

**C**I SONO LUOGHI DOVE IL BUSINESS è un imperativo al pari della giurisprudenza: gli studi legali d'affari, ormai specializzati e organizzati per settori, con focus su clientele e mercati diversificati e un approccio nuovo alla consulenza professionale, capaci di fare la differenza in operazioni cruciali per lo sviluppo e la crescita di ogni azienda. Le stesse law firm sono diventate in Italia organizzazioni con un'impronta imprenditoriale. E la figura dell'avvocato sta rapidamente cambiando, in ambito civile. I business lawyer non si occupano solo di cause, arbitrati e contenzioso, pratiche e fascicoli, sono general counsel per le aziende, con visione strategica, che a tante pmi a vol-

Globalizzazione, m&a, finance e tax, consulenza per i patrimoni, copyright, protezione dati... Le law firm e le boutique legali allargano i servizi. **Classifiche**, storie e successi di big ed emergenti | **inchiesta di Lucia G. Benenati**

## Avvocati d'affari, i top d'Italia

te manca, e competenze di talent management. Diventano così protagonisti decisivi di fusioni e acquisizioni, molto rilevanti o minori, di quotazioni in borsa

e di grandi operazioni di finanza strutturata. Sanno muoversi in un panorama normativo sempre più complesso, hanno conoscenze di geopolitica, oltre che

## Copertina



### PROFESSIONISTA CON DNA D'IMPRESA

Possiede un'invidiabile propensione alle scelte fuori dagli schemi: dal corso sperimentale di giurisprudenza con indirizzo d'impresa alla Statale di Milano alla preferenza per il capital market, le operazioni di mercato con società quotate. **Claudia Parzani**, classe 1971, cresciuta in Franciacorta, è affezionata al numero 1: primo socio donna della sede milanese della law firm internazionale **Linklaters**, è attualmente managing partner nella Western Europe, prima volta per una donna, a capo di 1.500 avvocati dislocati in nove paesi. Inoltre, è a capo del marketing e business development a livello globale, prima volta per un socio (200 professionisti internazionali), e siede nel board che guida Linklaters a livello mondiale. «Nel settore legale sopravvive non solo chi fattura di più ma soprattutto chi offre più valore e prodotti compositi, complessi e sofisticati. Per evolversi, credo sia fondamentale la contaminazione dall'esterno e l'apertura verso altri diritti: per esempio, il climate change e le tematiche macro del mondo non potranno essere sottovalutate a lungo. Inoltre, io sono figlia di un imprenditore, il mio approccio da avvocato è molto imprenditoriale». Di recente, unica italiana, è stata inclusa da HERoes e Yahoo Finance nella classifica Women Role Model 2019 che premia le donne di talento che stanno guidando il cambiamento, attraverso il loro esempio, verso una maggiore inclusione di genere nel mondo del lavoro. Analoghi riconoscimenti sono arrivati nel 2018 (Top 10 Female Role Model per il Financial Times e HERoes) e nel 2017 (Top 10 Champion of Women in Business per il Financial Times e HERoes). Abile nel networking, esuberante e allo stesso tempo precisa, Parzani conta sui valori e sull'identità per favorire il cambiamento culturale. «Il mio sogno è lasciare un mondo migliore, un mondo in cui il merito sia la regola e il genere non abbia rilevanza. Dovremmo lavorare tutti insieme contro gli stereotipi che limitano le aspirazioni e la crescita», dichiara. Ex presidente di Valore D, madrina per l'Italia della campagna internazionale Inspiring Girls, per la sede di Milano dello studio ha ideato Breakfast@Linklaters, un appuntamento che consente a oltre mille donne della business community di incontrarsi a colazione ogni due mesi per discutere di temi attuali di diversity. Ricopre rilevanti incarichi di governance: presidente di Allianz in Italia, vicepresidente di Borsa Italiana... «Avverto l'esigenza di confrontarmi con mondi differenti per arricchirmi. Ma mi piace cambiare. C'è grande dignità nel lasciare quando è il momento e grande valore nel creare spazio per gli altri». Le tematiche di leadership femminile sono affrontate anche in Allianz. «Stiamo lavorando bene sui temi di governance, di diversità di genere, di percorsi di crescita interna: quasi tutti i ruoli apicali vacanti sono stati ricoperti con strategici piani di successione e vedono una forte componente femminile».

diritto internazionale, sanno suggerire o suggellare alleanze d'affari. Sanno anche indicare innovazioni indispensabili per una società e protezioni dai rischi connessi alla rivoluzione digitale, cioè cybersecurity e protezione della proprietà intellettuale.

Quelli che *Capital* ha selezionato per l'inchiesta di queste pagine sono i nomi top fra

**Claudia Parzani**,  
managing partner  
Western Europe  
di Linklaters.

i business lawyer nelle rispettive aree di attività. «Tutti comunque sono figure trasversali», li descrive **Giampaolo Salsi**, managing partner di **K&L Gates Milano**. Grazie a solida reputazione, attitudini gestionali e capacità relazionali, in molti casi pure a visibilità mediatica, questi avvocati riescono a raccogliere personalmente incarichi e mandati, facendo crescere i fatturati delle law firm a cui sono associati. Lo testimoniano i numeri: secondo le stime del centro ricerche di Legalcommunity per Mag, i primi 50 studi legali d'affari attivi in Italia hanno raggiunto nel 2018 un giro d'affari di 2,380 miliardi di euro (ma ben più ampio è il controvalore delle operazioni che hanno curato), ►►

Capital 19



► in aumento del 6,4%.

Il primatista per fatturato è **BonelliErede**, con 166 milioni di euro, leader fra le big law firm italiane. Con la recente integrazione dello studio fondato da **Giuseppe Lombardi** (che ha chiuso il 2018 con un fatturato di 29,2 milioni), lo studio presieduto da **Stefano Simontacchi** (intervista in basso) potrà verosimilmente superare quota 180 milioni di ricavi, forse sfiorare i 190 entro fine anno.

Quello di ampliare lo spettro delle

risorse professionali è uno dei trend più interessanti. «Il 2019 sarà ricordato come un anno di importanti fusioni e lateral hire», conferma **Nicola Di Molfetta**, direttore di **Legalcommunity** e autore del libro *Avvocati d'affari, segreti, storie, protagonisti*. Se una parte dello studio Lombardi ha scelto di partecipare al merger con BonelliErede, un gruppo di professionisti, con alla testa i soci **Antonio Segni** e **Andrea Mazziotti**, ha scelto l'insegna di **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop)**. **Ey Tax and Law**, guidato dalla managing partner **Stefania Radoccia** (foto a destra), ha inglobato il team di Ip, intellectual property, della boutique **Crea**: la squadra, capeggiata dal partner **Daniele Caneva**



e composta da 16 professionisti, si occuperà anche di comunicazione digitale, patent box, blockchain e intelligenza artificiale. «Non si tratta soltanto di una



## SERVIZI EFFICIENTI CON LA DIGITALIZZAZIONE

È il presidente dello studio **BonelliErede**, il primo italiano a livello di fatturato (135 milioni di euro nel 2018). **Stefano Simontacchi**, classe 1970, laurea con lode alla Bocconi, master of laws con lode in international taxation all'Università di Leiden, dove ha conseguito un dottorato di ricerca sempre in tassazione internazionale, ha avviato il processo d'internazionalizzazione dello studio BonelliErede. La law firm è diventata la più grande d'Italia grazie all'unione con lo studio Lombardi e Associati.

**Domanda.** Come è maturata l'operazione? L'obiettivo?

**Risposta.** Alla luce di un mercato nazionale stazionario, frammentato e con contrazione delle fee, quest'operazione ha per noi una valenza strategica e ci permette di continuare a investire su internazionalizzazione e innovazione. L'integrazione è maturata in coerenza con il nostro obiettivo di sviluppo: Lombardi e Associati era insieme con noi una firm leader nel contenzioso. Faremo crescere una nuova generazione di professionisti d'eccellenza.

**D.** Come procede la vostra strategia d'internazionalizzazione?

**R.** La nostra strategia di crescita è sempre stata orientata alle nicchie di mercato ad alto valore aggiunto e potenziale di sviluppo ancora inespresse, per esempio il settore degli arbitrati e della fiscalità internazionale. Da qui l'idea di investire nell'internazionalizzazione, in particolare orientandoci verso il Mediterraneo, l'Africa e il Medio Oriente: siamo presenti al Cairo, Addis Abeba, Dubai e Beirut, ma il nostro impegno in attività di consulenza si estende oggi a 26 paesi africani. Il nostro intento è infatti di affiancare alla consulenza su aree di pratica internazionali quella di diritto locale, anche attraverso consolidate relazioni con law firm regionali.

**D.** Quali sono le nuove sfide dello studio? E i settori?

**R.** La trasformazione digitale rappresenta la sfida per il settore legale, dall'impatto potenzialmente disruptive. Al contempo è per noi un'opportunità per offrire servizi più efficienti e flessibili. Il nostro centro di ricerca beLab, dedicato allo sviluppo di nuovi modelli e metodologie di lavoro in chiave tecnologica, si pone l'obiettivo di fornire una risposta a questa trasformazione. Li seguiamo attività per noi nuove (come contenzioso seriale, gestione della compliance e investigation) o di cui ci siamo sempre occupati (per esempio, la due diligence) in modo efficiente e strutturato, in piena integrazione con BonelliErede. A queste si aggiunge l'assistenza a startup e il supporto legale alle società che sono alle prese con la trasformazione digitale.

## Copertina

### PIÙ SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SOCIALE, DI GOVERNANCE

È considerato il dominus del corporate m&a in Italia ed è sempre presente nei deal più importanti. **Francesco Gianni** è il name partner dello studio **Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners**, Gop, uno dei maggiori studi legali. Classe 1951, laurea con lode in legge alla Sapienza di Roma, due master, all'Università di Londra - King's College e alla University of Michigan Law School, Gianni ha guidato lo studio verso la riforma dei criteri di remunerazione e dei percorsi di carriera e ha puntato sull'internazionalizzazione, con l'apertura di sedi all'estero.

**Domanda.** Prossimo passo?

**Risposta.** Ho individuato almeno due trend decisivi per lo sviluppo del nostro studio. Il primo riguarda le tecnologie, specie in ambito intelligenza artificiale, che sempre più sono di supporto al lavoro dei nostri professionisti, con maggiore efficienza e compressione dei costi per le attività di routine, a beneficio dei nostri clienti. Il secondo, la crescente sensibilità per la sostenibilità ambientale, sociale e di governance (Esg). Sensibilità che si è fatta strada tra le grandi multinazionali, straniere e italiane. Anche noi cerchiamo di fare la nostra parte e abbiamo lanciato il programma Gop Cares che comprende iniziative per l'ambiente (Gop Cares Green), le persone (Gop Cares Social) e la governance (Gop Cares Work).

**D.** Quanti deal ha condotto negli ultimi anni?

**R.** Ogni anno seguiamo un centinaio di operazioni m&a. Nel 2018 siamo stati coinvolti nella finalizzazione di una delle più importanti acquisizioni dell'anno, assistendo Atlantia, insieme con il consorzio Acs-Hochtief, nell'acquisizione della società spagnola Abertis Infraestructuras S.A., per un controvalore pari a quasi 17 miliardi. L'operazione ha avuto un percorso piuttosto complesso e grande rilevanza, sia perché ha reso il colosso autostradale italiano ancora più globale, con un business che va dalla gestione del più grande aeroporto italiano, Roma Fiumicino, fino alle autostrade in Cile, sia per quel che riguarda il valore in sé, se si pensa che il mercato italiano nel 2018 ha registrato un controvalore complessivo di circa 94 miliardi. L'importanza delle operazioni che seguiamo non è solo legata al valore ma anche all'impatto strategico e al cambiamento dello scenario economico-industriale. Tra le ultime di questo tipo, una delle più importanti è l'assistenza prestata a Tim nell'accordo con Vodafone per la condivisione della componente attiva delle reti 5G e 4G e l'ampliamento dell'attuale accordo di condivisione delle infrastrutture di rete passive. È stata costituita la più grande Towerco italiana e la seconda in Europa con 22mila torri. Questa operazione rappresenta un passo fondamentale per lo sviluppo infrastrutturale e tecnologico del paese.

**D.** In quali aree crescete di più?

**R.** L'esperienza maturata in ambito m&a e il nostro ruolo in operazioni complesse e sofisticate, che coinvolgono vari ambiti del diritto, ci permettono una presenza importante anche nelle aree finance, contenzioso, fiscale, energia, per citarne alcune. Puntiamo inoltre su aree più di nicchia, come il diritto nell'arte. Investiamo inoltre in focus team dedicati a settori industriali specifici.

**D.** Progetti per la sede di New York?

**R.** Siamo presenti a New York dal 1988 e la sede, di recente, è stata rafforzata con l'arrivo del nuovo managing partner, Fabio Ilacqua, esperto nei settori del corporate finance (m&a, private equity e capital markets). Anche il trasferimento nella centralissima One Rockefeller Plaza è un consolidamento nel mercato statunitense. Siamo advisor di grandi aziende e fondi in prestigiose operazioni cross-border e intendiamo continuare a essere il punto di riferimento per i clienti, aiutandoli a intercettare le opportunità offerte dall'intramontabile dinamismo del mercato americano.

**D.** Quali obiettivi intendete raggiungere nei prossimi anni?

**R.** Anzitutto, consolidare la nostra leadership di mercato. Lo scenario legale odierno è estremamente competitivo, sempre più globale e innovativo. Abbiamo le energie, le risorse e l'esperienza per affrontare con successo questi tempi sfidanti. Per questo continueremo a investire sulle persone e sull'innovazione, garantendo ai nostri clienti i più elevati standard di servizio e consulenza.

corsa alla crescita dimensionale. I lateral hiring sono strategici, la ratio è di entrare in un mercato nuovo con una squadra competitiva», precisa Di Molfetta.

Tra le law firm che nel 2018 hanno registrato ricavi superiori ai 100 milioni figurano Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (145 milioni), PwC Tls, braccio legale e tributario di PwC guidato da **Fabrizio Acerbis** (140,3), **Chio-menti** (130,8), **Pirola Pennuto Zei e Associati** (130,3), **Sts Deloitte** e **Deloitte Legal** (106), Ey (104). Di questi sette studi, tre sono estensioni delle ▶▶

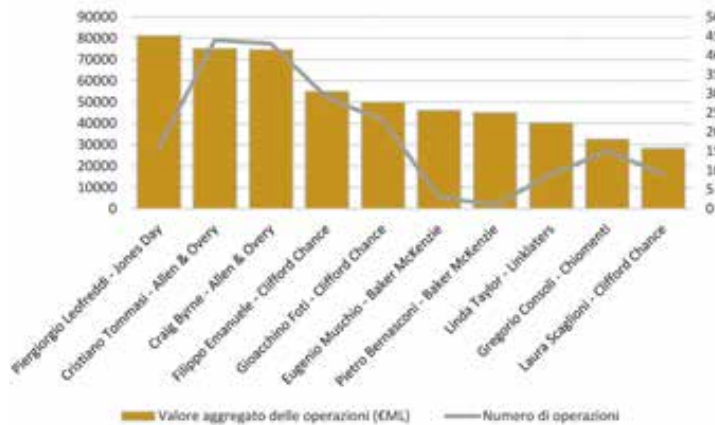


## Copertina



### CLASSIFICA DEBT CAPITAL MARKETS - AVVOCATI

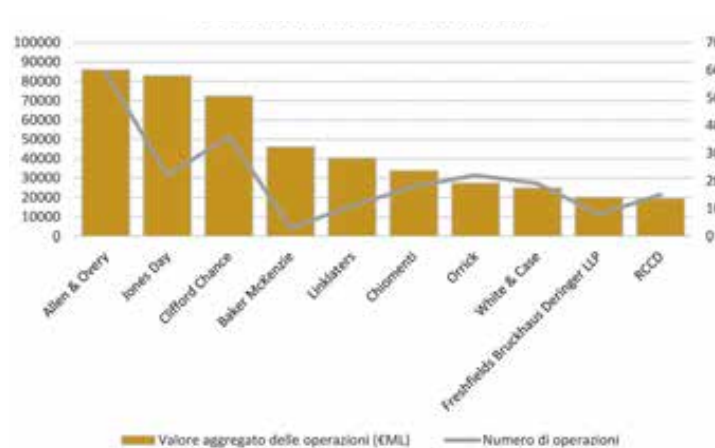
Valore aggregato delle operazioni



**Piergiorgio Leofreddi.** Partner di Jones Day, assiste banche e società italiane e internazionali in operazioni di debt capital market e structured finance. Il suo dossier degli ultimi 12 mesi vanta 16 operazioni per un valore aggregato di 81,2 miliardi.

### CLASSIFICA DEBT CAPITAL MARKETS - STUDI LEGALI

Valore aggregato delle operazioni



### FUORICLASSE CON ENERGIA

È una fuoriclasse in ambito energy e segue operazioni di acquisizione di grossi portafogli di impianti, dai fotovoltaici alle biomasse, la fornitura e distribuzione di energia elettrica e gas, l'efficienza energetica e sistemi efficienti di utenza e risparmio energetico, l'assegnazione di certificati bianchi, gli incentivi pubblici erogati dal Gse e i contributi Ue. **Germana Cassar**, laurea alla Statale, tesi in diritto ambientale internazionale («sulle prime convenzioni internazionali sull'inquinamento degli idrocarburi nel mare»), è partner della law firm internazionale **Dla Piper** (fatturato Italia di 87,3 milioni, in aumento di 11,6), dove si occupa di litigation & regulatory. Il suo motto è «perdere non è contemplato», e si diverte soprattutto nel contenzioso. Nell'interesse di diversi produttori di energia ha visto accolti dal Tar Roma ricorsi contro il Gse, ha assistito Hydro Energy Power davanti al Tribunale regionale per le acque pubbliche di Mi-

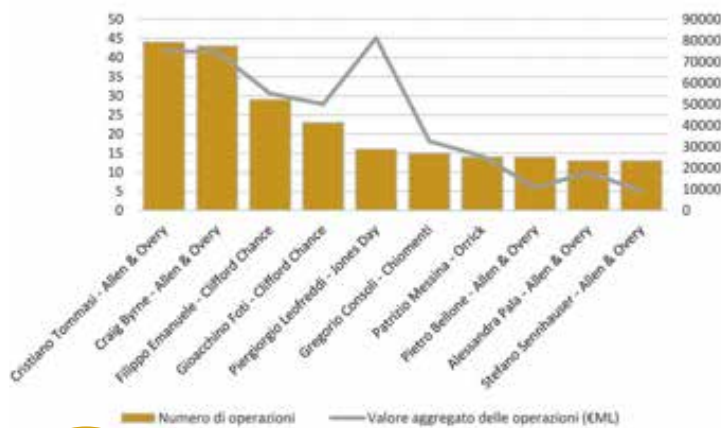
lano. «La parte più effervescente del mio lavoro, però, riguarda le fonti rinnovabili: il decreto appena pubblicato genererà una nuova ondata di sviluppo del settore, che è uno dei più complessi e dinamici del paese, richiede grandi

capacità di approfondimento giuridico e un approccio multidisciplinare. È una disciplina con risvolti dal punto di vista ambientale, amministrativo, urbanistico, senza dimenticare gli appalti, l'edilizia, le espropriazioni».



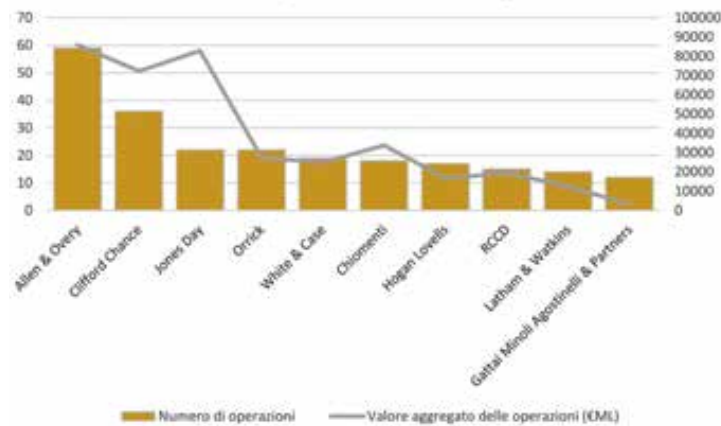
LE TABELLE DI QUESTA INCHIESTA SONO STATE CURATE DA PBV MONITOR

Numero di operazioni



**Cristiano Tommasi.** Socio del dipartimento di international capital markets di Allen & Overy, è specializzato in emissioni e offerta quotazioni di strumenti finanziari, sia pubblici sia privati. Il suo dossier degli ultimi 12 mesi vanta 45 operazioni per un valore aggregato di 75,7 miliardi.

Numero di operazioni



► Big 4 mondiali della consulenza (PwC, EY, Deloitte e Kpmg). Spiega ancora Di Molfetta: «Le strutture legali collegate al mondo dei servizi di consulenza stanno giocando un ruolo di primissimo piano nel mercato e nelle operazioni più importanti». Se il gruppo dei grandi studi

italiani controlla tuttora la maggiore fetta di mercato (30,8%), le Big 4 hanno raggiunto quota 18,8%, seguite dagli studi di origine britannica (13,8%).

Nella classifica per maggiore crescita in termini di fatturato, con +39,5% vince **Dentons**, il primo studio legale ►►

## AVVOCATI AWARD, IL PREMIO AI MIGLIORI BUSINESS LAWYER

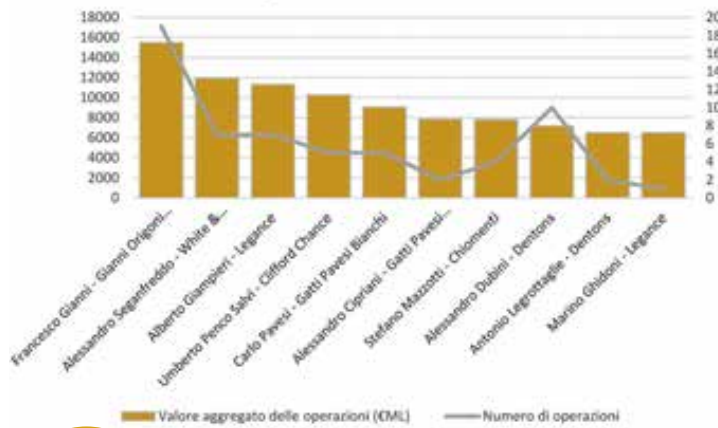
Come testimonia questa inchiesta di *Capital*, anche in Italia, come nel resto del mondo, il segmento degli avvocati d'affari ha assunto un ruolo e un'importanza sempre più strategica per lo sviluppo e la crescita delle imprese. In questo quadro, **MF-Milano Finanza**, **Italia Oggi** e **Capital** hanno formato una partnership con PBV Monitor, la startup italiana che analizza l'attività di più di 110mila avvocati d'affari nel mondo appartenenti a 7mila law firm, offrendo una dettagliata e oggettiva analisi del posizionamento e delle eccellenze presenti sul mercato, al fine di offrire uno strumento editoriale per le aziende che debbono selezionare e valutare le esperienze degli avvocati. E a questo scopo, nasce **Avvocati Award**, una charity dinner (la cui prima edizione è prevista per fine novembre) in cui saranno conferiti i riconoscimenti alle eccellenze delle varie specializzazioni del settore. A differenza dei tanti premi presenti nel settore, **Avvocati Award** si distingue per la metodologia di classificazione, che si basa su dati oggettivi (valore del deal) collegati all'attività dei principali attori di un settore che nel mondo ha ormai raggiunto dimensioni assolutamente rilevanti, con più di 40 studi internazionali che hanno superato il miliardo di dollari di fatturato nel 2017.

Attivi in tutte le più rilevanti operazioni di mercato, anche in Italia i maggiori studi internazionali competono con una serie di studi legali indipendenti che hanno dimensioni e struttura organizzativa tipiche delle grandi imprese e contribuiscono a generare valore sia per gli stakeholder sia per i clienti con competenze e servizi sempre più innovativi e strutturati. **Avvocati Award** è il premio dedicato alla loro attività.



### CLASSIFICA CORPORATE M&A - AVVOCATI

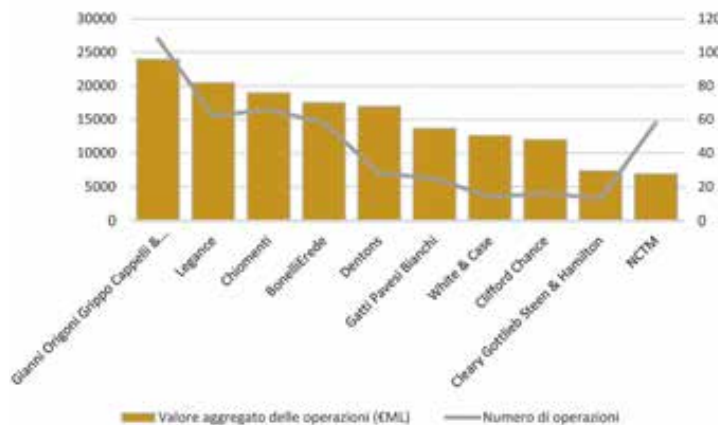
Valore aggregato delle operazioni



**Alessandro Seganfreddo.** Local partner di White & Case all'interno della global m&a practice, fornisce consulenza sulle transazioni transfrontaliere e nazionali in diversi settori. Il suo dossier degli ultimi 12 mesi vanta 8 operazioni per un valore aggregato di 11,9 miliardi.

### CLASSIFICA CORPORATE M&A - STUDI LEGALI

Valore aggregato delle operazioni



#### DAL JOBS ACT ALLA JOBS APP

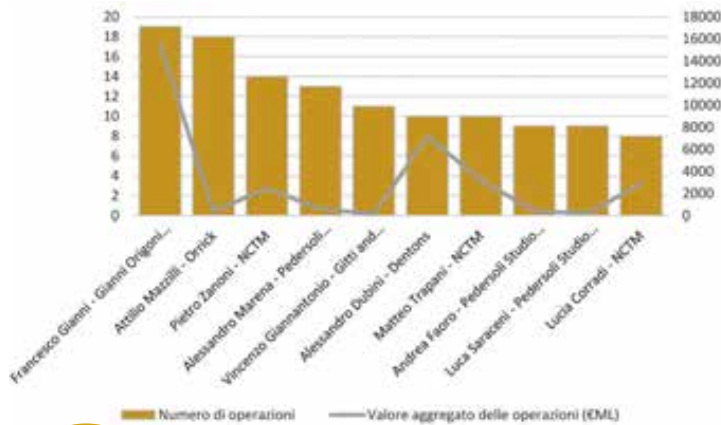
«Un centimetro alla volta il lavoro cambia inesorabilmente», avverte **Francesco Rotondi**, managing partners e socio fondatore, insieme con Luca Failla, di **LabLaw**, sul podio dei primi studi specializzati in diritto del lavoro, che conta 80 avvocati in sette sedi (Milano, Padova, Pescara, Genova, Napoli, Bari e Roma). Classe 1966, laurea in giurisprudenza all'Università del Sacro Cuore a Milano, Rotondi, unico giuslavorista nella classifica dei 40 avvocati under 50 più influenti d'Italia, è specializzato in relazioni sindacali e procedure di riorganizzazione aziendale. «Il diritto del lavoro è correlato alle dinamiche della società. Ecco perché mi batto per passare dal Jobs act alla Jobs app, con un contratto di lavoro 4.0 per l'economia dei lavoretti, quella di autonomi e freelance con caratteristiche dei dipendenti, che preveda tre punti validi per tutte le imprese del sistema», afferma il giuslavorista. E poi c'è il tema dell'intelligenza artificiale

e dell'impatto nell'organizzazione nel lavoro. «L'Italia subisce il cambiamento ma lo teme. Occorre prendere atto del superamento della bipartizione autonomo/non autonomo e costruire modelli contrattuali in linea con quanto accade nel mercato del lavoro e nelle imprese. Le tutele devono

esistere, ma il costo dovrà considerare la redditività dell'attività e la modalità di organizzazione del lavoro. Dovranno essere garantite la sicurezza del lavoratore e la capacità concorrenziale dell'impresa». Rotondi è in prima linea in trattative sindacali complesse e procedure di ristrutturazio-

## Copertina

Numero di operazioni



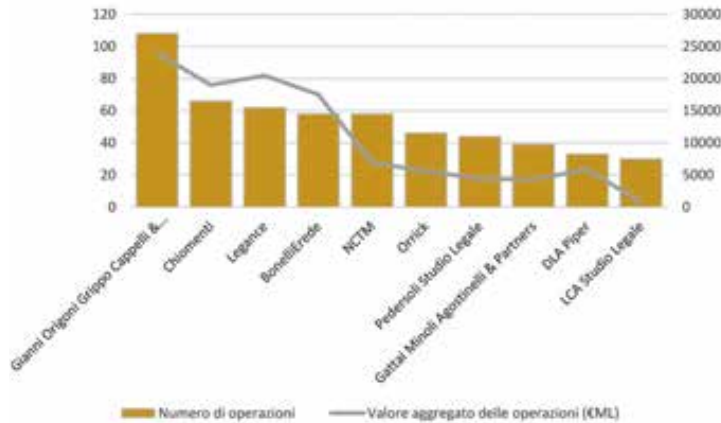
**Attilio Mazzilli**, Partner nel team di corporate m&a e di private equity group di Orrick, è a capo del tech department delle sedi italiane dello studio. Il suo dossier degli ultimi 12 mesi vanta 18 operazioni per un valore aggregato di 385 milioni.

► al mondo, forte in particolare sull'asse Stati Uniti-Cina. Alla guida delle due sedi italiane, Milano e Roma, c'è **Federico Sutti**, considerato anche uno dei massimi esperti di operazioni nel real estate. È il forte motivatore di una squadra che conta oltre 120 professionisti, tra cui 29 soci, e per loro ha lanciato un programma di work-life blending: l'obiettivo è conciliare una professione molto impegnativa, di solito senza orari, non di rado senza weekend e festività, con la sfera privata.

Fra gli altri studi che sono cresciuti di più, ancora nomi stranieri: figurano tra i primi dieci **Latham & Watkins** (+25%), che a Milano è guidato da **Antonio Coletti**; **Bird & Bird**, con **Giovanni Galimberti** e **Raimondo Maggiore** managing partner italiani; **Simmons & Simmons**, con **Andrea Accornero** country head Italy (entrambi +20%); **Eversheds Sutherland**, con a capo **Giuseppe Celli** (+18,5%); **Osborne Clarke**, con il managing partner **Riccardo Roversi** (+17,1%); **Dla Piper**, con il country managing partner **Wolf Michael Kühne** (+15,3%); **Hogan Lovells**, con **Luca Picone** country managing partner (13,3%); **Cms**, con il managing partner **Pietro Cvasola** (+12,9%). L'unico studio italiano di questa classifica di crescita, al terzo posto, è **Gitti & Partners**, guidato dal name partner **Gregorio Gitti** (+24%).

Fra le aree più redditizie e che maggiormente ampliano il giro d'affari di questi studi ci sono le fusioni e acquisizioni di imprese (m&a), che arrivano a contare fino al 40% del fatturato. È possibile grazie all'interazione di più dipartimenti specializzati: fiscale, antitrust, proprietà intellettuale, diritto del lavoro, amministrativo... Archiviato un 2018 da record, quest'anno l'attività di m&a ha rallentato, anche per la generale incertezza economica e i venti protezionistici. Nel primo semestre sono state comunque chiuse 420 operazioni, e il numero segna un +30% rispetto alle 333 dei primi 6 mesi dell'anno precedente, tuttavia il controvalore complessivo di circa 19 miliardi mostra un brusco rallentamento (-41%); in tutto il 2018 s'era toccata quota 94 miliardi di euro (fonte Kpmg). Per **Max Fiani**, partner ►►

Numero di operazioni



ne a elevato impatto. Come quella di Sirti (impiantistica, di proprietà di Pillarstone Italia), alle prese con la più grande ristrutturazione nelle tlc conclusasi con contratti di solidarietà difensivi per circa 2.500 lavoratori, incentivi all'esodo e per l'accesso alla pensione, riqualificazioni all'interno e

all'esterno del perimetro aziendale e un servizio di outplacement innovativo. «La trattativa, per quanto drammatica, ha rappresentato la risposta più efficace alle necessità dell'impresa di risolvere una situazione grave». Fra le consulenze in corso, quelle per La Perla, Valtur e Stefanel.