

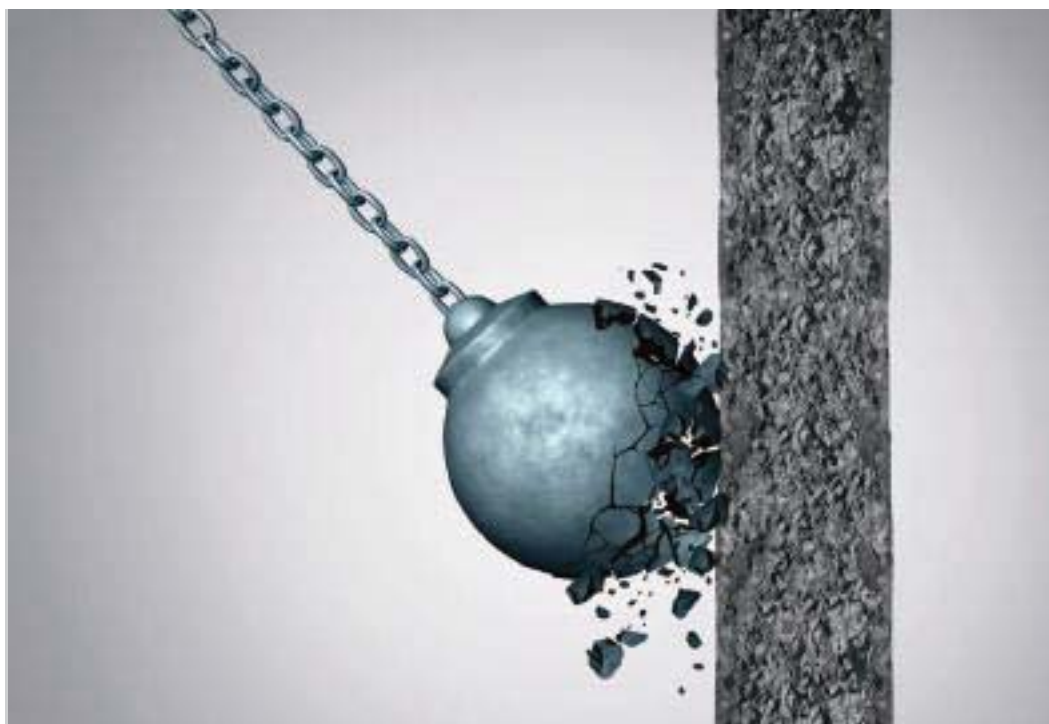
osservatorio

LATERAL MONITOR

Partnership più salda

Gli spostamenti di soci equity sono in calo. Diminuisce il fermento nel corporate e aumenta nel banking & finance.
Negli studi inglesi la maggiore mobilità

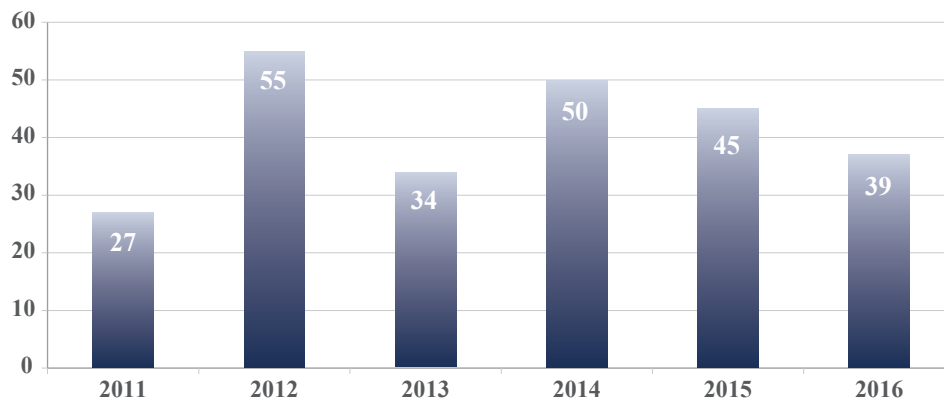
di **Maria Buonsanto**



32 • TOPLEGAL Review febbraio/marzo 2017

osservatorio

Tabella 1 La tendenza
Andamento dei lateral soci equity (valori assoluti)



L'analisi prende in considerazione i passaggi di soci equity sia nello studio di provenienza che di destinazione

Fonte: TopLegal Review

LA CRESCITA ORIZZONTALE FONdata sul lateral hiring è in calo. È quanto emerge dal TopLegal Lateral Monitor, l'annuale censimento sugli spostamenti di soci equity, giunto alla sua quarta edizione. La tendenza alla retention era già stata evidenziata nell'analisi relativa al 2015, anno chiuso con 45 passaggi di soci equity contro i 50 del 2014. Nel 2016 c'è stata un'ulteriore flessione dei lateral. E i passaggi di soci equity rilevati sono stati 39.

Il lateral monitor fornisce anche altri interessanti spunti di riflessione. Oltre a suggerire che la tendenza in corso sia quella di una diminuzione della mobilità degli equity, mostra una riduzione degli spostamenti in area corporate — dove si è segnato il dato più basso dal 2011 con soli 11 spostamenti — in favore di pratiche più sollecitate dal contesto normativo e di mercato come il tax e tutte le discipline sogget-

te a una forte regolamentazione, dal banking & finance all'Ip/It e antitrust. In particolare, è nell'area del banking & finance che sono stati messi a segno alcuni dei lateral di maggior peso: Nicholas Lasagna e Paola Leocani hanno fatto il loro ingresso in **Simmons & Simmons** lasciando **White & Case**, che ha preso Gianluca Fanti da **Ashurst**; Emanuela Campari Bernacchi ha lasciato **Legance** per **Gattai Minoli Agostinelli**, mentre Massimiliano Danusso dopo aver fondato la sede italiana di **Allen & Overy** ha detto addio allo studio magic circle per diventare managing partner della sede londinese di **BonelliErede**.

Rispetto a quanto registrato negli ultimi anni, trova conferma anche il fermento costante censito nel settore fiscale che, pur registrando un lieve calo di passaggi rispetto al 2015 (cinque contro sette), continua a essere il set-

osservatorio

I lateral del 2016

I MAGGIORI ACQUISTI

SETTORE Corporate
CLUSTER Internazionali inglesi
STUDIO Dentons



LE MAGGIORI DEFEZIONI

SETTORE Corporate
CLUSTER Internazionali inglesi
STUDIO Ashurst
Latham & Watkins PARI MERITO

Fonte: TopLegal Review

tore anticiclico a muovere più equity partner.

Mentre si riduce il numero di lateral, l'indagine mostra il perdurare della tendenza all'iper-mobilità, che causa l'abbandono di un'insegna a pochi anni dall'ingresso. Tra il 2011 e il 2016 si sono verificati 13 casi di professionisti equity usciti da uno studio a meno di cinque anni dal loro ingresso. Tre di questi casi sono emersi nel 2016 (si veda box). Un dato significativo alla luce dei parametri individuati dalla società di consulenza inglese Motive legal consulting, secondo la quale ogni lateral hire che dura meno di cinque anni dovrebbe considerarsi un fallimento.

Sempre dall'esperienza anglosassone giunge un altro studio, condotto dallo statunitense Alm Intelligence, che esamina gli ostacoli che le law firm devono affrontare durante le fasi di un lateral hiring, dalla due diligence che precede l'acquisizione di un equity partner alla sua integrazione nella nuova struttura. L'indagine indica i principi — obiettività, ripetibilità, consistenza e responsabilità — che dovrebbero guidare il processo di acquisizione laterale per migliorare il Roi (return on investment) e minimizzare i rischi legati a tali acquisizioni. Ispirandosi a questi principi guida le insegne

risparmierebbero fallimenti estremamente costosi in termini di impatto finanziario, stabilità culturale, reputazione del marchio e relazioni con i clienti.

L'analisi di settore

Analizzando il numero di lateral hire avvenuti nel periodo compreso tra gennaio 2011 e dicembre 2016, si registrano complessivamente 250 passaggi di soci equity. Il numero raggiunge due picchi, nel 2012 con 55 lateral e nel 2014 con 50 (si veda la Tabella 1). Nel corso degli ultimi due anni, invece, è in atto un'inversione di marcia: nel 2015 i lateral sono scesi a 45, mentre l'analisi degli spostamenti avvenuti nel 2016 indica soltanto 39 passaggi di equity.

Confrontando i lateral hire negli anni 2011-2016 dal punto di vista delle practice (si veda Tabella 2), si nota che è il corporate a contare il maggior tasso di volatilità con 86 spostamenti su 250, seguito dal banking & finance, dove se ne registrano 27. Il risultato è coerente all'analisi dei cluster, volta a rilevare la concentrazione degli spostamenti avvenuti nel periodo in esame divisi per tipologia di studio (si veda la Tabella 3). Le insegne con il maggior tasso di mobilità sono quelle full-service (in primis mid-tier) seguite dagli internazionali inglesi, che hanno il loro core business rispettivamente proprio nel corporate e nel banking & finance. Entrando nello specifico, i lateral di soci corporate si sono concentrati in particolare in due anni, il 2012 e il 2014, quando si raggiungono 21 spostamenti, per poi subire una flessione nel 2015, con 17 lateral, e ancor di più nel 2016, dove se ne registrano soltanto 11. Tendenzialmente, invece, per gli spostamenti nel banking & finance, che nel corso dell'ultimo anno hanno subito un incremento, passando dai tre del 2015 ai sei del 2016. Un altro dato significativo dell'ultimo anno è da rintracciare nella distribuzione del

Tabella 2 | lateral hire per settore

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
Amministrativo	3	11%	4	7%	1	3%	0	0%	2	4%	0	0%
Antitrust/EU law	2	7%	3	5%	2	6%	1	2%	2	4%	3	8%
Banking & Finance	4	15%	4	7%	1	3%	9	18%	3	7%	6	15%
Contenzioso	3	11%	5	9%	3	9%	3	6%	3	7%	4	10%
Corporate	4	15%	21	38%	12	35%	21	42%	17	38%	11	28%
Energy	0	0%	5	9%	2	6%	0	0%	1	2%	1	3%
Generalista	3	11%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ip/It	1	4%	5	9%	2	6%	1	2%	0	0%	4	10%
Lavoro	4	15%	3	5%	6	18%	7	14%	5	11%	1	3%
Penale	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	3%
Real Estate	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%	3	7%	3	8%
Regulatory	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ristrutturazioni	1	4%	1	2%	0	0%	1	2%	2	4%	0	0%
Tax	2	7%	1	2%	5	15%	6	12%	7	16%	5	13%

Nella tabella sono indicati i passaggi in valore assoluto e in percentuale sul totale

Fonte: TopLegal Review

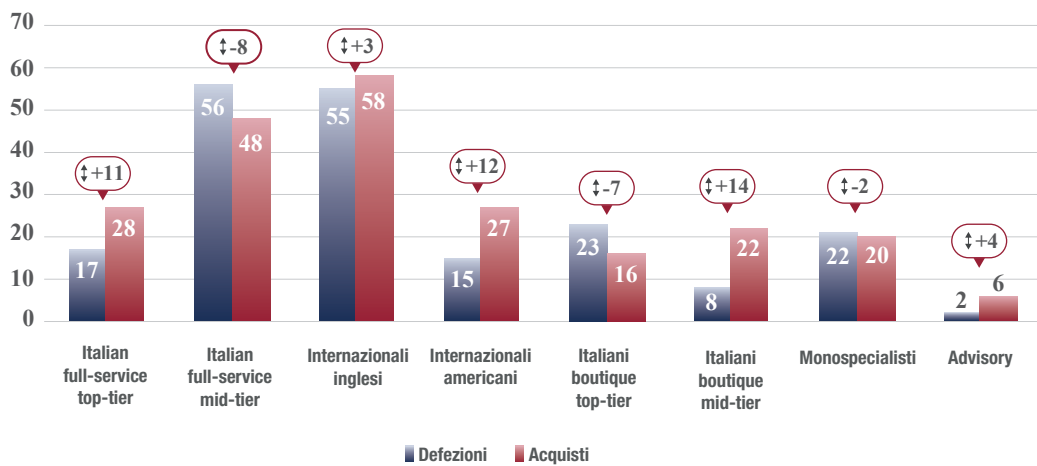
tasso di volatilità tra i soci equity specializzati in lavoro e tax. A partire dal 2012 entrambe le practice sono state protagoniste di grande fermento, soprattutto a causa degli spostamenti di professionisti operanti all'interno di insegne monospécialiste, che negli ultimi anni hanno palesato alcune difficoltà in parte dovute a una gestione interna poco improntata all'istituzionalizzazione e in parte a un contesto di mercato che ha premiato gli studi full-service. Stando ai

dati riferibili all'ultimo anno, il labour ha vissuto dodici mesi di stabilità, con un unico passaggio rilevato, mentre il tax, pur registrando cinque passaggi contro i sette del 2015, continua a essere soggetto a maggiori rimestamenti.

L'analisi di cluster

Informazioni più dettagliate sui movimenti di soci equity sono fornite dall'analisi dei modelli e del posizionamento degli studi coinvolti nei

Tabella 3 Spostamenti 2011-2016 divisi per cluster



ITALIAN FULL-SERVICE TOP-TIER

BonelliErede, Chiomenti, Gattai Minoli Agostinelli, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Legance, Lombardi Segni

ITALIAN FULL-SERVICE MID-TIER

Carnelutti, Cba, Grimaldi, La Scala, Ls Lexjus Sinacta, Macchi di Cellere Gangemi, Nctm, Nunziant Magrone, Pavia e Ansaldo, R&p Legal, Tonucci, Ughi e Nunziant

INTERNAZIONALI INGLES

Allen & Overy, Ashurst, Bird & Bird, Clifford Chance, Cms, Dentons, Dla Piper, Eversheds, Freshfields Bruckhaus Deringer, Hogan Lovells, King & Wood Mallesons, Linklaters, Norton Rose Fulbright, Osborne Clarke, Simmons & Simmons, Watson Farley & Williams, Withers

INTERNAZIONALI AMERICANI

Baker McKenzie, Curtis Mallet Prevost Colt & Mosle, Delfino Wilkie Farr & Gallagher, Jones Day, K&L Gates, Latham & Watkins, McDermott Will & Emery, Orrick Herrington & Sutcliffe, Paul Hastings, White & Case

ITALIANI BOUTIQUE TOP-TIER

Biscozzi Nobili, Gatti Pavesi Bianchi, Giliberti Triscornia, Lms, Pedersoli, Riolo Calderaro Crisostomo

ITALIANI BOUTIQUE MID-TIER

Caiazzo Donnini Pappalardo, Giovannelli, Jenny, Legalitax, Mondini Rusconi, Orsingher Ortu, Pavesio, Previti, Zitiello

MONOSPECIALISTI

Arblit, Boursier Niutta, Di Tanno, Fava, LabLaw, Lexellent, Ludovici Piccone, Maisto, Miccinesi, Piacci De Vivo Petracca, Puri Bracco Lenzi, Toffoletto De Luca Tamajo, Tremonti Romagnoli Piccardi, Uniolex

ADVISORY

EY, Tls-Pwc, Rödl

osservatorio

passaggi. Per procedere all'analisi, gli studi legali che sono stati interessati dal processo di lateral hiring nel corso del 2016 sono stati divisi in base all'appartenenza a quattro macro categorie: studi italiani full-service (top-tier e mid-tier); insegne internazionali (americane e inglesi); boutique italiane, suddivise a loro volta in top-tier e mid-tier; e studi monospecialisti (tax e labour). Va precisato che sono avvenuti altri passaggi laterali di equity nel corso del 2016 che hanno coinvolto insegne non riconducibili ad alcuna delle suddette categorie. Tuttavia, non fornendo indicazioni particolarmente significative ai fini dell'analisi, non sono stati computati.

Da un esame complessivo di tutti gli spostamenti avvenuti nel corso del 2016, risulta che, per il secondo anno consecutivo, il numero maggiore di soci equity tanto in uscita quanto in entrata, è appannaggio degli studi internazionali inglesi, complici due fattori: da un lato, l'intensa campagna acquisti portata avanti sul mercato italiano da **Dentons**. E dall'altro lato, una serie di uscite registrate dall'inglese **Ashurst**. Tra i più soggetti a cambiamenti anche gli studi italiani full-service mid-tier, cluster in cui sono stati particolarmente attivi **Ls Lexjus Sinacta e Pavia e Ansaldo**, e gli studi internazionali americani, soprattutto a causa dei riasseti che hanno coinvolto **Latham & Watkins** e **White & Case**.

Italiani full-service

Al cluster degli studi italiani full-service nel 2016 sono complessivamente riconducibili sette spostamenti in uscita e 13 in ingresso. Il dato, che in valore assoluto potrebbe far pensare a una grande mobilità, in realtà va letto anche alla luce del fatto che è a questo cluster che appartengono le insegne con il maggior numero complessivo di professionisti (le insegne top-tier), che invece registrano una sostanziale stabilità.

Entrando nello specifico del cluster, infatti, le

insegne top-tier contano soltanto due defezioni e sei ingressi. L'unica insegna full-service top-tier che nel corso dell'anno ha registrato più di una variazione alla partnership è **Gattai Minoli Agostinelli**, insegna ancora giovane sul mercato italiano, nata come boutique, ma che sta conquistando le dimensioni e il posizionamento di un full-service proprio grazie a un'intensa campagna acquisti. Nel corso del 2016 sono entrati in studio Sergio Fulco, esperto di contenzioso proveniente da **Nctm**, Emanuela Campari Bernacchi, specialista di banking & finance proveniente da **Legance**, e Cristiano Garbarini, fiscalista proveniente da **Tremonti Romagnoli Piccardi**.

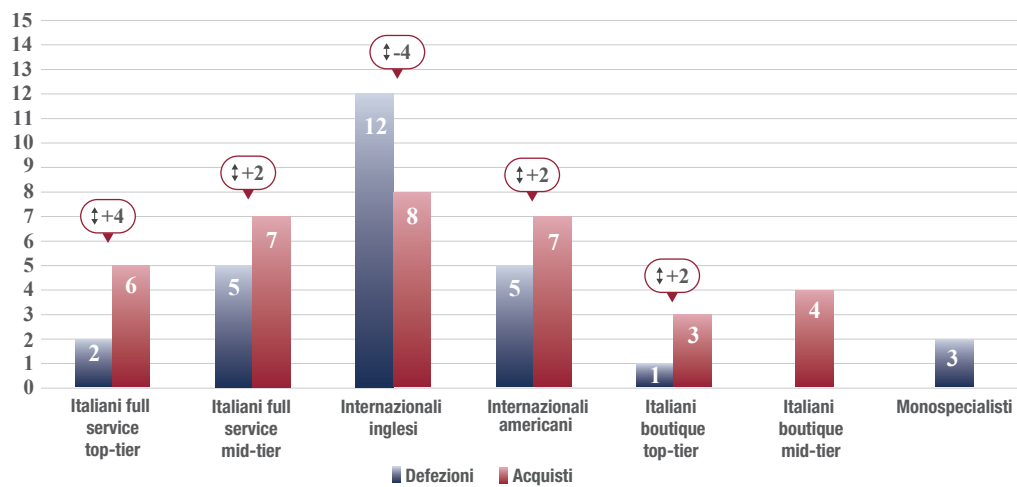
Se si guarda l'andamento degli studi mid-tier, invece, si nota un maggior fermento, giustificato anche dal numero maggiore di insegne appartenenti a questo cluster, tanto in entrata quanto in uscita, con sette ingressi e cinque defezioni. Gli studi più attivi tra i mid-tier sono stati **Ls Lexjus Sinacta** e **Pavia e Ansaldo**.

Gli internazionali

È nel cluster degli studi internazionali che durante il 2016, così come avvenuto anche nel 2015, si è registrato il maggior tasso di volatilità di equity, con complessivi 15 ingressi e 17 defezioni.

Il gruppo degli internazionali inglesi è stato il più attivo sia sul fronte delle defezioni (12) sia sul fronte degli acquisti (8). Il risultato è ancora legato, come nel 2015, all'ingresso sul mercato italiano di **Dentons** a cui vanno imputati cinque ingressi di equity (**Aian Abbas**, **Luca Pocobelli**, **Andrea Fiorelli**, **Sara Biglieri** e **Stefano Speroni**). Tra gli spostamenti in seno alle insegne inglesi, si devono inoltre segnalare due ingressi in **Simmons & Simmons** – quelli di **Paola Leocani** e **Nicholas Lasagna**, entrambi provenienti da **White & Case** – e tre uscite da **Ashurst** (**Aian**

Tabella 4 Spostamenti 2016 divisi per cluster



ITALIAN FULL-SERVICE TOP-TIER

BonelliErede, Chiomenti, Gattai Minoli Agostinelli, Legance

ITALIAN FULL-SERVICE MID-TIER

Carnelutti, Grimaldi, Ls Lexjus Sinacta, Nctm, Nunziante Magrone, Pavia e Ansaldo, Tonucci

INTERNAZIONALI INGLESII

Ashurst, Clifford Chance, Dentons, Dla Piper, Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters, Norton Rose Fulbright, Osborne Clarke, Simmons & Simmons

INTERNAZIONALI AMERICANI

Curtis Mallet Prevost Colt & Mosle, Delfino Willkie Farr & Gallagher, K&L Gates, Latham & Watkins, White & Case

ITALIANI BOUTIQUE TOP-TIER

Gatti Pavesi Bianchi, Giliberti Triscornia, Lms

ITALIANI BOUTIQUE MID-TIER

Caiazzo Donnini Pappalardo, Giovannelli, Jacobacci, Orsingher Ortu

MONOSPECIALISTI

Russo De Rosa, Tremonti Romagnoli Piccardi

osservatorio

Tabella 5 Studi con maggiori acquisti (2016)

POSIZIONE	STUDIO	INGRESSI
1	Dentons	5
=2	Gattai Minoli Agostinelli	4
=2	Delfino Willkie Farr & Gallagher	2
=2	Lms	2
=2	Simmons & Simmons	2
=2	Tonucci	2
=2	Visconti	2

Fonte: TopLegal Review

Abbas, Gianluca Fanti e Domenico Gullo).

Rispetto al 2015, anche per il gruppo degli internazionali americani, il 2016 è stato particolarmente prolifico di lateral, complici i movimenti in entrata (Gianluca Fanti) e in uscita (Paola Lecocani e Nicholas Lasagna) da White & Case e gli spostamenti da Latham & Watkins, che ha perso tre soci. Al già citato Luca Pocobelli vanno aggiunti Fabio Coppola e Gaia Guizzetti, specialisti di corporate entrambi entrati in **Lms**.

Italiani boutique

Sono le boutique domestiche ad aver segnato nel corso del 2016 la maggiore stabilità in uscita, registrando complessivamente sette ingressi di equity contro una sola defezione. Nel dettaglio, i tre ingressi avvenuti nelle boutique top-tier sono stati condizionati dal ritorno sul mercato dei lateral di Lms, che ha messo a segno l'ingresso di due partner da Latham. Mentre l'unica uscita è quella che ha portato Carlo Pappalettera a lasciare l'insegna di cui era name partner, **Giliberti Pappalettera Triscornia**, alla volta di Carnelutti. Nella fascia mid-tier si sono registrati, invece, quattro acquisti a fronte di nessuna defezione.

Tabella 6 Studi con maggiori defezioni (2016)

POSIZIONE	STUDIO	INGRESSI
=1	Ashurst	3
=1	Latham & Watkins	3
=3	Allen & Overy	2
=3	Baldoli-Caccia Dominioni	2
=3	Legance	2
=3	Nctm	2
=3	Norton Rose Fulbright	2
=3	Simmons & Simmons	2
=3	Tremonti Romagnoli Piccardi	2
=3	White & Case	2

Fonte: TopLegal Review

I monospecialisti

Gli studi esclusivamente dedicati al lavoro e al tax hanno chiuso il 2016 con tre defezioni e tutte hanno riguardato le insegne tax. **Russo de Rosa** ha perso non un fiscalista ma lo specialista di corporate Lodovico Artoni, passato in **Tonucci**; mentre Tremonti Romagnoli Piccardi ha visto uscire prima Luca Dal Cerro, passato in **Linklaters**, e dopo Cristiano Garbanini, uscito alla volta di Gattai Minoli Agostinelli.

Il dato relativo alle insegne monospecialiste è significativo perché indice di un cambio di passo rispetto al passato.

Nonostante il permanere della mobilità a livello di practice (in totale gli spostamenti sono stati tre), non ci sono stati flussi in entrata in alcuno studio monospecialista. Segnale di un crescente interesse da parte degli studi più strutturati verso campagne acquisti di professionisti estremamente specializzati nel settore, a spese delle boutique tax.

Tabella 7 Studi con maggiori acquisti (2011-2016)

POSIZIONE	STUDIO	
1	Dla Piper	14
=2	Gattai Minoli Agostinelli	9
=2	Gatti Pavesi Bianchi*	8
=2	Tonucci	8
=5	Gianni Origoni Grippo Cappelli	7
=5	Simmons & Simmons	7
=5	Dentons	6
=5	Nctm	6
=5	Grimaldi	6
=5	LS Lexjus Sinacta	6
=11	Delfino Willkie Farr & Gallagher	5
=11	Giovannelli	5
=11	Macchi di Cellere Gangemi	5
=11	Orsingher Ortu	5
=11	Ughi e Nunziante	5
=11	White & Case	5

* Precedentemente d'Urso Gatti e Bianchi

Fonte: TopLegal Review

Lateral: gli studi più attivi

Analizzando i movimenti avvenuti nelle compagnie delle singole insegne, si possono individuare alcuni studi che nel corso del periodo 2011-2016 sono stati particolarmente attivi sul mercato dei lateral. I tre studi che hanno registrato il maggior tasso di volatilità, sia in entrata che in uscita, sono **Dla Piper** (14 acquisti e 12 defezioni), **Grimaldi** (6 acquisti e 15 defezioni) e **Nctm** (6 acquisti e 11 defezioni).

Tra gli studi che hanno messo a segno il maggior numero di acquisti (si veda *Tabella 7*), il primato va a Dla Piper con 14 lateral,

Tabella 8 Studi con maggiori defezioni (2011-2016)

	STUDIO	
1	Grimaldi	15
2	Dla Piper	12
3	Nctm	11
=4	Cba	8
=4	Latham & Watkins	8
6	LabLaw	7
=7	Ashurst	6
=7	Chiomenti	6
=7	Lms*	6
=7	Hogan Lovells	6
=7	Pedersoli	6
=7	Simmons & Simmons	6
=13	Pavia e Ansaldo	5
=13	Pavesi Gitti Verzoni**	5

* Precedentemente Labruna Mazziotti Segni

** Scioltosi nel 2015

Fonte: TopLegal Review

seguito da Gattai Minoli Agostinelli (nove), Gatti Pavesi Bianchi e Tonucci, entrambi a quota otto. Passando in rassegna gli studi che hanno subito il maggior numero di defezioni (si veda *Tabella 8*), al primo posto si segnala Grimaldi con 15 uscite, seguito da Dla Piper (12) e Nctm (11). Mentre Grimaldi, Dla Piper e Nctm hanno il primato di uscite in termini assoluti, le insegne che hanno perso maggiormente in termini relativi rispetto alla loro compagine di equity sono Latham & Watkins (otto), **LabLaw** (sette), Simmons & Simmons (sette) e Ashurst (sei). ■