

IPO (TESI) DI BUSINESS



Nel 2013 sono state 19 le quotazioni sui listini di Borsa Italiana. La raccolta è arrivata a 1,4 miliardi. Per gli avvocati si tratta di operazioni che possono rendere fino a 500mila euro. Ma è presto per parlare di un ritorno della stagione delle quotazioni.

**LEGALCOMMUNITY
ENERGY
AWARDS 2014**

Il settore ha i suoi protagonisti.

Noi li abbiamo celebrati lo scorso 20 gennaio.



M&A farmaceutico, ai legali italiani solo le pillole



Ecco cosa c'è da sapere sulla voluntary disclosure



Troppi avvocati... anche in Francia

L'UNICO PIENO SARÀ QUELLO DI EMOZIONI.

La Nuova BMW i3 è molto più di un'auto pura elettrica, perché mantiene un'importante promessa: la reinvenzione della mobilità urbana.

Un piacere di guida incomparabile a emissioni zero, grazie a BMW eDrive, e un design rivoluzionario con fibra di carbonio super leggera e resistente, che offre minimo peso assicurando massima autonomia.

La Nuova BMW i3 è sempre connessa con l'ambiente che vi circonda per essere sicuri di raggiungere la vostra destinazione con facilità e comodità. Venite a scoprirla in tutta la rete selezionata di Agenti BMW i o tramite il Customer Interaction Center. Per maggiori dettagli vi invitiamo a visitare il sito bmw.it

BMW i. BORN ELECTRIC.

bmw.it

BMW EfficientDynamics
Meno emissioni. Più piacere di guidare.



ECCO PERCHÉ IL LABOUR NON È PIÙ L'ELDORADO

Parola d'ordine: selezione. Le ristrutturazioni aziendali hanno ridotto la capacità di generare fatturato di molti clienti. E a questo si sommano le conseguenze della guerra al ribasso sulle parcelle.

di nicola di molfetta 

Ad ogni azione, corrisponde una reazione, uguale e contraria. Espansione e contrazione. Boom e sbloom. La terza legge della dinamica, è la prima del mercato legale. Quello che negli scorsi anni abbiamo visto accadere nell'energy, oggi si sta verificando

nel labour. Dopo l'assalto alla diligenza, in cui tutti hanno investito in questo settore che per la propria anticiclicità sembrava l'eldorado per gli avvocati rimasti a secco di operazioni straordinarie sul versante finanziario e societario, oggi sembra avviata la stagione della SELEZIONE. Questo significa che alcune

boutique, nate nei giorni ruggenti della crisi, chiudono per essere assorbite da grossi studi multipractice. Molte, tra le law firm attive in diverse aree di specializzazione ridefiniscono gli organici dei loro dipartimenti di diritto del lavoro. Gli studi specializzati in questo settore, ridefiniscono la loro organizzazione per darle un assetto coerente con i propri obiettivi di redditività. Mentre altre boutique creano joint venture con studi multidisciplinari o altre strutture specializzate nel diritto amministrativo ovvero in quello societario.

Ma com'è possibile che nel labour non si facciano più affari d'oro? Che sia davvero finita la crisi? Ovviamente la risposta non è questa.

Tante aziende continuano ad annaspire. Le ristrutturazioni aziendali sono all'ordine del giorno. Ma ci sono due fattori che stanno pesando molto sui

|||||||

**ESPANSIONE
E CONTRAZIONE.
BOOM E SBOOM.
LA TERZA LEGGE
DELLA DINAMICA,
È LA PRIMA
DEL MERCATO LEGALE.**

|||||||

business model concepiti nella fase galoppante della recessione. Il primo è che gran parte di coloro che, per esempio, si occupano di ristrutturazioni aziendali sono arrivati al terzo o quarto giro di tagli. Un'impresa che in Italia contava 4.000 addetti tre anni fa e oggi ne conta a malapena 400, pur restando cliente dello studio è in grado di "garantire" un fatturato molto meno cospicuo. Semplicemente, dà meno lavoro. Il secondo elemento è legato alla concorrenza che gli studi legali

stessi si sono fatti giocando al ribasso sulle parcelle. Accordi di assistenza continuativa annuale chiusi persino sotto i 10mila euro hanno portato molti operatori a lavorare in perdita, ingaggiando una gara di resistenza con i concorrenti dalle spalle meno larghe o considerati tali. Il punto è che questa marcia per la conquista del settore si sta rivelando più lunga del previsto e il bisogno di recuperare redditività si sta facendo sentire in modo sempre più impellente da tutti. Ce n'è per molti, ma non per tutti. La lezione è sempre la stessa. Lo è stato per l'energy dopo l'abbuffata al gran buffet delle rinnovabili, lo è per il labour. E c'è già chi prevede che il prossimo comparto a registrare una grossa ondata di accorpamenti, separazioni e riorganizzazioni, sarà quello fiscale. 🏠

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 @n_dimolfetta

N. 9 del 27.01.14

mag
in legalcommunity

**IPO(TESI)
DI BUSINESS**

Nel 2013 sono state 19 le quotazioni sui listini di Borsa Italiana. La raccolta è arrivata a 1,4 miliardi. Per gli avvocati si tratta di operazioni che possono rendere fino a 500mila euro. Ma è presto per parlare di un ritorno della stagione delle quotazioni.

LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2014
Il settore ha i suoi protagonisti. Noi li abbiamo celebrati lo scorso 20 gennaio.

M&A Farmaceutico, ai legali italiani solo le pillole
Eco cosa e' da sapere sulla voluntary disclosure
Troppi avvocati... anche in Francia

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

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

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

Webmaster • Gabriele Manna
geberele@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
mag@legalcommunity.it



legalcommunity 

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

LA DIVERSITY TRA ETICA E BUSINESS

Giovedì 30 gennaio 2014 • Ore 16.45

Park Hyatt • Via Tommaso Grossi, 1 • Milano

in collaborazione con



con il patrocinio di



La partecipazione è gratuita e l'evento è stato accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Milano con n. 3 crediti formativi.

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

16.45 Registrazione partecipanti

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

17.10 Inizio Tavola Rotonda

Giulietta Bergamaschi Partner, Lexellent

Simonetta Candela Partner, Clifford Chance

Wanya Carraro Vice Presidente Vicario, AIGI

Paola De Martini Corporate Governance and Tax Director, Luxottica Group

Barbara de Muro Responsabile progetto Women on Board, ASLA.

Partner, Portale Visconti

Nicoletta Giorgi Presidente, AIGA

Ilaria Li Vigni Presidente Comitato pari opportunità, Ordine Avvocati Milano.

Componente Commissione pari opportunità, Consiglio Nazionale Forense

Elisabetta Mina Partner, Mina Lanfranconi & Associati

Claudia Parzani Presidente, Valore D. Partner, Linklaters

Annalisa Pescatori Partner, Tonucci & Partners

Enrica Tocci Chief Legal & Ethics Officer, GDF Suez Energia Italia

Modera

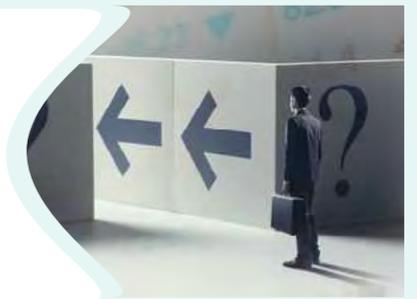
Nicola Di Molfetta *legalcommunity.it*

INTERVIENE CARLO MEGA



**Poltrone
amare per
Sergio Erede** 8

30 **Ipo(tesi)
di business**



12 **Carnelutti
fa ripartire
il ballo del
mattoni**



**Diversity una
questione
d'affari** 40



**Ecco cosa c'è
da sapere sulla
voluntary
disclosure** 18

47 **Troppi
avvocati...
anche
in francia**



24 **M&a
farmaceutico,
ai legali italiani
solo le pillole**



**Slide, "e se"
imparassimo a
farle efficaci?** 51



**Scaccabarozzi:
«i mercati
interni non
bastano più»** 27

57 **Legalcommunity
Energy
Award 2014**



PER INFORMAZIONI

800.19.22.22

www.energit.it



DIAMO UN CENTRO ALLE TUE ENERGIE

energia elettrica
gas naturale
energie rinnovabili

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

 **energit**

POLTRONE AMARE PER SERGIO EREDE

Sergio Erede, il super avvocato d'affari fondatore del più grosso studio legale d'Italia, [ha cominciato l'anno con una grana](#). La procura di Trani, quella dove lavora il pm **Michele Ruggiero**, terrore dei poteri forti finanziari (da Standard & Poor's ai colossi delle carte di credito) gli ha notificato un avviso di conclusione delle indagini, in merito a una indagine sui derivati targati Bnl, banca di cui Erede è vicepresidente. Insieme a lui, tra gli indagati anche il presidente **Luigi Abete** e il ceo **Fabio Gallia**.

L'istituto, in un comunicato ha affermato che «il coinvolgimento delle funzioni apicali della Banca sembra derivare esclusivamente da ipotesi di responsabilità per asserito omesso controllo, che sembrano sconfinare in una responsabilità oggettiva inammissibile in sede penale». Fatto sta, che un'altra delle tante poltrone dell'avvocato (che tra gli altri siede nei cda di Luxottica, Interpump, L'Espresso, Marzotto, Manetti & Roberts, Manuli Rubber, Sintonia, Aon Italia) torna a creare qualche grattacapo all'avvocato, dopo quella di Parmalat che gli è costata una condanna a un anno e sei mesi (pena sospesa) per bancarotta semplice dal Tribunale di Parma, poi ridotta in Appello a un anno e contro la quale, l'avvocato, assistito da **Francesco Mucciarelli**, ha fatto ricorso in Cassazione. In quel caso, Erede ha rinunciato alla prescrizione proprio perché fosse accertata la sua totale estraneità alle vicende che hanno condotto al dissesto il gruppo della famiglia Tanzi. 🌐



Sergio Erede

IN VIA BAROZZI SI FESTEGGIA UN ANNO «RECORD»

Ma cos'è questa crisi? Pare sia la domanda che si fanno gli avvocati di Bonelli Erede Pappalardo rinfrancati dai dati di pre consuntivo del 2013. «Il nostro anno migliore dal 2007» avrebbe detto uno dei grandi soci dello studio a un collega/concorrente incontrandolo per la strada. Un risultato straordinario che, a quanto pare, sarebbe stato propiziato dalle straordinarie performance di tre settori in particolare: tax, litigation e corporate M&A.

In più, in questo inizio anno, lo studio è tornato anche a fare lateral hire interessanti sul mercato dopo aver perso qualche pezzo nel corso del precedente.

Lo studio ha annunciato l'arrivo di **Stefania Lucchetti**, avvocatessa specializzata in operazioni cross-border, già socia dello studio Howse Williams Bowers di Hong Kong, entrata nel dipartimento Corporate dello studio in qualità di of counsel. E a distanza di pochi giorni, *legalcommunity.it* ha anticipato anche l'ingresso di un giovane e brillante professionista per l'area finanziaria dello studio, vale a dire **Federico Vezzani**, dal 2009, in Riolo Calderaro Crisostomo (Rcc) dove, un anno fa, a gennaio 2013 era diventato socio. 



Federico Vezzani

FRACCASTORO SCEGLIE LA BOUTIQUE CARAVITA DI TORITTO

Destinazione boutique. **Giorgio Fraccastoro**, socio dello studio Simmons & Simmons ed esperto di diritto amministrativo, [sarebbe in procinto di lasciare la sede italiana della law firm inglese](#). L'avvocato, che nel corso del 2013 ha assistito Lottomatica e altri operatori del settore in un ricorso al Tar Lazio promosso da Stanley International Betting, nonché Lazio Ambiente nell'acquisizione di alcuni rami d'azienda del Consorzio Gaia e l'Associazione

nazionale fumo elettronico in un ricorso al Tar Veneto contro un'ordinanza del comune di Malo.

Fraccastoro, secondo quanto appreso da *Mag by legalcommunity.it*, potrebbe passare in una importante boutique capitolina. A Roma si fa il nome dello studio Caravita di Toritto e Associati, guidata dal professor **Beniamino Caravita di Toritto**. 



Giorgio Fraccastoro

LA SCALA E IL BUDGET IN ECONOMETRIA

Dopo aver chiuso il 2013 con i ricavi a 15.670.000 di euro, in crescita rispetto ai 14.520.000 euro del 2012, [lo studio La Scala ha stupito i concorrenti](#) annunciando la decisione di predisporre il budget 2014, oltre che in base alle consuete proiezioni fondate sui track record e sul portafoglio clienti in essere, anche sull'applicazione di modelli econometrici alla valorizzazione di clientela prospect e di progetti innovativi quanto a prodotti e processi.

Ma cosa è un'analisi econometrica? Un'analisi econometrica è, nella più immediata delle definizioni, un confronto tra un modello economico e l'evidenza empirica. Insomma, va bene puntare a crescere, ma è saggio farlo restando con i piedi per terra. 🌐

LABLAW E LA QUESTIONE CAPITALE

Con uno scoop, [legalcommunity.it](#), [ha anticipato l'imminente addio alla law firm](#) fondata da **Francesco Rotondi** e **Luca Falla** di **Olimpio Stucchi** della sede di Milano e di **Nicola Petracca**, managing partner della sede di Roma.

Voci di mercato parlano anche che di un terzo socio in uscita. Ma lo studio smentisce che ci siano altri movimenti in corso.

La questione più urgente, ad ogni modo, sembra porla la sede di Roma che con l'uscita di Petracca e del suo team resta pressoché sguarnita. Sempre secondo quanto appreso da [legalcommunity.it](#), infatti, l'avvocato dovrebbe portare con sé il suo team.

Destinazione? I bene informati puntano sullo studio legale De Vivo di **Andrea De Vivo** con il quale Petracca potrebbe dare vita a un nuovo progetto professionale.

A Milano, quartier generale dello studio, sarebbe già partita la ricerca di nuove joint venture da avviare all'ombra del cupolone.

Olimpio Stucchi, invece, potrebbe scegliere la strada dell'indipendenza. Intanto LabLaw annuncia l'arrivo di 7 nuovi collaboratori. Si tratta di: **Alessandra**

Agostini, **Luca Biagioni**, **Annalisa Difronzo**, **Boris Martella**, **Laura Porta** nella sede di Milano, **Michela Calore** nella sede di Padova e **Stefania Manzoni** nella sede di Genova. 🌐



Nicola Petracca

AVVOCATI

AVOCATS

SOLICITORS

ABOGADOS



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

MILANO

PARIS



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

CARNELUTTI FA RIPARTIRE IL BALLO DEL MATTONE

Lo studio milanese chiude per il fondo Chelsfield la trattativa per l'acquisizione del portafoglio da 1,2 miliardi di Risanamento a Parigi. Intanto, Rcc, Dla e Freshfields siglano la super cartolarizzazione da 910 milioni di Unicredit. Mentre Eversheds manda in porto la riorganizzazione di Dedalus.

Quindici giorni. Quasi ottanta mandati intercettati dal barometro del mercato di *Mag by legalcommunity.it*. Continua a esserci alta pressione in zona M&A, ma l'intensità del lavoro ha subito un leggero calo rispetto alle settimane precedenti, limitando la quota dei mandati relativi a questa practice al 24,6%. Continua, intanto, la pioggia di emissioni obbligazionarie (quasi 18% dei mandati) mentre torna a farsi vedere il real estate con passaggi di portafogli (2,7%). E' il secondario a dominare anche nell'energy (3%) mentre si registra un calo del lavoro (1,4%). I contenziosi, come sempre, non rallentano mai (10,9%) e anche in ambito amministrativo, l'intensità dei mandati per le liti alimenta l'attività degli specialisti. Ultima nota per il restructuring che, sia sul fronte societario sia su quello



finanziario, sta producendo numerose operazioni (8,2%). Mentre sul fronte banking & finance (4,1%) arrivano le grandi cartolarizzazioni.

CARNELUTTI CONQUISTA GLI IMMOBILI DI RISANAMENTO A PARIGI

Il consiglio d'amministrazione di Risanamento, affiancato dalla sede di Parigi di Clifford Chance e da Bonelli Errede Pappalardo, ha valutato le offerte giunte sugli immobili francesi e ha deciso di accettare la proposta

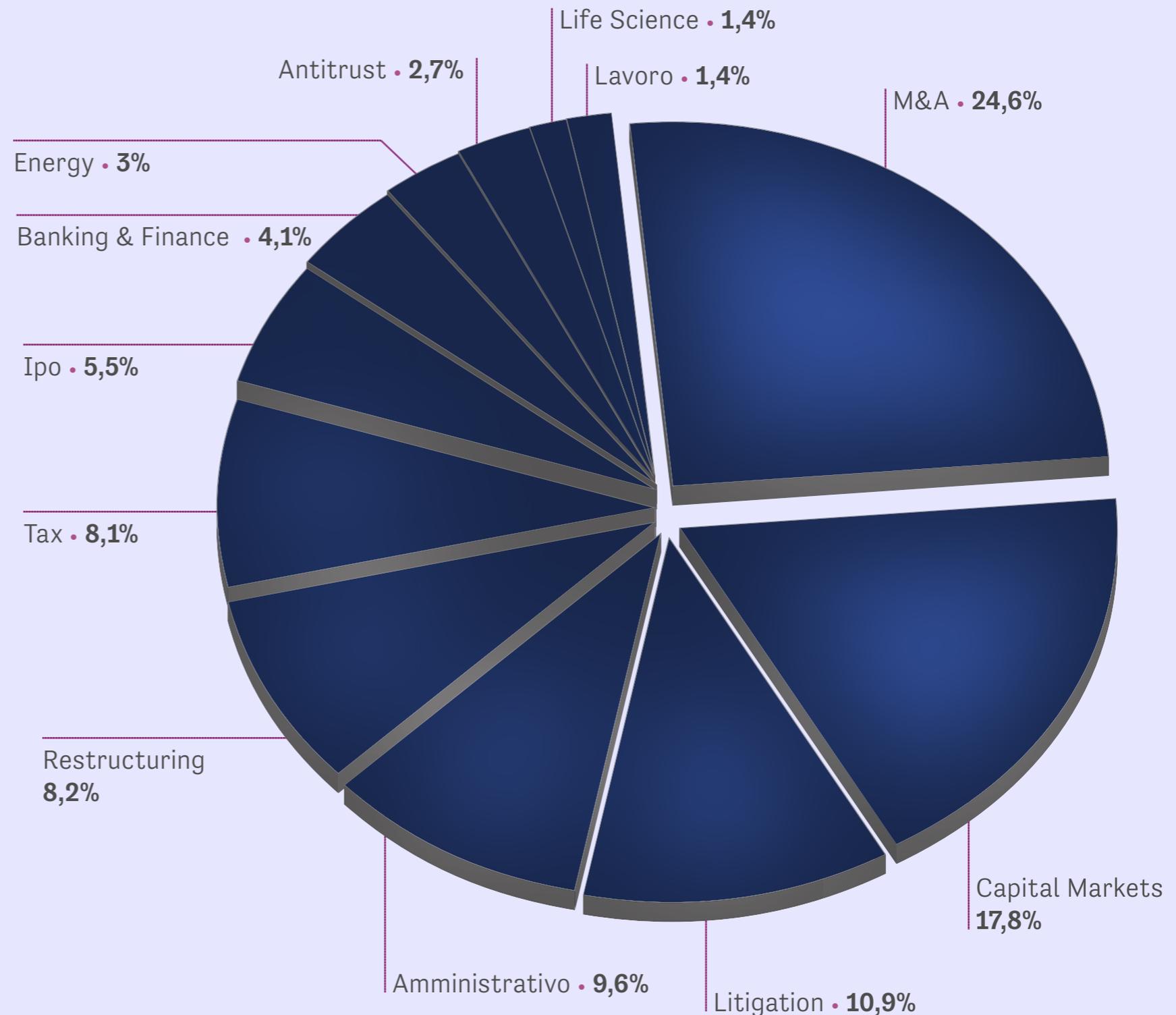


Luca Arnaboldi

giunta lo scorso 20 gennaio da Chelsfield/The Olayan Group, affiancato dallo studio Carnelutti, sui nove immobili detenuti a Parigi per 1,225 miliardi, al

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



* Periodo dal 13 gennaio 2014 al 26 gennaio 2014 • Fonte: legalcommunity.it

netto delle tasse relative al trasferimento.

La proposta prevede lo svolgimento di una due diligence confirmatoria da parte dell'acquirente, per il quale è al lavoro l'avvocato **Luca Arnaboldi**, limitata alla documentazione tecnico/legale/notarile sugli immobili da effettuarsi entro

il mese di febbraio, per verificare in particolare l'assenza di ipoteche diverse da quelle a garanzia dei finanziamenti esistenti e la rinuncia della

prelazione da parte del Comune di Parigi.

Al closing dell'operazione, Risanamento, che è stata assistita dal socio di Bep **Eliana Catalano** (coadiuvata da **Guido Giovannardi** e **Mariasofia Ricci**)



Eliana Catalano

prevede un incasso, al netto del rimborso del debito relativo agli immobili, pari a oltre 230 milioni, una plusvalenza civilistica di oltre 100 milioni e consolidata di oltre 280 milioni di euro.

LA PRACTICE

Real Estate

IL DEAL

Acquisizione portafoglio Risanamento a Parigi da parte di Chelsfield

GLI STUDI

Carnelutti, Bonelli Erede Pappalardo, Clifford Chance

GLI AVVOCATI

Luca Arnaboldi (Carnelutti), Eliana Catalano (Bep)

IL VALORE €

1,2 miliardi

RCC E DLA CON UNICREDIT NELLA CESSIONE DEL RISCHIO A MARINER

UniCredit ha raggiunto con Mariner Investment Group,

asset manager statunitense specializzato in credito e infrastrutture, un accordo per la cessione del rischio junior/mezzanino relativo a un portafoglio del valore di 910 milioni di euro di prestiti in project finance erogati in Italia. UniCredit Bank AG si è fatta assistere sul piano legale da Riolo Calderaro Crisostomo che ha agito con un team formato da **Paolo Calderaro, Michele Crisostomo,**



Paolo Calderaro



Francesco Novelli

Marcello Maienza e **Tommaso Canepa** e da DLA Piper per il quale hanno agito i soci **Francesco Novelli** e **Giulio Maroncelli** coadiuvati da **Claudio D'Alia**, **Francesca Daniele** e **Filippo Bianchi**. **Fabrizio Capponi** e **Roberta Moscaroli** si sono occupati degli aspetti tax. L'acquirente, invece, è stato affiancato da Freshfields, con il socio **Corrado Angelelli** e l'associate **Giuliano Marzi**. L'accordo firmato con l'istituto italiano, il primo di questa natura, prevede la cartolarizzazione di 910 milioni di euro relativo a un portafoglio di prestiti italiani nel settore del project finance utilizzati per investimenti in infrastrutture, energia e trasporti. Questi prestiti rappresentano il sottostante per l'emissione da parte del veicolo (spv) cui è stato trasferito il portafoglio di UniCredit di junior credit linked notes di cui il fondo americano



Corrado Angelelli

ha sottoscritto una quota. L'investimento di Mariner è stato di circa 45 milioni di euro. Il rischio (le junior credit linked notes) è stato acquistato da due fondi

gestiti da Mariner: International Infrastructure Finance Company Fund LP, and Mariner Breakwater LP.

LA PRACTICE
Banking & Finance

IL DEAL
Cessione del rischio junior/ mezzanino su portafoglio UniCredit

GLI STUDI
Rcc, Dla Piper, Freshfields Bruckhaus Deringer

GLI AVVOCATI
Paolo Calderaro, Michele Crisostomo, Marcello Maienza e Tommaso Canepa (RCC), Francesco Novelli, Giulio Maroncelli, Claudio D'Alia, Francesca Daniele, Filippo Bianchi, Fabrizio Capponi, Roberta Moscaroli (Dla Piper); Corrado Angelelli, Giuliano Marzi.

IL VALORE €
910 milioni

**EVERSHEDS
RIORGANIZZA DEDALUS**

Eversheds Bianchini, con un team guidato da **Marco Franzini** e di cui ha fatto parte anche **Nicola Zito**, ha assistito come advisor legale [Health Holding Company Srl](#) e [Mandarin](#)



Marco Franzini

Capital Partners Sca Sicar, rispettivamente società holding di controllo e socio finanziario del Gruppo Dedalus (sistemi informativi sanitari), nella strutturazione ed esecuzione dell'operazione di riorganizzazione dell'azionariato del Gruppo Dedalus di reinvestimento di Health Holding Company Srl e di Mandarin Capital Partners Sca Sicar nel Gruppo Dedalus e di



Vincenzo Giannantonio

ingresso nel medesimo gruppo da parte di Hutton Collins, assistito da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Clifford Chance ha seguito la disamina di aspetti tax in Italia e, per conto di Hutton Collins, di aspetti legali e fiscali in Lussemburgo.

Raynaud and Partners, con il socio **Vincenzo Giannantonio** e l'associate **Giacomo Pansolli**, ha assistito IMI Sgr, in qualità di gestore del Fondo Centro Impresa, nella vendita della propria partecipazione nel Gruppo Dedalus.

L'operazione ha portato all'acquisizione dei soci di minoranza in uscita e al reperimento di risorse finanziarie per circa 25 milioni di euro per lo sviluppo della internazionalizzazione ed il consolidamento del Gruppo Dedalus ora interamente

posseduto da Dedalus Holding Spa con i soci Health Holding Company S.r.l. (oltre 50%), Mandarin Capital Partners SCA SICAR (quasi 36%) e HC Leo SA holding lussemburghese di Hutton Collins (14%).

LA PRACTICE

Societario/Restructuring

IL DEAL

Riorganizzazione gruppo Dedalus

GLI STUDI

Eversheds, Clifford Chance, Raynaud and partners

GLI AVVOCATI

Marco Franzini, Nicola Zito (Eversheds); Vincenzo Giannantonio, Giacomo Pansolli (Raynaud and partners).

IL VALORE €

25 milioni



© Tyler Olson - Fotolia.com

CLEARY
GOTTLIEB

NEW YORK
WASHINGTON
PARIS
BRUSSELS

LONDON
MOSCOW
FRANKFURT
COLOGNE

ROME
MILAN
HONG KONG
BEIJING

BUENOS AIRES
SÃO PAULO
ABU DHABI
SEOUL

Cleary Gottlieb ringrazia la giuria dei Legalcommunity Energy Awards 2014 che ha premiato lo Studio



clearygottlieb.com

Fondato nel 1946 da avvocati che ambivano all'eccellenza nella professione legale, all'internazionalità e al rispetto della diversità, Cleary Gottlieb è uno studio legale internazionale che si avvale della collaborazione di circa 1.300 avvocati, situati nelle 16 sedi di New York, Washington, D.C., Parigi, Bruxelles, Londra, Mosca, Francoforte, Colonia, Roma, Milano, Hong Kong, Pechino, Buenos Aires, San Paolo, Abu Dhabi e Seoul.

Lo scorso 20 dicembre, *legalcommunity.it* ha raccontato la decisione di Prada di ritornare in Italia. Nello specifico, si è trattato della decisione della holding e degli azionisti di controllo del gruppo del lusso quotato a Hong Kong di rimpatriare tutte le attività detenute all'estero e in particolare le società di controllo che si trovavano nei Paesi Bassi e in Lussemburgo. L'operazione ha rappresentato la prima procedura di voluntary disclosure fatta da una società italiana. Ma in cosa consiste questo tipo di operazione? Che vantaggi offre e a quali rischi espone? *Mag by legalcommunity.it* se lo è fatto spiegare da **Stefano Simontacchi**, co managing partner di Bonelli Erede Pappalardo, che ha gestito la procedura.

Voluntary disclosure: in cosa consiste?

L'espressione "voluntary disclosure" identifica una procedura di collaborazione volontaria finalizzata alla regolarizzazione di investimenti e attività di natura finanziaria detenuti all'estero da contribuenti residenti in Italia che non abbiano adempiuto agli obblighi di monitoraggio (mediante compilazione

ECCO COSA C'È DA SAPERE SULLA VOLUNTARY DISCLOSURE

Stefano Simontacchi, co managing partner e responsabile del tax dello studio Bonelli Erede Pappalardo spiega in cosa consiste la procedura che presto potrebbe diventare legge in Italia.



del quadro RW della dichiarazione dei redditi) normativamente previsti dal decreto legge 28 giugno 1990, n. 167.

E' già legge?

Tale procedura dovrebbe formare oggetto di un apposito provvedimento (presumibilmente un decreto legge) di prossima emanazione, attualmente all'esame del Governo. In base alle bozze del provvedimento attualmente disponibili tale procedura dovrebbe essere attivabile sino a settembre 2015.

Quale scopo ha?

La "voluntary disclosure" ha lo scopo di agevolare la spontanea dichiarazione – da parte dei contribuenti che abbiano in passato violato gli obblighi di monitoraggio – di detenere investimenti e attività di natura finanziaria all'estero e, conseguentemente, favorire la regolarizzazione delle posizioni illecite mediante mitigazione delle sanzioni amministrative, nonché delle correlate sanzioni penali.

Va precisato che tale procedura si inserirebbe in un più ampio contesto normativo che dovrebbe anche comprendere la nuova fattispecie di reato di autoriciclaggio, la quale consentirebbe di estendere la punibilità per riciclaggio all'autore, anche in concorso, del reato da cui provengono il denaro, i beni o le utilità che ne costituiscono oggetto (c.d. reato presupposto).

Si tratterebbe di una iniziativa isolata sul piano internazionale?

Il progetto di "voluntary disclosure" non rappresenterebbe un'iniziativa "isolata" e di ispirazione puramente "domestica", ma – al contrario – si affiancherebbe a misure analoghe già adottate da numerosi altri paesi (a titolo d'esempio: Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania), come fortemente auspicato da importanti organizzazioni a livello internazionale, tra le quali l'OCSE (l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e il GAFI (il Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale).

Chi può farvi ricorso?

L'adesione alla "voluntary disclosure" dovrebbe essere garantita a tutti i contribuenti soggetti all'obbligo di monitoraggio fiscale (vale a dire, persone fisiche, enti non commerciali, società semplici e soggetti equiparati, residenti in Italia) che, in passato, non abbiano indicato nel quadro RW delle proprie dichiarazioni dei redditi i dati relativi agli investimenti e alle attività di natura finanziaria detenuti all'estero.

Vale anche per chi ha precedenti?

La platea dei potenziali beneficiari della "voluntary disclosure" dovrebbe essere limitata ai soggetti nei confronti dei quali non siano già state avviate attività di controllo. La procedura, infatti, non è attivabile se

si è già a conoscenza di accessi, ispezioni, verifiche o dell'inizio di qualunque attività di accertamento o di procedimenti penali per violazioni di norme tributarie.

Quali vantaggi ottiene chi attiva la procedura?

Premesso che sarà necessario attendere la pubblicazione della versione definitiva del provvedimento che disciplinerà la "voluntary disclosure", stando alle bozze attualmente disponibili, l'adesione a tale procedura volontaria dovrebbe garantire al contribuente la possibilità di beneficiare di una riduzione delle sanzioni amministrative e penali.

Ossia?

Per quanto riguarda il fronte delle sanzioni amministrative, esse dovrebbero essere ridotte alla metà del minimo previsto dalla legge nei casi in cui gli investimenti e le attività di "voluntary disclosure" vengano trasferite in Italia o in paesi dell'Unione Europea o dello Spazio Economico Europeo che consentono un effettivo scambio di informazioni con l'Italia. Nei casi diversi, invece, la sanzione minima dovrebbe essere ridotta "solamente" di un quarto.

E sul fronte penale?

Per quanto concerne gli aspetti penali, invece, la "voluntary disclosure" dovrebbe escludere la punibilità per i delitti di dichiarazione infedele e omessa

dichiarazione (previsti, rispettivamente, dagli articoli 4 e 5 del D. Lgs. 10 marzo 2000, n. 74). Resterebbero invece applicabili le pene previste per i delitti di dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture (o altri documenti) per operazioni inesistenti o mediante altri artifici (previsti, rispettivamente, dagli articoli 2 e 3 del D. Lgs. 10 marzo 2000, n. 74), sia pure in misura ridotta (sino alla metà).

Che vantaggio avrebbe, invece, l'amministrazione?

Il vantaggio per l'Amministrazione finanziaria italiana sarebbe rappresentato non solo dall'immediato beneficio consistente nell'introito derivante dalla regolarizzazione delle posizioni illecite esistenti (la misura al vaglio del legislatore prevede, infatti, riduzioni sul fronte delle sanzioni, ma non su quello delle imposte e degli interessi che – pertanto – dovrebbero comunque essere corrisposti per intero), ma anche, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, dalla prospettiva di poter assoggettare ad imposizione i redditi che deriveranno in futuro dagli investimenti e dalle attività regolarizzate.

E quali rischi dovrebbe mettere in conto chi scegliesse la voluntary disclosure?

Nella misura in cui venga mantenuto un comportamento ispirato alla trasparenza e alla correttezza, il contribuente non corre alcun rischio.

Tuttavia, nel caso in cui nell'ambito della procedura di "voluntary disclosure" vengano prodotti documenti falsi o fornite informazioni non corrispondenti alla realtà, non solo il contribuente comprometterebbe definitivamente la possibilità di beneficiare della procedura in parola (non esperibile, infatti, più di una volta), ma verrebbe altresì punito con la pena della reclusione da un anno e sei mesi a sei anni.

Quali sono i principali obblighi fiscali a cui ci si sottopone?

Il contribuente che intenda beneficiare dei vantaggi derivanti dalla "voluntary disclosure" deve indicare all'amministrazione finanziaria in maniera spontanea tutti gli investimenti e tutte le attività di natura finanziaria detenuti all'estero, fornendo tutte le informazioni necessarie a consentire la ricostruzione dei redditi che servono a costituirli o che sono derivati dalla loro dismissione o dal loro utilizzo.

Quale periodo dovrà coprire la disclosure?

Il contribuente non potrà decidere i periodi d'imposta con riferimento ai quali beneficiare della procedura di collaborazione volontaria: la disclosure, infatti dovrà necessariamente riguardare tutti i periodi d'imposta per i quali, alla data di presentazione dell'istanza, non risultino ancora scaduti i termini per la contestazione della violazione degli obblighi dichiarativi. Le bozze

attualmente disponibili del provvedimento, peraltro, prevedono che le somme dovute debbano essere versate in un'unica soluzione.

Qual è l'atteggiamento dell'Agenzia delle Entrate in questi casi?

In un momento storico nel quale la protezione dell'anonimato nei paradisi fiscali è destinata a venire meno, l'amministrazione finanziaria parrebbe essersi finalmente posta nella prospettiva di porgere un ramoscello d'ulivo ai contribuenti.

L'efficacia di misure cooperative in ambito fiscale e la convenienza, per entrambe le parti (amministrazione finanziaria e contribuente) ad adottare approcci collaborativi, del resto, è già stata sperimentata con successo in altre occasioni tra le quali meritano di essere menzionate quelle relative all'istituto del ruling internazionale (che consente alle imprese che svolgono la propria attività a livello internazionale la preventiva definizione, in contraddittorio con l'amministrazione finanziaria, di problematiche concrete relative al regime dei prezzi di trasferimento, degli interessi, dei dividendi e delle royalties) e al progetto di cooperative compliance (vale a dire, il progetto pilota recentemente avviato dall'Agenzia delle Entrate, volto a porre le basi per definire uno schema di riferimento per nuove forme di interlocuzione basate sulla cooperazione, sulla trasparenza e sulla reciproca fiducia).

E' favorevole alla creazione di una "certificazione etica fiscale" per le aziende, un po' come è stato fatto per l'impegno ambientale?

Se opportunamente regolamentata, l'introduzione di una "certificazione etica" anche in ambito fiscale potrebbe garantire indubbi vantaggi. Si potrebbe ipotizzare, a titolo d'esempio, l'implementazione di un regime premiale di oneri documentali finalizzato a consentire la verifica dell'adozione di efficaci tax control framework da parte dei contribuenti. Tale misura non dovrebbe, ovviamente, rappresentare un ulteriore adempimento burocratico per i contribuenti, ma dovrebbe consentire ai contribuenti "virtuosi" (vale a dire, che operano in buona fede e che si ispirano a principi di trasparenza e correttezza) di godere di benefici concreti quali, a titolo d'esempio, la riduzione di sanzioni in caso di autodenuncia, la razionalizzazione delle verifiche fiscali e la esclusione della responsabilità per reati tributari. Un'iniziativa quale l'introduzione di una "certificazione etica fiscale", peraltro, potrebbe anche inserirsi nell'ambito di progetti già al vaglio dell'amministrazione finanziaria, quale quello relativo alla cooperative compliance, avviato quest'estate. 

SAVE THE DATE

Intellectual Property *2014* Awards

by **legalcommunity**
.it

17.06.2014

The logo for K&L GATES is displayed in white, bold, sans-serif capital letters on a dark blue rectangular background.

K&L GATES

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

Connessi con il mondo

K&L Gates offre consulenza innovativa e di qualità per le questioni legali più complesse, ovunque esse abbiano luogo. Grazie alla nostra estesa piattaforma internazionale di 48 uffici sparsi in quattro continenti, i nostri oltre 2.000 avvocati sono pronti ad aiutarvi a raggiungere gli obiettivi globali della vostra impresa.

Le principali aree di attività sono:

- Societario e commerciale
- Finanza di progetto
- Servizi finanziari
- Contenzioso e arbitrati
- Diritto amministrativo
- Real Estate
- Diritto bancario
- Ristrutturazioni e procedure concorsuali

M&A FARMACEUTICO, AI LEGALI ITALIANI SOLO LE PILLOLE

Nei big deal cross border, gli studi della Penisola vengono incaricati di seguire solo gli aspetti locali delle operazioni.



Pigliati 'na pastiglia, cantava il mitico Renato Carosone. Il motivetto potrebbe fare da colonna sonora per la descrizione del trend registrato tra la fine del 2013 e i primi giorni del 2014. Ma a ben guardare, la medicina in questione sembra più un palliativo che la soluzione definitiva alla carenza di grandi mandati registrata nel corso dell'ultimo anno (si veda il numero 8 di Mag del 13 gennaio 2014).

I motivi sono essenzialmente due. Gli avvocati italiani hanno generalmente raccolto solo le briciole di queste operazioni che, in realtà, hanno avuto il loro fulcro all'estero. Si è trattato di deal cross border dove, la parte italiana, era solo un "di cui". Mentre nelle operazioni in cui c'era una parte italiana coinvolta, questa si è solitamente fatta assistere da team legali stranieri.

ASPEN-GLAXO E MICROPORT-WRIGHT. Si prenda ad esempio l'operazione con cui il colosso

multinazionale sudafricano [Aspen ha acquisito la divisione terapeutica della trombosi di GlaxoSmithKline](#).

Operazione che ha visto coinvolti, per gli aspetti di diritto italiano, rispettivamente gli studi Carnelutti e Bonelli Erede Pappalardo. Tuttavia, se si guarda l'operazione da vicino, ci si accorge facilmente che l'Italia non è stata altro che un capitolo dell'intera operazione da 700 milioni di sterline, che ha coinvolto la bellezza di 18 giurisdizioni (si veda il numero 8 di Mag by [legalcommunity.it](#)).

Stesso discorso può esser fatto per l'operazione da 290 milioni di dollari con cui MicroPort Scientific Corporation, società attiva nel settore dei dispositivi medici quotata alla borsa di Hong Kong, ha acquisito

il business "OrthoRecon" dalla [Wright Medical Group Inc](#), società quotata al Nasdaq di New York. Bonelli Erede Pappalardo, con il socio **Fulvio Marvulli** e l'associate **Virginia Cella**, e Carnelutti, con il partner **Marco Lantelme**, hanno assistito rispettivamente compratori e venditori per gli aspetti di diritto italiano.



Marco Lantelme



SOCIETA' ITALIANE E ADVISOR STRANIERI.

Certo, si dirà, il fenomeno si spiega anche tenendo conto del fatto che le parti coinvolte in queste operazioni sono straniere e che dovendo strutturare delle operazioni su scala globale non potevano che distribuire

i diversi mandati ad una serie di

advisor competenti per giurisdizione.

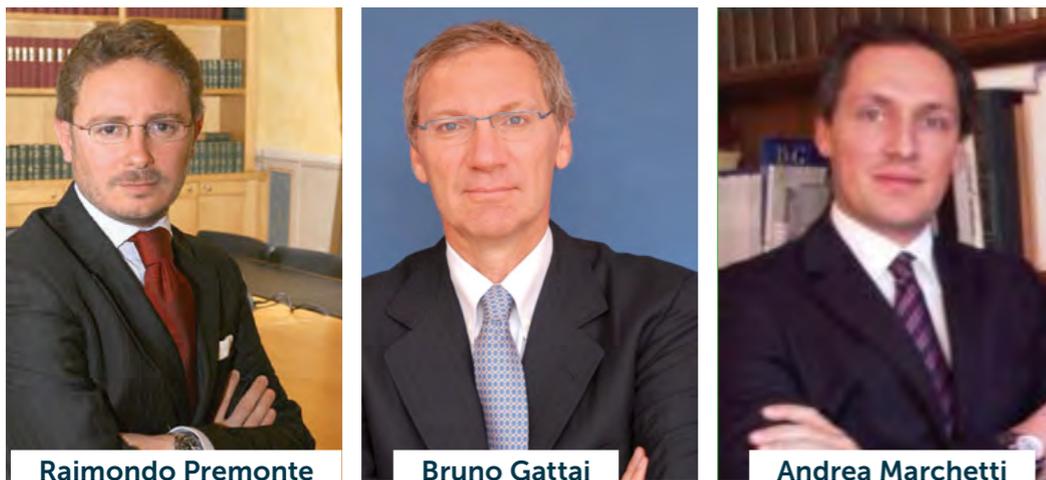
Forse. Ma non si può non notare un altro aspetto emerso dal mercato M&A del pharma business.

Anche le società italiane tendono a lavorare con studi stranieri.

Due esempi recenti. Il primo è quello che ha visto la Recordati farsi assistere dalla sede parigina di Eversheds e da Arnold & Porter nell'acquisizione, dal fondo di investimento Abraaj e da una serie di persone fisiche, del 67% di Opalia Pharma.

L'operazione [Recordati Opalia](#) (a cui seguirà un'ulteriore tranche su un'altro 23%) ha avuto un valore di 22,6 milioni.

IL BIG DEAL JAZZ-GENTIUM. Mentre il vero big deal è stato quello che ha visto l'irlandese Jazz Pharmaceuticals concludere un accordo da un



Raimondo Premonte

Bruno Gattai

Andrea Marchetti

miliardo di dollari, per rilevare Gentium, società italiana quotata al Nasdaq. Gli italiani di [Gentium](#) si sono fatti assistere da Skadden Arps, che ha schierato il socio italiano **Lorenzo Corte** con la senior associate **Katherine Brody** e l'associate **Andrea Spadacini** e da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners con un team guidato da **Raimondo Premonte** coadiuvato dall'associate **Filippo Ughi** per gli aspetti M&A, di cui hanno fatto parte anche il partner **Matteo Fusillo** per gli aspetti lavoristici e il counsel **Vittorio Zucchelli** per gli aspetti tax. Mentre per l'acquirente ha agito lo studio Gattai Minoli che ha seguito gli aspetti italiani dell'operazione con i soci **Bruno Gattai** e **Nicola Brunetti**. Il mandato a Gattai Minoli è arrivato tramite Weil Gotshal & Manges, studio americano che ha assistito Jazz Pharmaceuticals sul deal, il cui team è guidato da

Keith Flaum, una vecchia conoscenza di Gattai e soci, visto che è stato loro partner nell'avventura in Dewey & LeBoeuf.

L'ECCEZIONE: TONUCCI AL FIANCO DI BTG. L'unica eccezione, tra i casi recenti, è stata quella dello studio Tonucci & partners che, con gli avvocati **Andrea Marchetti** e **Marco Monaco Sorge**, ha assistito la multinazionale francese BTG Industries et Santé nell'acquisizione, tramite la subsidiary Laboratoires Urgo, di una partecipazione di maggioranza nel capitale dell'italiana [Agave Farmaceutici](#), già detenuta dalla famiglia fondatrice e assistita nella cessione dall'avvocato **Pierluigi De Biasi** dello studio Gattai Minoli & partners. I francesi di BTG – Laboratoires Urgo, già operanti in 13 Paesi in Europa, Asia e America nel settore farmaceutico e parafarmaceutico, sono entrati, così, anche nel mercato italiano. 🌐



SCACCABAROZZI: «I MERCATI INTERNI NON BASTANO PIÙ»

Il presidente di Farmindustria: «Le aggregazioni sono la strada principale per consolidare le imprese e portare impiego».

Industria farmaceutica a tutto M&A. Il trend è destinato a continuare. E non solo a livello internazionale. Anche le imprese italiane attive nel settore, infatti, giocano da protagoniste sullo scacchiere delle fusioni e acquisizioni perché «è finita l'era dello sviluppo solo nei mercati interni». A parlare è **Massimo Scaccabarozzi**, presidente di Farmindustria oltreiché amministratore delegato di Janssen-Cilag Spa, che in questa intervista a *Mag by legalcommunity.it* conferma: «I segnali che arrivano dal mercato descrivono una vera e propria tendenza». Una tendenza in cui rientra anche l'attività di molte realtà italiane. Nell'ultimo anno, per esempio, Chesi Farmaceutici ha rilevato il 42% di Cornerstone Therapeutics per 80 milioni; Zambon Company ha acquisito Profile Pharma; mentre Recordati ha acquisito la spagnola Laboratorios Casen Fleet per 93 milioni.

Da cosa dipende il trend delle concentrazioni?

Il costo dello sviluppo di tecnologie e la ricerca per la produzione



LEGALI SOTTO LALENTE

Gli studi che hanno fatto operazioni di M&A farmaceutico nel 2013

	Studio legale	Valore	Numero
1	White & Case LLP	723	2
2	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	643	2
3	A&L Goodbody	643	1
4	Baker & McKenzie	643	1
5	Cooley LLP	643	1
6	Gattai Minoli & Partners	643	1
7	Hogan Lovells International LLP	643	1
8	Skadden Arps Slate Meagher & Flom LLP	643	1
9	Weil Gotshal & Manges LLP	643	1
10	Freshfields Bruckhaus Deringer LLP	377	2
11	Chiomenti Studio Legale	340	1
12	NCTM Studio Legale Associato	340	1
13	Arnold & Porter LLP	167	2
14	Allen & Overy LLP	93	1
15	Deloitte Legal	93	1
16	Faus & Moliner Abogados S.L.	93	1
17	Clifford Chance LLP	80	1
18	Fried Frank Harris Shriver & Jacobson LLP	80	1
19	Morgan Lewis & Bockius LLP	80	1
20	Eversheds LLP	37	1

Fonte: legalcommunity.it

di farmaci è molto elevato. Queste fusioni favoriscono la crescita.

Si, la crescita all'estero...

Guardi, se le aziende italiane avessero dovuto vivere solo di mercato domestico avrebbero avuto molte difficoltà.

Quindi è una scelta obbligata?

È la strada principale per consolidare le imprese e portare impiego.

Nessun rischio delocalizzazione?

Il rischio delocalizzazione c'è sempre quando ci si consolida all'estero. Anche perché si tende a concentrare le attività in Paesi dove ci sono le condizioni più favorevoli.

E in Italia non ci sono?

Noi chiediamo che in Italia non ci sia un atteggiamento negativo nei confronti della farmaceutica.

Perché invece...

Il nostro comparto, in Italia, ha un importante cliente: lo Stato. Negli ultimi 15 anni le manovre economiche hanno sempre portato tagli alla spesa. Il 2013 è stato il primo anno in cui il settore non è stato penalizzato. Lo prendiamo come un segnale positivo. 🌐

IUSLETTER

L'APP DI AGGIORNAMENTO GIURICO DI CUI NON
POTRAI PIÙ FARE A MENO

Rassegna stampa quotidiana,
giurisprudenza commentata
e la nuovissima sezione **Questions**,
per avere una risposta alle tue domande!

Scaricala ora gratuitamente
su Apple Store e Google Play

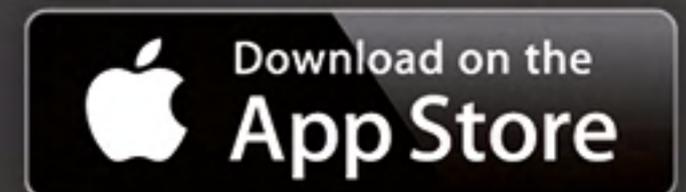
Iusletter

informazione e aggiornamento giuridico

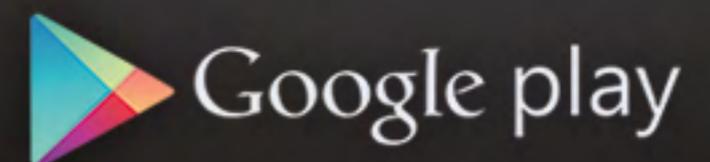
LaScala

STUDIO LEGALE

*in association with
Field Fisher Waterhouse*



e da oggi anche su



IPO (TESI) DI BUSINESS



Nel 2013 sono state 19 le quotazioni sui listini di Borsa Italiana. La raccolta è arrivata a 1,4 miliardi. Per gli avvocati si tratta di operazioni che possono rendere fino a 500 mila euro. Ma è presto per parlare di un ritorno della stagione delle quotazioni. «Servono misure strutturali».

Tendenza destinata a durare o euforia passeggera? Nell'ultimo anno gli avvocati d'affari impegnati nell'attività di capital markets sono tornati a occuparsi anche di quotazioni. Le matricole che nel 2013 sono sbarcate a Piazza Affari sono state ben 19, due delle quali approdate all'Mta. Il resto, invece, ha scelto l'Aim, il listino di Borsa italiana dedicato alle pmi. Per gli studi legali d'affari si tratta di un filone di business che torna ad essere interessante. Una quotazione all'Aim, oggi, produce una parcella che, a seconda della complessità dell'operazione, può variare dai 60 ai 120 mila euro. Mentre un'Ipo all'Mta, può rendere dai 150 ai 500 mila euro.

RACCOLTA 2013 A 1,4 MILIARDI.

Nell'anno appena trascorso, la raccolta complessiva in Borsa si è attestata a circa 1.400 milioni di

euro. Si è trattato della migliore performance dal 2007. Il grosso della raccolta è arrivato dalla quotazione di [Moncler](#) (680 milioni, la maggiore operazione per controvalore dal 2000) e [Moleskine](#) (240 milioni). Stando alle voci di mercato, il 2014 dovrebbe riuscire a ripetere l'exploit.

L'ultimo debutto, in ordine di tempo, risale allo scorso 21 gennaio con l'arrivo di una nuova matricola per l'Aim. Si tratta di [Green Power](#), società che produce macchine e veicoli commerciali, al fianco della quale, per gli aspetti legali, ha lavorato lo studio Nctm con un team guidato da [Lukas Plattner](#). Mentre le prossime debuttanti dovrebbero essere [Expert System](#), [Amh](#) (Anima Sgr) [Serravalle](#), [Artemide](#), Gala e [Blue Note](#).

Per non parlare della possibile quotazione di Poste. Insomma, dopo anni di magra, sembra che a Piazza Affari qualcosa sia cambiato.

REAZIONE AL CREDIT CRUNCH.

«Questo risveglio», dice [Daniele Raynaud](#), socio di Raynaud and Partners che nel corso del 2013 ha seguito l'Ipo di Moleskine, «può essere spiegato in molti modi. Non secondario, per esempio,



© iConcept - Fotolia.com



Lukas Plattner



Daniele Raynaud



Antonio Coletti

LE MATRICOLE DI PIAZZA AFFARI DEL 2013

Le società quotate nel corso dell'ultimo anno e gli advisor legali che le hanno assistite.

Nome società	Attività	Studio legale	Avvocati	Mercato di riferimento
MC-link	Comunicazioni elettroniche	Valli & Associati	Andrea Valli, Marcello Mancuso	AIM
Enertronica	Energie rinnovabili	NCTM	Lukas Plattner	AIM
Moleskine	Taccuini e oggetti	Clifford Chance (per Syntegra Capital); White & Case e Grimaldi (per i global coordinator); Raynaud and partners (Appunti Sarl); Gattai Minoli (Pentavest Sarl); Gianni Origoni Grippo Cappelli (banche)	Alberta Figari, Filippo Emanuele (CC); Michael Immordino, Ferigo Foscari (W&C); Adriano Pala (Grimaldi); Daniele Raynaud, Vincenzo Giannantonio (Raplex); Nicola Brunetti; Stefano Bucci (Gop)	MTA
Sacom	Green Biotechnology	NCTM	Lukas Plattner	AIM
Mondo TV France	Produzione lungometraggi animati e serie TV	Carbonetti (Mondo TV); Macchi di Cellere Gangemi (Banca Finnat Euramerica)	Massimo Tesei, Rocco Santarelli (Carbonetti); Richard Conrad Morabito, Pietro Fulvio (Mdcg)	AIM
Italia Independent Group	Accessori moda	Pedersoli (Italia Independent); Clifford Chance (Global coordinator)	Carlo Re, Marcello Magro (Pedersoli); Alberta Figari (CC)	AIM
Industrial Stars of Italy	SPAC	d'Urso Gatti e Bianchi	Gianni Martoglia, Andrea Bartolucci	AIM
Digital Magics	Investment company	Dla Piper	Francesco Maria Aleandri	AIM
Safe Bag	Protezione bagagli negli aeroporti	Bvr & partners	Gianbenso Borgognoni Vimercati, Fabrizio Iliceto	AIM
World Duty Free	Retail aeroportuale	Bonelli Erede Pappalardo (World Duty Free); White & Case (Banca Imi)	Umberto Nicodano, Vittoria Giustiniani (Bep); Michael Immordino, Ferigo Foscari (W&C)	MTA
TE Wind	Energie rinnovabili	Legance	Giorgio Vanzanelli	AIM
Space	SPAC	Bonelli Erede Pappalardo e Proskauer (Space); Clifford Chance (global coordinator)	Mario Roli (Bep)	MIV

Nome società	Attività	Studio legale	Avvocati	Mercato di riferimento
Ki Group	Distribuzione prodotti biologici	Baker & McKenzie	Pietro Bernasconi, Ludovico Rusconi	
Net Insurance	Assicurazioni business to business	NCTM	Roberto Maviglia	AIM
Moncler	Abbigliamento Moda	Latham & Watkins (Moncler); Linklaters (joint global coordinators, joint bookrunners e joint lead manager); Dla Piper (banche per il finanziamento corporate)	Antonio Coletti, Ryan Benedict, Riccardo Agostinelli (L&W); Claudia Parzani e Teresa Triglia (Linklaters); Ugo Calò (Dla Piper)	MTA
Leone Group	Distribuzione e produzione di film	Gianni Origoni Grippo Cappelli; Mamma Pietropaoli Rossetti Vigliocco (aspetti fiscali)	Paolo Bordi (Gop)	AIM
WM Capital	Sviluppo del business format franchising	King & Wood Mallesons SJ Berwin	Ettore Scandale	AIM
Sacom	Produzione e distribuzione prodotti per la nutrizione delle piante	Hogan Lovells (Sacom); NCTM (EnVent - nomad)	Roberto Culicchi (Hogan Lovells); Lukas Plattner (NCTM)	AIM
Greenitaly1	SPAC	d'Urso Gatti e Bianchi (Green Italy Spa); Hogan Lovells (Vedo Green)	Stefano Valerio (d'Urso Gatti e Bianchi); Roberto Culicchi (Hogan Lovells)	AIM
Innovatec	Duty free shop	Chiomenti		AIM

Fonte: legalcommunity.it

è il fatto che per molte aziende, ancora oggi, non è semplice ottenere finanziamenti bancari per alimentare processi di crescita o internazionalizzazione e la ricerca di equity sul mercato si rivela

una alternativa interessante». In effetti, l'ultimo dato Bce, relativo al mese di novembre, parla di una drammatica frenata del 5,9% dei prestiti alle imprese nel nostro Paese, mentre in Europa Dato il

dato si è limitato a un -3,9%. Ma c'è anche un'altra possibile spiegazione. Secondo **Antonio Coletti**, managing partner di Latham & Watkins, che ha seguito l'Ipo di Moncler, «a creare le

condizioni favorevoli per questo ritorno alle quotazioni è stato anche il gran numero di emissioni obbligazionarie da parte di società non quotate effettuate negli ultimi 18 mesi: una società che si è preparata per andare sul mercato obbligazionario, riesce più facilmente ad intraprendere il cammino della quotazione in Borsa». Un percorso che, con la nascita dei mini bond e dell'ExtraMot Pro, vede protagoniste sempre più pmi.

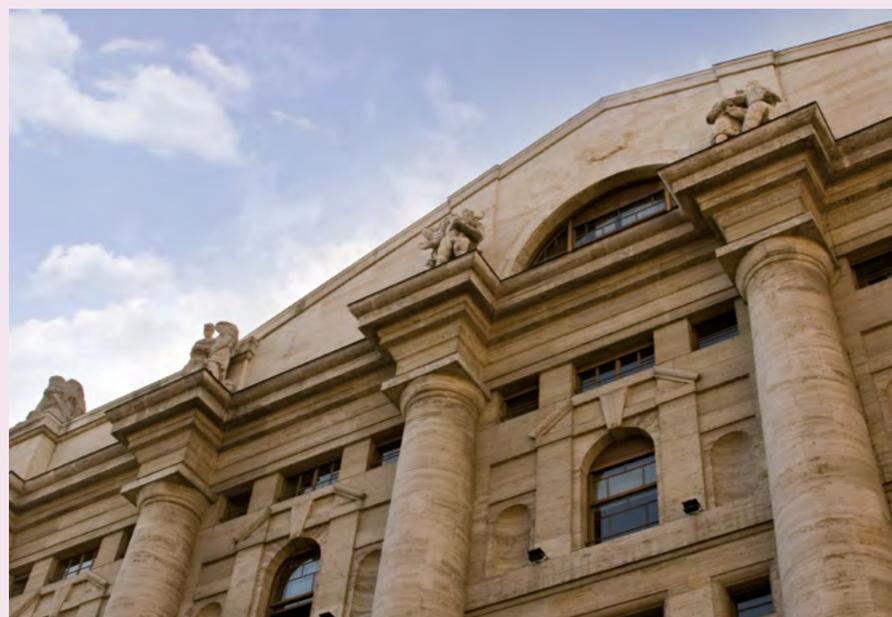
NOVE SU DIECI SCELGONO L'AIM.

Queste società, nella maggior parte dei casi scelgono di quotarsi all'Aim Italia, mercato per le microcap ad alto potenziale di crescita, nato nel marzo del 2012, dall'unificazione di Mac (creato nel 2007) e Aim (nel 2008).

Anche se, come nota Lukas Plattner, socio di Nctm che ha seguito 8 delle 37 Ipo su questo mercato, «non sono più solo le piccolissime realtà a preferire questo listino». Tra le ragioni per

cui nove matricole su 10 prediligono l'Aim c'è il fatto che la quotazione in questo segmento prevede procedure snelle, la burocrazia è ridotta ai minimi termini, i costi sono inferiori e comunque consente l'accesso a una vetrina internazionale come quella fornita dal Palazzo Mezzanotte (controllato dal London Stock Exchange) e

l'opportunità di beneficiare di un'ulteriore via alla raccolta di capitali, alternativa rispetto all'indebitamento bancario. Plattner ha portato all'Aim First Capital, che ha raccolto 15 milioni, così come Sacom che ha ottenuto oltre 8 milioni di mezzi freschi grazie all'Ipo sul listino alternativo. Ma forse, quello che può essere preso come caso emblematico delle potenzialità di questo strumento e di ciò che la quotazione può "mettere in moto" è l'episodio dell'Ipo di [Enertronica](#). «Al momento della quotazione», racconta Plattner, «la società ha raccolto 900 mila euro. Dopo un mese e mezzo ha ottenuto finanziamenti bancari per 2 milioni e infine si è aggiudicata una gara per la realizzazione di due parchi fotovoltaici in Sud Africa per un valore complessivo di 170 milioni».



BOOM DELLE SPAC

Nel 2013, il 17% delle operazioni di Ipo ha riguardato una Spac. L'acronimo sta per Special-purpose acquisition company. Si tratta di società che prima si quotano, raccogliendo liquidità, e poi cercano una società con cui fondersi.

Delle cinque Spac finora sbarcate a Piazza Affari, tre sono arrivate nel 2013. Si tratta in particolare di Industrial Stars of Italy, Space e GreenItaly1.

La prima e l'ultima sono state seguite dallo studio d'Urso Gatti e Bianchi, rispettivamente con i soci **Gianni Martoglia** e **Stefano Valerio**. Per Space, invece, tra i cui promotori c'è anche **Sergio Erede**, ha agito lo studio Bonelli Erede Pappalardo con il partner **Mario Roli**.

Il 2014 potrebbe vedere ancora delle operazioni. La prima, entro febbraio, dovrebbe essere la quotazione di Ipo Challenger, curata sempre da d'Urso Gatti e ideata da uno dei promotori di Madeinitaly1, **Simone Strocchi**.

«Sono fondamentalmente due i vantaggi che le Spac offrono», spiega a *Mag by legalcommunity.it*, Stefano Valerio. Il primo è che «il veicolo garantisce la quotazione a un dato prezzo». Il secondo, aggiunge l'avvocato, «è che i promotori seguono l'operazione per tutto il processo, spesso rimangono azionisti e sono effettivamente interessati alla crescita del titolo». E poi, conclude il socio di d'Urso Gatti e Bianchi, «questi veicoli contribuiscono all'apertura del mercato intercettando l'attenzione e gli investimenti di soggetti come privati e family office, oltre a quello dei soliti investitori istituzionali». 📺



Stefano Valerio



Mario Roli

ITALIA INDEPENDENT, LA DOMANDA C'E'.

Va detto, però, che l'effetto indotto sul business della società non è detto che si rifletta sulla valorizzazione in Borsa.

Prendendo sempre il caso di Enertronica, per esempio, si vede che il titolo collocato a circa 3 euro il 15 marzo 2013, oggi viaggia sui 3,33 euro (chiusura del 17 gennaio 2014). E se si guardano i grafici di Borsa, si noterà che nell'arco di tempo preso in considerazione, il valore delle azioni ha toccato punte di 5 euro (a pochi giorni dall'Ipo) e down a 2,4 euro, fino a tornare a viaggiare attorno alla cifra di collocamento. In generale, si tratta di titoli poco scambiati. Per i quali c'è una domanda molto "sottile".

Sacom, collocata a 9,7 euro oggi viaggia intorno ai 6,24; Mondo Tv France (alla cui quotazione hanno



IIIIIIIIII

**«PER FAR SÌ CHE
IL RITORNO ALLE
QUOTAZIONI NON
SI ESAURISCA IN UN
FUOCO DI PAGLIA È
ANCHE NECESSARIO CHE
NEL PAESE VENGANO
ADOTTATE MISURE CHE
STIMOLINO LO SVILUPPO
DELL'INDUSTRIA
DELL'INTERMEDIAZIONE
DELL'EQUITY»**

IIIIIIIIII

lavorato Carbonetti e Macchi di Cellere Gangemi) dopo il debutto a 0,11 euro, oggi viaggia sugli 0,05 euro, mentre MC-link (portata a Piazza Affari da Valli & Associati) collocata a 7,65 adesso oscilla attorno a quota 6 euro.

Forse l'unica vera eccezione, finora, è rappresentata da [Italia Independent](#), alla cui Ipo hanno lavorato Pedersoli e Clifford Chance. Il titolo della società di lifestyle fondata da **Lapo Elkann**, ha letteralmente travolto il mercato salendo dai 26 euro dell'Ipo agli attuali 37.

TRE COSE DA FARE PER CONSERVARE IL TREND.

Il tema della domanda, ovvero dell'esistenza di un mercato che compri e venda in maniera consistente i titoli sul mercato e sia capace di mettere nel proprio radar gran parte se non tutte le realtà quotate, è uno dei punti nodali. Non succede solo

alle matricole dell'Aim di essere "dimenticate" presto. Il titolo Moleskine, per esempio, collocato a 2,3 euro oggi viaggia sugli 1,7. Come osserva Coletti, «per far sì che il ritorno alle quotazioni non si esaurisca in un fuoco di paglia è anche necessario che nel Paese vengano adottate misure che stimolino lo sviluppo dell'industria dell'intermediazione dell'equity». Il problema è che i grandi investitori istituzionali internazionali puntano solo sulle blue chip a maggiore capitalizzazione. Il resto del listino dovrebbe essere riserva di caccia di investitori locali che, però, sono assenti.

Per **Enrico Giordano**, socio di Chiomenti, che nel corso del 2013 ha quotato Innovatec, poi, «vanno predisposti incentivi per sostenere la quotazione di quelle imprese che hanno progetti di crescita». Del resto, si sa, i pochi



Continua a pagina 39

IN RAMPA DI LANCIO

Le prossime debuttanti
in Borsa e i loro
advisor legali



L'Assemblea degli Azionisti di Expert System Spa ha approvato il progetto di quotazione della società sul mercato AIM di Borsa Italiana.

L'operazione è curata da Integrae SIM come Global Coordinator e Nomad, Clifford Chance come consulente legale, Sintest come consulete finanziario e BDO come revisore legale dei conti.

Per Clifford Chance ha agito il socio **Claudio Cerabolini** (in foto) assieme a **Maria Sole Betti Guaraldi** e da **Paolo Fumagalli**.

Artemide®

Artemide, società attiva nell'illuminazione di design si prepara all'Ipo. Come anticipato da *legalcommunity.it* lo scorso 4 settembre, il gruppo ha affidato l'incarico per l'assistenza legale alla sede italiana di Dla Piper. Mentre l'advisor finanziario è Banca Imi. Per Dla Piper sono al lavoro gli avvocati **Francesco Aleandri** per gli aspetti italiani e **Michael Bosco** per gli aspetti internazionali. L'Ipo è prevista entro il secondo semestre dell'anno.



IN RAMPA DI LANCIO

Le prossime debuttanti in Borsa e i loro advisor legali



Il cda di Milano Serravalle ha dato il via alla procedura per lo sbarco a Piazza Affari. Il consiglio ha preso atto della mancanza di offerte relative al bando di gara per la cessione delle quote in possesso del socio di maggioranza e così, come richiesto dalla stessa Provincia di Milano, ha deliberato di incaricare, quale partner legale, lo studio Bonelli Erede Pappalardo con **Mario Roli** e quale advisor finanziario, Rothschild al fine di valutare l'inizio delle procedure per la quotazione in Borsa della società.



Asset management holding (Amh), la società cui fa capo il 100% di Anima Sgr, punta alla Borsa. Il cda ha deliberato l'avvio del progetto di quotazione sul mercato telematico azionario di Piazza Affari. L'advisor prescelto è lo studio Chiomenti. I professionisti impegnati sul deal sono i soci **Federica Calmi** e **Simone Bernard de la Gatinais** e l'associate **Claudia Palella**. Per gli aspetti internazionali, invece, Amh si è affidata a un team di Shearman & Sterling formato da **Emanuele Trucco**, **Domenico Fanuele** e **Maria Antonietta Romeo**.

Posteitaliane

Ancora ferma ai nastri di partenza, una delle operazioni più ambite. Vale a dire l'Ipo di Poste Italiane. L'intenzione del governo è di arrivare alla quotazione entro l'estate. Sul mercato potrebbe andare una quota compresa tra il 30 e il 40% del capitale. Nessuna indicazione sui legali, anche se a Roma si fa il nome di Gianni Origoni Grippio Cappelli. Lo studio, infatti, ha assistito l'azienda guidata da **Massimo Sarmi** nel suo recente ingresso in Alitalia in occasione dell'aumento di capitale da 300 milioni di fine 2013.

campioni nazionali che non sono quotati, non hanno intenzione di farlo. «Per le pmi», ribadisce invece Giordano, «la quotazione rappresenta una straordinaria opportunità». E poi, ricorda: «Negli anni 2000, il boom di Ipo fu propiziato dalla legge Tremonti». Infine, aggiunge Plattner, «bisogna introdurre misure fiscali adeguate». In Gran Bretagna e Spagna, per esempio, lo Stato ha varato incentivi fiscali per gli investitori in ragione del sostegno che danno alle piccole e medie imprese. «Ma bisogna anche sostenere gli imprenditori che decidono di fare il "grande passo" e quotarsi», sottolinea Plattner, «prevedendo, per esempio, un risparmio di imposta in relazione ai costi sostenuti per l'Ipo. Sempre in Spagna sono anche previsti finanziamenti pubblici per le due diligence preliminari». In Italia, Borsa e Consob stanno caldeggiando misure in questo senso. 🗣️



KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

Graphic Design • Web design
Corporate image • Editorial design
Advertising • Photo • Print

INFO@KREITA.COM • WWW.KREITA.COM

DIVERSITY UNA QUESTIONE D'AFFARI

L'adozione di politiche di genere negli studi legali diventa strategica per stare sul mercato. Secondo le testimonianze raccolte da *Mag by legalcommunity.it* cresce il numero di clienti che tiene in considerazione la composizione dei team nell'assegnazione dei mandati.



Questione femminile, ma non solo. Parliamo di diversity. In Italia, il termine comincia a diventare di uso comune. Anche se in un'accezione un po' limitata rispetto a quella che sarebbe giusto dargli, visto che viene riferito soprattutto alla questione femminile.

Ad ogni modo, anche negli studi legali attivi nella Penisola si comincia a considerare la questione. Il che si spiega sia con l'evoluzione della coscienza etica nella gestione dell'associazione professionale, sia con la necessità di rispondere a una precisa domanda di mercato che, nel corso dei prossimi anni, potrebbe diventare molto più consistente.

Già, perché sono sempre di più i clienti che hanno un bilancio sociale e che per renderlo più virtuoso scelgono i propri advisor non solo tenendo conto delle competenze che questi sono in grado di offrire, ma anche per il modo in cui organizzano le loro risorse umane.

Il criterio della diversity ossia della rappresentanza delle minoranze (di genere, razza, religione, ecc.) in alcuni casi può essere ciò che fa la differenza nell'assegnazione di un mandato: a parità di bravura, i clienti (solitamente banche e multinazionali di matrice anglosassone) scelgono il consulente che ha e mette a loro disposizione un team di lavoro creato rispettando la diversity.

UNA QUESTIONE «EMERGENTE». «In Italia», aggiunge poi **Vania Petrella**, partner di Cleary Gottlieb, «il dibattito sulla diversity è prevalentemente concentrato sul tema delle quote rosa, anche se da più parti si rileva sensibilità e attenzione alle minoranze *tout court*».

«In particolare negli studi legali», osserva **Giorgia Vitanza**, hr manager di Portolano Cavallo, «il tema della diversity è emergente, anche se ancora poco concreto in termini d'iniziative e numeri. I dati recenti del Consiglio nazionale forense sono abbastanza allarmanti: riferiscono la presenza di soli 15 presidenti, 43 segretarie, di 45 tesoriere e di circa 500 consigliere nei Consigli dell'Ordine in Italia, di 10 delegate alla Cassa forense (dato precedente alle ultime elezioni, *ndr*) e di due avvocati donna tra i consiglieri del Cnf. Mentre, con riferimento a dati

dell'ordine degli Avvocati di Milano, solo il 30% delle avvocate donna è socia o titolare di uno studio legale. Nel nostro studio 3 dei nostri 7 soci sono donne e una delle 3 è membro del Comitato Esecutivo». La presenza di donne ai vertici di alcuni dei



Vania Petrella



Giorgia Vitanza

maggiori studi italiani è, in generale, ancora molto bassa. La percentuale di socie, infatti, oscilla tra l'11 ed il 18%.

UN IMPEGNO «GIUSTO». Eppure, **Ferdinando Poscio**, socio responsabile delle attività di Corporate Responsibility di Clifford Chance in Italia, ritiene giusto costruire una struttura professionale anche tenendo conto della rappresentatività di soggetti rientranti nella macrocategoria delle minoranze. «Incoraggiare un atteggiamento inclusivo dove tutti i professionisti e dipendenti, a prescindere da razza, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, età o formazione, possano esprimere al massimo le proprie potenzialità è un obiettivo fondamentale per il nostro studio». Si tratta di una scelta fatta per equità, ma anche per utilità come spiega, ancora Petrella: «La varietà culturale, religiosa ed etnica frutto di una politica attenta ad includere in una realtà professionale le cosiddette minoranze, di fatto si traduce in creatività e dinamismo, migliore capacità di adattamento ai cambiamenti esterni, efficacia nel rispondere alle richieste della clientela, la cui provenienza è sempre più globale». E per tradurre in concreto questo impegno, c'è chi si attiva per creare le condizioni che possano

assicurare allo studio la possibilità di "assumere" le risorse migliori. «Noi partiamo sempre dalla ferma convinzione che i professionisti di talento, che condividono la nostra passione e la nostra cultura sono una risorsa preziosissima e scarsa», sottolinea Vitanza, «per questo è stato naturale dal primo momento dare spazio a formule di part-time, per esempio legate alla maternità, anche per professioniste con ruoli di responsabilità».



diversity, in aggiunta agli ovvi criteri della competenza e qualità, possa virtuosamente incidere sulla formazione dei talenti a prescindere dal genere, dalla religione o dalla razza. E, in effetti, uno studio legale, così come qualsiasi altra realtà economica, dovrebbe andare alla ricerca dei migliori talenti in termini assoluti, anche a beneficio dell'eterogeneità del gruppo di lavoro che, per i motivi già segnalati prima, rappresenta un indiscutibile reale valore aggiunto per i clienti e, quindi, per lo stesso studio».

«La competenza e la professionalità», aggiunge Poscio, «restano i requisiti chiave per lo svolgimento di un incarico professionale, ma il punto è in realtà un altro. E' ormai provato che un ambiente che valorizza la *diversity* è un ambiente in grado di attrarre le risorse migliori e di proporre le soluzioni più innovative. È per questa ragione che alcuni clienti, nell'assegnazione di un mandato, ritengono di dover tener conto di tale elemento, che non a caso viene valutato anche nelle statistiche internazionali più avanzate sulla competitività delle imprese e degli stati».

INIZIATIVE E POLITICHE CONCRETE. Ma cosa fanno gli studi legali attivi in Italia per promuovere la diversity? In Freshfields, racconta

Arossa, «Abbiamo (almeno) un diversity partner in ogni ufficio, un collaboratore come diversity champion, riunioni di professioniste donne (è un *women network*) iniziative concrete (come una *flexible working policy* a beneficio di professionisti donne e svantaggiati, ma non solo) e risorse a livello globale dedicate alla *diversity*. Abbiamo svolto training sul cosiddetto *unconscious bias*; presidiamo l'allocazione degli incarichi in modo che si promuova la *diversity*, abbiamo inserito dei target per il 2020 per avere una percentuale rappresentativa di donne socie





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.lablaws.com



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

TROPPI AVVOCATI... ANCHE IN FRANCIA

In 10 anni, il numero degli iscritti agli albi è cresciuto del 42%. Parigi, entro il 2020, avrà 35.000 toghe. Mentre gli iscritti a giurisprudenza nel Paese sono più di 200.000.

di lisa alic julien

Per il Foro di Parigi, la situazione è preoccupante. Le conclusioni del rapporto curato dall'avvocato e consigliere Kami Haeri, indicano che il numero di avvocati iscritti all'Ordine della capitale francese si appresta a passare dagli attuali 25.000 a 35.000 nel 2020. Un incremento del 40% che sembra confermare l'andamento delle iscrizioni all'Albo registrato nel decennio compreso fra il 2002 e il 2012, quando si è osservata una crescita del 42% del numero complessivo di avvocati in Francia (da 39.454 a 56.176). Tale aumento è stato qualificato come «estremamente forte e quasi esponenziale» dal Presidente dell'Ordine degli Avvocati di Parigi, che considera necessario trovare delle soluzioni per ridurre tale tendenza.

NEL 2012 GLI ISCRITTI A LEGGE HANNO SUPERATO I 200MILA. L'indagine effettuata dimostra che nel 2012, per la prima volta, il numero di studenti in giurisprudenza delle università francesi è andato oltre i 200.000,



© arund - Fotolia.com

© Photobank - Fotolia.com

conoscenza di una lingua straniera, un «grande orale» in diritto delle libertà e dei diritti fondamentali, un orale su una materia di specializzazione ed eventualmente altri orali tecnici di procedura o di carattere finanziario. Una volta superato il concorso, la «formazione» (il praticantato) dura 18 mesi.

ELIMINARE GLI ORALI CHE PERMETTONO DI ALZARE LA MEDIA. Il rapporto suggerisce di eliminare gli orali che permettono di alzare la media, come quelli di lingue straniere o di specializzazione.

Poi sulla base di tali constatazioni, l'autore del rapporto formula diverse proposte, come per esempio la creazione di un esame unico nazionale (in alternativa a quelli gestiti dagli organi locali) e la riduzione da tre a due, dei tentativi per superare la prova d'ammissione. Inoltre, l'avvocato Haeri suggerisce di alzare la soglia per la sufficienza nella scala della votazione francese, portandola da 10/20 a 12/20, per rendere l'esame più selettivo.

MA LE CIFRE NON TENGONO CONTO DI CHI VUOLE ENTRARE IN AZIENDA. Insomma, l'obiettivo è chiaro: ridurre il numero di studenti-avvocati e, di conseguenza, il numero di futuri legali abilitati a esercitare nel Paese e in particolare a Parigi.



Ma le statistiche vanno considerate con maggiore attenzione. Da un lato, tanti studenti di giurisprudenza scelgono di ottenere il titolo di avvocato per poter svolgere l'attività legale in house in azienda. In Francia, le offerte di lavoro per i profili di direttori affari legali o responsabili degli uffici legali aziendali, spesso se non sempre, richiedono ai candidati di aver superato l'esame di avvocato.

Dall'altro lato, una grande quantità di avvocati non riesce a trovare una collaborazione con uno studio legale che, in ogni caso, preferirà sempre i candidati con il maggior numero di titoli, possibilmente ottenuti con voti alti e menzioni di merito. 🏆



LG LEGAL GROUNDS
STUDIO LEGALE

la soluzione
giusta

ROMA • MILANO • GENOVA • LONDRA

+39 068086610 • info@legalgrounds.eu • www.legalgrounds.eu

FT.com
FINANCIAL TIMES

Industry Pioneers 2011

FT.com Innovative Lawyers

SLIDE, “E SE” IMPARASSIMO A FARLE EFFICACI?

Ecco 5 passaggi per preparare una presentazione giuridica efficace e usare al meglio lo schema pilota, la dispensa e le slide.

di mario alberto catarozzo*

Correva l'anno 1991 e Sabrina Salerno e Jo Squillo contavano *"Siamo donne, oltre le gambe c'è di più"*. Chi ha qualcosa in più della trentina se lo ricorda certamente. Ebbene quando penso alle slide in ambito giuridico, che di tanto in tanto ho il "piacere" di ammirare in seminari e convegni, mi viene da canticchiare questo ritornello nella variante *"Siamo slide, oltre il testo c'è di più"*... Sarà capitato a molti di voi di provare un senso di smarrimento davanti a proiezioni piene di testo, dove ogni spazio è stato utilizzato meticolosamente per farci entrare tutto. *Tutto*, questa è la preoccupazione che affligge il legale alle prese con una presentazione. *"E se..."*, questo il driver che spinge la scelte di molti: e se poi mi chiedono questa cosa e non la ricordo? E se in sala c'è un collega, potrebbe criticarmi. E se le devo lasciare ai partecipanti... devono essere complete.



© Sergey Nivens - Fotolia.com
© Hazon - Fotolia.com

UNA COPERTA DI LINUS. Insomma, spinti dall'energia compulsiva del "E se..." optiamo per la scelta più sicura e onnicomprensiva: mettiamo tutto e non se ne parli più. Per molti questo è solo l'inizio di un fastidioso impegno (fare i relatori) che sono chiamati (loro malgrado) a svolgere. Spesso, poi, i preparativi sono accompagnati



**SARÀ CAPITATO A MOLTI
DI VOI DI PROVARE UN
SENSO DI SMARRIMENTO
DAVANTI A PROIEZIONI
PIENE DI TESTO,
DOVE OGNI SPAZIO
È STATO UTILIZZATO
METICOLOSAMENTE PER
FARCI ENTRARE TUTTO.**



anche dall'*ansia da prestazione*, che spinge a prendere tutte le possibili precauzioni per evitare "figuracce" tipo vuoto mentale, dimenticanze varie, domande che ci colgono impreparati. Dunque, la seconda funzione dei materiali visivi proiettati durante uno speech è quella di fungere da "coperta di Linus". Le slide diventano in tal modo i binari che guideranno il nostro discorso e daranno un ordine all'esposizione, ancora di salvezza contro ogni possibile dimenticanza.

Ma tutto ciò è corretto e, soprattutto, strategico?

Decisamente no, vediamo perché. Il punto di partenza del nostro discorso è chiarire che esistono tre diversi strumenti con altrettante rispettive funzioni:

- a) lo schema pilota (e gli appunti);
- b) la dispensa (o handbook);
- c) le slide.

Vediamo questi tre strumenti quale funzione rivestono durante una relazione in pubblico.

SCHEMA PILOTA. Lo schema pilota è solitamente costituito da un foglio, su cui riporteremo la sequenza degli argomenti da trattare durante lo speech, i punti di passaggio, gli esempi, il tempo da dedicare a ciascuno. Per chi non si accontenta di avere un canovaccio da seguire, ma necessita anche di contenuti da avere sotto mano, eventuali **appunti** saranno necessari; in quanto tali, sono solo vostri, il pubblico non li vedrà mai, pertanto fateli come più vi è utile senza badare alla forma (vanno bene appunti a penna, schemi, scarabocchi vari, basta che per voi siano chiari).

LA DISPENSA. La dispensa, al contrario, è destinata ai partecipanti. Sarà necessario, dunque, che sia completa, ben impaginata, con una cover e il logo di Studio, con eventuale testo a fronte per evidenziare in grassetto le novità ecc. Dite subito

ai partecipanti che riceveranno una dispensa, in modo che non si affanneranno a prendere appunti durante lo speech e potranno mantenere alta l'attenzione su di voi.

LE SLIDE.

E infine le slide. Anch'esse destinate al pubblico, sono strumenti visivi con l'unico scopo di *facilitare* la comprensione per l'audience. Le slide devono essere pensate dunque per i partecipanti, non per il relatore.

Una volta chiarita la funzione delle slide, ecco che sarà utile seguire alcuni accorgimenti per svilupparle in modo nuovo, efficace e funzionale allo scopo di semplificare e supportare lo speech. Quindi usciamo dall'idea che slide giuridiche debbano essere necessariamente fatte di testo, di bullet point. Mettiamo mano alla nostra creatività e con eleganza, coraggio, un pizzico di humor e vision trasformiamo anche gli argomenti più "asettici" in qualcosa di coinvolgente.

I 5 PASSAGGI DA COMPIERE:

1. le slides devono *supportare* il vostro discorso e non il contrario; pertanto, prima definite lo **storyboard**: il perimetro del discorso, i contenuti centrali, gli esempi e le metafore da utilizzare; solo per ultimo passate a sviluppare le slide. Definito l'ambito del discorso raccogliete le fonti (normative, giurisprudenziali e dottrinali) che vi serviranno e mappate il pubblico che avrete davanti (chi sono, quanto ne sanno dell'argomento, cosa si aspettano, cosa potrà colpirli, cosa potrà far perdere l'attenzione);
2. lavorate prima in **analogico** e solo in un secondo momento passate al digitale. La ragione è che se lavorate con carta e penna, sarete sempre disposti a cancellare e modificare quanto avete messo giù in bozza; al contrario, se lavorate subito sulle slide, per ciascuna



dedicherete molto tempo e poi difficilmente sarete disposti ad eliminarle, anche laddove dovessero risultare sovrabbondanti;

3. utilizzate i **post-it**, in quanto vi costringeranno ad essere inizialmente sintetici e a puntare al cuore di ciascun argomento, senza perdervi nei dettagli; inoltre i post-it si prestano ad essere riordinati quando deciderete la sequenza dei contenuti; infine, i post-it si prestano perfettamente al brainstorming, fase in cui produrrete idee che eliminerete e cambierete più volte;
4. riportate a questo punto sulle **slide** i contenuti fin qui sviluppati in bozza, utilizzando il classico PowerPoint oppure il cugino Keynote per Mac. Avete già definito in linea di massima la sequenza e i contenuti centrali, si tratta ora di dargli corpo nell'unica ottica di produrre

contenuti visivi che facilitino la comprensione del pubblico. Pertanto ricordatevi che le immagini - e più in generale elementi visivi - quadruplicano la facilità di comprensione e memorizzazione per l'ascoltatore (+ 400%). Ecco perché non è una buona idea produrre slides tutto testo, anche perché il pubblico tenderà a leggere i contenuti mentre voi parlate, perdendo buona parte del vostro discorso;

5. ricordate, infine, che le parole hanno *funzione informativa*, mentre le immagini hanno



**LE SLIDE DEVONO
ESSERE PENSATE PER I
PARTECIPANTI, NON PER
IL RELATORE.**



funzione rappresentazionale. Le immagini sono *evocative* delle esperienze di ciascuno e delle relative emozioni associate. Conclusione, le slide dovrebbero prevalentemente contenere immagini, filmati, schemi e poche parole a sintetizzare i concetti chiave. Saper giocare poi con le metafore, lo humor, la vision renderà il vostro speech davvero memorabile per il pubblico. La parte più descrittiva, documentale, didattica riservatela invece alla dispensa che consegnerete ai partecipanti.

Se lavorerete sulle slide seguendo la sequenza in 5 punti sopra descritta, potreste inoltre scoprire che la preparazione di uno speech può rappresentare anche per un legale un momento di creatività e, perché no, di divertimento.

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

LEGAL RECRUITMENT

by legalcommunity.it



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 10 posizioni aperte, segnalate dagli studi legali De Matteis, Nctm (nelle sedi di Milano e Roma) e Santa Maria.

Le figure richieste comprendono 4 neo-avvocati e 6 neo-laureati. Le richieste riguardano le aree di diritto del lavoro, bancario, Corporate M&A, giudiziale, Tax e Antitrust.

Per future segnalazioni scrivere a: mag@legalcommunity.it

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

DE MATTEIS

Sede. Roma

Posizione aperta. Junior associate

Area di attività. Regolazione delle telecomunicazioni, regolazione finanziaria (preferibilmente in materia di sistemi di pagamento) o diritto Antitrust.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il nostro

successo dipende dalle capacità e dalla dedizione del nostro team. Cerchiamo persone che condividano i nostri valori di eccellenza ed integrità. Richiediamo: laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti; perfetta padronanza della lingua inglese (livello C2); madrelingua italiana; titolo di avvocato (conseguito o da conseguire a breve); esperienza

in materia di regolazione delle telecomunicazioni, regolazione finanziaria (preferibilmente in materia di sistemi di pagamento) o diritto Antitrust; disponibilità nell'apprendere e confrontarsi con diverse aree del diritto.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae con una breve email di presentazione all'indirizzo: adematteis@dematteislex.com

NCTM

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neo-avvocato con esperienza.

Area di attività. Lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Praticante esperto.

Area di attività. Bancario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Neo-laureato e un neo-avvocato.

Area di attività. Corporate.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Neo-laureato.

Area di attività. Giudiziale.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Sede. Roma

Posizione aperta 5. Neo-laureato.

Area di attività. Tax.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Roma

Posizione aperta 6. Neo-laureato.

Area di attività. Giudiziale.

Numero di professionisti richiesti. 2.

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

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro curriculum vitae al link: <http://www.nctm.it/recruiting/recruiting-cv.php>

SANTA MARIA

Sede. Milano

Posizione aperta. Neo-avvocato con 1-2 anni di esperienza.

Area di attività. Diritto societario, Corporate governance, fusioni e acquisizioni.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Ottima

conoscenza della lingua inglese e dell'inglese legale scritto e parlato. Voto di laurea superiore o uguale ai 108/110.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo santamaria@santalex.com, con oggetto: Candidatura *legalcommunity.it*



LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2014

Il settore ha i suoi protagonisti.
Noi li abbiamo celebrati lo scorso 20 gennaio.



L Energy ritrova la scossa. Nel 2013, secondo i dati raccolti dal centro ricerche di *legalcommunity.it*, il mercato dei servizi legali rivolti a questo settore ha totalizzato un giro d'affari di 95,2 milioni di euro, superiore persino agli 88,9 milioni registrati nel 2009.

L'incidenza media di questa practice e del suo fatturato su quello dei 22 studi maggiormente attivi, secondo quanto emerge dall'**Energy Report 2014 - The Best in Italy** curato dal centro ricerche di *legalcommunity.it*, si attesta al 18%. Un dato che chiarisce la sua strategicità soprattutto se sommato agli sviluppi che il settore si attende sul fronte rinnovabili, distribuzione e reti nel prossimo futuro.

Se da un lato il comparto si mostra in una fase di ritrovata vitalità, dall'altro va detto che non è più fonte di grossi spostamenti (lateral hire) di professionisti.

I 483 avvocati (tra cui 132 soci) che animano i dipartimenti Energy dei principali studi legali sono un gruppo ormai stabile. Un'armata di specialisti che presidia il settore senza particolari interferenze da parte di new comer. Non a caso, nel corso del 2013, l'unico cambio di poltrona degno di nota, in questo settore, è stato quello che ha portato **Lorenzo Parola** da Grimaldi a Paul Hastings.

I rappresentanti di queste 22 eccellenze di settore, lo scorso 20 gennaio si sono ritrovati al Museo Diocesano di Milano per la consegna degli ambiti *Legalcommunity Energy Awards*, organizzati in collaborazione con Energit e con la presenza di BMW.

I premi sono stati assegnati da una giuria prestigiosa, composta da operatori del settore. **Ecco chi sono stati gli avvocati e gli studi legali vincitori e i motivi per i quali la giuria ha deciso di premiarli.**



Studio dell'anno ENERGY

LEGANCE

Lo studio è tra i più conosciuti e apprezzati dai maggiori operatori del settore. Il punto di forza è rappresentato da una squadra numerosa, trasversale, attiva e specializzata in tutti i settori Energy.



Da sinistra. **Filippo Ruffato, Antonio Palazzolo, Rosella Antonucci, Monica Colombero e Federico Greco** (Legance)

Il punto di vista



“
**IL 2014 SARÀ L'ANNO
 DEL RITORNO
 DELL'ENERGY.
 OPERATORI ATTIVI
 SUL SECONDARY**
 ”

I FINALISTI

- DLA Piper
- Gianni Origoni
Grippe Cappelli & Partners
- Legance
- Macchi di Cellere
Gangemi
- Watson Farley & Williams

Avvocato dell'anno ENERGY

LORENZO PAROLA

Paul Hastings

Il suo nome è conosciuto da tutti gli addetti ai lavori. E' una garanzia di qualità, un Energy lawyer puro in quanto considerato capace di operare in tutti campi della materia.



Lorenzo Parola (Paul Hastings)

Il punto di vista



“
I CLIENTI
DI SUCCESSO
SI GLOBALIZZANO.
LE ECCELLENZE
CREATE VANNO
ESPORTATE
”

I FINALISTI

- Carlo Montella
Orrick, Herrington & Sutcliffe
- Francesco Novelli
DLA Piper
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Pasquale Silvestro
Tonucci & Partners
- Eugenio Tranchino
Watson Farley & Williams

Studio dell'anno PROJECT FINANCE

ASHURST

Storicamente attivo nel mondo Energy, il team ha particolare esperienza nel Project finance, practice in cui l'intero studio vanta un track-record di qualità. Il mercato considera i professionisti leader nel settore.



Da sinistra. **Carloandrea Meacci, Nunzio Bicchieri, Umberto Antonelli, Annamaria Pinzuti, Franco Vigliano, Simone Egidi, Francesca Brilli** (Ashurst)

Il punto di vista



“
NEL PROJECT
FINANCE, LE
OPERAZIONI ITALIA
SU ESTERO SARANNO
NUMEROSE
”

I FINALISTI

- Ashurst
- DLA Piper
- Legance
- Norton Rose Fulbright
- Roedl & Partners

Avvocato dell'anno PROJECT FINANCE

CATIA TOMASETTI

Bonelli Erede Pappalardo

Avvocata di punta nel Project finance. Mette in campo la sua expertise in numerose operazioni di finanziamenti per progetti e impianti fotovoltaici, eolici e idrici in Italia.



Catia Tomasetti (Bonelli Erede Pappalardo)

Il punto di vista



“
AGGREGAZIONI,
REPACKAGING
E PROJECT BOND.
IL 2014 È UN ANNO
DI SVOLTA
”

I FINALISTI

- Federica Greggio
Osborne Clarke
- Carlo Montella
Orrick, Herrington &
Sutcliffe
- Arturo Sferruzza
Norton Rose Fulbright
- Eugenio Siragusa
NCTM
- Catia Tomasetti
Bonelli Erede Pappalardo

Studio dell'anno AMMINISTRATIVO/
AMBIENTALE

TODARELLO & PARTNERS

E' uno degli studi di riferimento di grandi gruppi nazionali per questioni connesse al diritto amministrativo. Team giovane e molto competente, con ottima reputazione nel mondo Energy.



Da sinistra. Federico Novelli, Fabio Todarello, Giuseppe Fuda e Massimo Colicchia. (Todarello & Partners)

Il punto di vista



“
SU TRASPORTO
E STOCCAGGIO
DOVREBBE ARRIVARE
A COMPIMENTO
LA CHIUSURA DEI
MODELLI REGOLATORI
”

I FINALISTI

- Legance
- Lipani & Partners
- Satta Romano & Associati
- Simmons & Simmons
- Todarello & Partners

Avvocato dell'anno AMMINISTRATIVO/
AMBIENTALE

GERMANA CASSAR

Macchi di Cellere Gangemi

Segnalata e apprezzata da clienti, controparti e colleghi; la più attiva nel contenzioso amministrativo. Dicono i clienti: «Dimostra alto profilo e pragmatismo, garantisce celerità dei riscontri, conosce le complesse dinamiche societarie».



Germana Cassar (Macchi di Cellere Gangemi)

Il punto di vista



“
C'È DA ASPETTARSI
MOLTI CONTENZIOSI.
L'INCERTEZZA SUGLI
INCENTIVI PESA
MOLTO
”

I FINALISTI

- Germana Cassar
Macchi di Cellere Gangemi
- Marcello Clarich
Clarich Studio Legale
- Giorgio
Fraccastoro
Simmons & Simmons
- Cristina
Martorana
Watson Farley & Williams
- Francesco
Sciaudone
Grimaldi Studio Legale

Studio dell'anno OIL & GAS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Nel team operano soci di peso, con una specializzazione specifica, ognuno nella propria practice di riferimento (dal Project finance all'amministrativo).



Da sinistra. Arrigo Arrigoni, Valentina Canalini, Giuseppe Velluto, Elisabetta Gardini e Ottaviano Sanseverino (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

Il punto di vista



“

IL MERCATO DEL GAS
È IN UNA FASE DI
CONSOLIDAMENTO.
CI ASPETTIAMO
MOLTE OPERAZIONI

”

I FINALISTI

- Bonelli Erede Pappalardo
- Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Legance
- Orrick, Herrington & Sutcliffe

Avvocato dell'anno OIL & GAS

PAOLO ESPOSITO

CBA

Il consenso del mercato verso lo studio arriva soprattutto grazie al suo capo dipartimento Energy, verso cui sono rivolti numerosi giudizi positivi.



Paolo Esposito (CBA)

Il punto di vista



“
IL MERCATO DELLA
DISTRIBUZIONE
È IL PIÙ VIVACE
NEL MONDO
DELL'ENERGIA
”

I FINALISTI

- Roberto Casati
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Paolo Esposito
CBA
- Francesco Novelli
DLA Piper
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Tommaso Salonicò
Freshfields

Studio dell'anno FONTI RINNOVABILI - Ex aequo

DLA PIPER

I fattori di successo sono il full service, il network internazionale e le capacità tecniche dei partner dedicati. Segue importanti società e banche d'affari in operazioni di finanziamento per la realizzazione di impianti fotovoltaici.



Da sinistra. Laura Belardinelli, Mileto Giuliani, Milly Supino, Matteo Falcione, Paolo Zamberletti (DLA Piper)

Il punto di vista



“
RINNOVATO
INTERESSE DEGLI
ISTITUZIONALI PER IL
MERCATO ITALIANO E
IN PARTICOLARE NEL
SECONDARIO
”

I FINALISTI

- DLA Piper
- Norton Rose Fulbright
- Osborne Clarke
- Roedl & Partners
- Watson Farley & Williams

Studio dell'anno FONTI RINNOVABILI - Ex aequo

WATSON FARLEY & WILLIAMS

L'80% dell'attività dello studio è rivolta all'Energy. Tutti i professionisti sono attivi nelle rinnovabili dove seguono clienti di spicco, italiani e internazionali. Il mercato lo colloca tra i leader nel settore.



Eugenio Tranchino, Cristina Martorana e Elvezio Santarelli (Watson Farley & Williams)

Il punto di vista



“
IL MERCATO
È PIÙ SELETTIVO
E PREMIA
CHI SELEZIONA
PROGETTI VALIDI
”

I FINALISTI

- DLA Piper
- Norton Rose Fulbright
- Osborne Clarke
- Roedl & Partners
- Watson Farley & Williams

Avvocato dell'anno FONTI RINNOVABILI

PASQUALE SILVESTRO

Tonucci & Partners

L'avvocato è l'uomo di punta dell'Energy di un importante studio di matrice romana. Assiste aziende leader nelle energie rinnovabili, con focus particolare su operazioni nei Paesi dell'Est Europa.



Pasquale Silvestro (Tonucci & Partners)

Il punto di vista



“
**I MERCATI EMERGENTI
 DELL'EST EUROPA
 GARANTISCONO
 IMPORTANTI RITORNI**
 ”

I FINALISTI

- Cristina Martorana
Watson Farley & Williams
- Pasquale Silvestro
Tonucci & Partners
- Carsten
Steinhauer
McDermott Will & Emery
- Eugenio
Tranchino
Watson Farley & Williams
- Dietmar Zischg
CMS

Studio dell'anno ANTITRUST/REGULATORY

CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON

Lo studio segue con continuità numerose multinazionali tra cui Eni, assistita, nel corso del 2013, per un presunto abuso di posizione dominante. Sulla practice Energy / Antitrust lo studio ha ricevuto una standing ovation dal mercato.



Matteo Beretta e Marco D'Ostuni (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton)

Il punto di vista



“

SUL FRONTE
ANTITRUST VIVIAMO
UN MOMENTO
DI TRANSIZIONE
IMPORTANTE

”

I FINALISTI

- Allen & Overy
- Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Freshfields
- Grimaldi Studio Legale
- McDermott Will & Emery

Avvocato dell'anno ANTITRUST/REGULATORY

MASSIMO MEROLA

Bonelli Erede Pappalardo

Segnalato e stimato da clienti e colleghi, offre assistenza sui profili di diritto Antitrust (anche in contenziosi) a multinazionali operanti nel settore.



Massimo Merola (Bonelli Erede Pappalardo)

Il punto di vista



“
OCCHI PUNTATI
SULLA NUOVA
DISCIPLINA DEGLI
AIUTI DI STATO
”

I FINALISTI

- Eugenio Bruti
Liberati
GPA
- Massimo Merola
Bonelli Erede Pappalardo
- Veronica Pinotti
McDermott Will & Emery
- Francesco
Sciaudone
Grimaldi Studio Legale
- Mario Siragusa
Cleary Gottlieb Steen &
Hamilton

Studio dell'anno ENERGY & UTILITIES

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

Lo studio ha presenza e reputazione sul mercato ottenuti grazie a un «team professionale, competente e specializzato nella materia».



Da sinistra. **Giannalberto Mazzei, Emilio Sani, Richard C. Morabito, Germana Cassar, Francesco Piron e Alessia Marconi** (Macchi di Cellere Gangemi)

Il punto di vista



“
SPERIAMO CHE TAR
E CONSIGLIO DI
STATO POSSANO
CAPIRE MEGLIO LE
PROBLEMATICHE DEL
SISTEMA INCENTIVANTE
”

I FINALISTI

- Bonelli Erede Pappalardo
- Chiomenti
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Macchi di Cellere Gangemi
- Tonucci & Partners

Avvocato dell'anno ENERGY & UTILITIES

DANIELA SABELLI

Simmons & Simmons

E' il capo dipartimento Energy di uno studio internazionale. Particolarmente attiva in operazioni di M&a per conto di noti operatori del comparto. Un cliente afferma «Esperta in tutte le problematiche regolamentari».



Federico Dal Poz (General Counsel Sorgenia) e Daniela Sabelli (Simmons & Simmons)

Il punto di vista



“

GUARDIAMO CON
ATTENZIONE LE
OPPORTUNITÀ SUL
FRONTE DELLE
PRIVATIZZAZIONI

”

I FINALISTI

- Tessa Lee
Linklaters
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Francesco Piron
Macchi di Cellere
Gangemi
- Daniela Sabelli
Simmons & Simmons
- Pasquale Silvestro
Tonucci & Partners

Premio speciale della Giuria ALL'INNOVAZIONE **NCTM**

Lo studio è stato protagonista di una complessa operazione di riorganizzazione finalizzata all'adeguamento di un rilevante operatore della distribuzione del gas al "Terzo pacchetto energia". Secondo la giuria è stata una delle più importanti ed innovative operazioni nel settore Energy in Italia.



Alessio Minutoli (Gruppo Snam) e Carlo Grignani (NCTM)

Il punto di vista



“
LA PROSPETTIVA
PIÙ INTERESSANTE
È QUELLA DI SVILUPPO
INTERNAZIONALE
”

Premio speciale della
REDAZIONE DI LEGALCOMMUNITY.IT

LIPANI & PARTNERS

Il team ha seguito la società di servizio raccolta e smaltimento rifiuti romana, durante l'intera fase di emergenza nella capitale. In questa occasione lo studio ha agito con il Ministero dell'Ambiente, per stipulare un nuovo contratto di appalto pubblico avente ad oggetto il trattamento dei rifiuti urbani prodotti a Roma da conferire agli impianti di trattamento meccanico biologico.



Da sinistra. **Roberto Ferraresi, Dante Micaella, Damiano Lipani, Luigi Mazzoncini e Francesca Sbrana** (Lipani & Partners)

Il punto di vista

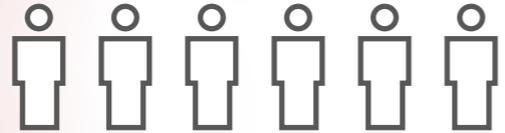


“

AUSPICO
CHE L'AMMINISTRAZIONE
SIA PARTE ATTIVA NEI PROCESSI
LEGATI ALL'ENERGY

”

I FINALISTI

Finance & Tax ²⁰¹⁴
 Awards

by legalcommunity  .it

16.04.2014