottarelli**, cremonese, classe 1954, sa più di chiunque altro come (non) funzionano le cose lì dove si prendono le decisioni che dovrebbero cambiare le sorti dell'Italia. Un Paese in cui i migliori tentativi di riforma spesso si perdono lungo immensi corridoi costellati di scrivanie vuote. O, peggio, pieni di commessi che non hanno nulla da fare e che però vengono pagati lo stesso. E dove gli sforzi per cambiare quello che non funziona si fermano di fronte alle auto blu dei militari che sfrecciano per le strade quando piove, visto che una legge che regola come deve essere indossata l'uniforme vieta loro di andare in giro con l'ombrello. Un'Italia al contrario in cui i ministeri pagano la carta, le penne e la benzina più degli altri perché, nonostante una legge lo prescriva, continuano a comprare in modo indipendente e non tramite la centrale di acquisto nazionale (Consip). E in cui la burocrazia non vuole saperne di mollare la presa, di diventare più efficiente e meno costosa. Quella burocrazia che Cottarelli ha tentato di domare, con risultati alterni, per un anno come commissario della spending review.

Un incarico che gli era stato affidato nel 2013 dal governo di **Enrico Letta** e che sarebbe dovuto durare 3 anni: il tempo necessario per tagliare la spesa pubblica italiana, da anni molto al di sopra dei livelli di guardia. Cottarelli però ha lasciato dopo solo un anno ed è tornato al Fondo monetario internazionale (dove lavora dal 1988) con l'incarico - affidatogli dal nuovo esecutivo guidato da **Matteo Renzi** - di direttore esecutivo per l'Italia. Il motivo? «Sono tornato a Washington (sede dell'Fmi) perché la mia famiglia non mi aveva seguito in Italia e perché ho ritenuto di aver scritto sulla spending review tutto quello che c'era da dire», aveva dichiarato ai giornali all'indomani della fine del suo incarico.

Ora però l'ex commissario torna sul tema con un libro dal titolo "La lista della spesa". Una summa dei temi toccati dal suo programma di spendig review e delle possibili soluzioni. *Mag* l'ha intervistato e ha cercato di capire se il contenimento

dei costi che vale per gli sprechi della pubblica amministrazione deve essere applicato anche alle consulenze legali.

### Qual è la verità sulla spesa pubblica italiana?

Quando ho iniziato il mio lavoro come commissario alla spending review mi sono trovato di fronte a una spesa pubblica alta in cui però qualche taglio significativo era già stato fatto. Dal 2010 questa voce è, infatti, calata in quasi tutte le sue componenti e per importi molto rilevanti.



# finance community Awards

Per la prima volta in Italia  
saranno proclamate le eccellenze  
del mondo finance

Giovedì 26 novembre 2015 • Ore 19,15 • Milano

DCM Team & Professional of the year

In partnership con

ashurst

M&A Team & Professional of the year

In partnership con

GIANNI-ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

Restructuring Team & Professional of the year

In partnership con

Simmons & Simmons

NPL Team & Professional of the year

In partnership con

CHIOMENTI  
STUDIO LEGALE

Private Equity Team & Professional of the year

In partnership con

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

Wealth Management Team & Professional of the year

In partnership con

LOCONTE & PARTNERS

Project Finance Team & Professional of the year

In partnership con

CURTIS  
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosie LLP

Leveraged Finance Team & Professional of the year

In partnership con

Linklaters

Real Estate Team & Professional of the year

In partnership con

DLA PIPER

Corporate Finance Team & Professional of the year

In partnership con

PEDERSOLI e ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE

Verranno inoltre assegnati i riconoscimenti  
nelle seguenti categorie:

ECM, Tmt e Entertainment, Luxury

Sponsor



La partecipazione è su invito.

Per informazioni:  
[cristina.testori@financecommunity.it](mailto:cristina.testori@financecommunity.it)

## Di quanto è calata?

In percentuale potremmo dire che è stata ridotta del 10% al netto dell'inflazione.

## E tuttavia c'era spazio per un'ulteriore riduzione...

Esatto, soprattutto se confrontiamo la situazione italiana con quella di altri Paesi dell'area euro, molto più oculati nelle spese. Il nostro Paese eccede infatti quello che ci possiamo permettere di almeno il 2 e mezzo per cento del Pil, ovvero circa 40 miliardi.

## Tagli che dovrebbero riguardare anche il settore delle consulenze?

Anche qui, in realtà, sono già stati fatti tagli molto forti. Penso al ddl 66 dell'aprile 2014 (quello degli 80 euro, per intenderci) con cui sono stati introdotti nuovi tetti di spesa per tutte le consulenze, escludendo però le università e i centri di ricerca.

## Secondo lei si potrebbe applicare il criterio del prezzo più basso anche alle consulenze, come ad esempio quelle legali?

Acquistare una consulenza, soprattutto se parliamo di un lavoro intellettuale come può essere quello di un legale, non è paragonabile



Carlo Cottarelli

al comprare 100 risme di carta o della benzina. Per questi beni è possibile risparmiare attraverso il sistema degli acquisti aggregati, cioè condivisi tra i vari enti pubblici del territorio in modo da poter acquistare "di più a meno". Lo stesso non vale però per le consulenze.

## Quindi secondo lei è sbagliato che chi lavora con il pubblico debba per forza essere pagato meno?

Sì, è sbagliato. Per quanto riguarda le

consulenze, anche quelle legali, la pubblica amministrazione dovrebbe comprarle ai prezzi di mercato. Lo sconto ha senso solo quando si compra all'ingrosso e questo non può certo avvenire con una prestazione intellettuale. E non si può nemmeno obbligare chi vende ad abbassare i prezzi o rischiare di diminuire la qualità della consulenza.

Serie Bianca Feltrinelli



«Acquistare una consulenza, soprattutto se parliamo di un lavoro intellettuale come può essere quello di un legale, non è paragonabile al comprare 100 risme di carta o della benzina. Per questi beni è possibile risparmiare attraverso il sistema degli acquisti aggregati, cioè condivisi tra i vari enti pubblici del territorio in modo da poter acquistare “di più a meno”. Lo stesso non vale però per le consulenze».

### In che modo si è sprecato sulle consulenze?

Il punto è che bisognerebbe sempre chiedersi se quella consulenza è davvero necessaria o se il problema può essere risolto facendo ricorso ai dipendenti pubblici che non sono di certo pochi se non, in alcuni casi, decisamente in eccesso.

### Quindi il problema sono le consulenze inutili...

Diciamo che mi è capitato spesso di vedere

casi in cui veniva naturale chiedersi se quella consulenza fosse davvero necessaria o se in realtà fosse solo un “piacere” fatto all’amico di turno.

### Per evitare queste situazioni potrebbe essere utile l’introduzione di criteri più stringenti nell’affidamento delle consulenze?

Sì e no. Introdurre criteri più stringenti è un approccio corretto. Almeno in teoria. Il problema, a mio parere, rimane però l’interpretazione che se ne dà e che dipende

dalle singole persone.

### Quali altri settori aveva individuato come più problematici?

In tutti i settori c’era e c’è bisogno di tagli. Gli unici in cui l’Italia non spende più degli altri sono l’istruzione pubblica e la cultura.

### E quelli in cui spende davvero troppo?

Le spese di funzionamento della pubblica amministrazione sono le più elevate. Tuttavia una vera operazione di efficientamento dovrebbe necessariamente comportare un risparmio in tre grandi voci di spesa: acquisti, personale e trasferimenti.

### Ma tagliare la spesa, come ha scritto nel suo libro, “fa sempre male a qualcuno”...

Certo. Che si riduca la spesa per i beni e servizi, quella per il personale pubblico, o i trasferimenti a famiglie e imprese, ci sarà sempre qualcuno che sarà scontento. Tuttavia in Italia ci sono altre voci di spesa ancora più difficili da affrontare come, ad esempio, la sanità e le pensioni.

### Come risolvere la situazione?

La strategia meno dolorosa possibile è quella di



WATSON FARLEY  
&  
WILLIAMS

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLE RINNOVABILI IN ITALIA

Scenari futuri, sfide e opportunità

Giovedì 12 novembre 2015 • Ore 8,30 • Watson Farley & Williams Studio Legale • Piazza del Carmine, 4 • Milano

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





# «SIAMO L'ALTERNATIVA ALLE BIG 4»

Parlano i soci che quest'estate hanno costituito Bdo Italia raggruppando i professionisti che lavoravano in Mazars e Bdo. Nasce un network con 650 consulenti presente in 17 città.

di **laura morelli**



**S**i presenta come «l'unica vera alternativa» alle cosiddette Big4, ossia PwC, EY, Deloitte & Touche e Kpmg. E in effetti, con i suoi oltre 60 milioni di fatturato, questa nuova realtà, stando anche ai dati di *International Accounting Bulletin*, si avvicina un po' di più alle quattro regine della consulenza, occupando il consistente gap che c'è tra queste società e il resto dei gruppi "mid-tier", né troppo grandi, né

troppo piccoli.

La nuova Bdo Italia arriva sul mercato con le carte in regola. Nata dall'aggregazione tra le attività e i professionisti di Mazars e di Bdo in Italia, la nuova struttura conta una quarantina di soci, guidati dal managing partner **Simone del Bianco**, e circa 650 professionisti dislocati in 17 città italiane. I settori in cui è attiva sono la revisione contabile e la consulenza fiscale e finanziaria.

## LE DIMENSIONI CONTANO

La fusione è stata decisa in poco tempo «all'unanimità da tutti i soci» sia di Mazars Italia che di Bdo, dicono a *Mag del Bianco* e il socio **Luigi Riccetti**.

L'idea ha preso forma il 23 luglio scorso, quando le due realtà hanno fatto confluire tutte le loro attività in una newco chiamata Alpha Audit, depositata il 27 luglio con la firma del notaio **Mario Notari**. Successivamente il veicolo ha

lanciato un aumento di capitale da 990 mila euro sottoscritto da tutti i soci, prima di cambiare nome e dare il via ufficialmente alla nuova Bdo Italia, con il quartier generale nella sede dell'ex Mazars Italia, in viale Abruzzi a Milano.

«Al momento della fusione ci siamo trovati a dover scegliere se appoggiarci al network Bdo o a Mazars – raccontano del Bianco e



Simone del Bianco

Ricetti -. Abbiamo optato per Bdo, più forte a nostro avviso a livello internazionale».

«Con questa operazione - spiegano - abbiamo messo insieme il quinto e il sesto operatore in Italia con lo scopo di diventare la vera alternativa alle Big 4, nel nostro Paese ma anche a livello internazionale. È stata una decisione accolta molto positivamente dal mercato e dai nostri clienti che fino a questo momento non hanno esercitato alcun recesso».

Un matrimonio spinto da motivazioni strategiche e di mercato: «In questo mestiere la dimensione è molto importante, non soltanto in termini di presenza ma anche in ottica di sviluppo. Una struttura grande è infatti attraente per i giovani talenti e può dare loro opportunità di crescita», aggiungono i partner.

Inoltre, «fattori come la pressione sulle fee stanno spingendo molti player ad aggregarsi, favorendo il consolidamento del settore». Un consolidamento che il mondo della revisione non vede, di fatto, da molto tempo. L'ultimo risale ai primi anni 2000, con lo spezzatino della Arthur

Andersen, crollata dopo il crack Enron, tra Ernst & Young e Deloitte. Prima ancora, nel 1998, ci fu la fusione tra Price Waterhouse e la Coopers & Lybrand dalla quale è nata l'odierna PwC.

## DA BOMI A H-FARM

L'unione, è il caso di dirlo, fa la forza. Anche guardando il track record delle due società. Nell'ultimo anno e mezzo, Bdo ha seguito come revisore nel nostro Paese diverse quotazioni come ad esempio quella di Bomi sull'Aim di Borsa Italiana. In qualità di advisor finanziario ha invece partecipato, stando alle tabelle di Mergermarket, a 11 deal m&a per un valore totale di oltre 200 milioni di euro. Fra questi figura quello del gruppo Minetti, assistito da Bdo nella cessione del 50% della società ai francesi di Industrial Parts Holdings e quello di Drogheria & Alimentari Spa, venduta a McCormick & Company per 85 milioni. Di recente, poi, ha seguito Lifebrain AG, società di private equity austriaca, nel completamento dell'acquisizione del Centro di Diagnostica

## IL MERCATO ITALIANO

| Posizione | Società                   | Giro d'affari<br>(milioni di euro) |
|-----------|---------------------------|------------------------------------|
| 1         | PwC                       | 480                                |
| 2         | EY                        | 221                                |
| 3         | KPMG                      | 262                                |
| 4         | Deloitte                  | 117                                |
| 5         | BDO Italia                | 63                                 |
| 6         | Grant Thornton            | 31                                 |
| 7         | Crowe Horwath SASPI Italy | 23                                 |
| 8         | Roedl & Partner           | 19                                 |
| 9         | Baker Tilly Revisa        | 16                                 |

Fonte: International Accounting Bulletin

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# L'ASSET PROTECTION E LE FAMIGLIE DI FATTO

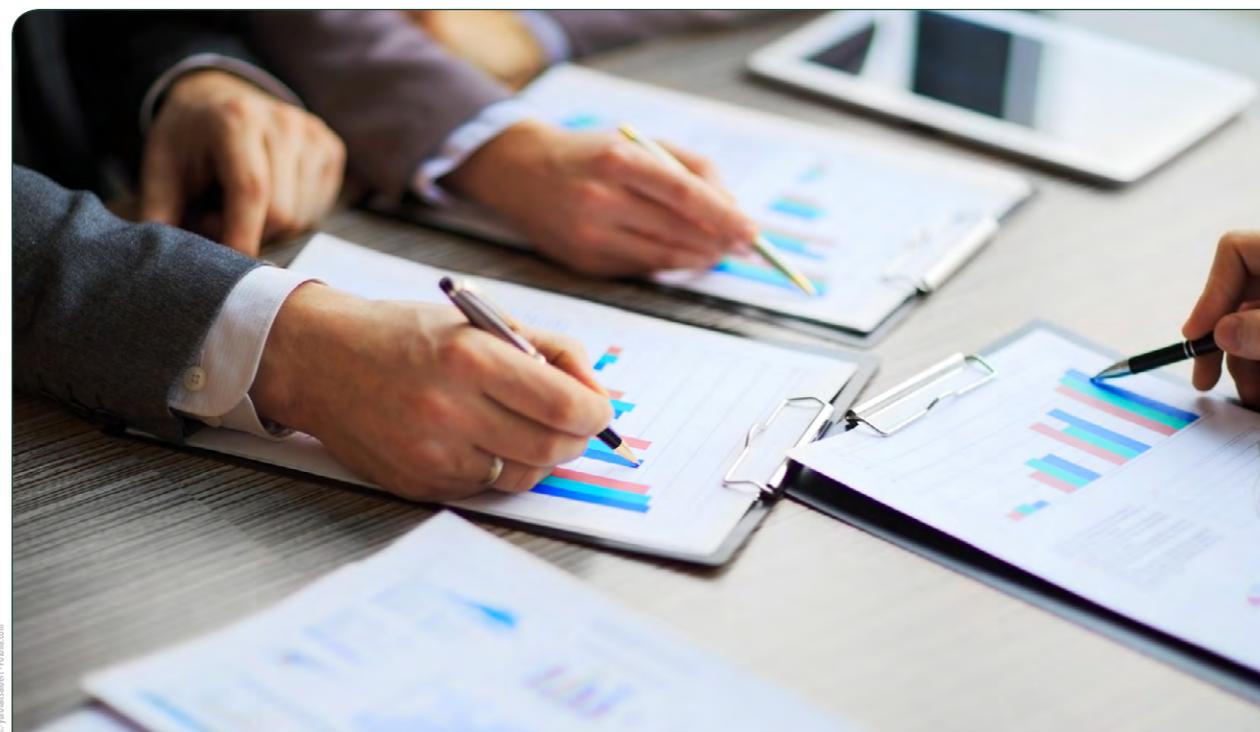
Martedì 10 novembre 2015 • Ore 18,15 • Mandarin Oriental • Via Andegari, 9 • Milano

Clinica Dott. E. Quarantelli.

Mazars, invece, nello stesso periodo e sempre secondo i dati *Mergermarket*, sul fronte m&a ha seguito, fra le altre, la cessione del controllo di Asolo Hospital Service da parte di Guerrato Spa. Come revisore ha invece partecipato al prestito sindacato da 28,2 milioni di euro in favore di Fri-El Green Power e al passaggio di Nuvò all'incubatore H-Farm.

Sul fronte delle attività di debt advisory, poi, il gruppo ha seguito deal per circa 500 milioni di controvalore. Tra queste figurano la strutturazione di 7 operazioni di working capital strutturato per circa 236 milioni e la consulenza nell'acquisizione di nove Credit rating solicited. Ma anche la cartolarizzazione da 30 milioni di Suincom, la ristrutturazione del debito da 300 milioni di Seli e la quotazione di Caleido all'Aim di Borsa Italiana.

Proprio la scorsa settimana, la nuova Bdo ha chiuso la sua prima operazione, agendo come revisore legale di Enertronica nell'acquisizione del 51% di Energ.it 🇮🇹



## MAZARS PREPARA IL RILANCIO



**C**resce l'attesa per quelle che saranno le prossime mosse di Mazars che, di fatto, si trova a dover ricostituire la propria presenza italiana dopo lo spin off da cui è nata Bdo Italia. Dal quartier generale di Mazars Group, a Parigi, hanno fatto sapere che la società di audit non solo non ha alcuna intenzione di abbandonare la Penisola, ma che ha «intrapreso tutte le azioni appropriate per assicurare la sua presenza operativa in Italia con effetto immediato». A partire dall'invio di alcuni soci francesi a Milano che attraverso Mazars spa si stanno adoperando per ricostruire i pezzi della branch italiana.

Gli sviluppi di queste iniziative si conosceranno «a breve», fanno sapere da Parigi. E quella che si prospetta, dicono i vertici di Mazars, è un'iniziativa di «straordinaria e ambiziosa forza». 🇮🇹

# LUDOVICI RADDOPPIA IN MENO DI UN ANNO

Partito con otto professionisti, lo studio fiscale e tributario conta 20 specialisti e una presenza sul mercato che lo vede già tra i protagonisti dei big deal.

**L**a parola d'ordine è: «calma». Ma in meno di un anno, Ludovici & Partners, lo studio fiscale e tributario fondato dall'ex Maisto, **Paolo Ludovici**, ha già fatto parecchia strada.

## TEAM RADDOPPIATO

Partito con otto professionisti a novembre 2014, lo studio ha già più che raddoppiato il suo organico arrivando a contare 20 specialisti della materia.

Milano è il nucleo da cui tutto è partito. E al quale, proprio negli ultimi giorni, si è aggiunto il nono partner: **Giammarco Cottani**. L'avvocato, che dovrebbe essere presto seguito da alcuni collaboratori, arriva dall'Agenzia delle Entrate, dove ha



lavorato nella Direzione centrale accertamento. Dal 2009 al 2011 è stato advisor per la divisione di transfer pricing e transazioni finanziarie dell'Ocse, seguendo i lavori del WP6; inoltre è stato delegato per l'Italia per il progetto "Base Erosion and Profit Shifting" (Beps) dal suo inizio e membro della Sottocommissione delle Nazioni Unite in materia di prezzi di trasferimento. Cottani si è aggiunto ai soci della prima ora tutti di base nel capoluogo meneghino, oltre a Ludovici: **Michele Aprile**, **Loredana Conidi**, **Andrea Prampolini**, **Stefano Tellarini** e **Luca Formica** presso l'ufficio di Londra. Nel frattempo, però, lo studio ha creato anche la sua base romana con un doppio lateral dallo studio Salvini Escalar da cui sono arrivati gli avvocati tributaristi **Roberto Cusimano** e **Vittorio Giordano**, con cui la tax firm ha consolidato anche l'area Contenzioso tributario.

## IL DEAL SUL MERCATO

Paolo Ludovici è da sempre abituato a mantenere un profilo basso e a lasciar che i fatti parlino per lui. Ma si sa, quando c'è una start up legale si vuole misurare da subito l'impatto che essa ha sul mercato e se effettivamente è in grado di "girare".

La struttura si è fatta subito largo sul mercato apparendo in alcune delle più rilevanti operazioni dell'ultimo anno. Lo studio ha affiancato GTech nella fusione con International Game Technology, Sorin nell'ambito della fusione con Cyberonics, così come ha assistito Yoox nell'acquisizione di Net a porter.

Più di recente, invece, Ludovici & Partners è stato l'advisor fiscale del private placement da 100 milioni della piemontese CIn (acciaio); il consulente della operazione con cui Alessandro Profumo si è alleato al management di Equita prendendo il controllo della sim; nonché il passaggio di Irca al private equity Ardian e la vendita di 23 impianti fotovoltaici di Cogipower a F2i.

Fino ad oggi, osserva Ludovici, lo studio non ha fatto attività di marketing, in attesa del consolidamento della struttura.

## IL BUSINESS PLAN?

Quanto alle attese per i risultati relativi ai primi 12 mesi di attività, Ludovici non si sbilancia: «Il primo anno è di transizione», dice, «bisogna completare la squadra e avviare tutta la macchina. L'obiettivo non può



che essere difensivo». E se gli si chiede cosa preveda il business plan, risponde: «Quando si avvia una struttura come questa bisogna aver cura della copertura finanziaria dei costi. È l'obiettivo minimo in questa fase. Nei prossimi anni, a struttura completata, avremo modo di pensare al business plan». Insomma, Ludovici si fida del suo istinto e della governance che ha voluto dare a questo nuovo progetto. «La nuova struttura è impostata su un rapporto trasparente, paritario e democratico. Se abbiamo visioni diverse sulle cose si discute e si decide. In questo modo saremo collettivamente responsabili dei successi e degli errori. Preferisco avere una organizzazione molto orizzontale, con tante punte, capace di stare in modo solido sul mercato». E se questo implicherà tempi più lunghi per il consolidamento non importa. Ciò che conta è procedere a passi sicuri e con «calma». 🍷

# DA FERRARI A EXOR, L'ESTATE CALDA DEGLI AVVOCATI

Fca e la holding di Casa Agnelli parlano sempre più inglese ma non lesinano mandati ai legali italiani. Ecco chi sono gli advisor più coinvolti nelle nuove operazioni delle società.

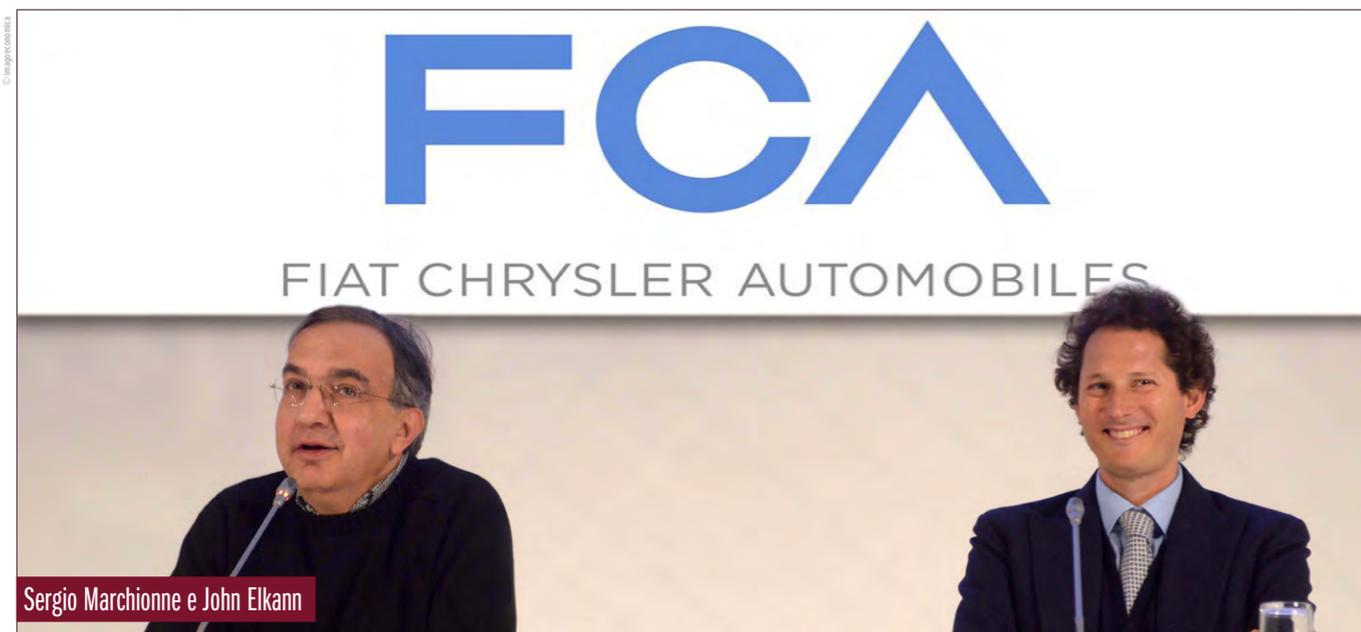
**C'**era una volta Torino. Casa Agnelli. E la Fiat. C'erano una volta e ci sono ancora. Solo che parlano inglese e hanno un orizzonte di business sempre più internazionale. Questo, si pensava, avrebbe avuto un impatto negativo sul lavoro degli avvocati che da sempre avevano assistito il Lingotto e la famiglia nei propri affari. In effetti, così è stato. Ma gli ultimi mesi hanno registrato un attivismo della nuova Fca (la realtà nata dall'integrazione tra Fiat e Chrysler) e di Exor, holding di partecipazioni di casa Agnelli, in cui c'è stato spazio anche per i legali italiani.

## LA CORSA DEL CAVALLINO A WALL STREET

La prossima quotazione di Ferrari Spa al Nyse (la Borsa di New York) è stata per anni il deal che ogni avvocato d'affari italiano avrebbe voluto iscrivere nel proprio "track record". Un marchio leggendario. Un deal dal forte impatto mediatico. Un'operazione destinata agli annali del legal business. A guidarla per Fca è lo studio Sullivan & Cromwell con il socio **Scott Miller** ([si veda il numero 8 di Mag](#)), l'avvocato di



Scott Miller



Sergio Marchionne e John Elkann



Alberto Giampieri



Riccardo Michelutti

fiducia di **Sergio Marchionne**. Ma l'operazione, secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, vede in campo anche gli avvocati italiani di Legance, che agisce con un team guidato dal socio **Alberto Giampieri**, e i fiscalisti di Maisto e Associati con **Riccardo Michelutti** in testa.

Con il deposito del prospetto alla Sec, avvenuto il 23 luglio, è partito il conto alla rovescia. Possibile data di esordio, il 12 ottobre, giorno della scoperta dell'America. La società controllata da Fca, secondo Marchionne, potrebbe valere 10 miliardi. Il che significa che, mettendo in Borsa il 10%, il gruppo potrebbe raccogliere un miliardo di dollari sul mercato.

Per Legance non si tratta del primo mandato targato Fca. Anzi, lo studio ha tenuto a battesimo la newco seguendo, a ottobre 2014, l'operazione di fusione transfrontaliera per incorporazione di Fiat Spa in Fiat Investments Nv, da cui di fatto è nata Fiat Chrysler Automobiles Nv, vale a dire proprio Fca.

E in precedenza, lo studio fondato da **Filippo Troisi**, Giampieri, **Giovanni Nardulli**, **Alberto Maggi** e **Bruno Bartocci**, è stato, sempre al fianco di Sullivan & Cromwell, l'advisor legale scelto dal Lingotto per la fusione tra Fiat Industrial e Cnh Global.

Legance, insomma, ha presenziato a tutti i passaggi che hanno portato alla costruzione della nuova fisionomia dell'ex gruppo Fiat. Vedremo se questo ruolo sarà confermato anche nella campagna che Marchionne intende avviare per realizzare la fusione con GM.

## EXOR TRA RIASSICURAZIONI ED EDITORIA

Se per Fca sembra essere diventata Legance l'insegna di riferimento tra i legali italiani, nel caso di Exor questo ruolo pare essere giocato sempre più dallo studio Pedersoli e Associati.

Anche qui, l'estate appena trascorsa è stata rivelatrice. Visto che la

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# OPPORTUNITÀ E ASPETTI CRITICI DEL NUOVO DECRETO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Martedì 20 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Officina22 • Foro Buonaparte, 22 • Milano



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



Carlo Re



Maura Magioncalda

società ha messo a segno due operazioni di grande impatto. Finanziario, la prima. E mediatico, la seconda.

Pedersoli ha agito, con i soci **Carlo Re** e **Maura Magioncalda** al fianco di Exor nell'accordo raggiunto con i soci per acquistare il riassicuratore statunitense PartnerRe.

L'operazione prevede l'acquisizione da parte della famiglia Agnelli di tutte le azioni ordinarie della società per 6,9 miliardi di dollari. In particolare l'intesa prevede il pagamento di 137,5 dollari per azione, a cui va aggiunto un dividendo straordinario di 3 dollari, per un totale di 140,5 dollari.

L'accordo definitivo è arrivato dopo la decisione comune di PartnerRe e Axis Capital Holdings Limited di risolvere il loro accordo di fusione e cancellare l'assemblea straordinaria degli azionisti PartnerRe che era stata programmata per lo scorso 7 agosto. Lo studio sta seguendo i profili di diritto italiano in materia corporate, regulatory e finance e affianca nel deal gli statunitensi Paul Weiss e Cox Hallett Wilkinson.

Sempre l'avvocato Re, poi, ha affiancato la società presieduta da **John Elkann** nell'operazione con cui ha portato al 43,4 % la propria partecipazione al capitale dell'Economist.

In questo secondo deal, chiuso alla vigilia di Ferragosto, lo studio italiano ha affiancato i legali londinesi di Macfarlanes. L'operazione sul fronte editoriale è arrivata a distanza di un anno da un altro deal sempre nello stesso comparto: la creazione di Italiana Editrice, newco partecipata per il 77% dalla Fiat per il restante 23% dalla Famiglia Perrone che ha riunito sotto un'unica proprietà La

Stampa e Il Secolo XIX, a cui ha sempre lavorato Re.

## LA FINANZA LA SEGUE ALLEN & OVERY

Sul fronte finanziario, invece, è Allen & Overy lo studio che viene più spesso chiamato a seguire le operazioni dell'universo Fiat.

L'operazione più recente seguita dalla sede italiana dello studio inglese, e in particolare dai soci **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, è stata l'assistenza a Fca Bank



Cristiano Tommasi



Craig Byrne

Spa (joint venture tra gruppo Fiat Chrysler e Credit Agricole) che ha agito in veste di garante con riferimento all'emissione da parte della controllata Fca Capital Ireland di due bond per un valore complessivo di un miliardo di euro. Si tratta delle prime due emissioni dopo l'acquisizione della licenza bancaria da parte della società. Allen & Overy ha seguito poi le emissioni di Fga Capital, società finanziaria nata dalla joint venture paritetica tra Fiat Group Automobiles e Crédit Agricole, nell'emissione di un prestito obbligazionario da 750 milioni di euro.

Nel caso del bond da un miliardo emesso da Fiat a marzo 2014, invece, l'azienda guidata da Marchionne si è affidata a Cleary Gottlieb. In quell'occasione, Allen & Overy ha agito per le banche collocatrici: Banca Imi, Rbs, Barclays, Credit Agricole, Credit Suisse, Mediobanca e Morgan Stanley. 



# finance community

## Il primo strumento di informazione sui protagonisti del mercato finanziario



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

# COL MONISTICO BALLANO LE POLTRONE DEGLI AVVOCATI

Rivoluzione in cda. Intesa Sanpaolo fa da apripista nell'adozione di un nuovo sistema di governo societario. Cresce l'importanza del ruolo degli indipendenti. Servono tecnici ed esperti di settore.

**A** fine luglio, Intesa Sanpaolo ha annunciato un cambiamento importante per il proprio futuro: l'adozione del sistema monistico di governance, in stile anglosassone. In questo modello, l'amministrazione e il controllo sono esercitati rispettivamente dal consiglio di amministrazione e da un comitato costituito al suo interno, escludendo il collegio sindacale.

Un sistema, a detta del presidente del consiglio di sorveglianza **Giovanni Bazoli**, in grado di migliorare ulteriormente la qualità della governance



attuale e di semplificare la gestione della banca. Quello del monistico è solo una delle direzioni verso cui sta andando l'evoluzione della governance in Italia. Un'evoluzione che sta interessando molte delle imprese, delle società e degli istituti attivi nel nostro Paese e che testimonia come l'intero mercato italiano stia cambiando, da un lato per adeguarsi alla globalizzazione e all'ingresso nei cda degli investitori stranieri e dall'altro per tutelarsi verso il rischio di un'ulteriore crisi come quella appena vissuta.



## NON SERVONO YES MEN

Il cuore di questa evoluzione della governance sta nel ripensamento del ruolo del consiglio di amministrazione. Il board sta acquisendo maggiore centralità, che si traduce in maggiori compiti e responsabilità. Di conseguenza i consiglieri devono essere persone sempre più esperte di business e portatori di una competenza specifica.

«Oggi, quello a cui gli investitori guardano con più attenzione è il consiglio di amministrazione – spiega **Andrea Di Segni**, head of corporate advisory di Sodali - c'è una rinnovata attenzione alla composizione del consiglio, alla diversity e alle competenze dei membri del board sulla base delle esigenze di business dell'impresa».

In questo senso, aggiunge Di Segni, «in futuro potremmo assistere, oltre che a una riduzione del numero di consiglieri, anche a un aumento degli indipendenti. Non escludo che possa esserci un grande ricambio».

Il rischio è che in questo giro di poltrone a favore del business aziendale,

gli avvocati, presenti nel 77% delle aziende ad alta capitalizzazione ([si veda Mag by legalcommunity.it del 12 gennaio](#)), potrebbero perdere qualche poltrona.

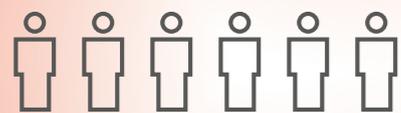
Come afferma Di Segni, «si osserva una tendenza ad abbandonare la logica secondo la quale gli indipendenti preferiti nei consigli di amministrazione erano gli avvocati o i professori in favore di altre figure con competenze tecniche specifiche, imprenditoriali, expertise internazionali».

Legali e docenti, aggiunge, «sono stati parte dell'onda degli indipendenti dei board e non spariranno, ma quell'onda non può più essere composta soltanto da queste figure professionali. Deve sposarsi con nuovi tipi di profili che appartengono a classificazioni diverse, come imprenditori o esperti di vario genere. L'importante è avere un bacino largo nel quale pescare gli indipendenti in modo da avere tutte le expertise necessarie all'azienda, ad esempio gli aspetti tecnologici, digitali, di sicurezza». Questa tendenza, secondo **Romina Guglielmetti**, socio fondatore di Starclx, è recente: «Prima si tendeva di più al consolidamento delle presenze, al "group thinking". Ora invece la diversità viene più sentita ed è importante lo sviluppo del dibattito», afferma.

La cultura del cda sta migliorando, sostiene l'avvocata, e in questo senso «è possibile che nuove figure più specializzate tolgano spazio ai legali ma è anche vero che prima il legale era più generalista, era l'uomo di fiducia». Ora invece nei board «ci sono professionisti con competenze precise che servono alla società, ad esempio amministrativisti, esperti di gestione rischi».

Le fa eco **Alessandro De Nicola**, partner di Orrick, secondo il quale «avvocati e professori resteranno perché la conoscenza legale e della compliance continuano a essere fondamentali per ogni tipo di azienda»,

# Labour Awards 2015



by legalcommunity.it

# 28.09.2015

IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



## LA GIURIA

### DOMENICO BUTERA

Vice Presidente, Aidp Gruppo Regionale Lombardia

### OMAR CAMPISE

Chiesi farmaceutici

### ARIANNA CAPPELLERI

Responsabile Risorse Umane, Euroristoro

### SIMONA CAPPELLINI

Director HR Italy & Greece, IMS Health

### ENRICO CAZZULANI

Segretario Generale, Aidp

### FABIO COMBA

Direttore Risorse Umane, NH Hotel Group

### MONICA CONSONNI

Prenatal

### ROBERTO CONSONNI

CEO, Zambon Company

### MARCO CROTTI

Zambon

### ELENA DI SALVIA

Vice Direttore Generale, Finlombarda

### MAURIZIO DOTTINO

Direttore Risorse Umane, Gruppo Marcegaglia

### SABRINA FENOGLIO

LVMH

### FRANCESCA FERRETTI

Legal & HR Manager, Rentokil Initial

### CRISTIAN FILOCAMO

Chief Financial Officer, Iperal

### MARINO FORCHIN

HR Director, CEME

### LUCA GARELLA

Country Executive - Italy, Corporate & Institutional Banking, RBS

### GIORGIO GIVA

Consulente

### GIANLUCA GRONDONA

Group Human Resources & Organization Director, Salini Impregilo

### RICCARDO JERINÒ

Gilead

### FEDERICO KUJAWSKA

International HR Business Partner, Stannah Montascale

### ANTONIO LABATE

Director Human Resources Royalty & Copyright, Sony Music Entertainment Italy

### MASSIMO LAURO

Direttore del Personale, Chef Express SpA Gruppo Cremonini

### GIORGIO LAVALLE

Responsabile del Personale, Gruppo Arriva Italia

### SONIA MALASPINA

Direttore del Personale, Mellin

### FRANCESCA MANILI PESSINA

HR Director, Sky

### EMANUELE PEDROTTI

Pal Zileri

### GIUSEPPE PIACENTINI

Responsabile Relazioni Industriali e Contenzioso del Lavoro, Fastweb

### GIUSEPPE RAGUSA

Direttore Risorse Umane, Axitea

### FABIO RAPETTI

Head of Legal & Corporate Affairs, 360 Payment Solutions

### SARA RAZZICCHIA

Director Human Resources & GS, Sanofi Pasteur MSD

### PAOLA RICCI

Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Alessandro Rosso Group e Best Tours Italia

### RITA RICCOBONO

Human Resources Manager, Gruppo Azimut

### CRISTINA SAYA

HR Manager - Italian Region, Rockwell Automation

### ENRICA SATTA

Direttore del Personale, Techint

### SIMONA SMALDONE

Decathlon

### BARBARA TAGNI

Direttore Risorse Umane, Sephora Italia

### MARTINO TRONCATTI

Human Resources & Organization Director, Artsana

### ROBERTO ZECCHINO

Bosch



Romina Guglielmetti



Alessandro De Nicola



Dario Trevisan

tuttavia, «quello che è sicuro è che ci saranno cda più variegati, con persone esperte di business, che conoscono il settore e hanno ben chiari i rischi», aggiunge.

Tutto questo fa capire come di fatto «il modello classico del board all'italiana, con consiglieri che hanno ruolo di rappresentanza degli interessi e non di gestione non funziona più – evidenzia **Dario Trevisan**, fondatore e managing partner dello Studio Legale Trevisan & Associati -. Il trend effettivo è che si va abbandonando questo sistema per una questione di mercato e di competitività, ma anche di globalizzazione e di cambiamenti più veloci. Il criterio secondo il quale si decidono i membri in base alla rappresentanza di interessi va svanendo. Oggi ci stiamo avvicinando sempre di più a un modello stile anglosassone con un cda con ruolo decisionale, importante e propositivo e con una tendenza alla riduzione dei ruoli che siano meramente rappresentativi di interessi». Avere tutti *yes man*, aggiunge, oggi non serve più.

## CENTRALITÀ DEL CDA

Questo avvicendamento ai vertici, che negli ultimi mesi ha interessato diversi gruppi in particolar modo nel settore finanziario, da Cassa depositi e prestiti alle banche, esprime la portata del cambiamento in atto, in cui il consiglio di amministrazione, ha appunto il ruolo da protagonista.

Ma quali sono le ragioni di questa evoluzione? «La grande spinta verso questa direzione – sottolinea Di Segni - è rappresentata principalmente dalla presenza di membri internazionali nei board . Tra le prime 15

società del ftse mib una percentuale pari o superiore al 50% ha una partecipazione in assemblea di internazionali».

Secondo Trevisan, «questa sempre più massiccia presenza di stranieri, che portano diversità di idee e di approccio, ha spostato ancora di più l'attenzione sui temi della governance e ha portato ad esempio a cambiamenti positivi come l'introduzione del voto di lista, un meccanismo d'avanguardia che pochi Paesi hanno». Ma una delle ragioni è che «costruire un consiglio di amministrazione con criterio, quindi con una board evaluation, un succession program e una gestione degli indipendenti, è anche un segno di garanzia per gli investitori», spiega Di Segni.

Tale attenzione implica un cambiamento del ruolo in sé del cda. «Prima il consiglio si limitava a ratificare le decisioni dell'amministratore delegato – spiega Guglielmetti - ora è diventato un soggetto attivo, che porta avanti valutazioni strategiche per l'impresa e valuta i rischi».

Questo cambiamento, aggiunge, ne ha prodotti altri, come «l'aumento della presenza di comitati specialistici per ogni tipo di azienda, composti da figure esperte per una percezione corretta di quali sono gli obiettivi dell'impresa», aggiunge l'avvocata, o «una maggiore autonomia decisionale dei consiglieri in virtù del fatto che il cda ha un ruolo più importante rispetto al passato e quindi c'è una responsabilità specifica dei consigli e dei rispettivi membri».

Di conseguenza «il cda è diventato un attore sempre più impegnato e fare il consigliere è diventato sempre più impegnativo - evidenzia De Nicola -. Il rischio è che il ruolo venga preso ancora con la stessa attenzione di prima quando invece oggi gli obblighi e le richieste poste al consiglio sono superiori rispetto a 20 anni fa. E ciò implica maggiori responsabilità».



## IL MONISTICO E LA ROTTURA COL PASSATO

Per l'avvocato, questa evoluzione è una sorta di azione preventiva: «Si cerca di prevedere e quindi prevenire i rischi, sia attraverso un sistema di risk management a gestione interna, sia con l'attività dell'autorità di vigilanza, anche con un maggiore impegno nel cda».

In questo senso, il sistema monistico cavalcato da Intesa Sanpaolo potrebbe essere visto contro tendenza in quanto unifica i consigli sotto un unico board. Tuttavia, evidenzia Trevisan, è anche vero che «il dualistico non ha mai fatto parte del sistema genetico imprenditoriale italiano, non ha mai attecchito molto nel nostro ordinamento, non ha risolto i problemi e a volte è stato visto come complicazione o duplicazione di poltrone». Il passaggio al monistico potrebbe dunque non essere un caso isolato.

«Non mi stupirei di vedere, nell'arco di 12-24 mesi, altre banche o aziende adottare questo modello – sostiene Di Segni -. È un sistema che rompe un'equazione importante sul mercato italiano che è quella del doppio organo del collegio sindacale e del cda. È quindi un cambiamento importante, teso a trovare un modello di consiglio più efficiente». Ma è anche un modo per il nostro Paese di essere più «allineato ai mercati internazionali».

Per De Nicola, invece, «dalla riforma del 2004 (che consente la scelta del sistema di governance tra quello tradizionale, quello duale e quello appunto monistico *ndr*), la maggior parte delle imprese sono rimaste con il sistema tradizionale. Il mercato italiano vive infatti una sorta di dipendenza dal passato, se non c'è un motivo particolare si tende a non cambiare. Di conseguenza ritengo che da qui a 5 anni il modello tradizionale resterà quello predominante». 🇮🇹

# ESODO CAPITALE

Simmons & Simmons annuncia la chiusura degli uffici di Roma. E intanto anche Norton Rose lascia la Città eterna. Per gli studi internazionali, il consolidamento si conferma strategico.

© Matteo Caracciolo - Fotolia.com

**R**oma addio. Quella che ci lasciamo alle spalle è un'estate segnata dalle chiusure delle sedi capitoline di due tra le principali insegne legali di matrice anglosassone presenti in Italia.

Una annunciata. L'altra avvenuta di fatto.

Ma entrambe accomunate da una logica di efficienza e consolidamento che sempre più sembra guidare le strategie logistiche degli studi internazionali.

## LA SCELTA DI SIMMONS & SIMMONS

Lo scorso 3 agosto, infatti, *legalcommunity.it* ha anticipato la notizia della decisione presa dai vertici di Simmons & Simmons di chiudere la sede romana e concentrare la propria presenza italiana a Milano.

La notizia, ufficializzata nelle ore seguenti dalla law firm, ha confermato una tendenza che da tempo si riscontra sulla scena legale nazionale. Roma sembra essere sempre meno

essenziale nelle strategie di business delle grandi law firm che, impegnate nella costante ricerca di efficienza e consolidamento, si rendono conto che Milano è un presidio sufficiente.

Primo perché il Paese è piccolo. E oramai la distanza tra il capoluogo lombardo e la Capitale si percorre in meno di tre ore di treno. Secondo perché Roma è sempre meno centrale nelle dinamiche di business che il Paese è in grado di sviluppare e che hanno sempre più natura cross border.

Simmons, che pure all'ombra del Cupolone contava ancora su una quindicina di professionisti, chiude i battenti degli uffici di via San Basilio e trasferisce tutti, soci e collaboratori, a Milano, dove si appresta a inaugurare una sede più grande di quella che, fino a oggi, ne ha ospitato i professionisti in corso Vittorio Emanuele II.

L'operazione, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, non dovrebbe comportare la perdita di alcun legale, quantomeno tra i soci.

Si tratta di un punto rilevante visto che, di fatto, lo studio aveva a Roma quattro partner: **Romeo Battigaglia**, head of the Financial Markets Department, **Michael**

© Imagoeconomica



incremento dell'8,1% arrivando a quota 20 milioni. Una crescita accompagnata da nuovi investimenti, come dimostra anche il recente arrivo di **Dario Spinella**, entrato come socio nella practice corporate guidata da **Andrea Accornero**.

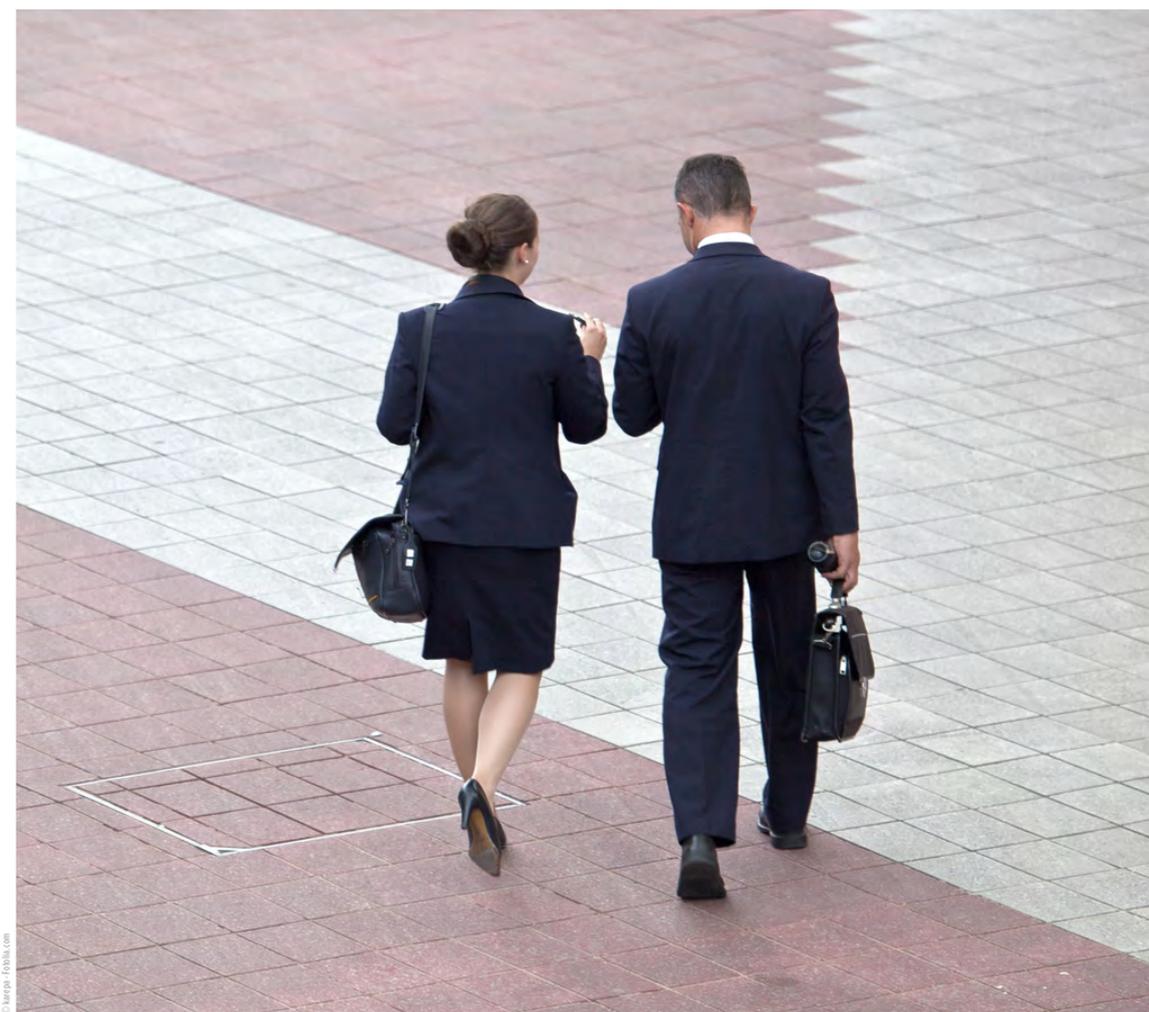
sola sede italiana indicata è quella di Milano. Nel caso di Norton Rose Fulbright si è trattato di un disimpegno più graduale. E forse, proprio questo spiega la mancanza di annunci. Da oltre un anno, infatti, lo studio sembrava intento a concentrare le proprie energie su Milano ([si veda il numero 11 di Mag](#)). Prima, lo studio ha portato nel capoluogo lombardo

**Dodson**, esperto di debt capital markets, **Filippo Fioretti**, specializzato in competition e antitrust, e **Daniela Sabelli**, capo dell'Italian Energy & Infrastructure sector group e coordinatrice dell'African Desk dello studio. Ma si tratta soprattutto di una mossa coerente con l'attenzione sempre più alta che le law firm internazionali dedicano all'efficienza, perseguita come valore e non più considerata solo come una contromisura per affrontare congiunture di crisi.

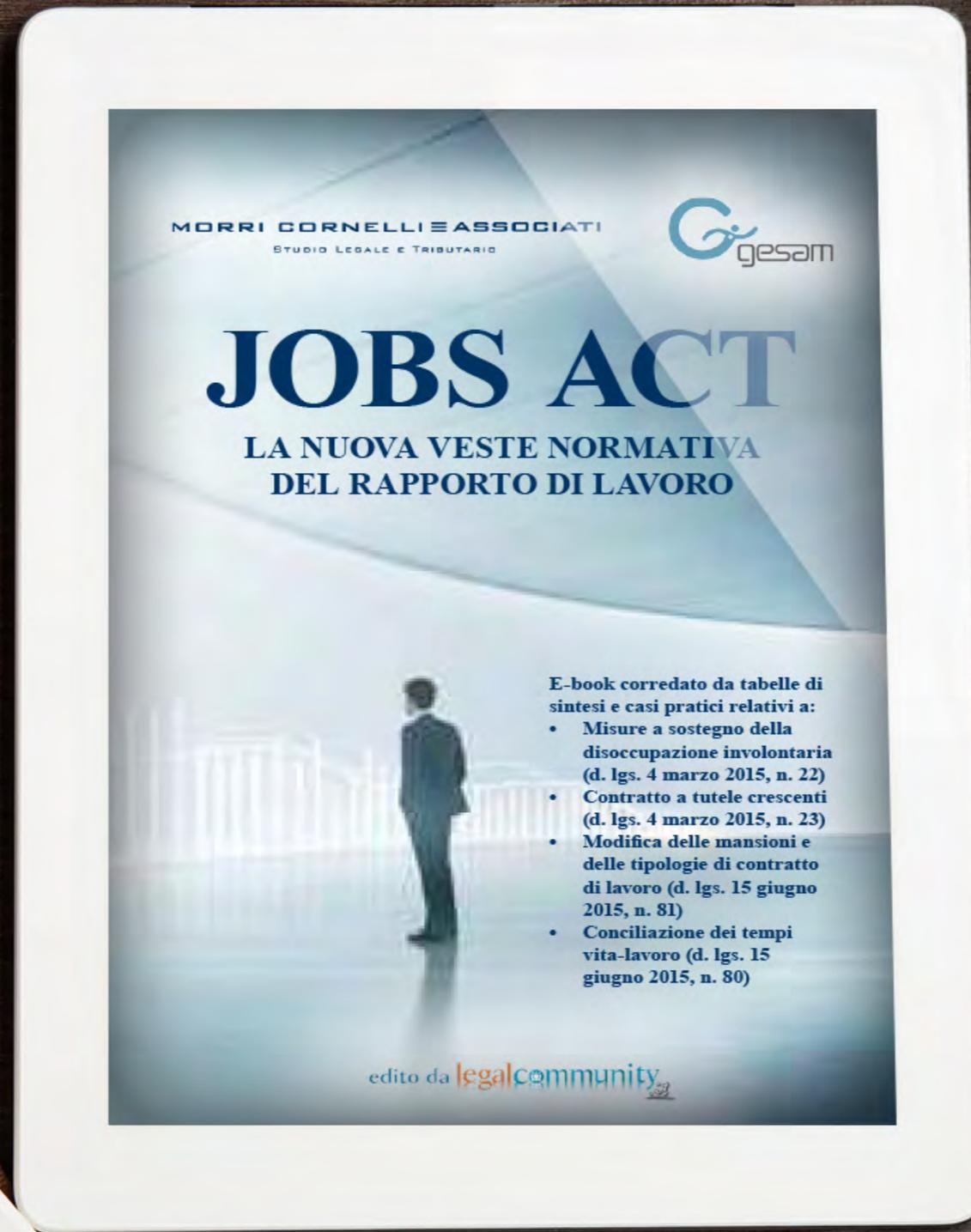
Nello specifico, del resto, Simmons & Simmons ha chiuso l'ultimo esercizio con ricavi in crescita dell'8% a livello globale, arrivando a 290 milioni di sterline, pari a circa 397 milioni di euro. Un risultato che, in termini di crescita, è stato replicato anche dalla base italiana dello studio che, secondo le stime pubblicate [sul numero 40 di Mag](#) ha messo a segno un

## LA VIRATA DI NORTON ROSE FULBRIGHT

Nessun annuncio ufficiale, invece, è stato fatto sinora da Norton Rose Fulbright che, di fatto, al momento ha chiuso la propria base operativa nella capitale. In effetti, è sufficiente collegarsi al sito internet della law firm angloamericana per riscontrare che l'indirizzo capitolino dello studio guidato da **Nicolò Juvara** non compare più nella directory interna e che la



SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Il libro, aggiornato ai recenti decreti legislativi di fine giugno, è il più completo testo sulle novità in materia di lavoro e si contraddistingue per un approccio molto pragmatico grazie a tabelle di sintesi e utili casi pratici.

Questa pubblicazione sul Jobs Act 2015 intende fare il punto su tutte le novità legislative in ambito giuslavoristico promosse dal Governo nel primo semestre dell'anno.

La pubblicazione realizzata dallo studio Morri Cornelli e Associati si inserisce nel panorama degli e-book tematici non limitandosi ad una rapida fotografia delle riforme ad oggi in vigore, ma proponendosi come guida a diretto servizio degli operatori del settore HR, corredata di tabelle di sintesi e di utili casi pratici volti a facilitare l'immediata applicazione della disciplina legislativa.

Il testo affronta tutte le principali novità finora introdotte dal Jobs Act 2015: le nuove sanzioni in caso di licenziamento illegittimo; la disciplina semplificata dei contratti di lavoro; la possibilità di modifica (anche peggiorativa) delle mansioni; l'estensione delle tutele per la disoccupazione involontaria e delle misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro.



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



Nicolò Juvara

Umberto Mauro

il socio **Umberto Mauro** con il suo team di banking and finance. Successivamente è accaduta la stessa cosa al gruppo di fiscalisti guidato dal socio **Andrea Fiorelli**. E dopo le uscite di **Andrea Granzotto**, passato a McDermott Will & Emery, e **Stefano Zappalà** che ha da poco avviato un progetto professionale indipendente ([si veda l'articolo nella sezione Agorà di questo numero di Mag](#)), lo studio ha deciso che Milano “valesse bene l'Italia”.

## I PRECEDENTI

Ad ogni modo, la virata di Norton Rose Fulbright, così come quella di Simmons & Simmons, si inseriscono nella scia di operazioni simili che nel recente passato hanno interessato molte altre insegne

## Il caso

# L'EFFICIENZA VALE 100 MILIONI PER CMS UK

**P**er gli uffici inglesi dello studio Cms, l'ultimo esercizio ha fatto segnare un record sul piano dei profitti grazie a 100 milioni guadagnati con l'attuazione di politiche di efficienza logistica e tecnologica.

Da un lato il recente trasferimento nella sede di Cannon Place ha ridotto del 30% le esigenze di spazio e incrementato del 20% la produttività dei fee-earner dello studio. Dall'altro Cms Uk ha beneficiato degli effetti dell'introduzione di un'organizzazione del lavoro che vede notevolmente accresciuto l'impiego di tecnologie mobili grazie a un sistema sviluppato in collaborazione con Microsoft e Bt.

Infine, a migliorare così radicalmente la redditività della sede londinese dello studio è stata anche l'esternalizzazione di una serie di attività a minore valore aggiunto affidate a Integreon o gestite tramite la base operativa di supporto costituita a Glasgow. 🇬🇧



internazionali. Come nel caso di Linklaters che dopo il suo rilancio in Italia, ha investito le sue risorse quasi esclusivamente su Milano dove oggi operano tutti i suoi soci. O anche quello di Clifford Chance che, pur

avendo esordito in Italia investendo in egual misura sulle sedi di Milano e Roma, negli anni ha concentrato prevalentemente la presenza dei partner nella sede meneghina. 🇮🇹

# IN HOUSE, «QUI SI GIOCA LA COMPETITIVITÀ DELLE AZIENDE»

Sergio Marini, direttore legale di Fendi e presidente di Ecla, lancia il suo j'accuse contro le istituzioni forensi e la politica. Poi avverte: «Le aziende finiranno con l'assumere legali stranieri».

Innovare e progredire, si sa, non è mai facile. Ma può diventare quasi proibitivo quando si toccano temi delicati come quello del riconoscimento del ruolo professionale del giurista d'impresa. «Ogni Stato ha una regolamentazione differente», spiega l'avvocato **Sergio Marini**, direttore legale di Fendi e presidente di Ecla (European company lawyers association), l'associazione costituita nel 1983 che riunisce le associazioni dei legali d'impresa del Vecchio Continente.

All'interno dell'Unione europea non esiste una connotazione unica basata su requisiti e qualifiche professionali comuni. «Ci sono vari Paesi come ad esempio il Belgio, la Danimarca e l'Inghilterra - racconta Marini - dove la professione del



giurista d'impresa è legalmente riconosciuta e storicamente ha una sua dignità professionale». Altri invece, come l'Italia, dove vige ancora un regime di incompatibilità e di «diffidenza preconcetta verso lo status di professionista-dipendente, con la conseguenza abnorme e sproporzionata che un legale interno, anche se munito di qualifica professionale, non è legittimato a iscriversi all'Albo».

Il motivo di tale discriminazione? «Riposa in un dogma anacronistico, legato allo status di lavoratore subordinato che non consentirebbe un'adeguata indipendenza intellettuale e professionale. Un'assurdità!», tuona Marini, «ancora più difficile da comprendere se si pensa che gli avvocati degli enti pubblici italiani e di quelle società che un tempo lo erano, sono invece iscritti all'Albo professionale».

Obiettivo di Ecla, e del suo presidente, è quello di vedere cancellato questo dogma e ottenere il riconoscimento della professione e la tutela del segreto professionale anche per i giuristi italiani così come già avviene per i colleghi di buona parte d'Europa e del resto del mondo. Un traguardo che darebbe maggiore dignità sociale, oltre

che professionale, agli avvocati in house ma soprattutto avrebbe delle conseguenze positive per le aziende in cui questi lavorano. Il motivo? «Questa confusione che aleggia intorno al ruolo e alle funzioni degli in house scoraggia le aziende extraeuropee ad avere rapporti commerciali con le imprese di quei Paesi in cui la figura del giurista d'impresa non è riconosciuta», rivela il presidente di Ecla.

### **Una situazione che ha quindi conseguenze sul business...**

Esattamente. Questa confusione si traduce in una minor capacità di competere per le aziende del Vecchio Continente. Le imprese di quei paesi come l'Italia e la Francia, dove la figura del giurista d'impresa non è riconosciuta, hanno oggettivamente uno svantaggio competitivo rispetto agli altri Paesi europei ed extraeuropei, dove questo riconoscimento esiste.

### **Perché?**

Un avvocato dipendente di un'azienda italiana o francese che non gode del diritto al segreto professionale spesso non potrà comunicare con il proprio management con la stessa



**«La presenza dell'avvocato in azienda aiuta a comprendere la necessità del rispetto delle norme e di conseguenza aumenta la sensibilità e la domanda di supporto legale. L'avvocato interno rende un servizio non solo all'azienda per cui lavora ma anche e soprattutto alla “società civile” in quanto si fa portatore della missione della corretta applicazione delle norme e soprattutto è il “guardiano e primo promotore” della compliance nel senso più esteso del termine».**





# inhouse community .it

Se ti sei iscritto prima del 18 maggio su [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it),  
usa le stesse username e password





Sergio Marini

velocità con cui lo può fare il suo collega che gode di questo diritto. Questo finisce per danneggiare le nostre imprese.

### **Veniamo alla situazione nel nostro Paese: cosa frena il riconoscimento professionale del giurista d'impresa?**

In Italia si stenta a capire che questa differenza di trattamento - e di "diritti" aggiungerei - rispetto all'avvocato di libero foro va prima di tutto a discapito dell'azienda.

Così si è creata una situazione in cui gli imprenditori soffrono e tuttavia non si decidono ad affrontare questo svantaggio verso i competitor stranieri.

### **E gli ordini professionali che ruolo e responsabilità hanno?**

Alcuni ordini professionali – soprattutto quello di Milano e di Roma – si sono arroccati su una posizione miope e vedono gli in house come una minaccia. Motivo per cui lottano strenuamente perché le due carriere restino separate.

### **Una minaccia a cosa?**

Alle teoriche fonti di guadagno. L'attività professionale degli in house è da alcuni percepita come una minaccia agli incarichi agli avvocati del libero foro.

### **Non è così?**

Nulla di più sbagliato. La presenza dell'avvocato in azienda aiuta a comprendere la necessità del rispetto delle norme e di conseguenza aumenta la sensibilità e la domanda di supporto legale. L'avvocato interno rende un servizio non solo all'azienda per cui lavora ma anche e soprattutto alla

“società civile” in quanto si fa portatore della missione della corretta applicazione delle norme e soprattutto è il “guardiano e primo promotore” della compliance nel senso più esteso del termine.

### **Quindi?**

Questo fa aumentare il bisogno di incarichi professionali esterni. Certo, avere come interlocutore un avvocato e non un imprenditore costringe ad aumentare la qualità del servizio che si presta e questo non sempre fa piacere agli avvocati del libero foro.

### **Che ruolo ha la politica in questa situazione?**

Intanto dobbiamo dire che nelle aule parlamentari la lobby degli avvocati è dominante e da questo discende una visione fortemente conservatrice. Quello che inoltre manca alle istituzioni è l'attenzione all'interesse delle imprese. Un tema su cui ha sempre avuto la meglio la protezione corporativa della categoria. In pratica l'atteggiamento di chiusura degli ordini professionali si riflette anche nelle aule dove il Legislatore decide.

## **Associazioni come Ecla e Aigi stanno però tentando di cambiare le cose. Come rispondono gli in house?**

Io parlo per Ecla e posso dire che i general counsel in tutta Europa ci appoggiano e ci sostengono. Purtroppo però ancora troppi colleghi, soprattutto in Italia, sono sopraffatti dal quotidiano e non riescono a dedicare attenzione a questa battaglia istituzionale che stiamo svolgendo. L'Associazione italiana dei giuristi d'impresa è comunque molto attiva e sta seminando con lungimiranza, mi auguro abbia sempre più seguito. E poi c'è il problema dell'albo per gli in house delle società pubbliche.

## **Che cosa intende?**

Il doppio albo italiano è un unicum che non esiste in nessun'altra parte del mondo. Concedere garanzie e riconoscimenti a un numero limitato di avvocati di impresa – quelli delle società pubbliche – e discriminare tutti gli altri è profondamente ingiusto e irragionevole. Inoltre questa divisione all'interno della stessa categoria divide e indebolisce. Un'ulteriore dimostrazione che l'Italia è sempre il fanalino di coda quando si parla di questi argomenti.

## **Oltre ai problemi di cui abbiamo parlato per il business delle imprese, questa mancanza di riconoscimento ha delle conseguenze anche dal punto di vista delle possibilità di impiego dei legali italiani?**

Purtroppo sì. Il rischio maggiore è che le aziende finiscano per assumere legali d'azienda stranieri. In Francia, ad esempio, questo sta già accadendo. Oggi infatti il 30% dei general counsel appartenenti al Circolo Montesquieu, la più grande associazione dei legali

d'impresa francesi che raccoglie gli avvocati delle più importanti aziende del Paese, sono in realtà anglosassoni. E il motivo è che questi in house, essendo iscritti all'Ordine professionale di un Paese che prevede l'equiparazione delle carriere, godono del legal privilege e di altri riconoscimenti che aiutano il business aziendale.

## **E nel nostro Paese?**

È una tendenza che sta crescendo. Penso ad esempio a un'importante azienda come Luxottica che pur essendo italianissima ha scelto un general counsel anglosassone.

«L'in house non è più, come un tempo, un normale “impiegato”. Ora è diventato un vero partner “interno” ed è sempre più ascoltato dall'amministratore delegato. Si potrebbe dire che il legale d'azienda è la “bussola” che serve all'azienda per seguire la rotta migliore per raggiungere i propri obiettivi evitando però le insidie del mercato. Vi è maggiore consapevolezza che il diritto e la sua corretta applicazione possono essere fonte di maggiore capacità competitiva».

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# RECENTI SVILUPPI IN MATERIA DI SICUREZZA DEI PRODOTTI E SORVEGLIANZA

Quali prospettive  
per gli operatori economici?

Giovedì 22 ottobre 2015 • Ore 17,30  
Hogan Lovells Studio Legale  
Via Santa Maria alla Porta, 2 • Milano

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



## **E tuttavia, nonostante queste criticità, la figura del giurista d'impresa ha fatto negli ultimi anni passi da gigante...**

Certamente. Negli ultimi anni sia la società civile che il sistema economico, come ho già accennato, si sono fatti portavoce di una sempre maggior richiesta di legalità. E questo processo ha privilegiato la figura del legale in house in quanto garante della cosiddetta compliance.

### **Concretamente che cosa è cambiato?**

L'in house non è più, come un tempo, un normale "impiegato". Ora è diventato un vero partner "interno" ed è sempre più ascoltato dall'amministratore delegato. Si potrebbe dire che il legale d'azienda è la "bussola" che serve all'azienda per seguire la rotta migliore per raggiungere i propri obiettivi evitando però le insidie del mercato. Vi è maggiore consapevolezza che il diritto e la sua corretta applicazione possono essere fonte di maggiore capacità competitiva.

### **E dal punto di vista della responsabilità?**

Anche questa è aumentata molto. Da alcuni anni le stesse istituzioni europee hanno iniziato a richiedere alle aziende più



compliance, più controlli, più comportamenti virtuosi. Tutte pratiche che devono passare attraverso il vaglio dell'avvocato d'impresa.

### **Con la responsabilità e il riconoscimento sociale è cresciuto anche il numero di avvocati di libero foro che passano alla carriera In house oppure no?**

La mobilità tra le due carriere è cresciuta sia

in Italia che nel resto d'Europa. Il motivo è che le aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni con interessi internazionali, richiedono ai propri legali interni una preparazione così estesa e approfondita che un avvocato che ha fatto esperienza nei grandi studi internazionali certamente può avere. Con la crisi economica, inoltre, questo fenomeno è addirittura aumentato.

Un'ulteriore dimostrazione che tutto questo rappresenta una possibilità di lavoro in più e non un problema per gli avvocati.

### **E per quanto riguarda invece la mobilità “inversa”, quella cioè dall'azienda allo studio?**

Anche questa è in aumento ma per la fascia di età over 40. L'esperienza accumulata dopo molti anni di lavoro in house è, infatti, talmente varia e tocca problemi di così alto livello che diventa un asset fondamentale per gli studi professionali. Una qualità molto apprezzata è, ad esempio, quella di saper prendere decisioni in maniera rapida perché in un mondo che va sempre più veloce il fatto di essere un decision maker fa spesso la differenza.

### **Gli in house non essendo iscritti all'albo professionale non possono nemmeno patrocinare in tribunale. Quanto pesa questo?**

In realtà ai general counsel non interessa lo jus postulandi. Sappiamo benissimo che in materia di litigation è opportuno rivolgersi a dei consulenti esperti in materia. Quello che ci interessa è solo il riconoscimento istituzionale. Non è accettabile che le imprese di tutto il mondo anglossasone e molte aziende europee abbiano una maggiore capacità competitiva perché hanno dei legali che, in varia misura e modalità, beneficiano del legal privilege e le nostre aziende no. Non è accettabile che a parità di percorso di studi e di qualifiche professionali abilitanti alla professione, ci sia poi uno scollamento dal punto di vista del riconoscimento come se il

lavoro dell'avvocato in house fosse tutt'altra cosa.

### **Sempre più giovani, dopo aver finito l'università, decidono di fare uno stage come in house anche a costo di ritardare l'inizio del praticantato necessario per l'abilitazione professionale. Questo non è un segnale importante?**

Lo è eccome. In alcune aziende ci sono professionisti di altissimo livello che attraggono i giovani talenti del mondo legale. Inoltre le aziende avrebbero anche la possibilità – a differenza di tanti studi – di pagare il praticantato. In pratica questa situazione provoca un duplice danno: per le aziende che non possono sfruttare al meglio queste nuove energie e per i giovani che devono sacrificare il loro vero interesse. 🍷





Claudio Tesauro

## I TRE FRONTI DELL'ANTITRUST

Parla Claudio Tesauro, presidente dell'Associazione Antitrust Italiana. Dall'abuso del diritto al private enforcement, passando per gli appalti: ecco perché la consulenza in materia di concorrenza va sempre più oltre l'attività di notifica legata alle operazioni di concentrazione.

**A**busi del diritto, private enforcement e appalti. La domanda di assistenza in materia antitrust sta cambiando rapidamente e interviene in circostanze e aree che vanno ben oltre la classica attività di notifica delle operazioni di concentrazione. *Mag* ha incontrato **Claudio Tesauro**, presidente dell'Associazione antitrust italiana (Aai), oltretutto socio dello studio BonelliErede, alla vigilia della terza edizione del convegno nazionale Aai in programma a Roma per il prossimo 24 e 25 settembre e che quest'anno si svolgerà in concomitanza col 25ennale dell'Antitrust italiana, per fare il punto della situazione.

### Con il crollo delle notifiche su operazioni di concentrazione su cosa si è spostata l'attività dei legali *antitrust* negli ultimi anni?

È vero che la riforma del 2012, modificando i criteri di applicazione delle soglie per la notifica di un'operazione di concentrazione, ha comportato una consistente riduzione del numero di concentrazioni comunicate all'Autorità Garante. Basti considerare che prima dell'entrata in vigore della riforma venivano notificate circa 500 operazioni l'anno, mentre nel 2013 tale cifra si è ridotta a 80, per poi passare a 45 nel 2014, ma questa progressiva





# LABLAW

STUDIO LEGALE  
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

## IL LAVORO NON CI FA PAURA

**Risolviamo ogni giorno i vostri problemi di diritto, organizzazione e gestione del lavoro**

Perché siamo un partner competente, flessibile e dinamico con oltre 20 anni di esperienza in ambito nazionale e internazionale. Perché abbiamo oltre 50 professionisti specializzati al vostro servizio che hanno già realizzato migliaia di consulenze e progetti in favore delle aziende. Perché utilizziamo le tecnologie più avanzate e condividiamo le expertise più innovative nell'ambito delle operazioni di outsourcing, ristrutturazione e gestione del personale.

**Perché siamo LABLAW.**

MILANO - ROMA - PADOVA - PESCARA - GENOVA  
[www.lablaw.com](http://www.lablaw.com)



Consulenza aziendale | Relazioni industriali | Ristrutturazione e riorganizzazione aziendale | Contrattualistica e contenzioso del lavoro

## Non dovrebbero essere complementari?

Idealmente, i due mondi - quello *antitrust* e quello regolatorio - dovrebbero essere complementari ma non di rado i casi concreti rivelano come tale complementarietà sia fittizia e raggiungibile solo a costo di forzature nell'interpretazione della legge, che si traducono in un'apparente prevalenza del diritto *antitrust* e, soprattutto, mettono a dura prova il principio di certezza del diritto.

## Cosa servirebbe?

Molti hanno l'impressione che la disciplina *antitrust* tenda a essere utilizzata per compensare delle lacune di altre branche del diritto. Una regolamentazione più precisa e accurata consentirebbe forse di stabilire chiaramente, *ex ante*, un preciso confine tra il lecito e l'illecito.

## Quali sono i settori più a rischio?

Finora, l'abuso del diritto ha trovato applicazione nel settore farmaceutico e della grande distribuzione, ma credo che le imprese operanti in tutti i settori fortemente regolamentati possano essere interessate. Laddove vige una disciplina regolatoria stringente, le imprese spesso danno per scontato che il rispetto della regolamentazione di settore sia sufficiente a mettersi al riparo da qualunque rischio legale. Oggi non è più così.

## Altro fronte emergente è quello del *private enforcement*: qual è lo stato dell'arte?

Il *private enforcement*, al contrario di quanto avviene negli Stati Uniti, ha tradizionalmente svolto un ruolo secondario nei sistemi europei e, in



Claudio Tesauro

particolare, in quello italiano.

## Come mai?

Ciò è dovuto al fatto che provare un'infrazione *antitrust* comporta spesso un'attività molto onerosa che un privato, con gli strumenti che il sistema processuale civile italiano mette a disposizione, difficilmente può svolgere. Le autorità pubbliche, dotate di poteri adeguati - quale la possibilità di svolgere ispezioni a sorpresa presso le sedi delle imprese - meglio si prestano al perseguimento di questi illeciti.

## Ma qualcosa sta cambiando...

Recentemente è stata approvata una direttiva europea che attribuisce definitivamente valore di prova vincolante ai provvedimenti di accertamento di un'infrazione adottati dalle autorità di concorrenza e dovrebbe fornire importanti strumenti volti a facilitare l'autonoma raccolta delle prove. Tale direttiva potrebbe avere un effetto dirompente e provocare un considerevole aumento di azioni di questo genere.

## Ma è stata recepita?

La giurisprudenza si è rivelata estremamente recettiva in merito. Una recente sentenza della Corte di Cassazione, facendo ampio riferimento alla direttiva, pur non ancora recepita, ha stabilito che i giudici devono

interpretare le norme di procedura in maniera estensiva, così da utilizzare tutti i poteri che hanno a disposizione per andare alla ricerca della prova di una violazione *antitrust* e colmare così l'asimmetria conoscitiva tra attore e convenuto. Si tratta di una sentenza storica che, applicando lo spirito della direttiva, ne ha di fatto anticipato gli effetti.

### Ci sono già stati casi?

Si registrano due trend diversi a seconda del tipo di azione. Da un lato, le azioni *follow on* (che fanno seguito a un provvedimento sanzionatorio dell'Autorità *antitrust*) attivate sia da consumatori, sia da concorrenti e pubbliche amministrazioni, sono in discreto aumento, anche grazie allo sviluppo della giurisprudenza che, sebbene non in maniera cristallina, ha portato a considerare i provvedimenti sanzionatori dell'Autorità *antitrust* come "prova privilegiata" dell'avvenuta infrazione. D'altro lato, le azioni *stand alone* (indipendenti da provvedimenti sanzionatori) sono ancora molto rare e generalmente legate esclusivamente a richieste di dichiarazione di nullità di contratti fra imprese.

### Cosa significa per le aziende?

Senza dubbio la necessità di una maggiore attenzione alle tematiche *antitrust*. In primo luogo, infatti, aumenterà la probabilità che le infrazioni vengano alla luce, in quanto chiunque ne venga lesa sarà incentivato a far valere i suoi diritti in sede civile, senza attendere l'intervento di un'autorità pubblica. In secondo luogo, in caso di provvedimenti sanzionatori il danno economico a carico delle imprese non sarà più limitato alla sola sanzione irrogata, ma moltiplicato a causa delle azioni *follow on* che saranno con ogni probabilità successivamente avviate.

### C'è consapevolezza?

L'impressione che ho è che solo in una percentuale limitata di casi le imprese siano pienamente consapevoli dei rischi legati al diritto della concorrenza. Capita talvolta di osservare condotte illecite, anche gravi ed evidenti, poste in essere in assoluta buona fede. Negli ultimi tempi, tuttavia, probabilmente anche per il timore di azioni di *private enforcement*, mi sembra sia più diffusa una conoscenza di questa branca



**«L'impressione che ho è che solo in una percentuale limitata di casi le imprese siano pienamente consapevoli dei rischi legati al diritto della concorrenza... Negli ultimi tempi, tuttavia, probabilmente anche per il timore di azioni di *private enforcement*, mi sembra sia più diffusa una conoscenza di questa branca del diritto e dei rischi ad essa legati e, di conseguenza, abbiamo osservato un discreto aumento di richieste di predisporre programmi di compliance che consentano di prevenire i rischi *antitrust*».**



# Breaking IUS



**Iusletter**

informazione e aggiornamento giuridico

Aggiornamenti e approfondimenti della redazione in materia di diritto bancario e dei mercati finanziari, di diritto dell'esecuzione e dell'impresa. Rassegna stampa giuridica ed economica dai più importanti quotidiani nazionali. Ogni giorno.

Scarica la App  
gratuitamente su



del diritto e dei rischi ad essa legati e, di conseguenza, abbiamo osservato un discreto aumento di richieste di predisporre programmi di compliance che consentano di prevenire i rischi *antitrust*.

### La compliance *antitrust* può valere da attenuante come l'adozione dei modelli 231 in altro ambito?

L'Autorità Garante ha deciso di considerare lo svolgimento di un adeguato programma di compliance *antitrust* una circostanza attenuante che, in caso di violazione, può consentire una riduzione sino al 10% dell'importo della sanzione.



### Il *private enforcement* potrebbe essere la “finestra” da cui ripartiranno le *class action* in Italia?

Non credo. La ragione dell'insuccesso della *class action* italiana risiede nel procedimento troppo complesso che la caratterizza. Essa potrebbe essere un importante strumento per consentire, in particolar modo ai consumatori, ma anche a imprese, di far valere un illecito *antitrust* in sede civile, ma l'aumento delle azioni *antitrust* non faciliterà le *class action*. In merito, è in discussione in Parlamento una proposta di riforma della *class*

*action* che, mi auguro, consentirà a questo importante strumento di veder finalmente la luce anche in Italia.

### La domanda di assistenza in ambito *antitrust* potrebbe crescere anche in materia di appalti? Perché?

Negli ultimi anni l'Autorità Garante si è concentrata sull'applicazione della disciplina *antitrust* in materia di appalti, instaurando una proficua collaborazione con Consip e cercando di dare alle stazioni appaltanti

strumenti idonei a progettare bandi di gara che consentano una reale competizione tra partecipanti.

### In concreto questo in cosa si è tradotto?

L'esame della recente prassi decisionale dell'Autorità rivela, infatti, una crescente attenzione del Garante a contrastare fenomeni anticompetitivi in sede di gara, come quelli connessi ad ATI sovrabbondanti o fenomeni di *bid ridding* (spartizione dei lotti, rotazione delle offerte, sub appalti ecc.). Ciò è ancor più vero se si considera il recente *vademecum* adottato

dall'Autorità in materia di gare pubbliche, teso a sensibilizzare le stazioni appaltanti sui possibili segnali di un'alterazione concorrenziale attraverso l'identificazione delle anomalie comportamentali più tipiche in sede di gara.

### Quindi si tratta di un altro filone di lavoro destinato a crescere...

È chiaro che la crescente attenzione dell'Autorità in tale settore si tradurrà senz'altro in un aumento della domanda di assistenza, sia da parte delle stazioni appaltanti, sia delle imprese partecipanti alla gara.

### A fine mese si terrà la terza edizione del vostro convegno nazionale in concomitanza col 25ennale dell'Antitrust italiana: che impatto ha avuto sul mercato la legge?

Come noto, l'approvazione della legge *antitrust* italiana è giunta in ritardo rispetto ad altri Paesi occidentali, ma ha avuto un effetto dirompente nella diffusione della cultura del mercato nel nostro paese. Essa costituisce un importante tassello nel processo di mutamento dell'economia italiana, tradizionalmente caratterizzata da una presenza pubblica molto forte e da un limitato livello di competizione, ad un'economia di mercato inserita a pieno titolo nel contesto europeo. In particolare, pur senza tralasciare altri settori e attività, l'Autorità ha svolto un ruolo indispensabile nel processo di liberalizzazione dei settori dominati dagli ex monopolisti, affiancandosi alle autorità di regolamentazione di settore, anch'esse finalizzate alla tutela della concorrenza. Se oggi in Italia abbiamo un'economia di mercato, in gran parte lo dobbiamo, nel bene e nel male, anche alla legge *antitrust*. 

«Negli ultimi anni l'Autorità Garante si è concentrata sull'applicazione della disciplina *antitrust* in materia di appalti, instaurando una proficua collaborazione con Consip e cercando di dare alle stazioni appaltanti strumenti idonei a progettare bandi di gara che consentano una reale competizione tra partecipanti».

# STOP ALLA DUPLICAZIONE DEL 4%: PER LA CASSA UNA PARTITA DA MEZZO MILIARDO

Una sentenza del Tribunale di Milano ha chiarito che il contributo integrativo non è sempre e comunque dovuto ammettendo la deducibilità in caso di prestazioni uniche e congiunte.

**P**iù di 505 milioni di euro nel 2013. Quasi 512 milioni nel 2014. La voce “contributi integrativi” pesa per circa un terzo sul totale dei contributi spettanti alla Cassa Nazionale Forense, stando alla descrizione del conto economico dell’ente contenuta nell’ultimo bilancio pubblicato sul sito ufficiale.

Un tesoretto notevole, che deriva dal versamento del 4% sul volume d'affari dichiarato ai fini Iva da ciascun avvocato.

Una risorsa importante per le finanze dell’ente che adesso rischia di andare incontro a un sostanziale ridimensionamento.

## IL CASO

Tutto parte dalla sentenza n. 1612 del 16 luglio 2015 del Tribunale di Milano (Sezione Lavoro) che ha definito la controversia che ha opposto l’avvocato **Luigi Vita Samory** e il professor **Antonio Gambaro** all’ente previdenziale dell’avvocatura.



Oggetto della discussione era il diritto alla deducibilità del contributo integrativo del 4% nel caso in cui questo sia legato a una fattura riferita a una prestazione per la quale sia già stata emessa regolare parcella comprensiva del medesimo contributo.

I due avvocati, infatti, avevano difeso congiuntamente, nell'ambito di una causa civile, una società del gruppo Eni (Syndial). Alla fine, come spesso accade, i due non hanno emesso due parcella distinte nei confronti del cliente, ma un'unica notula a beneficio dell'avvocato Vita Samory che poi avrebbe provveduto a pagare il dovuto, in seguito all'emissione di ulteriore fattura, al professor Gambaro. Nello specifico, però, Vita Samory ha chiesto a Cassa Forense di poter dedurre, ossia non pagare, il 4% su questa notula visto che si trattava semplicemente del regolamento di un conto tra professionisti e che il contributo relativo all'operazione era già stato pagato. In sostanza, se l'avvocato avesse versato nuovamente il 4% alla Cassa, si sarebbe verificata, di fatto, una duplicazione del contributo.



## LA SENTENZA

Nella sua sentenza, il giudice **Antonio Lombardi**, dopo aver ricordato che il contributo integrativo del 4% va versato alla Cassa «su tutti i corrispettivi lordi di operazioni fatturate rientranti nel volume annuale d'affari ai fini dell'Iva», ha stabilito che «la nozione di “operazione” (...) vada intesa in senso economico e professionale, e si risolva nello svolgimento di attività defensionale o procuratoria in relazione alla quale emerga il diritto alla percezione di un compenso, al quale è percentualmente commisurato il contributo integrativo del 4%».

Pertanto, aggiunge il giudice, «non può che interpretarsi alla stregua di operazione economico professionale quella che, come nel caso di specie, contempli meccanismi di doppia fatturazione al fine di ripartire tra professionisti un corrispettivo unico relativo ad un'unica operazione economico professionale, trattandosi difatti di mera operazione contabile che, a rigore, non dovrebbe costituire presupposto per l'insorgenza di obblighi

contributivi, in ragione dell'assenza di alcuna nuova o ulteriore attività defensionale o procuratoria generatrice di reddito».

## PRESTAZIONI CONGIUNTE

Cassa Forense ha fatto sapere che intende impugnare la sentenza e, in una dichiarazione del suo direttore generale, **Michele Proietti** al Sole 24 Ore, ha minimizzato la vicenda definendola «un caso del tutto particolare in cui è stato possibile dimostrare l'unicità della prestazione oggetto dell'incarico». Inoltre secondo Proietti, il tribunale avrebbe commesso l'errore di equiparare la contribuzione previdenziale del 4% a una tassa.

Resta però il fatto che le prestazioni congiunte sono più che frequenti. Basti pensare a tutti i casi in cui un avvocato saldi a un altro una fattura emessa nei propri confronti per prestazioni che il collega ha reso in favore del primo e non del cliente finale.

Ci sono i domiciliatari, i corrispondenti e soprattutto l'esercito di collaboratori degli studi associati e non.

Si tratta di un numero imprecisato di professionisti. Stimabile attorno al 25/30%

# 6° CAM ANNUAL CONFERENCE



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION



MILANO 2015  
FEEDING THE PLANET  
ENERGY FOR LIFE

## Arbitrating M&A Disputes

Milan, November 27, 2015

9.15-9.30 **Welcome and introduction:** Stefano Azzali  
Chair and Closing Remarks : Alberto Mazzoni

9.30-11.00 **I Session**

**Are M&A disputes best resolved through arbitration?**

**Pros, cons and stereotypes**

Panellists: Xavier Favre-Bulle and Constantine Partasides

11.30-13.00 **II Session**

**Recurring procedural issues in M&A disputes**

Panellists: Umberto Nicodano and Tim Portwood

14.30-16.00 **III Session**

**Navigating M&A arbitral proceedings**

Panellists: Carole Malinvaud and Wolfgang Peter

11.00-11.30 **Coffee break**

16.00-16.30 **Closing remarks**

*Sponsored by*

 **CARNELUTTI** STUDIO LEGALE ASSOCIATI  
ESTABLISHED 1898

 **CRACA**  
DI CARLO  
GUFFANTI  
PISAPIA  
TATOZZI STUDIO LEGALE

 **CURTIS**  
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

 **GIANNI-ORIGONI**  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

 **Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

 **LOMBARDI MOLINARI SEGNI**  
STUDIO LEGALE

 **MUNARI GIUDICI**  
**MANIGLIO PANFILI**  
**E ASSOCIATI**

 **PeA**  
**PAVIA e ANSALDO**  
STUDIO LEGALE

 **PORTOLANO**  
**CAVALLLO**  
studio legale

*Media partner*

 **legalcommunity**  
 **inhousecommunity**

degli iscritti e corrispondente a tutti coloro i quali denunciano un reddito sostanzialmente pari al fatturato.

Stimare l'impatto esatto che l'adozione a tappeto della deduzione del 4% dalle rifatturazioni potrebbe avere sui conti dell'ente è molto difficile in quanto non c'è omogeneità di fatturato fra gli avvocati. In ogni caso si può considerare, a detta degli avvocati dello studio Vita Samory, interpellati da *Mag*,

che si tratterebbe di una riduzione «molto significativa».

### L'ACCORGIMENTO

Studiando con attenzione la sentenza 1612, emerge chiaro un punto. Nel caso specifico, il giudice ha dato ragione agli avvocati e torto alla Cassa perché entrambe le fatture oggetto della diatriba, fra le altre cose, riportavano

la stessa identica dicitura: «Attività svolta nell'interesse di Syndial nella vertenza...». Questo potrebbe voler dire che se da un lato la deducibilità del contributo integrativo da parcelle riferite a pratiche chiaramente coincidenti non dovrebbe più essere messa in dubbio, dall'altro è possibile che questa sorta di divieto di “doppia imposizione” non possa essere applicato a parcelle che si riferiscono a una più generica attività di collaborazione e cumulano al loro interno l'assistenza fornita a un collega (o al socio dello studio) nell'ambito di diverse pratiche.

Pertanto avvocati e collaboratori che vogliono evitare di raddoppiare il contributo integrativo dovranno molto probabilmente modificare il loro metodo di fatturazione.

Inutile dire, comunque, che la materia è complessa e meriterà ulteriori approfondimenti (forse anche dinanzi a un giudice di seconda istanza).

Certo è che la Cassa forense ha istituito una commissione di studio per valutare l'impatto della detraibilità del contributo integrativo relativo a prestazioni tra avvocati e i correttivi da apportare al sistema previdenziale per garantire la tenuta dei conti. E questo, già prima del giudizio definito dalla sentenza 1612. 🇮🇹



# L'ITALIA COME HUB DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

di roberto valenti\*



**S**i può utilizzare la leva fiscale per indirizzare la politica industriale di un Paese? È quello che sta provando a fare il governo Renzi che, oltre ad annunciare il taglio delle tasse sulla casa, ha già effettuato un primo importante intervento di riduzione della fiscalità delle imprese introducendo nel nostro sistema un Ip Box,

cioè un sistema di agevolazione fiscale per i redditi da sfruttamento di proprietà intellettuale (che agisce appunto sui redditi derivanti dallo sfruttamento di Ip da parte di soggetti e imprese residenti in Italia). Il riferimento è alla misura che - dopo l'approvazione del decreto attuativo annunciata dal ministero dell'economia lo

scorso 28 agosto - entrerà in vigore a partire dall'anno fiscale in corso.

L'Ip Box è un sistema di tassazione speciale – su base opzionale irrevocabile – dei redditi derivanti dall'utilizzo di: software protetto da copyright; brevetti industriali e marchi d'impresa concessi o in corso di concessione;

industrial design purché giuridicamente tutelabile (e quindi anche non registrato o in corso di registrazione); nonché informazioni aziendali ed esperienze tecnico industriali (inclusi i segreti).

La specificità più importante dell'Ip box italiano è proprio il fatto che esso si estende a quasi tutta la proprietà intellettuale. Invenzioni brevettate e non, know-how, design, software e persino i marchi. Praticamente tutta la proprietà intellettuale di titolarità di soggetti residenti potrà accedere al regime agevolato. Sotto questo profilo, il legislatore italiano ha voluto seguire un approccio diverso da quelli di altri Paesi europei, che hanno limitato la misura ai redditi da brevetto (UK, Belgio) o al massimo hanno esteso la misura ai diritti di proprietà intellettuale a contenuto tecnologico anche non brevettati (Francia, Paesi Bassi, quest'ultimo con un regime molto rigido di autocertificazione circa il carattere innovativo dell'invenzione oggetto di beneficio fiscale).

L'esclusione è per il 30 % nel 2015, del 40 % nel 2016, e del 50 % nel triennio 2017-2020. Qualora il reddito sia prodotto

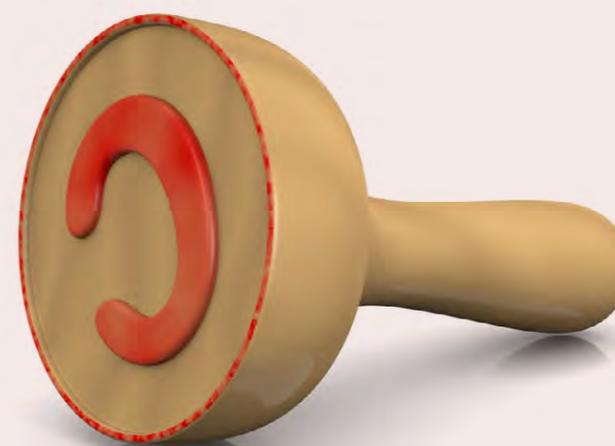
da beni immateriali aventi un vincolo di complementarità tale per cui il prodotto o il processo risultante sia subordinato all'uso congiunto dei medesimi (per esempio un marchio e un design, un insieme di brevetti che insistono sul medesimo prodotto o processo ecc.), essi sono trattati fiscalmente come un unico asset ai fini dell'applicazione della misura.

Il decreto di attuazione estende la possibilità di esercitare l'opzione a chi ha diritto allo sfruttamento del bene immateriale, quindi non solo il titolare del diritto che lo concede in licenza ma anche il licenziatario in caso di sub-licenza. Nel caso di redditi derivanti da licenza (anche intercompany) il reddito agevolabile è costituito dalle royalty al netto di costi diretti e indiretti. Nel caso di redditi derivanti da sfruttamento diretto è necessario calcolare un reddito nozionale attraverso un'interlocuzione con l'Agenzia delle Entrate con una procedura di ruling semplificato. A chi voglia beneficiare della misura è richiesto di dotarsi di sistemi di tracking and tracing che consentano di rilevare il legame fra costi, Ip e ricavi

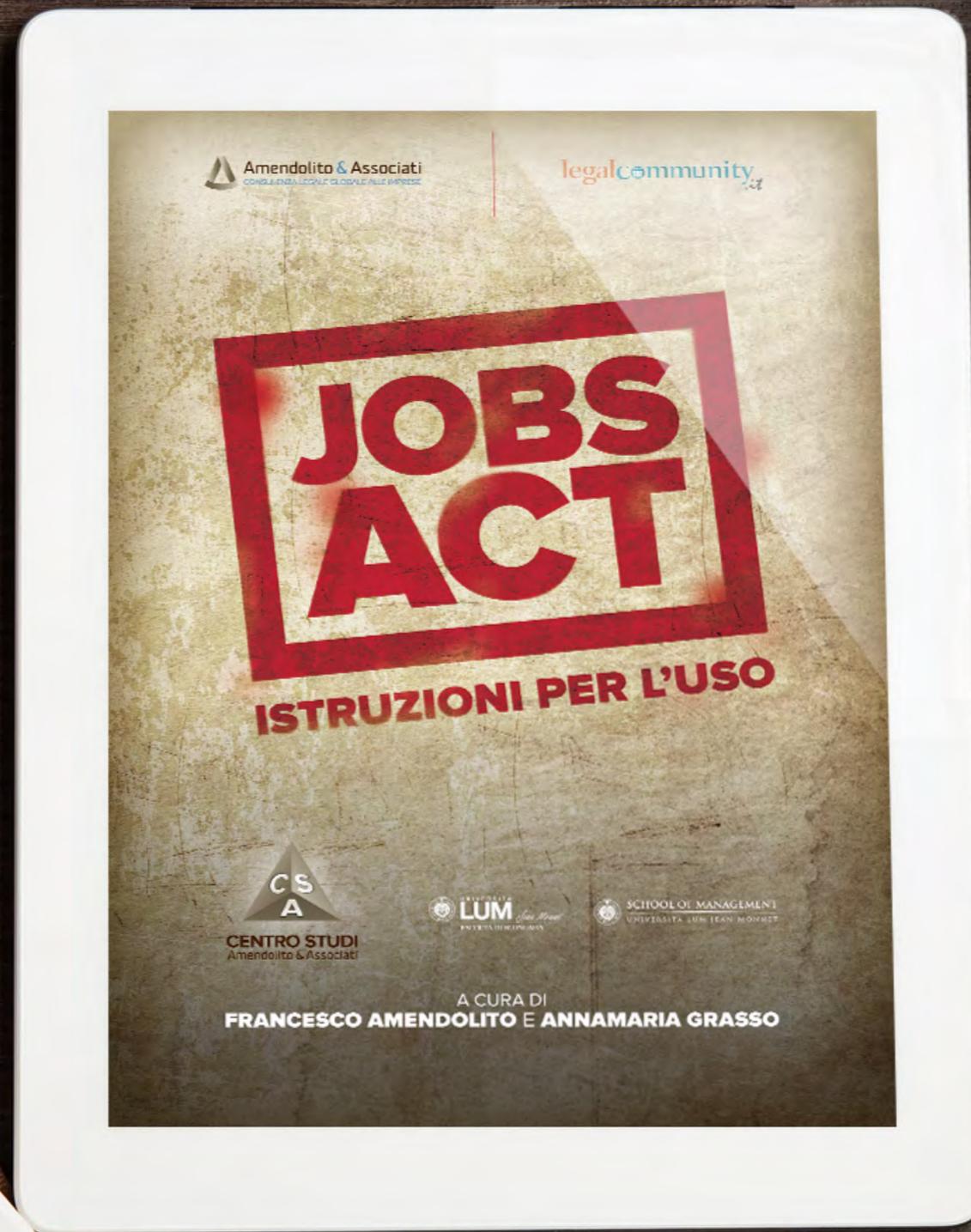
come prevede il c.d. nexus approach di impronta Ocse.

Per usufruire della misura la proprietà intellettuale oggetto di agevolazione deve infatti essere il frutto di investimenti in ricerca e sviluppo.

In particolare, la percentuale di reddito agevolabile è definita dal rapporto fra "costi di attività di ricerca e sviluppo, rilevanti ai



SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Con il decreto legislativo 4 marzo 2015 n. 23 sul contratto di lavoro a tutele crescenti il Legislatore, diversamente dal modello contrattuale tratteggiato nelle prime discussioni sul Jobs Act, restituisce di fatto il comune contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato ex art. 2094 del c.c. che assume un carattere più flessibile, per il differente attenuato regime sanzionatorio previsto nei casi di licenziamento illegittimo per i lavoratori assunti a partire dal 7 marzo 2015.

Tale intervento conferma il leitmotiv dell'intera riforma: la valorizzazione del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato quale forma comune (ora più accessibile) dei rapporti di lavoro, resa possibile non solo dall'attenuazione delle rigidità in uscita, ma anche grazie agli incentivi introdotti dalla Legge di Stabilità 2015.

Il book del Centro studi Amendolito e Associati è uno strumento di immediata consultazione per trovare sia il riferimento normativo sia linee guida utili per l'applicazione delle novità introdotte con il decreto legislativo n. 23.



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



fini fiscali, sostenuti per il mantenimento, l'accrescimento e lo sviluppo del bene immateriale" se del caso ulteriormente incrementati del 30 %, e costi complessivi rilevanti sostenuti per produrre il bene immateriale che gode dell'agevolazione, secondo un rapporto illustrato nella relazione al decreto di attuazione.

Sotto questo profilo, il decreto estende la misura non solo alle spese di ricerca e sviluppo come definite dalla legislazione comunitaria (ricerca di base e applicata) ma, tenendo conto delle peculiari caratteristiche dell'Ip Box italiano, include anche: le spese per il design del prodotto; le spese per la realizzazione del

software; tutte le spese collegate alla gestione dei beni immateriali (incluse le spese per le ricerche preventive, per le ricerche di mercato, per lo studio e l'implementazione di sistemi anticontraffazione ecc.) e infine le spese per la comunicazione volta ad affermare il valore del prodotto (incluso il suo design) e del brand.

È inoltre da segnalare che sono state dissolte le nubi che si addensavano sul patent box UK per effetto della procedura aperta dalla Commissione circa il rispetto dei criteri comunitari in ambito fiscale. Nel novembre 2014 Germania e Inghilterra hanno infatti concordato una moratoria fino al 2020 sui sistemi di patent box, purché recepiscano

il principio del nexus approach, con l'idea di valutare l'opportunità di un patent box comunitario dopo questa data. È inoltre di poco tempo fa la notizia che il Congresso degli Stati Uniti ha iniziato il processo di approvazione di un sistema di agevolazione fiscale degli intangibles in larga misura ispirato ai patent box europei e che anche la Svizzera sta valutando l'introduzione di misura analoga nel proprio sistema.

In conclusione, anche ponendo a confronto la misura italiana con quelle adottate o in corso di studio in altri Paesi, siamo oggi di fronte ad uno dei più competitivi sistemi di tassazione della proprietà intellettuale a livello globale. Grazie all'Ip Box, l'Italia può veramente diventare l'hub della proprietà intellettuale, ciò che d'altra parte è nel Dna di questo Paese e di questa misura, che il Governo ha adottato con l'obiettivo dichiarato di *"incentivare la collocazione in Italia dei beni immateriali attualmente detenuti all'estero da imprese italiane o estere e incentivare il mantenimento dei beni immateriali in Italia (o meglio, evitarne la rilocalizzazione all'estero)"*. 🇮🇹

*\*partner di Dla Piper*

# L'ABC DELLE NUOVE SANZIONI TRIBUTARIE

di francesco giuliani\*



In attuazione dell'articolo 8 della legge delega fiscale n. 23/2014, lo scorso 27 giugno vi è stata una prima approvazione dello schema di decreto legislativo n. 183/2015, il cui Titolo I concerne la revisione del d.lgs. n. 74/2000, riguardante il sistema sanzionatorio penale tributario. Ad oggi, il Decreto ha superato il vaglio delle Commissioni Giustizia e Finanze e sarà, quindi, riesaminato in questi giorni dalla Camera, per poi essere definitivamente approvato. Come stabilito dalla stessa relazione illustrativa al Decreto, l'obiettivo è quello di dare attuazione ai principi di effettività, proporzionalità e certezza della risposta sanzionatoria dell'ordinamento di fronte a condotte illecite aventi rilevanza penale tributaria. Questo comporta, ovviamente, l'introduzione di una serie di novità riguardanti i reati a rilevanza tributaria che cercheremo di analizzare di seguito.

### **I come imposta evasa**

La prima sostanziale novità riguarda la corretta identificazione di “imposta evasa” e le nozioni di “operazioni simulate” e di “mezzi fraudolenti” (art.1 del Decreto). Dalle definizioni date dal legislatore a tali fattispecie consegue infatti una novità normativa di grande impatto: le operazioni configuranti abuso del diritto o elusione fiscale non costituiscono reato. Questo avviene perché, nel comportamento elusivo del contribuente, secondo il Legislatore, sono assenti i tratti riconducibili alla normativa penale quali la falsità o, più in generale, la frode.

### **D come dichiarazione fraudolenta**

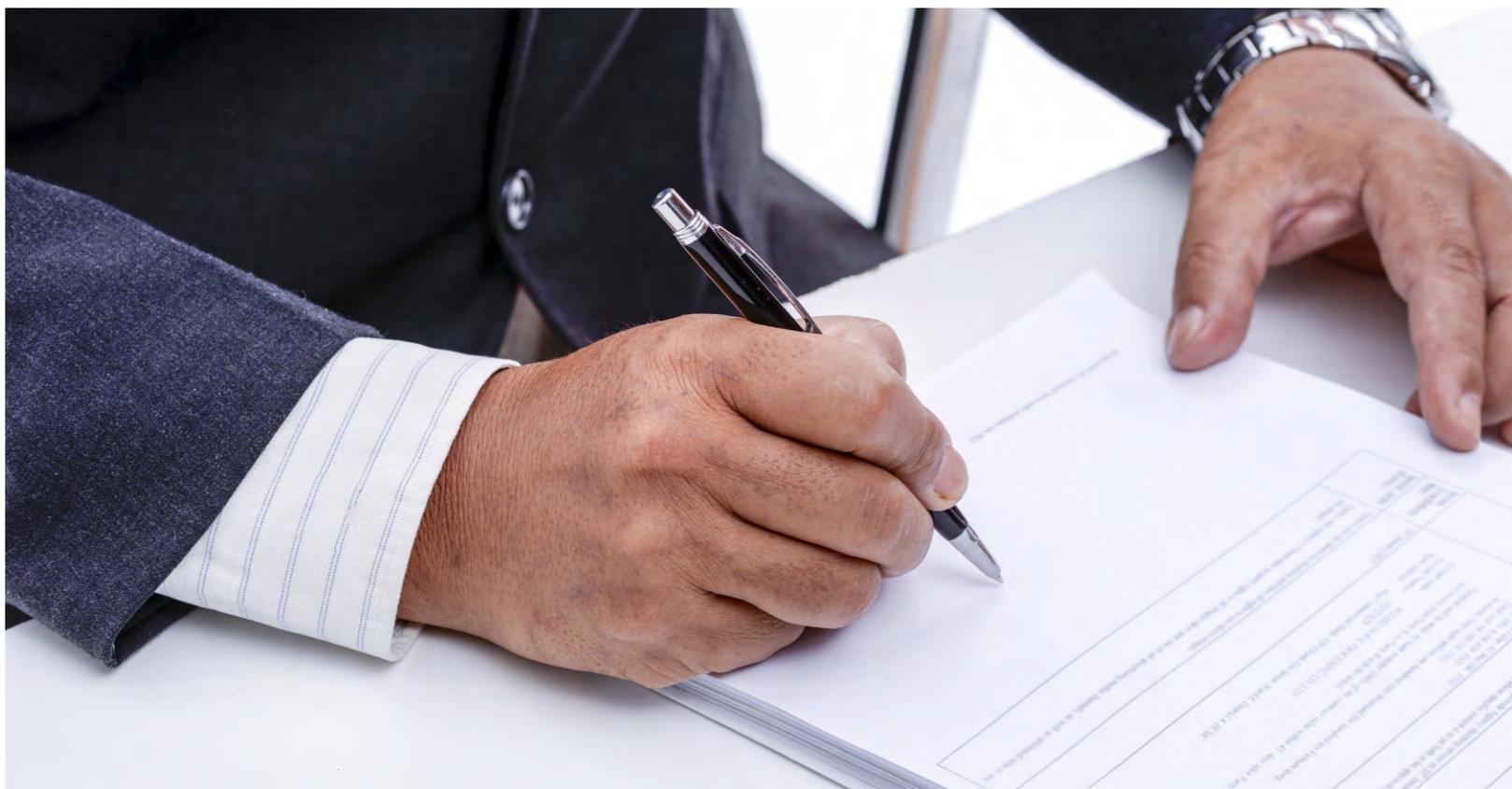
Altra novità di rilievo è quella contenuta nell'articolo 3 del Decreto, che riguarda la modifica della struttura del reato di “dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici” sia sul piano soggettivo (può essere contestato a qualunque soggetto tenuto a presentare dichiarazione dei redditi), sia su quello oggettivo (la norma adesso individua la falsa indicazione in dichiarazione: (i) di “elementi attivi per un ammontare inferiore a quello effettivo o elementi passivi fittizi”; (ii) di “crediti e ritenute fittizi”).

### **S come soglia di punibilità**

Inoltre, rispetto all'attuale formulazione, viene innalzata la soglia di punibilità e si specifica che non sono “mezzi fraudolenti” la mera violazione degli obblighi di fatturazione o di emissione dello scontrino fiscale o di sottofatturazione. Ulteriore novità introdotta dal Decreto nell'articolo

4 è la modifica del reato di “dichiarazione infedele”; la principale riguarda le soglie di punibilità che vengono elevate da 50.000 euro a 150.000 con riferimento a ognuna delle singole imposte evase, e da 2 milioni a 3 milioni con riferimento all'ammontare complessivo degli elementi attivi indicati in dichiarazione.





### **O come omessa dichiarazione**

Proseguendo con le novità introdotte dal Decreto, risultano modificate anche le fattispecie di “omessa dichiarazione” sia per l’entità della pena – che passa ad un anno e sei mesi fino a 4 anni, anziché da un anno a tre anni – sia per la soglia di punibilità, che è elevata da € 30.000 a € 50.000; l’introduzione dell’autonoma fattispecie di omessa dichiarazione da parte del sostituto d’imposta, che punisce, con la reclusione da uno a tre anni, chiunque non presenta, essendovi

tenuto, la dichiarazione di sostituto d’imposta (il c.d. modello 770).

Modifiche minori riguardano invece l’occultamento o distruzione di documenti contabili (la pena, da 6 mesi a 5 anni, passa da un minimo di un anno e 6 mesi ad un massimo di 6 anni); l’omesso versamento di ritenute certificate (si prevede un innalzamento della soglia di non punibilità, che passa da € 50.000 a € 150.000); l’omesso versamento di iva (si eleva la soglia di punibilità, che passa da € 50.000 a € 250.000) e le circostanze del reato.

### **C come confisca**

Nelle ultime parti del Decreto viene invece presa in esame la “confisca”. In particolare, viene stabilito che, in caso di sentenza di condanna o di patteggiamento, deve “sempre”, e quindi per tutti i reati tributari, essere disposta la confisca – anche per equivalente – dei beni che costituiscono il profitto o il prezzo del delitto. Nell’articolo 11 viene preso in esame il pagamento (integrale) del debito tributario, che costituirà causa di non punibilità, in grado di sollevare il reo da qualsiasi accusa. Alcuni distinguo vengono comunque fatti in materia di omesso versamento dell’iva, omesso versamento delle ritenute e indebite compensazioni di crediti non spettanti. In tali casi, infatti, il pagamento integrale del debito tributario (anche usufruendo di procedure conciliative, di adesione all’accertamento, nonché del ravvedimento operoso), dei suoi interessi e delle sue sanzioni, costituisce causa di non punibilità solo se esso avviene prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, e anche nel caso in cui le violazioni siano state già scoperte.

### **O come omessa dichiarazione**

Per quanto riguarda, invece, i reati di “dichiarazione infedele” e di “omessa dichiarazione”, l’integrale pagamento di quanto dovuto all’Erario è causa di non punibilità, purché il ravvedimento o la presentazione della dichiarazione siano intervenuti prima che l’autore del reato abbia avuto formale conoscenza di accessi, ispezioni, verifiche o dell’inizio di qualunque attività di accertamento amministrativo o di procedimenti penali. Infine, si prevede che se il contribuente, prima dell’apertura del dibattimento di primo grado, stia provvedendo al pagamento integrale di quanto dovuto mediante la rateazione, può usufruire della causa di non punibilità in esame se entro tre mesi estingue il pagamento del debito residuo.

### **F come Fondo unico di giustizia**

Ultima sostanziale novità introdotta dal Decreto è quella contenuta nell’articolo 13 dello stesso. Tale nuova previsione normativa dispone che i beni - tra i quali non rientrano il denaro o disponibilità finanziarie - sequestrati nell’ambito dei procedimenti penali relativi ai reati a rilevanza tributaria, possano essere affidati, facendo comunque salve le disposizioni vigenti in materia di affluenza al fondo Unico di Giustizia, dall’autorità giudiziaria in custodia giudiziale direttamente agli organi dell’amministrazione finanziaria che ne facciano richiesta per le proprie esigenze operative. In generale l’aver innalzato, con il Decreto in questione, le soglie di punibilità, l’aver escluso dal novero dei reati tributari i fenomeni valutativi e quelli abusivi,

l’aver previsto come causa di esclusione della punibilità di alcuni reati l’avvenuta estinzione del debito tributario, rappresenta un tentativo ragionevole del legislatore di restringere le fattispecie punibili penalmente, in tal modo rendendo più efficace l’effetto dissuasivo delle norme penali, che si affiancano comunque a quelle sanzionatorie amministrative. Ragionare diversamente, solo in base ai principi e non calare nella drammatica realtà tributaria italiana la disciplina dei reati tributari, avrebbe rischiato di essere un mero esercizio teorico, destinato a non condurre ad effetti apprezzabili. 🇮🇹

*\*socio di Fantozzi & Associati*



# QUELLI CHE... L'AVVOCATO LO SCELGO CON TRIPADVISOR

di mario alberto catarozzo\*

**U**n modello di selezione stile Tripadvisor. Avvocati esposti al giudizio dei clienti. Il futuro potrebbe presto svelare nuove modalità di ricerca dei professionisti a cui affidare una causa o una transazione. Il punto è che si tratta di un futuro a dir poco prossimo. Nel mondo anglosassone operano già diversi siti internet che forniscono questo genere di servizio. Vediamo i tre più famosi.

## AVVO.COM

Partiamo da quella che è probabilmente la più vasta e completa piattaforma di servizi legali legati ad una logica stile Tripadvisor. Siamo negli Stati Uniti, dove da anni la pratica di scegliere il legale affidandosi al web e alle legal directory è molto diffusa. A guidare le scelte del cliente sono qui



“He gives his heart and soul to every annual performance review.”

principalmente le reviews date dai clienti che hanno già usufruito dei servizi legali degli iscritti alla piattaforma. Il cliente può non solo lasciare un commento che descriva la sua esperienza con l'avvocato di riferimento, ma anche esprimere la propria valutazione in termini numerici su singoli aspetti della prestazione professionale ricevuta. **Avvo** effettuerà poi una propria valutazione secondo una griglia preimpostata di campi e criteri matematici di calcolo, in modo da poter generare il *rating* dell'avvocato e inserirlo così in un ranking (e quindi una graduatoria). I clienti potranno in questo modo effettuare ricerche di avvocati impostando diversi filtri di ricerca, tra cui location, area di attività, seniority. Il risultato sarà un elenco di professionisti che rispondano ai criteri impostati, ordinati in una graduatoria che propone quelli con il *rating* maggiore, e quindi giudicati più affidabili e di qualità da precedenti clienti e dalla piattaforma.

### LAWYERS.COM

Siamo sempre nel mondo anglosassone del Nord America e anche questa piattaforma che appartiene al mondo Martindale-Hubbell



**Ebbene, fatto questo salto nel futuro, molti potrebbero pensare che, come si diceva un tempo “L’America è un’altra cosa!” rispetto al nostro mercato. Vero, i volumi sono decisamente diversi e le abitudini pure. Detto ciò, la realtà che ci si palesa davanti ai nostri occhi ci fa pensare che siamo diretti anche noi verso quello scenario.**



è particolarmente ricca di servizi legali e di informazioni per i clienti alla ricerca del proprio consulente.

Anche qui ci sono molteplici criteri di ricerca nella directory che propone decine di migliaia di avvocati e studi legali. E anche qui, sotto ciascun profilo, è possibile leggere le reviews dei clienti e il punteggio loro attribuito in funzione della qualità dei servizi professionali ricevuti.

In più accanto al *Client Rating* è possibile trovare il *Peer Rating*, punteggio ottenuto dalle valutazioni date da una giuria di “pari”, quindi di tecnici del mondo forense (giudici e avvocati). In questo modo la piattaforma vuole garantire ai clienti quanti più parametri di valutazione possibili, cercando di raggiungere un grado di “oggettività” e trasparenza molto alto.

### LAWCHOICE.COM.AU

Questa volta ci spostiamo in Australia con una directory meno estesa delle precedenti ma che segue logiche simili. In questo caso ci colpisce la scritta “Rate a Lawyer win \$ 100!”. Un altro modo per incentivare le review da parte dei clienti, vero motore di queste piattaforme.





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](mailto:info@giglioscofferi.it)

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

---

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI  
STUDIO LEGALE DEL LAVORO



“Your evaluation is based on the next 30 seconds. Go!”

### UN FUTURO PROSSIMO

Ebbene, fatto questo salto nel futuro, molti potrebbero pensare che, come si diceva un tempo, “L’America è un’altra cosa!” rispetto al nostro mercato. Vero, i volumi sono

decisamente diversi e le abitudini pure. Detto ciò, la realtà che ci si palesa davanti ci fa pensare che anche noi siamo diretti verso quello scenario. Pensate a due social network quali **G+** (il social network di casa Google) e

**LinkedIn**, il social network professionale per eccellenza. Ebbene, entrambi già permettono di lasciare *endorsement* e *reviews* sotto il profilo del professionista interessato.

### LINKEDIN

LinkedIn permette non solo di lasciare *reccmmendations* che verranno pubblicate sotto il profilo del destinatario, svolgendo la funzione tradizionale del passaparola, ma anche di lasciare *endorsement* su specifiche skill dell’interessato. Un profilo con un buon numero di *reccomandations* e di *endorsement*, tanto più se rilasciati da persone quotate da un punto di vista professionale, manageriale o imprenditoriale, certamente serviranno a completare il profilo professionale e a renderlo più visibile e affidabile agli occhi di chi non ci conosce ancora.

### GOOGLE+

Il social di casa Google permette anch’esso di lasciare review sotto il profilo del professionista e in più di esprimere un giudizio numerico rappresentato in questo caso da 5 stelline, dove cinque indica l’eccellenza. G+

provvederà poi a fare una media matematica dei punteggi attribuiti dai clienti, per dare un *rating* finale al profilo. L'aspetto interessante è che poiché tutto questo avviene nel mondo Google, le review e il *rating* del profilo sarà visibile già nella SERP di Google, cioè nella pagina con i risultati delle ricerche. Pertanto

l'utente nello scegliere quale cliccare tra le decine, centinaia di risultati, sicuramente sarà guidato anche dal *rating* del profilo. Inoltre, un maggior *rating* e un maggior numero di review saranno anche indice di popolarità del profilo e quindi aiuteranno la visibilità dello stesso su Google.

## MARKETING ORIZZONTALE

In conclusione, al di là delle considerazioni che ciascuno può fare sull'opportunità e sull'affidabilità di tali strumenti, è innegabile che il **marketing orizzontale**, cioè il marketing fatto dagli stessi clienti che sono al contempo fruitori e promotori di determinati servizi (c.d. *prosumer*) sta diventando nel mondo del web 2.0 dei social network il vero fattore trainante della comunicazione. Così come ciascuno di noi prima di un viaggio fa un giretto su Tripadvisor o su un suo competitors lo fa per sapere cosa dice chi ci ha preceduto, ed eventualmente adeguare le proprie scelte. Allo stesso modo accadrà per la scelta dei servizi professionali. I clienti si fidano più del giudizio di altri clienti, che non delle parole spese dal diretto interessato che, per definizione, non potrà che parlar bene di sé e della propria attività. È il passaparola 2.0. 🗣️

**In conclusione, al di là delle considerazioni che ciascuno può fare sull'opportunità e sull'affidabilità di tali strumenti, è innegabile che il marketing orizzontale, cioè il marketing fatto dagli stessi clienti che sono al contempo fruitori e promotori di determinati servizi, sta diventando nel mondo del web 2.0 dei social network il vero fattore trainante della comunicazione... I clienti si fidano più del giudizio di altri clienti, che non delle parole spese dal diretto interessato che, per definizione, non potrà che parlar bene di sé e della propria attività. È il passaparola 2.0.**

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



LE TAVOLE  
DELLA LEGGE

# IL RICCI RINASCE CON LA FIRMA DI BASTIANICH

di giacomo mazzanti

A volte ritornano... ed ecco comparire rimesso a nuovo lo storico Bar Ristorante Ricci, aperto nel lontano 1938, e più vivo che mai nel cuore della Milano modaiola.

I soci sono un mix esplosivo di bellezza e simpatia capeggiati da **Belen Rodriguez** assieme a **Luca Guelfi** e **Simona Miele** (imprenditori nella ristorazione) e all'onnipresente **Joe Bastianich**.

L'arredo è ispirato alle atmosfere degli anni 40 ma arricchito da contaminazioni metropolitane contemporanee: pavimenti in legno, maestosi lampadari in vetro di Murano (disegnati in esclusiva per il Ricci), rivestimento del banco bar in marmo onice rosso retroilluminato. Ma anche i tavoli in marmo bianco di Carrara, specchi antichi alle pareti, tappezzerie dell'epoca e divanetti in pelle tipici dei bistro letterari parigini.

Come si mangia? Direi bene, in stile newyorchese e di alta qualità: il menu è ampio e spazia da un ottimo hamburger al classico fish and chips passando per succulente bistecche.

Prezzi? A pranzo ottimi: 13 euro per piatto unico acqua e caffè mentre la sera sui 40 euro.

Ve lo consiglio sia per l'ambiente che per la cucina, provatelo. 🍽️



In agenda

Ricci

P.zza della Repubblica, 27 - 20124 Milano

tel. +39. 02 66711538

[info@riccimilano.com](mailto:info@riccimilano.com)

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



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: Ferrari Pedefferri Boni, La Scala, Nctm, Russo De Rosa Associati e Zitiello e Associati. I professionisti richiesti sono in totale 21 tra avvocati, neo avvocati, praticanti, neo laureati, junior associate e collaboratori. Le practice di competenza comprendono il contenzioso commerciale e fallimentare, il recupero crediti, fusioni e acquisizioni, private equity, diritto bancario e finanziario, del lavoro, tributario, societario, knowledge management e corporate & regulatory compliance.

Per future segnalazioni scrivere a:  
[cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

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

## CAPPA & ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Giovane avvocato.

*Area di attività.* Contenzioso bancario e dei mercati finanziari.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un giovane avvocato, professionalmente formato ed autonomo, avente specifica competenza in materia di contenzioso bancario e dei mercati finanziari: sia sotto il profilo privatistico, sia sotto il profilo pubblicistico, nei rapporti con le Autorità di Vigilanza.

*Riferimenti.* Gli interessati potranno inviare un cv dettagliato all'indirizzo [info@cappaeassociati.it](mailto:info@cappaeassociati.it) entro il 30 settembre 2015. Si prega di astenersi dall'invio di c.v. ove non ricorrano le competenze specialistiche di cui sopra.

## FERRARI PEDEFERRI BONI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Neo avvocato.

*Area di attività.* Contenzioso commerciale e fallimentare.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca neo avvocato con massimo due anni di esperienza.

*Riferimenti.* [info@fpblegal.com](mailto:info@fpblegal.com)

## LA SCALA

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Giovane avvocato e praticante abilitato.

*Area di attività.* Recupero crediti ed esecuzioni, preferibilmente in ambito bancario.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Sono richieste una buona conoscenza della lingua inglese e la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: [alessandra.bertin@wyser-search.com](mailto:alessandra.bertin@wyser-search.com), citando come riferimento "Collaboratore junior - La Scala Studio Legale".

**NCTM**

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Un neo laureato.

*Area di attività.* Bancario e finanziario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un neo laureato (esame e tesi in materia). Richiesto ottimo inglese.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Tre neo laureati.

*Area di attività.* Fusioni e acquisizioni, private equity.

*Numero di professionisti richiesti.* 3.

*Breve descrizione.* Si ricercando tre neo laureati. Richiesto ottimo inglese.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Un praticante.

*Area di attività.* Lavoro.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un praticante con esperienza nella materia.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 4.* Un praticante.

*Area di attività.* Knowledge management.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* È richiesta particolare attitudine all'utilizzo delle tecnologie informatiche e disponibilità all'apprendimento di software specifici dedicati all'attività dei professionisti legali.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 5.* Un praticante e un neo avvocato.

*Area di attività.* Lavoro.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano un praticante esperto e un neo avvocato con esperienza. Richiesto ottimo inglese.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 6.* Un praticante e un neo avvocato.

*Area di attività.* Corporate & regulatory compliance.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano un praticante esperto e un neo avvocato con esperienza. Richiesto ottimo inglese.

*Riferimenti.* I candidati potranno registrare il loro CV qui: <http://www.nctm.it/recruiting/recruiting-cv.php>  
Mail: [HR\\_Professionisti@nctm.it](mailto:HR_Professionisti@nctm.it)

**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](mailto:info@rdra.it).

## ZITIELLO E ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta* 1. Junior associate.

*Area di attività.* Diritto assicurativo (regolamentare).

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricercano candidati che abbiano conseguito il titolo di avvocato; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; esperienza effettiva di almeno 2 anni in ambito assicurativo regolamentare. Età non superiore a 30 anni.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta* 2. Junior associate.

*Area di attività.* Diritto Bancario e Finanziario (regolamentare).

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

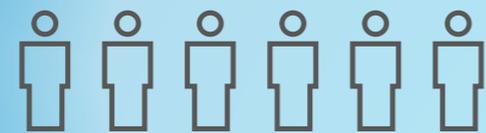
*Breve descrizione.* Si ricercano candidati che abbiano conseguito il titolo di avvocato; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; esperienza effettiva di almeno 2 anni in ambito bancario e finanziario regolamentare. Età non superiore a 30 anni.

*Riferimenti.* Inviare CV a [studio@zitielloassociati.it](mailto:studio@zitielloassociati.it)



# SAVE THE DATE

## Energy *2016* Awards



by legalcommunity *.it*

LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



**SID**  
INVESTIGATION  
AGENCY