

# GLI INNOVATORI

Il *Financial Times* bocchia gli avvocati italiani in innovazione.  
Ma a ben guardare il tasso di creatività nella gestione degli studi è in crescita.  
Anche se solo una realtà su dieci affronta la professione cercando di scardinare  
i vecchi schemi e introducendo novità.



## PORTE GIREVOLI UN ANNO DI LATERLA HIRE



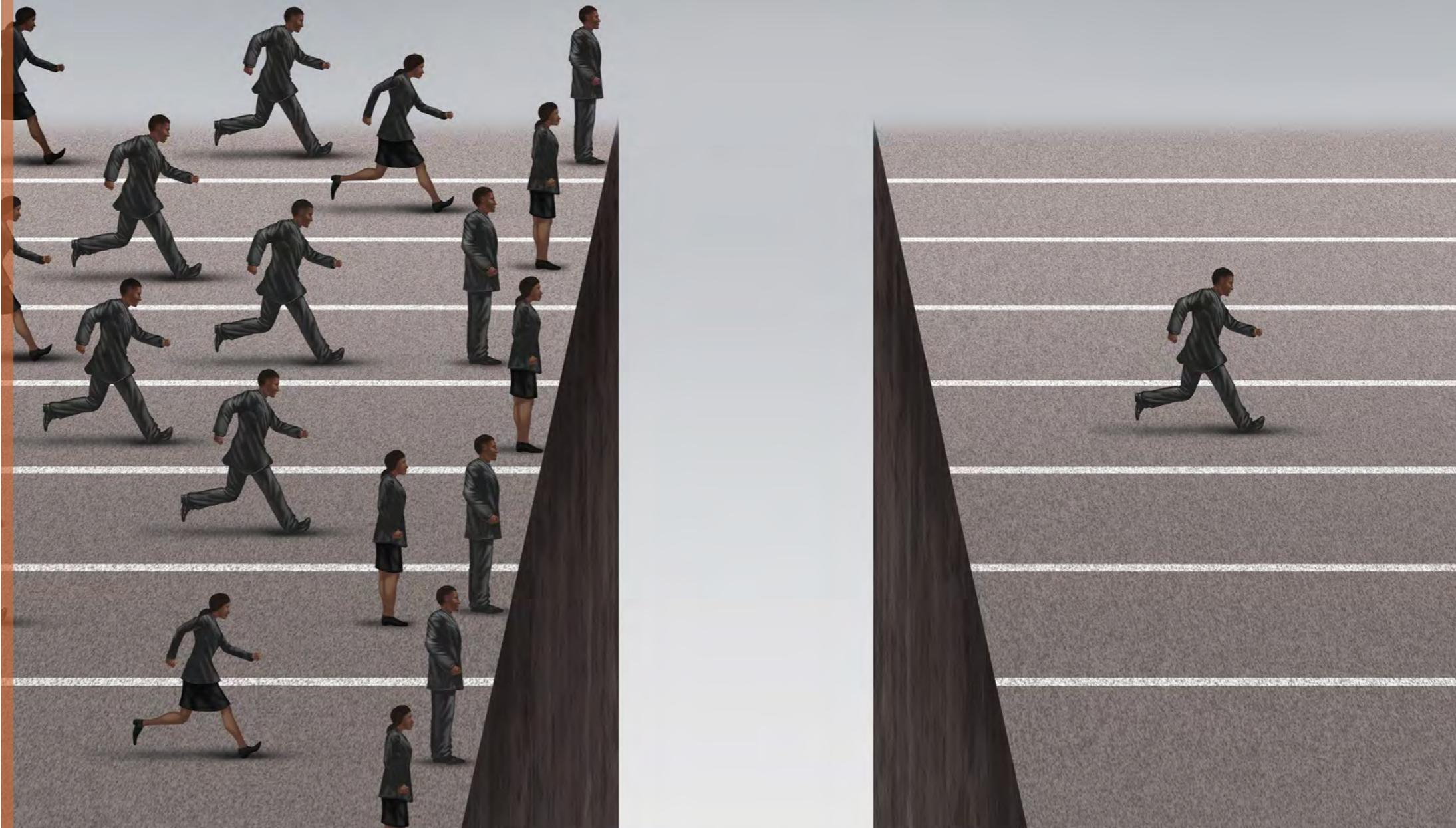
**Lexellent**  
inventa la clausola  
della fiducia



**Divella**  
studia l'alleanza con i  
produttori indipendenti



**Speciale**  
Financecommunity  
Awards 2015



Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

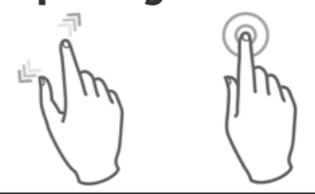


Clicca per andare all'indice

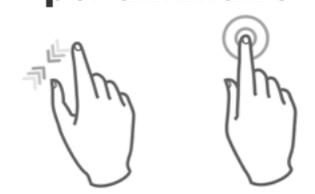
**Scorrimento orizzontale**



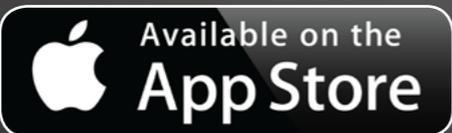
**Spread o doppio click per ingrandire**



**Pinch o doppio click per diminuire**

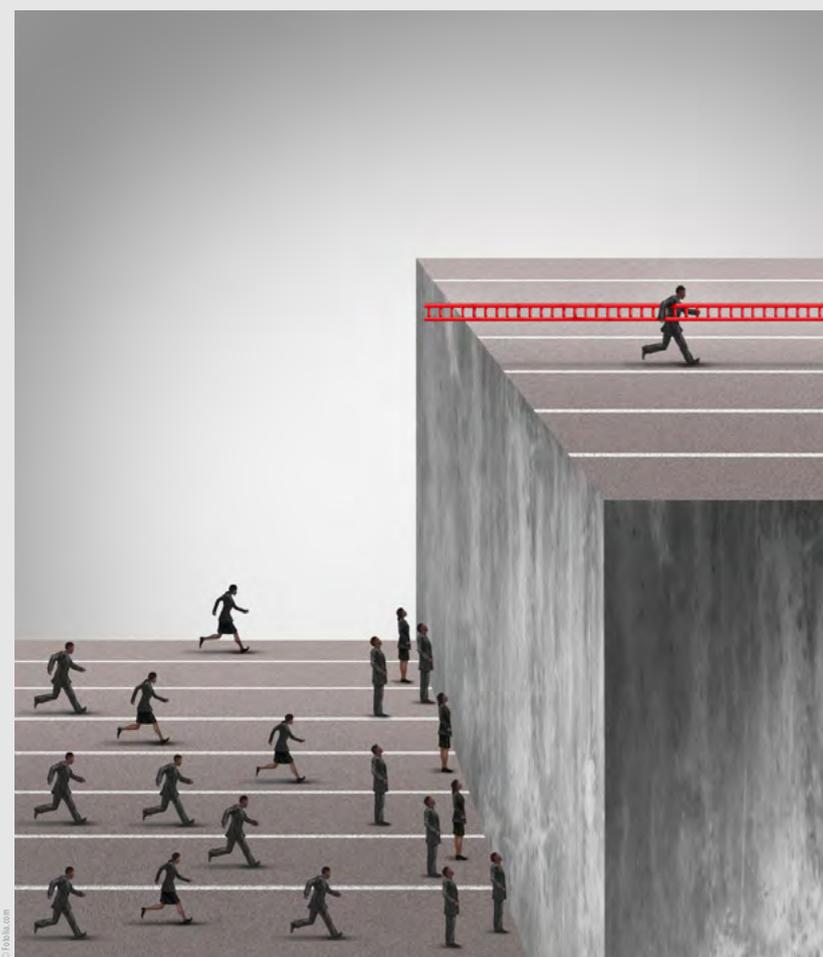


**Click in alto per il menu**



# L'AVVOCATO PETER E LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE

di nicola di molfetta



**A**ddio codici e pandette. Gli avvocati, nel prossimo futuro, avranno sempre più a che fare con software e intelligenze artificiali. Sembrano scenari alla Blade Runner. In realtà ciò di cui parliamo appartiene al presente e sta già cambiando il modo in cui si esercita la professione.

Algoritmi al posto di avvocati in grisaglia? Si tratta anche di questo. L'ultimo nato si chiama Peter. E rappresenta, in un certo qual modo, il benchmark per capire quali sono le mansioni e le attività che molto presto nessun avvocato in "carne e ossa" potrà più fare, come stipulare e conferire valore legale a dei contratti o autenticare delle firme. Con Peter si fa tutto per email. Uno gli scrive e "lui", questa intelligenza artificiale che vive nel web, risponde. Subito e per pochi dollari.

Il servizio è stato sviluppato a partire dal registro blockchain nato per tenere traccia delle operazioni in Bit coin, ma che evidentemente ha potenzialità sfruttabili in molti altri modi e può essere utilizzato al posto di avvocati e notai in molte delle mansioni di base che questi forniscono e che si fanno ancora pagare profumatamente.

In casa Ibm, intanto, si lavora al progetto Ross, anche questo dedicato ad attività di supporto legale, che sarà basato su Watson, learning tool sviluppato dal colosso dell'elettronica. E anche in questo

BERE RESPONSABILMENTE



CHAMPAGNE  
**POMMERY**  
ILLUMINA IL NATALE

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



caso, appena il sistema sarà pienamente funzionante costringerà chiunque gestisca uno studio legale a fare i conti con la perdita di numerose fonti di guadagno e la necessità di trovarne di nuove.

Ma dove? Di sicuro, la tecnologia sarà la più grande minaccia, ma anche il primo alleato degli avvocati in questo scenario.

Non a caso, la Law Firm Survey 2015 curata da PwC indica che la priorità degli studi legali per il 2016 consiste nell'incremento dell'utilizzo della tecnologia (94%) seguita dalla standardizzazione dei processi di business e delle funzioni di lavoro (88%). Con buona pace di chi si ostina a reclamare l'artigianalità della professione legale sempre e comunque. Sia che si tratti di fare un'ingiunzione di pagamento sia che si debba curare una difesa in giudizio.

Il mondo sta andando da un'altra parte. Il 44% delle aziende intervistate per il report Winmark Looking Glass 2015, afferma che è disposto ad affidare lavoro a law firm virtuali. E infatti, per il 19,3% dei soggetti intervistati da eFax Corporate, il principale impatto della tecnologia sull'attività

degli studi legali, nei prossimi dieci anni, consisterà nella crescita delle attività da remoto e nella costruzione di uffici senza carta (35,3%).

Ma la tecnologia è sempre più vista anche come strumento per rafforzare la relazione con i clienti e lo sviluppo di strumenti e programmi innovativi è considerato un modo per aumentare la capacità di uno studio legale di distinguersi dai propri concorrenti.

Usare l'IT per la gestione delle pratiche è diventata una prassi per l'84% delle law firm interpellate da Winmark. Il 29% si prepara, invece, a investire in sistemi di produzione automatizzata di documenti. Mentre, solo il 40% ha già adottato soluzioni di project management che, al momento, sono probabilmente il sistema più interessante per riuscire a rafforzare il rapporto di partnership con i clienti.

L'innovazione sarà sempre più parte del "gioco" nel mercato dei servizi legali. Investire sarà l'imperativo. Nel 2016 c'è da aspettarsi grandi cambiamenti.

Noi saremo qui a raccontarvi... Buone feste! 🍷

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n\_dimolfetta

N. 49 del 14.12.15



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

Direttore  
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it  
con la collaborazione di  
laura.morelli@financecommunity.it  
silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche  
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it  
luana.lamparelli@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it  
Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.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  
sara.venegoni@legalcommunity.it  
Eventi e Sponsorizzazioni  
cristina.testori@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità  
info@legalcommunity.it

Consumo di carburante ciclo misto (litri/100km) 4,8 - 8,5; emissioni CO<sub>2</sub> (g/km) 127 - 197.  
BMW Financial Services: la più avanzata realtà nei servizi finanziari.

Nuova BMW Serie 7



www.bmw.it

Piacere di guidare

**BMW EFFICIENT DYNAMICS.**  
MENO EMISSIONI. PIÙ PIACERE DI GUIDARE.

Nell'attesa del futuro, ne creiamo uno.



## NUOVA BMW SERIE 7. DRIVING LUXURY.

Nell'attesa che la tecnologia permetta di controllare le automobili con un gesto.  
Nell'attesa che comodità significhi comandare tutto dal sedile posteriore.  
Nell'attesa di un futuro in cui le auto si guidino a distanza, e la strada da seguire sia chiara per tutti.  
La **Nuova BMW Serie 7** ha già ridefinito gli standard della sua categoria.

**BMW Gesture Control, BMW Touch Command, BMW Remote Parking, BMW Laser Light,**  
scoprite l'innovazione a bordo della Nuova BMW Serie 7 su [bmw.it](http://bmw.it)

14

Un anno di mercato  
in 20 operazioni



36

Avvocati:  
ecco chi innova  
in Italia



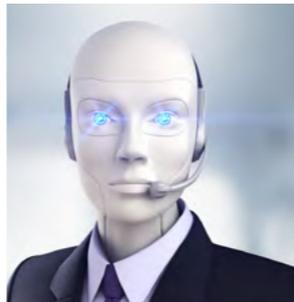
46

Lexellent  
inventa la clausola  
della fiducia



48

Amico robot:  
l'intelligenza artificiale  
dell'advisor



53

Su LinkedIn  
è Gianni Origoni  
il numero uno



Porte girevoli:  
tutti i lateral hire  
che contano

57



Divella  
studia l'alleanza  
con i produttori  
indipendenti

69



Il modello eBay  
e la funzione legale

72



La finanza del 2015  
dalla A alla Z

80



Speciale  
Financecommunity  
Awards 2015

86

## BONELLIEREDE RAFFORZA IL FOCUS TEAM HEALTHCARE

Cresce il Focus Team Healthcare dello studio legale BonelliErede guidato da **Andrea Carta Mantiglia**. Arrivano due nuovi professionisti che portano a 12 il numero complessivo di legali dello studio dedicati al settore. Si tratta di **Helen Roberts** e **Vincenzo Salvatore**: la prima a Londra il secondo a Milano come of counsel.

Helen Roberts ha un'approfondita conoscenza dei profili regolamentari e di compliance nel settore Life Sciences, avendo lavorato per aziende farmaceutiche come Abbott, Novartis Oncology e Sanofi in tutta l'area EMEA. È anche stata membro di un'autorità regolatoria in ambito farmaceutico. Vincenzo Salvatore ha guidato per circa 8 anni il Servizio giuridico della European Medicines Agency (EMA), l'agenzia dell'Unione europea che regola l'industria farmaceutica. Vincenzo entra a far parte della sede di Milano, in qualità di of counsel, dopo tre anni di attività quale senior counsel dello studio legale internazionale Sidley Austin. 🏆



Helen Roberts, Andrea Carta Mantiglia e Vincenzo Salvatore

## LINKLATERS APRE AL TAX

Linklaters punta al tax. La sede italiana dello studio magic circle, guidata da **Andrea Arosio**, secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it* si appresta a inaugurare una practice di diritto fiscale e tributario. A guidarla dovrebbe essere **Luca dal Cerro** socio della super boutique Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi da otto anni, dov'era entrato nel 1999.

Dal Cerro si occupa soprattutto di fiscalità internazionale e banking & finance. Facile, quindi, immaginare le sinergie che con le sue competenze potrà attivare con i suoi nuovi soci.

Se l'arrivo di dal Cerro dovesse essere confermato, il numero di partner di Linklaters in Italia salirà a dieci. 🏆



Luca dal Cerro

promozione riservata ai lettori di [financecommunity.it](http://financecommunity.it) e di [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it)

# dedicato alla tua cantina...

La Collina dei Ciliegi ha pensato a te!

Tre proposte su misura: POP, etichetta NERA, CRU



*la Collina dei Ciliegi*®

## COTONE CAPO DEGLI AFFARI LEGALI E SOCIETARI DI RAI

**P**ierpaolo Cotone è il nuovo capo dell'ufficio legale e societario di Rai. Lo ha deciso, giovedì 26 novembre, il consiglio di amministrazione dell'emittente pubblica. Cotone, 64 anni, sostituisce **Salvatore Lo Giudice** che ha dato le dimissioni lo scorso 4 novembre. Da quella data il dipartimento legale di Rai è stato retto, con nomina ad interim, da **Nicola Claudio**, avvocato e già capo della segreteria del consiglio di amministrazione e presidente di Rai Cinema.



Pierpaolo Cotone

Cotone proviene da un'esperienza in Bnl, iniziata nel 2004, dove rivestiva l'incarico di direttore organi statutari, nonché di segretario del consiglio di amministrazione e dei comitati controllo e remunerazione. In precedenza aveva lavorato presso la Banca Cattolica del Veneto e la Banca Nazionale dell'Agricoltura nell'ambito dell'ufficio legale. È stato quindi, fino al 1995, direttore centrale affari legali, societari, fiscali, acquisti e assicurazioni del gruppo Alitalia, nonché segretario del consiglio di amministrazione. Nel 1996 è entrato a far parte della società Aeroporti di Roma come direttore centrale e segretario del consiglio di amministrazione. Dal 2000 al 2002 ha ricoperto il ruolo di direttore centrale di gruppo per affari legali e societari di Telecom Italia, della quale è stato anche segretario del consiglio di amministrazione. Fino all'aprile 2004 Cotone ha, inoltre, insegnato presso la LUISS di Roma e svolto attività indipendente di consulente legale e societario a Roma e Milano.

Oltre alla nomina di Cotone, il Cda ha indicato anche il nome di **Luigi Coldagelli** che andrà a ricoprire il ruolo di capo ufficio stampa della Rai al posto di **Fabrizio Casinelli**, che passa ad altro incarico. Le due nomine vanno ad aggiungersi a quella di **Carlo Verdelli** che è il nuovo direttore editoriale per l'offerta informativa. 🗣️

## CHIOMENTI AMPLIA IL TAX CON CARPENZANO

**N**uovo ingresso nel tax di Chiomenti. Si tratta di **Giovanni Carpenzano** che entra come counsel. Carpenzano arriva da Intesa Sanpaolo dov'era tax director, ruolo in cui, come riportato da *inhousecommunity.it* è stato sostituito da **Domenico Muratori**.

In passato Carpenzano ha lavorato, sempre come responsabile del servizio fiscale, anche in Banca Commerciale Italiana.

Carpenzano è considerato il maggiore esperto in Italia di fiscalità bancaria e finanziaria, nonché tra i più autorevoli fiscalisti d'impresa inhouse. Il dipartimento tax di Chiomenti conta 6 soci e oltre 30 professionisti. 🗣️

## VENETO BANCA, ROSSELLO È LA NUOVA VICEPRESIDENTE

L'avvocata **Cristina Rossello** è la nuova vicepresidente di Veneto Banca.

Contestualmente, nel board è stato cooptato il professore di Economia **Beniamino Quintieri**.

Rossello era già membro esecutivo del cda e presidente del comitato Controllo e rischi e secondo il presidente **Pierluigi Bolla**, «questa nomina è il giusto riconoscimento del lavoro fatto soprattutto in questi ultimi mesi e del contributo dato in un momento così delicato nella storia dell'istituto. La ringraziamo anche per la disponibilità ad assumere l'onere che questo ruolo le porterà». 🏛️



Cristina Rossello

## CARNELUTTI SBARCA A NEW YORK IN JV CON ALTIERI ESPOSITO MINOLI

La parola d'ordine è: internazionalizzare. Lo studio legale Carnelutti, secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, apre una sede a New York. L'operazione avviene in joint venture con Altieri Esposito & Minoli Plc di New York. La nuova realtà si chiamerà Aem Carnelutti Law Firm e l'integrazione fra le due realtà avverrà attraverso l'ingresso di Carnelutti nel capitale di Aem. Lo studio avrà un nuovo ufficio a Manhattan, sulla Madison Avenue. Per Carnelutti si tratta di un ritorno a New York: lo studio è stato presente con un ufficio fino ai primi anni 2000. Per Aem si tratta invece della naturale espansione di un progetto nato quasi dieci anni fa, che ha puntato sin dall'inizio nell'offerta specialistica ai player italiani e Usa. 🏛️

SEGUIAMO ROTTE  
TRACCIATE DA EFFICIENZA,  
PARTNERSHIP E TECNOLOGIA.

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

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

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

## MAISTO PROMUOVE DUE NUOVI SOCI

**M**aisto e Associati, lo studio fondato dal professor **Guglielmo Maisto**, amplia la campagna associativa e nomina soci **Paola Marzetta** e **Nicola Saccardo**. La nomina sarà effettiva dal 2016.



Guglielmo Maisto

Marzetta, 45 anni, è dottore commercialista e si occupa principalmente di contenzioso tributario, verifiche fiscali e procedure di adesione con l'amministrazione finanziaria. Sarà la prima donna a diventare socia dello studio. Saccardo, 42 anni è dottore commercialista e avvocato e opera nella sede di Londra che lo studio ha aperto nel 1997. Qui continuerà a occuparsi quale socio di sede principalmente di fiscalità internazionale e comunitaria, delle operazioni di investimento da e verso il Regno Unito nonché dei profili tributari dei trust e dei passaggi generazionali. 🇮🇹

## L'HR È DONNA... MA COMANDANO GLI UOMINI

**T**ante donne con poco potere per una funzione aziendale che è molto cambiata negli ultimi 5 anni, complice anche la crisi economica che ha costretto il personale hr a fronteggiare sfide come le ristrutturazioni aziendali. È quanto è emerso dalla ricerca 2014-2015 di Cranet, network internazionale di risorse umane.

La funzione hr si conferma a prevalenza femminile. I diversi ruoli della direzione del personale sono infatti occupati nel 65% dei casi da donne e nel 35% da uomini. Tuttavia il direttore del personale è uomo nel 68% dei casi: solo nel 32% dei casi è donna. Dunque, nonostante l'area delle risorse umane offra, rispetto ad altre funzioni, maggiori opportunità di carriera dirigenziale per le donne, e malgrado l'alto grado di femminilizzazione del personale, al vertice si continua a registrare una netta prevalenza maschile. Si conferma dunque l'esistenza del soffitto di cristallo anche in questa funzione aziendale. Per quanto riguarda invece la formazione è emerso che l'86% dei direttori del personale è laureato. Il titolo di studio prevalente è in giurisprudenza (36% dei casi). A seguire le lauree discipline umanistiche/sociali (27%), quelle in economia /business studies (22%). La laurea in giurisprudenza è molto più diffusa fra i direttori hr nel settore pubblico (51%) rispetto al privato (37%). E il motivo è forse da ricercare nel fatto che nel settore privato questa funzione ha iniziato già da alcuni anni ad assumere un profilo più manageriale e non limitarsi più alla sola gestione delle relazioni sindacali che, nello stesso tempo, hanno perso molto potere negli ultimi anni. 🇮🇹

# UN ANNO DI MERCATO IN 20 OPERAZIONI

Ecco quali sono stati i settori in cui si è concentrata maggiormente l'attività degli studi legali d'affari e i deal più rappresentativi per valore, impatto di sistema e innovatività dell'ultimo esercizio.

**U**n anno a tutto m&a per gli avvocati d'affari italiani che hanno visto crescere sensibilmente anche l'attività sul fronte private equity. Rallenta di poco il capital markets mentre il banking & finance si mantiene stabile. Il real estate conferma il suo trend di ripresa mentre l'energy perde qualche giro.

Ecco, in sequenza, una carrellata delle operazioni più rilevanti dell'anno secondo *Mag*. Questi deal si sono distinti per valore, impatto di sistema e innovatività.

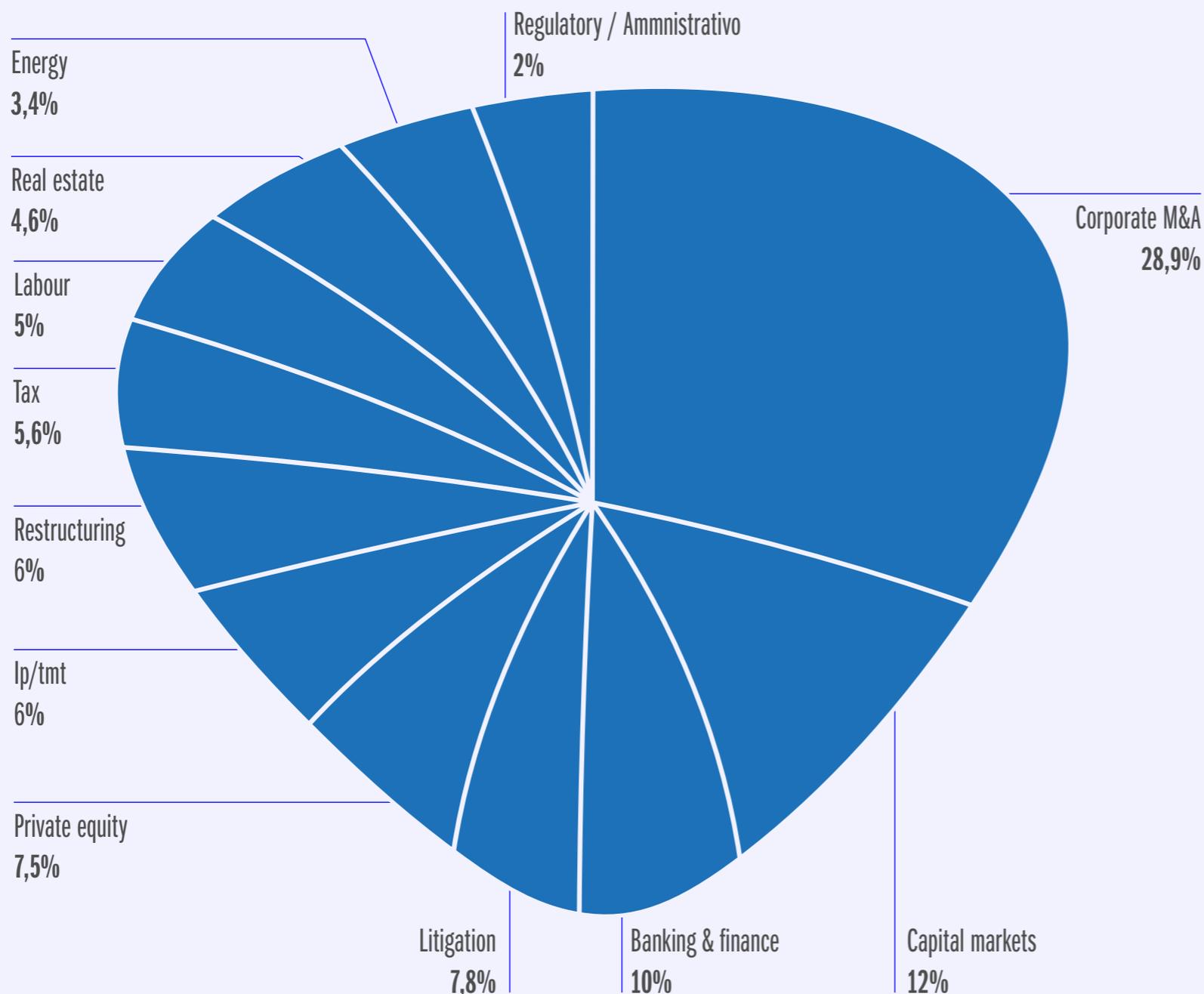
## 1. PIRELLI PASSA A CHEMCHINA

È stata senza dubbio l'operazione più rilevante del 2015. Non solo per il valore economico, ma soprattutto perché ha visto mutare radicalmente la catena di controllo su Pirelli con l'arrivo del gruppo cinese,



## I SETTORI CHE TIRANO

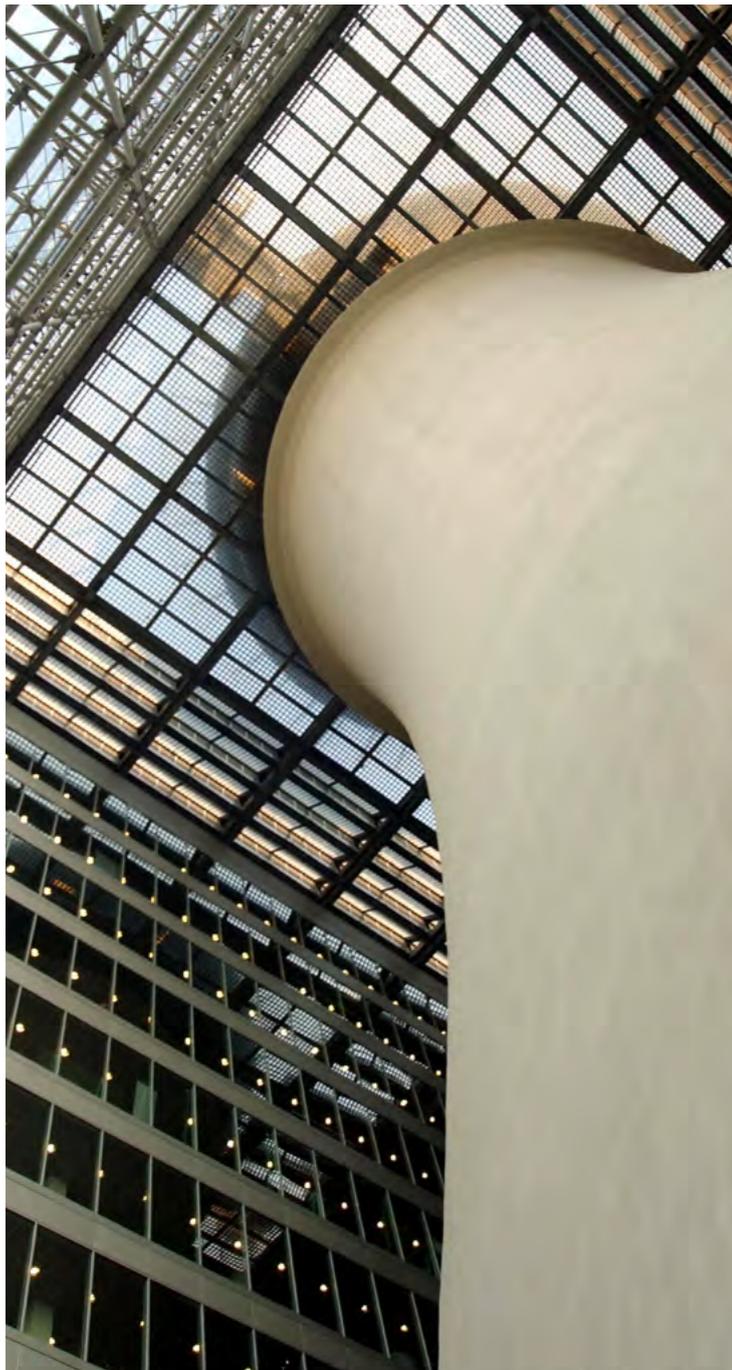
Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



\* Periodo: 2015 • Fonte: legalcommunity.it



ChemChina e il delisting da Piazza Affari. L'importanza del deal è pari almeno al numero di studi legali che vi hanno partecipato a vario titolo. L'ultimo atto di questa operazione che, di fatto, è andata avanti per un anno, si è consumato lo scorso 20 ottobre quando è stato effettuato il pagamento delle azioni ordinarie e di risparmio di Pirelli & C., portate in adesione rispettivamente all'offerta pubblica di acquisto obbligatoria totalitaria sulle azioni ordinarie Pirelli e all'offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria sulle azioni di risparmio Pirelli promosse da Marco Polo Industrial Holding, la società controllata da ChemChina e partecipata da Camfin. ChemChina e Marco Polo Industrial Holding sono state assistite da Pedersoli e Associati, con un team composto dagli equity partner **Antonio Pedersoli** e **Andrea Gandini**, dai partner **Luca Saraceni** e **Csaba Davide Jákó**,



dai senior associate **Andrea Faoro**, **Francesca Leverone** e **Giulio Sandrelli** per gli aspetti corporate m&a e da Clifford Chance, con un

team cross-border composto dai partner **Charles Adams**, **Giuseppe De Palma**, **Michael Dakin** e **Maggie Lo**, e dagli associate **Miranda Morozzo** e **Pasquale Bifulco** per gli aspetti relativi al finanziamento.

Chiomenti ha assistito Camfin e Coinv, per gli aspetti societari, contrattuali e di capital market con un gruppo di lavoro coordinato dai soci **Francesco Tedeschini** e **Renato Genovese**, con l'intervento di **Michele Carpinelli** sugli aspetti più importanti dell'operazione, coadiuvati dai senior associate **Andrea Sacco Ginevri** e **Federico Amoroso** e dagli associate **Francesca Villa** e **Maria Carmela Falcone**.

Lombardi Molinari Segni ha assistito Camfin, per quanto concerne i profili finanziari dell'operazione, con i partner **Mara Fittipaldi** e **Antonio Amoroso**, coadiuvati dall'associate **Pietro D'Ippolito** e da **Chiara Bonetti**. Lo studio ha inoltre assistito Camfin e Coinv nei rapporti con Long-Term Investments e definizione dei correlati accordi contrattuali con i partner **Giuseppe Lombardi** e **Johannes Karner**, il senior associate **Marco Bonioli** e l'associate **Lorenzo Guadagni**.

Linklaters ha agito per Long-Term Investments con un team formato dai soci **Giovanni**

**Pedersoli** e **Pietro Belloni**, coadiuvati dai soci **Andrea Arosio** e **Lucio D'Amario**, dai managing associate **Marta Sassella** e **Giulio Scialpi**, nonché dagli associate **Giorgio Valoti** e **Matteo Tabellini**.

Mentre d'Urso Gatti Pavesi Bianchi ha agito per Unicredit e Intesa con i partner **Francesco Gatti**, **Gianni Martoglia**, **Anton Carlo Frau** e **Andrea Limongelli**.

Latham & Watkins ha assistito J.P. Morgan con un team composto dai partner **Christopher Kandel**, **Andrea Novarese**, **Maria Cristina Storchi** e **Jeff Lawlis**, dai counsel **Ryan Benedict** e **Marcello Bragliani** e dagli associate **Karan Chopra**, **Will Lam**, **Lisa Stevens**, **Rebecca Whitehead**, **Gabriele Pavanello**, **Erika Brini Raimondi** e **Alex Dodds**. **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi**, coadiuvati da **Gabriele Pavanello** ed **Erika Brini Raimondi** hanno anche assistito Unicredit e Intesa Sanpaolo in relazione alle tematiche connesse alla prestazione delle garanzie di esatto adempimento nel contesto delle due offerte pubbliche d'acquisto.

J.P. Morgan è stata, inoltre, affiancata da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners per gli aspetti di diritto tributario con un team composto dai partner **Fabio Chaireza** e

**Luciano Acciari**, dal senior associate **Luciano Bonito Oliva** e dall'associate **Francesca Staffieri**.

Infine, King & Wood Mallesons (Kwm) ha assistito Silk Road Fund nei precedenti accordi di investimento stipulati con China National Chemical Corporation relativi all'investimento in Pirelli. Kwm ha agito con un team formato dal partner **Davide Proverbio** con **Agata Todarello** per gli aspetti di diritto italiano.

- IL DEAL  
**Cessione controllo di Pirelli**
- LA PRACTICE  
**Corporate finance**
- IL VALORE €  
**oltre 8 miliardi**

## 2. WIND E 3, UNA GRANDE ALLEANZA NELLA TELEFONIA MOBILE

Allen & Overy assiste VimpelCom, società controllante di Wind, nell'accordo per costituire una joint venture paritetica con CK Hutchison Holdings Limited (CK Hutchison), la controllante di 3 Italia, assistita da Freshfields. La joint venture unirà la terza e quarta società



Giovanni Gazzaniga

Tommaso Salonicco

di telefonia mobile in Italia per creare il primo operatore del settore per numero di utenti nel nostro Paese. La nuova realtà, che sta nascendo da questa fusione, avrà più di 31 milioni di clienti e produrrà delle sinergie significative per oltre 5 miliardi di euro.

Il team italiano di Allen & Overy che assiste VimpelCom nella fusione è guidato dal partner corporate **Giovanni Gazzaniga**, affiancato dagli associate **Antonio Ferri** e **Gill Mazzoleni**. Gli aspetti antitrust sono stati seguiti dalla partner **Silvia D'Alberti**, con l'associate **Fabiana Campopiano**, mentre il partner **Francesco Guelfi** ha seguito quelli fiscali. Per il diritto del lavoro ha agito

il counsel **Livio Bossotto**, con la senior associate **Giorgia Giorgetti**, e per il diritto amministrativo, il counsel **Filippo Bucchi**, insieme alla senior associate **Maria Vittoria La Rosa** e all'associate **Gabriella Ungaro**. In campo anche un team a Londra, guidato da **Andrew Ballheimer**, co-responsabile della practice corporate a livello globale, da **Tom Levine**, responsabile globale del settore telecomunicazioni e da **Antonio Bavasso**, co-responsabile della practice antitrust a livello globale.





Trevisan & Cuonzo  
Avvocati

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# PROFILI LABOUR NELLA DIFESA DEL KNOW HOW AZIENDALE

Giovedì 11 febbraio 2016 · Ore 17,00 · Milano

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

Per CK Hutchison, invece, è al lavoro un team multidisciplinare di Freshfields, guidato, in Italia, dai partner **Luigi Verga** e **Luca Ulissi**, entrambi del gruppo corporate; **Tommaso Salonico** del gruppo antitrust; **Renato Paternollo**, tax, **Fabrizio Arossa**, dispute resolution, **Luca Capone**, labour. I soci sono stati affiancati da **Federico Borgogno**, **Ermelinda Spinelli**, **Giulia Attinà**, **Roberto Egori**, **Alessia Mandelli** e **Toni Marciante**, **Miriam di Traglia**, **Giovanna Rosato**, **Lorenzo Fusco**, **Marta Ferrario**.

La società in joint venture (Hutchison 3G Italy Investments) deterrà 3 Italia e Wind e prevedrà un controllo paritetico indiretto da CK Hutchison e VimpelCom. Il perfezionamento della fusione è soggetto alle approvazioni regolamentari, compreso il via libera dell'antitrust a livello europeo. La chiusura dell'operazione è attesa nei prossimi 12 mesi.

- IL DEAL  
**Joint venture Wind - 3Italia**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**oltre 10 miliardi**

### 3. FERRARI AL TRAGUARDO A WALL STREET

Il 10% di Ferrari in Borsa. L'operazione è arrivata al traguardo lo scorso 21 ottobre con il debutto del titolo (con il simbolo Race) al Nyse. Per la società, anzitutto, va ricordato il ruolo svolto dal neo-general counsel, **Carlo Daneo**, approdato a Maranello dall'ex Fiat Finance per assistere l'azienda del Cavallino in questo percorso che l'ha portata a Wall Street. Al suo fianco, come rivelato a luglio da *legalcommunity.it*, gli avvocati americani di Sullivan & Cromwell guidati dal solito **Scott Miller**, professionista di fiducia di Marchionne, coadiuvato dal counsel **Oderisio**



**de Vito Piscicelli** e dall'associate **Giovanni Colantuono**. Miller e soci, poi, sono stati assistiti da un team di legali italiani dello studio Legance, tra cui spicca il nome di **Alberto Giampieri** coadiuvato dal socio **Giorgio Vanzanelli** e l'associate **Stefano Bandini**. I profili fiscali dell'operazione, invece, sono stati seguiti dallo studio Maisto con il socio **Riccardo Michelutti**. Sempre degli aspetti fiscali, ma di diritto olandese, si è occupato, invece, lo studio Loyens & Loeff. Nel gruppo di legali italiani impegnati sull'operazione bisogna, poi, contare anche lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. **Francesco Gianni**, coadiuvato da **Andrea Marani** e **Fabio Chiarenza**, e dagli associate **Nadine Napolitano**, **Francesca Staffieri** e **Francesca Calareso**, infatti, ha lavorato al fianco di Cravath Swaine & Moore che ha assistito le banche impegnate come

underwriter dell'operazione. Nello specifico Gop ha rivisto il prospetto per la parte di diritto italiano.

Infine, a [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it) risulta che anche lo studio Pedersoli sia stato della partita. Infatti, il socio **Ascanio Cibrario** e l'associate **Luca Rossi Provesi** per gli aspetti contrattuali e regolamentari dell'operazione, coadiuvati per gli aspetti fiscali dal socio **Giovanni Bandera**, con l'associate **Paolo Viganò** assieme a **Franco Ravanetti** dello studio Ravanetti di Parma e con la collaborazione di **Alexander Kaarls** dello studio Houthoff Buruma, hanno affiancato **Piero Ferrari**, azionista al 10% della società, curandone gli interessi nell'ambito dell'operazione. Legance e Maisto, in questo momento, sono al lavoro anche sulla quotazione del Cavallino rampante a Piazza Affari.

- IL DEAL  
**Ipo Ferrari**
- LA PRACTICE  
**Equity capital markets**
- IL VALORE €  
**circa 1 miliardo**

## 4. POSTE ITALIANE DEBUTTA IN BORSA

Poste Italiane approda in Borsa. La società guidata da **Francesco Caio** è stata assistita in questo percorso da Clifford Chance che ha curato gli aspetti legali del processo di quotazione con un team guidato dai soci **Paolo Sersale** e **Aristide Police**, e composto dal socio **Carlo Giampaolino**, il senior associate **Stefano Parrocchetti** e il trainee **Luca Piacentini** con il socio **Filippo Emanuele**, i senior associate **Laura Scaglioni** e **Jonathan Astbury**, e il socio **George Hacket** di Francoforte.

Sempre per Poste ha lavorato anche la boutique legale romana Brancadoro Mirabile. Sul lato finanziario, UniCredit, Banca Imi, Citigroup, Merrill Lynch e Mediobanca sono stati i coordinatori dell'offerta globale e joint bookrunners. Unicredit e Banca



Paolo Sersale

Aristide Police



Imi sono stati anche responsabili del collocamento. Mediobanca è sponsor. Gli altri joint bookrunners sono stati Credit Suisse, Goldman Sachs, J.P.Morgan, Morgan Stanley e Ubs. Rothschild e Lazard sono gli advisor finanziari.

Chiomenti e Shearman & Sterling sono stati advisor legali dei coordinatori dell'offerta globale e dei joint bookrunners. Per Chiomenti hanno agito il socio **Enrico Giordano** con un team formato dal senior associate **Federico Amoroso** e dall'associate **Matteo Costantino**.

Mentre, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners è stato l'advisor legale del ministero dell'Economia e delle Finanze, azionista venditore, con un team composto dai partner **Francesco Gianni**, **Andrea Marani** e **Antonello Liroso**, con la senior associate **Nadine Napolitano** e l'associate **Francesca Calareso**.

- IL DEAL  
**Ipo Poste Italiane**
- LA PRACTICE  
**Equity capital markets**
- IL VALORE €  
**circa 3 miliardi**

## 5. ITALCEMENTI PARLA TEDESCO

Lo studio legale Gattai Minoli Agostinelli, con un team di professionisti guidato dal socio **Luca Minoli**, ha assistito la Italmobiliare della famiglia Pesenti nella cessione del 45% detenuto in Italcementi ai tedeschi di HeidelbergCement affiancati dallo studio legale Sabelli di Roma con un gruppo di avvocati coordinato dal socio **Luca Sabelli**. Per gli aspetti corporate di diritto tedesco,



HeidelbergCement si è avvalsa invece di Gleiss Lutz, con un team guidato da **Martin Schockenhoff** e **Jochen Tyrolt**. Linklaters, con **Marc Trinkaus**, ha invece curato da Francoforte il bridge financing da oltre 4,4 miliardi di euro con il pool di banche coinvolte nell'operazione mentre da Milano il team Linklaters è stato guidato dal partner **Davide Mencacci**, e dalle managing associate **Lilia**



## Lani e Marta Sassella.

HeidelbergCement ha comunicato che l'acquisizione sarà realizzata tramite un finanziamento ponte di 4,4 miliardi. Italcementi ha una capitalizzazione di borsa di 2,3 miliardi contro i 13,3 miliardi di HeidelbergCement. Adviser finanziari dell'operazione sono Morgan Stanley per HeidelbergCement e Mediobanca per Italcementi.

- IL DEAL  
**Vendita di Italcementi**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**circa 6 miliardi**

## 6. CLESSIDRA CONQUISTA CAVALLI

Gattai Minoli Agostinelli e BonelliErede sono riusciti a chiudere l'operazione con cui Clessidra ha rilevato la maggioranza di Cavalli. Il coinvolgimento dei due studi nell'operazione era stato **anticipato da legalcommunity.it** a dicembre scorso. Una nota congiunta fa sapere che l'operazione prevede l'acquisto di una quota pari al 90%



# Dentons. The Global Elite Law Firm\* challenging the status quo.

\* Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013–2015.

Lo studio legale policentrico

- Nessun headquarter
- Nessuna cultura dominante
- Avvocati internazionali radicati localmente
- Soluzioni innovative e business oriented

大成 **DENTONS**

[dentons.com](http://dentons.com)

© 2015 Dentons. Dentons is a global legal practice providing services worldwide through its member firms and affiliates. Please see [dentons.com](http://dentons.com) for Legal Notices.

del capitale della maison fiorentina da parte di una società di nuova costituzione denominata Varenne. Il restante 10% continuerà a essere detenuto dal fondatore **Roberto Cavalli**. Il team di Gattai Minoli Agostinelli & Partners è stato composto dai partner **Bruno Gattai**, **Cataldo Piccarreta** e **Gaetano Carrello** e dagli associate **Federico Bal**, **Nicola Martegani**, **Daniele Migliarucci** e **Claudio Zanda**. **Piero Alonzo** dello studio ACP ha affiancato Clessidra per gli aspetti fiscali. Per BonelliErede ha agito un team guidato dal partner **Umberto Nicodano** e composto dal partner **Eliana Catalano** con la collaborazione del senior associate **Guido Filippo Giovannardi**, e per gli aspetti fiscali, dal partner **Andrea Silvestri**, dal managing associate **Stefano Brunello** e dal senior associate **Christoff Cordiali**.



Bruno Gattai

Umberto Nicodano

Nell'azionariato di Varenne, società di cui Clessidra detiene la maggioranza assoluta, sono presenti alcuni co-investitori con quote di minoranza, tra i quali L-GAM, fondo di investimenti internazionale, e Chow Tai Fook Entreprises Limited, la holding basata a Hong Kong controllata dalla famiglia Cheng. Per L-Gam ha agito lo studio Lms con i soci **Fabio Labruna** e **Annalisa Esposito**, mentre per Chow Tai Fook ha agito Baker & McKenzie con un team formato dal partner **Pierfrancesco Federici** e dal counsel **Rita Marchetti** e, per gli aspetti fiscali, dal partner **Francesco Pisciotta**.

- IL DEAL  
**Cessione maggioranza Roberto Cavalli**
- LA PRACTICE  
**Private equity**
- IL VALORE €  
**390 milioni**

## 7. UCCMB PASSA A FORTRESS E PRELIOS

UniCredit ha ceduto Uccmb alla cordata formata da Prelios e Fortress. L'accordo prevede che, oltre alla piattaforma, passi di mano un portafoglio di crediti in sofferenza pari a circa 2,4



Filippo Troisi

Luca Dal Cerro

miliardi di euro. UniCredit è stata assistita nell'operazione da UBS Investment Bank, in qualità di advisor finanziario, e da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, in qualità di advisor legale. Fortress e Prelios sono stati assistiti da Mediobanca e Rothschild, in qualità di advisor finanziari, da Legance, in qualità di advisor legale e dallo studio Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi per quelli fiscali. In particolare, secondo quanto rivelato da **legalcommunity.it**, i legali che hanno lavorato sono stati, per Legance, i soci **Filippo Troisi**, **Alberto Giampieri**, **Andrea Fedi**, coadiuvati dal managing associate **Marco Iannò** e dall'associate **Paola Annunziata**. Per Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, invece, ha agito il socio **Luca Dal Cerro** con il collaboratore **Riccardo Petrelli**. Mentre ad affiancare Unicredit c'è



il name partner di Gop, **Roberto Cappelli** assieme alla consulente, **Sara Paoni** e all'associate **Alessandro Carra**.

- IL DEAL  
**Cessione di Uccmb**
- LA PRACTICE  
**Non performing loans**
- IL VALORE €  
**550 milioni**

## 8. ADVENT, BAIN E CLESSIDRA SI AGGIUDICANO ICBPI

La cordata formata da Advent International, Bain Capital e Clessidra ha firmato un accordo vincolante per l'acquisto di Icbpi per un corrispettivo di 2,15 miliardi di euro. Dopo l'operazione i soci venditori di Icbpi manterranno una quota nella società pari all'8% circa.

Ad assistere i compratori c'è stata una super cordata di consulenti legali e tributari. All'operazione, per la cordata acquirente, hanno lavorato come consulenti legali BonelliErede, con i soci **Carlo Montagna**, **Emanuela Da Rin** e **Stefano Cacchi Pessani**; lo studio Carbonetti, con i soci **Francesco Carbonetti**, **Fabrizio Carbonetti** e **Alessandro Metrangolo**, l'avvocato **Carlo Pavesi** e Weil Gotshal & Manges.

**Franco Bernabè**, Boston Consulting Group, First Annapolis e PriceWaterhouseCoopers hanno agito come advisor strategici. Mentre Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi con il socio **Cristiano Garbarini** e gli associate **Riccardo Petrelli** ed **Eleonora Cipolletta** e lo studio Pirola, con **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza** e **Nathalie Brazzelli** hanno lavorato in qualità di advisor fiscali. I venditori sono stati affiancati da Lombardi Molinari Segni con un team formato dal name partner **Ugo Molinari** assieme ai soci **Maurizio Frascini** e **Margherita Santoiemma** e al senior associate **Marco Andrea Laviano**.

Icbpi è tra i principali operatori nel mercato italiano dei servizi finanziari con una forte



posizione competitiva nel settore dei servizi di monetica e pagamento (Issuing, Acquiring e POS).

Sul piano dell'advise finanziaria, invece, i fondi sono stati assistiti da Rothschild, HSBC e Vitale & Associati, mentre **Franco Bernabè**, Boston Consulting Group, First Annapolis e PriceWaterhouseCoopers hanno agito in qualità di advisor strategici.

Infine, le banche venditrici sono state assistite da Equita SIM e da Mediobanca.

- IL DEAL  
**Cessione ICBPI**
- LA PRACTICE  
**Private equity**
- IL VALORE €  
**2,150 miliardi**

## 9. TIRRENO POWER RISTRUTTURA IL DEBITO

Il 24 novembre c'è stato il via libera da parte del tribunale di Roma per l'accordo di ristrutturazione del debito di Tirreno Power, ex genco Enel. All'operazione ha lavorato anche **Enrica Tocci** in quanto senior vice president legal & ethics dell'azionista di Tirreno Power, Gdf Suez Energia Italia spa (Engie). I soci - Engie e la holding Energia Italiana, guidata da Sorgenia - si sono, impegnati a versare un aumento di capitale di 100 milioni (per circa due terzi sotto forma di rinunce di crediti).

L'accordo riguarda un'esposizione di 890 milioni di cui circa 290 milioni verranno convertiti in strumenti partecipativi. Altri 250 milioni saranno trasformati in un bond convertendo e il residuo di 350 milioni riscadenziato fino al 2024. Le banche coinvolte sono Banco Bilbao, Bnp Paribas, Cdp, Crédit Agricole, Ing, Intesa Sanpaolo, Mediobanca, Mps, Portigon e Unicredit.

Il piano industriale di Tirreno Power, su cui si è pronunciato il tribunale di Roma, è stato approvato dalla perizia del professor **Enrico Laghi**.

Orrick, Gianni Origoni Grippo Cappelli

(Gop), Legance e Linklaters hanno assistito, rispettivamente, Tirreno Power, GDF Suez Energia Italia (Gruppo Gdf Suez), Energia Italiana (controllata da Sorgenia) e il pool di banche finanziatrici.

Il team Orrick, coordinato dall'head del corporate department italiano, **Marco Nicolini**, insieme al partner corporate **Andrea Piermartini Rosi** e alla special counsel esperta di restructuring **Daniela Andreatta**, ha assistito Tirreno Power. Il team di Gop, guidato dal partner **Francesco Puntillo**, coadiuvato da **Alessio Contini Cadeddu** e **Francesco Bruno**, **Lorenzo Ottaviani**, **Valentina Grippa** e **Lorenza Ambrosi**, e dal partner **Ettore Scimemi** e **Paolo Dominis**, ha assistito Suez Italia, in coordinamento con il team di legali interni, guidato dall'avvocata **Enrica Tocci**, head of legal & ethics Italia, coadiuvata dagli avvocati **Barbara Ferreli** e **Mauro Solari**. Energia Italian è stata assistita dal socio **Monica Colombera** e dal counsel **Vittorio Pozzi** di Legance.

Il pool di banche è stato assistito da Linklaters con un team composto dal partner **Francesco Faldi**, dall'associate **Valentina Armaroli** e dalla trainee **Stefania Farabbi**. Per il lato corporate, inoltre, hanno collaborato il



Marco Nicolini

Francesco Puntillo

partner **Pietro Belloni** e l'associate **Valentina Gariboldi**, sul lato amministrativo invece hanno coadiuvato la managing associate **Silvia Di Stefano** e l'associate **Alessandro Gemmo**. Advisor finanziari sono stati Banca Leonardo per Tirreno Power, Blackstone per GDF Suez Italia. e Lazard per Energia Italiana. Tra gli advisors anche Facchini Rossi e Soci che hanno agito in qualità di fiscalisti degli istituti di credito con un team formato dai soci **Luca Rossi**, **Giovanni Barbagelata** e dall'associate **Valentina Buzzi**.

- IL DEAL  
**Ristrutturazione del debito di Tirreno Power**
- LA PRACTICE  
**Banking/Restructuring**
- IL VALORE €  
**890 milioni**

## 10. MONDADORI DIVENTA IL COLOSSO DELL'EDITORIA

Assistita da Giliberti Pappalettera Triscornia, Rcs MediaGroup ha firmato il contratto per la cessione dell'intera partecipazione detenuta in Rcs Libri ad Arnoldo Mondadori Editore, affiancata da un team di d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi, per 127,5 milioni di euro.

Per Mondadori, guidata da **Marina Berlusconi**, è una mossa strategica. Il gruppo diventa infatti un colosso dell'editoria italiana, con in mano il 39% del mercato dei libri (e il 25% della scolastica) e un fatturato stimato di 500 milioni su un mercato italiano che in tutto vale 1,2 miliardi.

Lo studio d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi ha agito con gli equity partner **Francesco Gatti** e **Paola Menicati**.



Francesco Gatti



Elena Pierini



Per Giliberti Pappalettera Triscornia ha operato con un team guidato dalla partner **Elena Pierini** e composto da **Francesca Ferrari** e il senior associate **Gianluca Grazioli**. Ora l'ultima parola spetta all'Antitrust, che può sempre ribaltare il gioco e stimare come dominante la posizione assunta dalla nuova mega-Mondadori.

- IL DEAL  
**Vendita di Rcs Libri a Mondadori**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**127,5 milioni**

## 11. QIA PRENDE CASA A PORTA NUOVA

Porta Nuova passa interamente al fondo del Qatar Qia. Il fondo degli emiri, è stato assistito da un team legale di Shearman & Sterling guidato dal socio **Domenico Fanuele** e composto da **Emanuele Trucco** e **Giovanni Cirelli**. Per i fiscali, invece, Qia si è affidata a Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi. Qia diventa proprietaria unica di Porta Nuova.

**Manfredi Catella** ha ceduto la propria quota nel progetto assistito da Gianni Origoni Grippio Cappelli, per i profili legali e da Maisto per quelli fiscali.

Qia aveva già il 40% del progetto immobiliare milanese e con questa operazione ha rilevato le quote degli altri soci fra cui Unipol, Hines, il fondo pensioni Ttiaa Cref, Coima (famiglia Catella).

Il controvalore dell'operazione non è stato reso noto.

Gli stessi studi avevano seguito, a maggio 2013, l'ingresso di Qatar Holding, braccio di investimento della Qatar Investment Authority, per l'investimento in circa il 40% dei tre fondi immobiliari gestiti da Hines Italia SGR, proprietari dello sviluppo di Porta Nuova a Milano.

In quell'occasione, Hines SGR e i fondi Porta



Nuova sono stati assistiti da un team di Gianni Origoni Grippo Cappelli guidato dal partner **Daide Braghini**, mentre gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati seguiti dallo studio Maisto e associati con il socio **Marco Cerrato** (che ha agito anche nell'operazione annunciata il 27 febbraio 2015 assieme al socio **Marco Valdonio**). Qatar Holding, invece, era stata assistita da Shearman & Sterling, con un team guidato dal partner Domenico Fanuele e da Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, con un team guidato dal partner **Fabrizio Colombo**.

- IL DEAL  
**Vendita di Porta Nuova**
- LA PRACTICE  
**Real Estate**
- IL VALORE €  
**n.d.**

## 12. DUFY RILEVA WORLD DUTY FREE

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e BonelliErede hanno assistito rispettivamente Dufry, operatore leader mondiale nel campo della distribuzione retail, e le due società Edizione e Schema34 nell'acquisizione di World Duty Free, gruppo attivo nelle vendite al dettaglio all'interno delle aree commerciali aeroportuali, da parte di Dufry.

Dufry, nel giorno del closing dell'operazione, ha inoltre comunicato la propria intenzione di promuovere un'offerta pubblica di acquisto obbligatoria sul rimanente 49,9% di World Duty Free, con un prezzo di acquisto di 10,25 euro per azione, pari a quello offerto a Edizione.

Gop ha seguito l'operazione con un team guidato dal senior partner **Francesco Gianni**,



coadiuvato per gli aspetti di Corporate M&A dal partner **Andrea Aiello**, dal senior associate **Ludovica Di Paolo Antonio** e dall'associate **Francesco Fortuna**, per gli aspetti di diritto bancario dal partner **Giuseppe de Simone** e dall'associate **Claudia Lami** e per gli aspetti di antitrust dal partner **Piero Fattori**.

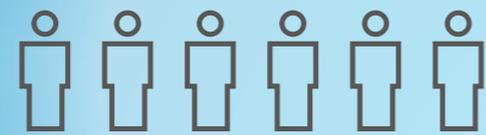
BonelliErede ha seguito Edizione e Schema 34 con un team coordinato dal socio fondatore **Sergio Erede** insieme al socio **Paolo Daino** e alla collaborazione dalla managing associate **Giulia Bianchi Frangipane**, del senior associate **Giorgio Groppi** e della junior associate **Cristina Tomassini**.

In occasione dell'Opa, poi, per Gop hanno agito Gianni, Aiello e Di Paolo Antonio, mentre al fianco del cda di Wdf, ha lavorato Lombardi Molinari Segni, con i partner **Antonio Segni** e **Federico Loizzo** e il senior associate **Alberto Recchia**.

- IL DEAL  
**Acquisizione di World Duty Free**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**3,578 miliardi**

# I FINALISTI

Energy *2016*  
Awards



by legalcommunity *.it*

LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



## 13. DOPPIO COLPO DI HITACHI SU ANSALDO

Taglia il traguardo la cessione delle attività di trasporto ferroviario di Finmeccanica rappresentate da Ansaldo Breda e Ansaldo STS ai giapponesi di Hitachi Rail Europe. Il closing dell'operazione, siglato il 2 novembre, ha visto lo studio Grimaldi agire quale advisor del gruppo di Piazza Monte Grappa, con un team coordinato dall'avvocato **Stefano Speroni**, socio dello studio e responsabile dell'operazione. Nel team i senior associate **Barbara Urselli** e **Paolo Sani**. Il socio **Adriano Pala** si è occupato degli aspetti di capital markets, mentre l'avvocato **Daniela Fioretti** delle questioni antitrust. Gli advisor finanziari di Finmeccanica sono stati Ubs e Mediobanca.

Al fianco di Hitachi Rail Europe ha agito



Stefano Speroni

Raimondo Premonte



lo studio Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners, con un team guidato da **Francesco Gianni** e dal partner **Raimondo Premonte** per gli aspetti di corporate m&a, coadiuvati dai senior associate **Filippo Ughi** e **Ludovica Di Paolo Antonio**, e dagli associate **Donato Romano**, **Maria Rosa Piluso**, mentre il partner **Mario Todino** si è occupato degli aspetti antitrust. Citibank e Deutsche Bank sono stati gli advisor finanziari. Il valore complessivo dell'operazione dovrebbe aggirarsi attorno agli 800 milioni di euro.

- IL DEAL  
**Vendita di Ansaldo Breda e Ansaldo Sts**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**800 milioni**

## 14. YOOX CONQUISTA NET-A-PORTER

Lo studio legale d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi ha assistito Yoox in una



complessa operazione societaria che prevede la fusione con Net-a-Porter, società inglese posseduta dal colosso del lusso Compagnie Financiere Richemont, che è stata assistita da BonelliErede.

Il team di d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi che ha seguito il deal ha visto in campo **Stefano Valerio, Franco Barucci, Rossella Pappagallo, Vanessa Sobrero e Flaminia Fossati.**

Gli aspetti di diritto inglese sono stati seguiti dalla sede londinese di Skadden Arps e quelli fiscali da Ludovici & Partners.

Per Compagnie Financiere Richemont S.A. ha agito lo studio BonelliErede con un team formato da **Umberto Nicodano, Vittoria Giustiniani, Alessandro Vittoria e Augusto Praloran** che hanno seguito tutti i profili di diritto societario dell'operazione e Slaughter and May con un numeroso team diretto dal

socio **Oliver Wareham**. Gli aspetti di diritto del lavoro sono stati seguiti dal partner **Antonella Negri** e i profili fiscali dal partner **Andrea Silvestri** coadiuvato dal managing associate **Stefano Brunello** e dai junior associate **Lucia Sanseverino** e **Matteo Poliscchio**. Il partner **Giovanni Guglielmetti** con il junior associate **Filippo Russo** segue i profili IP, il managing associate **Riccardo Biciato** gli aspetti di diritto bancario.

Il valore dell'operazione è di oltre 2,8 miliardi di euro. La società risultante dalla fusione resterà quotata alla Borsa di Milano. Goldman Sachs ha agito come consulente finanziario di Yoox e Lazard come consulente di Compagnie Financiere Richemont.

L'ultimo atto di questa operazione si è tenuto lo scorso ottobre con il via libera di Consob alla quotazione delle nuove azioni Yoox derivanti dalla fusione con Net-a-Porter.

- IL DEAL  
**Acquisizione di Net-A-Porter**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**2,8 miliardi**

## 15. SORIN CRESCE CON CYBERONICS

Sorin, multinazionale biomedicale nel trattamento delle patologie cardiovascolari, ha completato l'operazione di integrazione con Cyberonics, società medica con esperienza focalizzata nell'ambito della neuromodulazione.

L'integrazione è stata perfezionata attraverso una fusione transfrontaliera per incorporazione di Sorin nella sua controllata di diritto inglese, LivaNova PLC e fusione per incorporazione di Cypher Merger Sub, controllata americana di LivaNova, in Cyberonics, con contestuale ammissione a quotazione delle azioni LivaNova sul Nasdaq Global Market e sul mercato principale del London Stock Exchange. Latham & Watkins ha assistito Sorin, affiancando il dipartimento legale della società guidato dal general counsel **Brian Sheridan,**



# Tax *2016* Awards

by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

con un team multigiurisdizionale composto in Italia dal partner **Maria Cristina Storchi**, dal counsel **Gaia Guizzetti** e dagli associate **Giorgia Lugli** e **Guido Bartolomei**. Sorin è stata altresì assistita per alcuni profili di diritto italiano da Gianni Origoni Grippa Cappelli & Partners, con un team guidato dal partner **Rosario Zaccà**.

Cyberonics è stata assistita da Sullivan & Cromwell e, per gli aspetti di diritto italiano, da Legance – Avvocati Associati, con un team composto dai partner **Alberto Giampieri** e

**Filippo Troisi**, dal senior associate **Marco Sagliocca** e dall'associate **Andrea Sorace**.

- IL DEAL  
**Integrazione tra Sorin e Cyberonics**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**1,3 miliardi**

## 16. TELECOM ITALIA EMETTE UN BOND DA 2 MILIARDI

A marzo scorso, Linklaters ha assistito Telecom Italia nel collocamento del prestito obbligazionario Unsecured Equity-Linked con scadenza marzo 2022 per un ammontare pari a 2 miliardi di euro, recante cedola fissa del 1,125% annuo.

Nell'ambito della stessa operazione, White & Case ha affiancato BNP Paribas e J.P. Morgan in qualità di Joint Global Coordinator e Joint Bookrunner.

Barclays, Citi, Credit Suisse e UniCredit hanno agito in qualità di Joint Bookrunner a fianco dei Joint Global Coordinator.

Linklaters ha schierato un team composto



dai partner **Ben Dulieu** (Londra), **Claudia Parzani** (Milano) e **Keith Thomson** (Londra), dal counsel Cheri De Luca (Milano) e dagli associate **Ugo Orsini** (Milano), **Cate Dean** (Londra) e **Pietro Fazzini** (Milano).

Per di White & Case, invece, hanno agito i partner **Michael Doran** (Londra), **Richard Pogrel** (Londra), **Ferigo Foscari** (Milano), **Paul Alexander** (Milano) e dall'associate **Piero de Mattia** (Milano).

- IL DEAL  
**Prestito obbligazionario Unsecured Equity-Linked con scadenza marzo 2022 di Telecom Italia**
- LA PRACTICE  
**Debt capital markets**
- IL VALORE €  
**2 miliardi**



## 17. IOL VA A NOZZE CON SEAT PG

BonelliErede con un team coordinato dal socio **Alberto Saravalle** e composto anche dai partner **Giovanni Domenichini** e **Gianfranco Veneziano** con l'of counsel, **Mauro Cusmai**, ha affiancato Seat Pg nel processo di integrazione con Italiaonline (Iol) affiancata da White & Case con i partner **Ferigo Foscari**, **Michael Immordino**, **Gavin Weir** e gli associate **Alessandro Seganfredo**, **Emer Delaney** e **Riccardo Maggi Novaretti**.

I soci della quotata, Avenue e Golden Tree, hanno trasferito i loro pacchetti di azioni, pari a circa il 53,87% del capitale sociale a Italiaonline. Quest'ultima ha poi promosso l'offerta pubblica di acquisto obbligatoria su tutte le azioni Seat Pg.

Cleary Gottlieb ha assistito Golden Tree con un team composto da **Roberto Bonsignore**, **Paolo Rainelli** e **Francesco Iodice**; mentre per Avenue, Chiomenti ha agito con un team composto dai partner **Massimiliano Nitti**, **Marco Maugeri** e **Christopher Mullen**, con la collaborazione di **Roshanak Bassiri**, **Italo De Santis** e **Lucia Avolio**.

Per quanto riguarda i profili finanziari dell'operazione, Banca Imi ha agito in qualità di agente, mandated lead arranger e banca



Alberto Saravalle

Roberto Bonsignore

finanziatrice nell'ambito di un finanziamento concesso a Iol e volto a supportare il fabbisogno della stessa nell'ambito dell'offerta pubblica.

In tale contesto, Banca IMI è stata assistita dallo studio d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi, con il junior partner **Andrea Limongelli** e l'associate **Ivano Sproviero**, mentre Iol si è avvalsa dell'assistenza dello studio White & Case che ha agito con il partner **Iacopo Canino** e l'associate **Alexia Mordacq** e la trainee **Adriana Tisi**.

- IL DEAL  
**Integrazione tra Iol e Seat PG**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**142 milioni**

## 18. ERG RILEVA IL BUSINESS IDROELETTRICO DI E.ON

Erg, attraverso la controllata Erg Power Generation, ha perfezionato il closing per l'acquisizione dell'intero business idroelettrico di E.On Produzione composto da un portafoglio di impianti presenti in Umbria, Marche e Lazio, con una potenza complessiva di 527 MW.

Il portafoglio di asset è composto da 16 centrali, 7 dighe, 3 serbatoi e una stazione di pompaggio.

Dla Piper ha assistito Erg nel suo ingresso nell'idroelettrico con un coroso team multidisciplinare. **Francesco Novelli**, senior partner dello studio in Italia e responsabile del team Energy a livello internazionale, ha agito in qualità di team leader, coadiuvato dal partner **Giulio Maroncelli** e dall'associate **Fabio Lenzini**, e ha seguito la negoziazione



Francesco Novelli

Emiliano Conio

dell'intera operazione, inclusa la redazione e negoziazione del contratto preliminare di acquisto. Inoltre, il partner **Giovanni Ragnoni Bosco Lucarelli** e il senior associate **Claudio D'Alia**, del dipartimento finance & projects, hanno gestito gli aspetti connessi con il finanziamento bancario. Altri professionisti appartenenti a diverse practice sono stati coinvolti in varie fasi dell'operazione e in particolare nella fase di due diligence; tra questi la partner **Raffaella Quintana** e l'associate **Benedetta Cicconi** (white collar crime); l'associate **Carmen Chierchia** (environmental); il partner **Giampiero Falasca** e l'associate **Maria Luisa Buscaini** (employment); il partner **Francesco De Blasio** e l'associate **Valentina Marengo** (real estate); il partner **Alessandro Boso Caretta** (antitrust); oltre agli associate **Simone Ferrara** (litigation) e **Gianluigi Marino** (Ip&t). Freshfields Bruckhaus Deringer ha affiancato il pool di banche italiane e internazionali, che hanno agito in qualità di mandated lead arrangers, bookrunners e/o lenders (Banca IMI, Barclays, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, ING Bank, Intesa Sanpaolo, Natixis e UniCredit), in relazione all'erogazione del corporate

acquisition loan di 700 milioni di euro a favore di Erg per il parziale finanziamento dell'acquisizione. Il team dedicato è composto dal socio **Emiliano Conio**, dal senior associate **Giuliano Marzi** e dalla trainee **Carlotta Dionisi**, tutti del gruppo "banking & finance" di Milano.

Il venditore E.On Italia è stato assistito da Chiomenti, con un team multidisciplinare composto per la parte m&a dai soci **Carlo Croff**, **Luca Andrea Frignani** e **Corrado Canziani**, coadiuvati dall'associate **Giulia Baldi**; per la parte energy dal socio **Carola Antonini** coadiuvata dal senior associate **Alfredo Vitale** e dall'associate **Elisabetta Mentasti**, per la parte tax dal socio **Raul-Angelo Papotti**, per la parte real estate dal consulente **Paolo Fedele** e per la parte labour dal senior associate **Manuela Sanzo** nonché dallo studio Gleiss Lutz.

- IL DEAL  
**Cessione attività idroelettriche di E.On in Italia**
- LA PRACTICE  
**Energy**
- IL VALORE €  
**950 milioni**

## 19. ACCORDO TROVATO PER LA FUSIONE TRA PIONEER E SANTANDER

UniCredit, Santander, e le società Warburg Pincus e General Atlantic hanno sottoscritto l'accordo quadro vincolante per l'integrazione di Pioneer Investments e Santander Asset Management da cui nascerà una società leader a livello globale nel settore dell'asset management. Le parti avvieranno le azioni necessarie per ottenere le autorizzazioni dovute, incluse quelle delle autorità regolamentari nei Paesi dove le due società sono presenti. Il completamento dell'operazione è previsto nel 2016. UniCredit è stata assistita da Linklaters attraverso due team: il primo, con base a Londra, è stato coordinato dai partner **Carlton Evans** e **Nick Garland**, il secondo, con base a Milano, è stato guidato dal partner **Giorgio Fantacchiotti** e coadiuvato dagli associate



Giorgio Fantacchiotti

Roberto Cappelli

**Francesco Rinaldi e Carolina Gattai.**

Per il management della banca guidata da **Federico Ghizzoni**, invece, ha operato **Roberto Cappelli**, name partner di Gianni Origoni Grippo Cappelli.

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP (Cleary Gottlieb) ha assistito Santander Asset Management e i fondi di private equity Warburg Pincus e General Atlantic nell'accordo. I profili m&a sono stati seguiti da un team guidato dai partner **Simon Jay** e **Gabriele Antonazzo**; i profili relativi al finanziamento dell'operazione sono seguiti da un team guidato dal partner **Carlo de Vito Piscicelli** affiancato dall'associate **Alessandro Gennarino**, mentre un team composto dal partner **Giuseppe Scassellati Sforzolini** e dagli associate **Maria Grazia Mamone, Fabio Saccone, Andrea Cazzani** e **Cristina Dionisio** si occupa dei profili regolamentari e contrattuali italiani.

I profili giuslavoristici italiani dell'operazione sono stati curati sempre da Linklaters attraverso un team guidato dalla counsel **Federica Barbero** e coadiuvato dall'associate **Mara Ruberto** e dallo studio Toffoletto De Luca Tamajo e Soci con un team guidato dalla partner **Emanuela Nespoli**, coadiuvata dall'associate **Chiara Taddei**.

- IL DEAL  
**Integrazione Pioneer - Santander**
- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL VALORE €  
**2,7 miliardi**

**20. PACE FATTA TRA GOOGLE E MEDIASET**

Google/YouTube e il Gruppo Mediaset hanno concluso un significativo accordo di collaborazione. L'intesa apre nuove prospettive nei rapporti tra i due player e pone contemporaneamente fine a quasi otto anni di contenziosi.

L'accordo mira allo sviluppo della presenza digitale dei contenuti Mediaset attraverso una



Marilù Capparelli

Gina Nieri



partnership con YouTube e con Google Playb e avvia una strategia congiunta per la protezione dei contenuti in ordine alla massima tutela del copyright dell'editore.

Il team legale di Google, diretto da **Marilù Capparelli**, ha seguito le trattative per l'accordo di collaborazione ed è stato assistito dallo studio legale Hogan Lovells con i soci **Marco Berliri** e **Luigi Mansani**, il counsel **Massimiliano Masnada** la senior associate **Marta Staccioli**, e l'associate **Alberto Bellan**. Per Mediaset, invece, ha agito il team in house guidato da **Gina Nieri**, coadiuvato dallo studio legale Previti. 🌐

- IL DEAL  
**Accordo Google - Mediaset**
- LA PRACTICE  
**Tmt**
- IL VALORE €  
**n.d.**

# GLI INNOVATORI

Il *Financial Times* bocchia gli avvocati italiani in innovazione.  
Ma a ben guardare il tasso di creatività nella gestione degli studi è in crescita.  
Anche se solo una realtà su dieci affronta la professione cercando di scardinare  
i vecchi schemi e introducendo novità.



Innovare stanca. Ma diventa sempre più necessario. Anche nella professione legale, dove la competizione tra professionisti si gioca seguendo regole che cambiano velocemente e spostano sempre un po' più in avanti la linea dell'eccellenza. Innovare stanca. Soprattutto in Italia, dove per anni (e per certi versi ancora oggi) la classe forense ha difeso con forza le prerogative della propria tradizione. Il modello italiano, vincente solo entro il patrio confine, ha reso quello della Penisola uno dei pochi mercati in cui le grandi potenze internazionali della consulenza legale non sono riuscite ad affermare il loro primato in termini di market share.

Innovare stanca. Innovare costa. E se a questo si aggiunge che gli studi legali italiani sono usciti indenni o quasi dalla grande calata dei concorrenti internazionali avvenuta negli ultimi quindici anni, allora si capisce come mai, per le law firm di casa nostra, il tema dell'innovazione non è in cima alla lista delle priorità per affrontare la concorrenza.

A lungo l'innovazione è stata puro manierismo. Si è limitata a un esercizio di replica delle

attività o delle iniziative messe in atto all'estero da studi legali considerati un modello da imitare. Ma con risultati spesso scialbi. Probabilmente è questo che spiega come mai, nell'annuale edizione della survey dedicata agli *innovative lawyers* europei dal *Financial Times*, la presenza di studi italiani è ridotta all'osso con un solo caso segnalato.

Eppure, dall'osservatorio di *legalcommunity.it*, la sensazione che si ha rispetto all'attuale grado d'impegno e coinvolgimento degli studi legali italiani in relazione alle istanze di innovazione è molto diverso. La crisi degli ultimi otto anni ha messo in seria discussione il modello tradizionale di gestione degli studi legali. Ma soprattutto, la recessione e l'impatto che essa ha avuto sulle dinamiche di mercato (a cominciare dall'abbattimento della redditività della consulenza legale) hanno sollecitato più di un player a rivedere la propria organizzazione, in qualche caso anche la propria governance spingendo alcuni a ragionare su alcuni aspetti della propria offerta anche in termini

di prodotto. Cosa che fino a poco tempo fa sarebbe apparsa un'eresia.

Sia bene inteso, i pochi innovatori italiani sono da considerare come una sorte di velocisti del mercato. E di fatto sono ancora una minoranza. Poco più del 10% se si tiene conto dei primi cento studi legali per fatturato, stando ai riscontri di un'indagine condotta da **Mag** su questo fronte.

Di seguito presentiamo una panoramica su alcuni dei casi più interessanti rilevati dall'osservatorio di *legalcommunity.it*.



# LA NUVOLA DEGLI INNOVATORI

I cinque studi con il più alto tasso d'innovazione in Italia



PORTOLANO  
CAVALLLO



DLA PIPER



BonelliErede



LCA



Ius Laboris ITALY  
TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

## L'ORGANIZZAZIONE DIVENTA HIGH TECH

A ottobre, **Toffoletto De Luca Tamajo**, in partnership con **Nctm**, è stato indicato (unico italiano) tra gli studi "standout" nella tecnologia nell'ambito della survey sugli *Innovative Lawyers* del *Financial Times*. I due studi hanno collaborato allo sviluppo dell'iLex system, che integra e automatizza alcune funzioni di base legate alla gestione dello studio e che, di fatto, hanno consentito di far risparmiare fino a due ore al giorno agli avvocati degli studi. Nel 2010, lo studio Toffoletto de Luca Tamajo aveva elaborato un piano quinquennale con la finalità di realizzare un profondo processo di revisione di tutta l'organizzazione interna al fine di aumentare l'efficienza e la produttività. Il progetto riguardava tutte le aree organizzative e comportava, per l'appunto, l'adozione di un nuovo software particolarmente innovativo. Organizzazione fa sempre più spesso rima con tecnologia. Da segnalare, per esempio, anche il caso dello studio legale **Bib** che gestisce le pratiche delle sue sedi attraverso un software sviluppato insieme a "InPrivate". Si tratta di un sistema basato su cloud e di derivazione private equity, personalizzato per gestire tutte le pratiche, giudiziali o stragiudiziali, come

progetti, ovvero come flussi di attività e di processi. Questo software ha all'interno delle funzionalità di business intelligence, di gestione documentale, di gestione di flussi informativi e di gestione del tempo sul singolo progetto.

## AVVOCATI "SENZA" UFFICI E TELEFONI

Quando si parla di organizzazione non ci si riferisce solo alla gestione del lavoro e delle procedure interne allo studio. Un aspetto cruciale è anche quello logistico. In **Portolano**



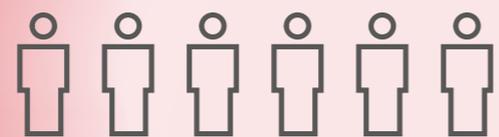
**Cavallo**, per esempio, nessuno ha un ufficio personale: neanche i partner o i senior lawyer. I professionisti e lo staff lavorano in **open space**, senza alcuna suddivisione per practice area o seniority. L'obiettivo è evitare l'omogeneità. Inoltre, periodicamente lo studio organizza la rotazione delle postazioni per facilitare il team building ed evitare la nascita di sotto gruppi.

Dallo studio senza uffici a quello senza telefoni. Si tratta di **Dla Piper**, che nella sua nuova sede in Piazza Edison, nell'ex sede di

Banca di Roma, ha previsto un investimento tecnologico per innovare la telefonia aumentando l'interoperabilità tra fisso-mobile e pc. Di fatto, quindi, nella nuova sede (il trasloco dovrebbe essere completato a gennaio 2016) non ci saranno più i vecchi telefoni da scrivania ma un sistema integrato che consente di ricevere ed effettuare chiamate e videochiamate da diversi dispositivi, sfruttandone le singole potenzialità e aumentando la flessibilità e la velocità di condivisione delle informazioni.

# I FINALISTI

Finance *2016*  
Awards



by legalcommunity *.it*

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



## CURA DEL CLIENTE

L'innovazione operativa e logistica ovviamente punta a offrire un servizio migliore alla clientela. E alcuni studi hanno lavorato in modo particolare su questo concetto.

**BonelliErede**, per esempio, ha introdotto lo «staffing centralizzato»: un team dedicato che individua caso per caso la squadra più adatta a gestire ogni nuovo mandato, sulla base delle competenze specifiche dei singoli professionisti oltre che delle preferenze espresse dal cliente. La creazione dello staffing centralizzato (che ora comincia a essere sperimentato anche all'estero nella forma della cosiddetta *blind allocation*) risponde all'esigenza di gestire le pratiche assegnando le risorse in maniera efficiente ed evitando personalismi. Infatti, una volta definito il team dedicato di professionisti, lo staffing individua il project manager, ovvero il professionista che assume il ruolo di responsabile della pratica, che non coincide quasi mai con il professionista che ha procurato il

## GESTIRE LE PERSONE: DALLA GOVERNANCE AL WORK/LIFE BALANCE



**L**e persone sono l'asset principale di ogni studio legale. Una delle sfide principali è creare spirito di coesione tra soggetti antropologicamente portati all'individualismo. Per far crescere lo spirito di squadra e il senso di appartenenza, in Lca si è deciso di abolire i titoli e le distinzioni formali tra soci e collaboratori.

In Dla Piper è stato adottato un modello di «leadership diffusa e condivisa» (adottato di recente anche da Pavia e Ansaldo) che punta a rendere tutti i partner e i professionisti «ambasciatori dello studio». In BonelliErede, invece, è stato deciso di non rendere più visibile ai soci il risultato dei loro partner, sempre per smorzare la tendenza alla competizione interna e accentuare l'attenzione al contributo qualitativo di ciascuno alla crescita dello studio.

Sempre più importante, poi, diventa l'attenzione al work/life balance. In Portolano Cavallo il concetto di lavoro flessibile curato al punto che l'Hr manager risiede in Brasile sette mesi l'anno, durante i quali svolge le sue funzioni in telelavoro. Una cosa simile accade in Linklaters con la responsabile marketing e bd per l'Italia che si trova in Australia.

Mentre in La Scala, ai professionisti è concessa la massima flessibilità nella gestione degli orari di lavoro. Non è un caso che la presenza femminile, considerata strategica, sia anche cospicua. La Scala è composto da donne per il 66,5%. Dei 16 partner, la metà sono donne. Su 30 senior associate, 15 sono donne. Su 11 capifunzione di staff, quasi tutte, 10, sono donne. Il 100% delle donne dello studio che sono diventate mamme lavora tuttora nella struttura e quasi una mamma su due ricopre un ruolo di responsabilità. Il 20% di tutte le dipendenti lavoratrici ha chiesto e ottenuto di poter lavorare part-time. 🧑‍💻



mandato. Lo studio ha anche creato i Client Care Team che sono invece gruppi di lavoro dedicati a clienti con l'obiettivo di comprenderne le esigenze specifiche, consolidare la relazione e monitorare costantemente il livello di soddisfazione.

### PROJECT MANAGEMENT E PARCELLE

La soddisfazione del cliente passa spesso dalla percezione di essere seguito con attenzione da parte dei propri legali e dalla possibilità

di pagarli in base alle proprie possibilità. Quanto al primo aspetto studi come **Eversheds** o **Hogan Lovells** hanno sviluppato sistemi di project management che stanno applicando anche in Italia. Questi strumenti consentono al cliente, una volta definito l'oggetto dell'incarico e le varie fasi per l'espletamento dello stesso, di tenere sotto controllo l'attività svolta

e i relativi costi.

Eversheds, in particolare, ha sviluppato specifici strumenti di gestione del progetto a supporto della pianificazione e del controllo delle attività relative all'ambito giudiziale (*Rapid*) e all'assistenza stragiudiziale (*Dealtrack*).

Quanto alle parcelle, una delle iniziative più interessanti attivate nell'ultimo anno è targata Lca. Lo studio, infatti, per gestire i rapporti con le start up (tipologia di clientela su cui lo studio è particolarmente attivo) ha creato una società di investimenti per fare *fees for equity*.

In questo modo, le società che non possono pagare lo studio attingendo alla propria cassa possono farlo cedendo una piccola quota del loro capitale.

Dla Piper, invece, ha recentemente avviato il Global Client Financial Management che facilita le attività di fatturazione tra le varie giurisdizioni. Attraverso un team dedicato, vengono raccolte e scambiate le informazioni sulle policy di fatturazione, affinché le diverse modalità possano risultare allineate e si possa garantire al cliente un servizio di billing che risponda a tutti i requisiti e agli standard qualitativi e quantitativi richiesti dalle rispettive giurisdizioni.

### ASCOLTARE IL MERCATO: PRODOTTI E LINEE DI BUSINESS

Innovare nella consulenza legale, ovvero nell'attività professionale, coincide con la capacità di immaginare il diritto come prodotto e riuscire a confezionarlo in modo che incontri una domanda specifica. Con l'entrata in vigore del Jobs Act, per esempio, Dla Piper ha avviato l'iniziativa «Fai il tagliando all'azienda», servizio finalizzato ad assistere le imprese clienti nel lungo percorso da compiere



# ENERGIE NUOVE.



UN MODELLO UNICO  
DI CONSULENZA FINANZIARIA  
IN BANCA.

 **BANCA  
CONSULIA**  
Indipendenti insieme

## Oltreconfine

# CHI HA CAMBIATO I GIOCHI NEGLI ULTIMI 10 ANNI

La professione come, solo dieci anni fa, non l'avremmo mai immaginata. Tra il 2005 e il 2015, il mercato dei servizi legali ha vissuto un profondo rivolgimento a livello internazionale. Non solo perché i leader del passato sono stati soppiantati da nuovi protagonisti. Ma anche perché i modelli proposti per l'esercizio della professione sono mutati radicalmente.

Chi sono stati i principali «game changers» in questa epopea dell'avvocatura? Ovvero chi ha contribuito in maniera più radicale a cambiare gli schemi, stravolgere i cliché, definire un nuovo modo di interpretare ed esercitare la professione forense?

La survey sugli Innovative Lawyers curata dall'*FT* individua dieci insegne a livello globale. Guidano la classifica Dla Piper e Latham & Watkins. Dla Piper è stato il primo studio ad adottare il modello dello *swiss verein* per gestire la sua strategia di espansione internazionale, mentre Latham & Watkins ha costruito la sua crescita investendo in innovazione e conquistando la leadership in mercati che potevano sembrare consolidati.

A seguire, ci sono due veri rivoluzionari: Axiom e Slater & Gordon. Il primo è stato il pioniere del concetto di virtual law firm. Il progetto, nato negli Usa, non solo si è esteso all'Europa (nel Regno Unito, in particolare) ma ha cambiato totalmente l'approccio alla contrattualistica da parte delle aziende clienti. Il secondo, invece, ha fatto la storia dell'avvocatura ma anche dei mercati finanziari visto che è il primo studio legale a essere mai stato quotato in Borsa. Al quinto posto troviamo Allen & Overy (unico magic circle presente) al quale viene riconosciuto il merito di aver sviluppato per primo, parallelamente alla linea di business più tradizionale, anche una serie di attività alternative come quelle offerte online nella cosiddetta aosphere.

A seguire compaiono Berwin Leighton, che ha creato il primo servizio di lawyers on demand; Eversheds, che è stato il primo studio a sviluppare iniziative per valorizzare la partnership con i general counsel e King & Wood Mallesons, che ha costruito la prima realtà internazionale con il quartier generale basato in Cina. Bird & Bird invece ha realizzato la sua crescita puntando su industry specifiche (tmt e life sciences). Al decimo posto, infine, ci sono gli spagnoli di Garrigues, primi ad aver pubblicato un bilancio delle loro attività di social responsibility. 🇮🇹



per adeguarsi a tutti i cambiamenti introdotti dalla recente riforma del lavoro. Sullo stesso tema, Toffoletto De Luca Tamajo, a marzo, ha presentato «Le novità del Jobs Act», un eBook interattivo dedicato alla riforma della normativa del lavoro, costantemente aggiornato e implementato durante l'iter di approvazione dei vari decreti legislativi. La pubblicazione riporta un'illustrazione puntuale di tutte le disposizioni contenute nei primi decreti attuativi del Jobs Act, spiegate dai professionisti dello Studio anche attraverso contributi video e schemi utili a comprendere la riforma.

Altro fronte particolarmente ricco d'iniziativa è quello degli specialisti in materia di Ip e Tmt. Lo scorso anno, per esempio, lo studio **Martini Manna** ha inventato i «legal packages», una sorta di smart box legali, a disposizione dei clienti che così possono acquistare alcuni servizi di assistenza a costo fisso. **Trevisan & Cuonzo**, invece, ha creato 4Innovation, una linea di business (o di prodotto, se si vuole) dedicata a chi fa innovazione e concentrata in special modo in quattro aree: start up, life sciences, agroalimentare e cultura. Tra i più prolifici nella ideazione di prodotti legali c'è Portolano Cavallo che ha, per esempio, inventato l'«Adv Traffic Light», un sistema di riscontro rapido

per la valutazione preventiva di progetti di comunicazione pubblicitaria per il quale è stato previsto un indirizzo mail dedicato e un gruppo di lavoro specializzato che risponde alle domande con un semaforo: Verde, si può andare avanti con il progetto; Giallo, esistono alcune criticità che necessitano di un approfondimento legale; Rosso, l'analisi dei rischi presenta troppe implicazioni sfavorevoli. Sempre Portolano Cavallo, poi, ha sviluppato una procedura specifica per la gestione della compravendita di una posizione LCN da un broadcaster a un nuovo entrante: una linea di business che ha prodotto mandati in maniera esponenziale con l'avvento della tivù digitale.

### LE FRONTIERE: INTERNAL AUDIT E ANTICORRUZIONE

In alcuni casi, poi, l'innovazione è arrivata fino alla creazione di nuove practice. Sempre Portolano Cavallo, per esempio, ha creato



un'area dedicata al settore delle internal investigation, mentre BonelliErede nell'ambito della propria riorganizzazione in focus group, ha dato vita a un team di lavoro specializzato nell'anticorruzione. In entrambi i casi, gli studi sono stati capaci di intercettare due specifici trend di mercato e organizzare la propria struttura per dare vita a un team con competenze integrate capace di rispondere precisamente alla domanda di assistenza e consulenza legata all'imporsi di nuovi fenomeni socio-economici. 🎁

# LEXELLENT INVENTA LA CLAUSOLA DELLA FIDUCIA

Nei contratti con i clienti viene introdotta la possibilità di essere rimborsati nel caso non si sia soddisfatti dell'assistenza ricevuta. Ecco come funziona la novità.

**G**li inglesi le chiamano soft skills. Sono le qualità distintive e le competenze laterali che fanno la differenza tra un soggetto e un altro all'interno di uno stesso mercato.

Il concetto di soft skill sta entrando anche nel gergo dell'avvocatura ([si veda il numero 36 di Mag](#)).

Anche perché sono gli stessi clienti a suggerire ai professionisti che si tratta di ciò su cui è necessario investire per rinsaldare il legame di fiducia che hanno con loro ovvero per rendere la propria offerta distinguibile da quella dei tanti competitor.

Non stupisce, allora, che quando alcuni mesi fa, Lexellent, boutique specializzata in diritto del lavoro, ha chiesto a un campione di hr manager aziendali quali fossero le caratteristiche che li portano a scegliere di lavorare con un determinato studio legale, si siano visti indicare, oltre alla competenza, anche l'eticità e l'empatia.

La ricerca, curata da *Trade Lab* e in particolare dal





Sergio Barozzi

professor **Paolo Bertozzi**, ha messo in evidenza come il rapporto tra avvocati e clienti sia sempre più declinato sul piano umano e non si riduca più a una relazione “tecnica”. «A questo punto», racconta a *Mag* **Sergio Barozzi**, socio di Lexellent, «ci siamo chiesti cosa fare per riuscire a rafforzare il rapporto umano e di fiducia con i nostri clienti e abbiamo pensato a offrir loro una garanzia sul nostro operato: eccellenza o rimborsati».

## LA CLAUSOLA

In cosa consiste? «Qualora un nostro cliente dovesse ritenersi non soddisfatto dell’assistenza ricevuta, gli chiediamo di parlarcene, di confrontarsi con noi e, se ce lo chiede, siamo pronti a rinunciare al nostro compenso o a restituirgli quanto ci ha anticipato».

Si tratta di una possibilità che, dal 2016, verrà inserita in una clausola nelle lettere di incarico che lo studio farà firmare ai suoi clienti. Una sorta di “clausola di fiducia” che sarà messa nero su bianco nel contratto tra avvocati e assistiti.

Una novità assoluta. Qualcosa di profondamente diverso dalla success fee, che prevede la corresponsione di un compenso maggiorato in caso di raggiungimento di un dato obiettivo concordato tra avvocato e cliente. E, chiaramente, qualcosa di diverso dalla soluzione di buona creanza che

talvolta gli avvocati sono costretti ad adottare quando si accorgono che il legame col proprio cliente rischia di essere compromesso da un errore o da un’altra circostanza imprevedibile.

«Con l’introduzione di questa clausola nei nostri contratti», prosegue Barozzi, «vogliamo rafforzare il rapporto di fiducia che abbiamo con i nostri assistiti». Infatti, l’attivazione del rimborso è «a totale discrezione dei clienti, a prescindere dal fatto che sulle ragioni del loro scontento noi si sia o meno in disaccordo». L’unica condizione è che l’eventuale insoddisfazione venga comunicata subito.

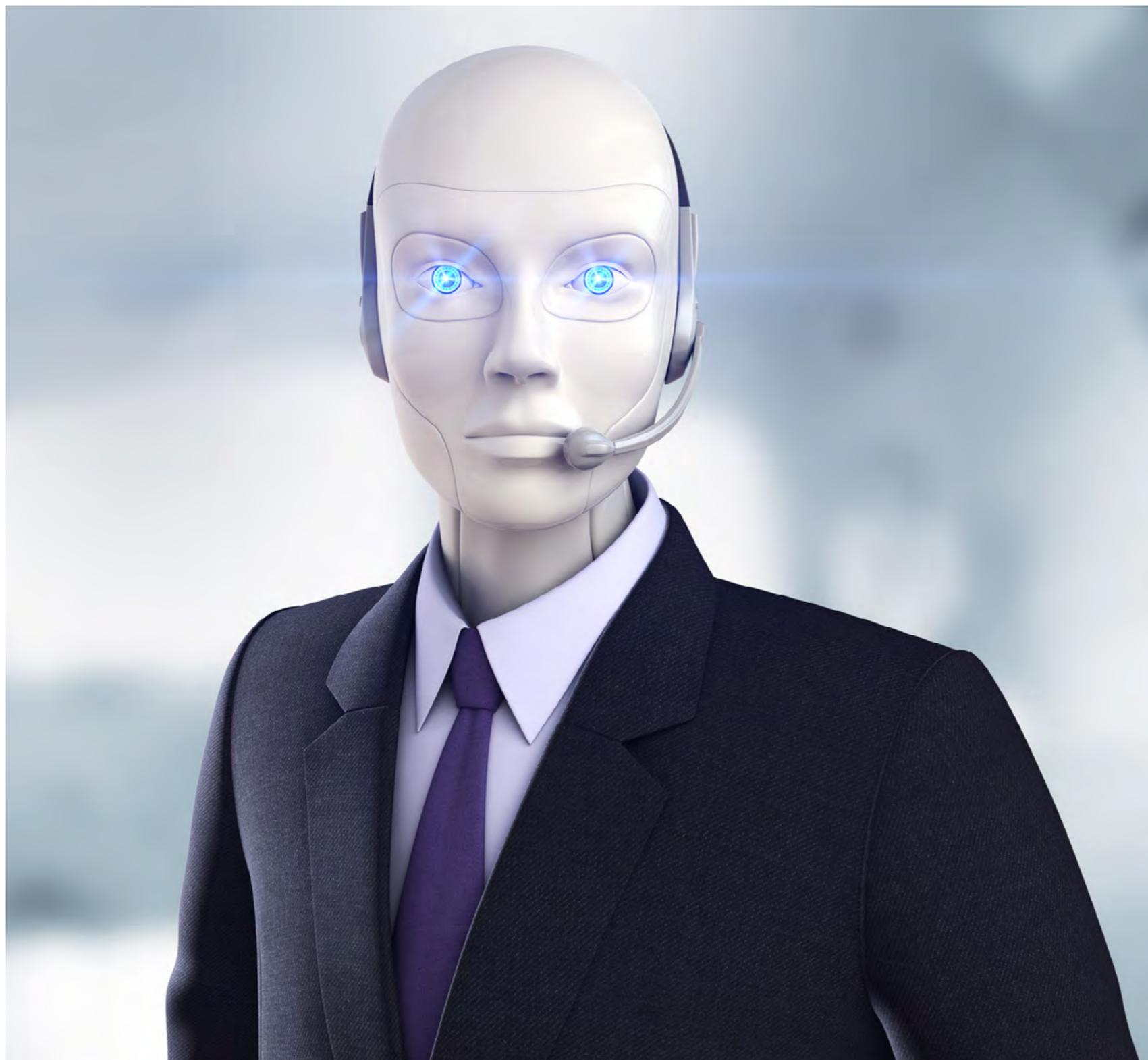
## STRUMENTO DI MIGLIORAMENTO

Costruire la possibilità di confrontarsi in maniera diretta e serena con i clienti, a detta degli avvocati di Lexellent, diventa anche un modo per migliorarsi e responsabilizzare tutti i professionisti dello studio.

Da un lato perché mette gli avvocati nella posizione di comunicare al cliente sicurezza visto che, implicitamente, gli si dice che si è talmente certi di assisterlo nel migliore dei modi che si è pronti a non farsi pagare qualora la prestazione non sia risultata soddisfacente. Dall’altro perché consente ai professionisti di imparare dai loro eventuali errori stimolandoli al contempo a migliorarsi.

A beneficiare di questa “clausola di fiducia” saranno soprattutto clienti-aziende, ovvero quelli con cui lo studio può avere un rapporto continuativo.

E se qualcuno dovesse provare a fare il furbo? «Se chiediamo ai nostri clienti di avere fiducia in noi», conclude Barozzi, «non possiamo che dimostrare di avere profonda fiducia in loro». 🍷



## AMICO ROBOT

Il mercato dell'advisory affidata a intelligenze artificiali sta crescendo anche in Italia. E se per ora non costituisce una minaccia per i consulenti in carne e ossa, la sfida dei professionisti sta tutta nell'imparare a sfruttare queste nuove tecnologie.

«**C**osì come Amazon ha rovinato le librerie locali, Netflix ha ucciso Blockbuster e Skyscanner ha mandato a casa le agenzie di viaggio, così la Robo-Advisory sta per distruggere lo spazio occupato dai financial advisor, attraverso nuove tecnologie e minori costi. Algoritmi al posto di consulenti». A scrivere queste righe è stata la prestigiosa rivista britannica *“The Economist”* lo scorso

anno. L'intento provocatorio è chiaro, ma, seppur in termini più attenuati, è evidente che una nuova sfida sta bussando alle porte dei private banker. E ha un nome ben preciso: robo-advisor. Ossia quelle piattaforme online che, attraverso algoritmi di risk management e asset allocation, classificano il cliente in base al suo profilo di rischio e gli suggeriscono il migliore investimento.

Un fenomeno in crescita che negli Stati Uniti e in alcune nazioni europee costituisce già un trend consolidato, mentre in Italia sta lentamente iniziando a interessare una platea sempre più ampia di attori, dai private banker ai fondi fino ai clienti esistenti e potenziali. Animando sempre di più il dibattito sulla possibilità che questa invasione degli "ultracorpi" possa portare un giorno alla scomparsa della figura del consulente finanziario, quasi 54 mila professionisti in Italia considerando solo gli iscritti all'albo dei promotori.

## POCHI PLAYER IN ITALIA

Rispetto al resto del mondo, «l'Italia è ancora molto indietro in questo settore», spiega **Serena Torielli**, fondatore di AdviseOnly.



Poche settimane fa, la società fintech indipendente ha presentato, assieme a Fundstore.it, la piattaforma web di Banca Ifigest, quello che è il secondo robo-advisor presente sulla scena finanziaria italiana. «Si tratta di un nuovo servizio di consulenza che permette gratuitamente a qualsiasi investitore retail di costruirsi la sua asset allocation ed eventualmente acquistare direttamente i fondi che compongono il portafoglio», ha spiegato l'amministratore delegato di Fundstore.it **Simone Calamai**. In pratica l'utente, collegandosi all'homepage di Fundstore.it, può scegliere fra quattro "Portafogli" sviluppati per obiettivo, da quello "Absolute Return", per chi vuole conseguire un rendimento positivo

indipendentemente dall'andamento dei mercati; ai portafogli "Pensione" o "Figli", che si propongono di accumulare un capitale per il futuro della famiglia, fino a quello "Reddito", che punta a generare flussi di cassa regolari preservando il capitale. È sufficiente impostare l'importo (a partire da circa 10 mila euro) e l'obiettivo per avere in pochi istanti un'asset allocation che potrà essere poi affinata e personalizzata ulteriormente per durata e livello di rischio desiderato. Questo servizio di robo-advisory va ad aggiungersi a quello offerto da Moneyfarm, l'altra, e unica, piattaforma di consulenza online fondata nel 2011 da **Paolo Galvani** e **Giovanni Daprà** che a marzo 2015 contava due mila abbonati. Entro il 2017, il gruppo, partecipato dai fondi JV Ventures e Annapurna Capital, intende dirottare sul web 60 mila risparmiatori per un totale di 3 miliardi di asset da gestire.



A global consultancy providing companies and boards with corporate governance, shareholder response advisory and transactional services.

### SELECTED DEALS

|             |             |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Company<br> | Company<br> | Company<br> | Company<br> | Company<br> | Company<br> |
| Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  |
| Company<br> | Company<br> | Company<br> | Company<br> | Company<br> | Company<br> |
| Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  | Target<br>  |

**Global Information Agent per oltre 50 Offerte Pubbliche di acquisto in Europa:** Tasso di successo del **95%** nel raggiungimento degli obiettivi dei clienti.

Negli ultimi quattro anni, Sodali si conferma n.1 in Europa **per operazioni di M&A**, in termini di volume e valore delle operazioni seguite.

In **Italia** Sodali è leader dal 2008, in termini di volume e valore delle operazioni seguite.

(Fonte: Mergermarket)

**sodali** ALIGNING INTERESTS

## LO SCENARIO GLOBALE

Un mercato ancora minuscolo, quello italiano, rispetto al resto del mondo. In particolare degli Usa, dove società di questo tipo, come ad esempio WealthFront e Betterment, gestiscono già circa un miliardo di dollari. A livello generale, stando all'ultima indagine promossa da PwC e Professione Finanza, nel 2014 i robo-advisor hanno gestito masse per circa 19 miliardi di dollari, con una crescita del 65% in nove mesi. Inoltre, la società di ricerca MyPrivateBanking Research, nel suo

ultimo rapporto "Robo-Advisors 2.0" stima che, a livello mondiale, il mercato potrebbe raggiungere i 255 miliardi di dollari entro la fine del 2019.

Il settore è oggetto anche di importanti investimenti da parte dei venture capitalist americani. Fra loro Schroders, per esempio, ha acquistato quote di una di queste piattaforme, Nutmeg, mentre il big americano dell'investimento online Charles Schwab ha lanciato gli "Schwab Intelligent Portfolios", con un taglio minimo di 5mila

dollari. Anche Fidelity, colosso mondiale del risparmio gestito, ha stipulato un accordo con Betterment Institutional e LearnVest, due delle società protagoniste della rivoluzione robotica. L'idea ha iniziato a prendere piede anche in Europa. Le piattaforme più conosciute sono, fra le altre, Nutmeg in Regno Unito, Vaamo in Germania e T-Advisor in Spagna. In Svizzera, invece, il leader dell'online banking Swissquote ha lanciato il suo gestore elettronico chiamato ePrivate Banking, con una soglia di ingresso di 20 mila franchi svizzeri e commissioni che variano dallo 0,95% all'1,25%.

## SONNI TRANQUILLI PER GLI ADVISOR

Considerando le qualità dei robo-advisor (bassi costi, velocità, facilità di utilizzo) e la portata di questa rivoluzione 2.0 dell'asset management, la paura di essere mandati in pensione anticipata dei consulenti in carne e ossa potrebbe sembrare giustificata. Tuttavia, stando alla ricerca realizzata da Professione Finanza e PwC, per il momento gli advisor non sembrano essere spaventati dai robot. Secondo il 54% degli oltre mille intervistati nella ricerca, l'affermazione tecnologica fornirà sempre più strumenti per



offrire una consulenza qualificata al cliente. Lo scenario considerato meno probabile è quello di una tecnologia che metta in secondo piano il ruolo del consulente, infatti solo il 12% lo vede come l'evento più probabile. Inoltre, il 43% dei consulenti ritiene che la piattaforma virtuale possa essere uno strumento utile per trarre spunto nelle scelte di investimento e 4 consulenti su 10 ritengono che gli advisor robotici possano sottrarre solo marginalmente quote di clientela.

Un dato interessante ma che deve essere considerato al netto del fatto che solo un quinto degli intervistati può dirsi abbastanza preparato in tema di robo-advisory e il 77,6% di loro ne ha solo sentito parlare, o addirittura non ha mai sentito nominare la parola "Robo-Advisor".

## LA SFIDA CULTURALE

Come sottolinea Torielli, «il robo-advisor non è un advisor a tutti gli effetti. La consulenza vera è umana, nasce dalla relazione e dalla conoscenza delle esigenze del cliente», mentre i consulenti virtuali sono strumenti che consentono di «dare un primo indirizzo al cliente sul tipo di investimento che oltre

a essere poi approfondito con il consulente fisico, può essere utile ai professionisti stessi per avere un quadro chiaro del mercato». Si tratta quindi «di una consulenza generica per un primo acquisto di fondi», aggiunge Torielli, che poi possono essere gestiti in maniera autonoma o, nel caso di operazioni più complesse, «con l'aiuto di un consulente tradizionale».

«Oggi tutti ne parlano – continua la professionista - e le grandi banche tradizionali sembrano piuttosto spaventate da questi nuovi modelli di business. A mio avviso, la direzione è diversa: il modello di banca generalista non ha più senso, se non per pochi colossi, e l'offerta di servizi va sempre più verso la specializzazione e la verticalizzazione, soprattutto nell'ottica di servire la generazione dei cosiddetti Millennials, i nativi digitali, che avrà un modo completamente diverso di porsi nei confronti

dell'industria finanziaria».

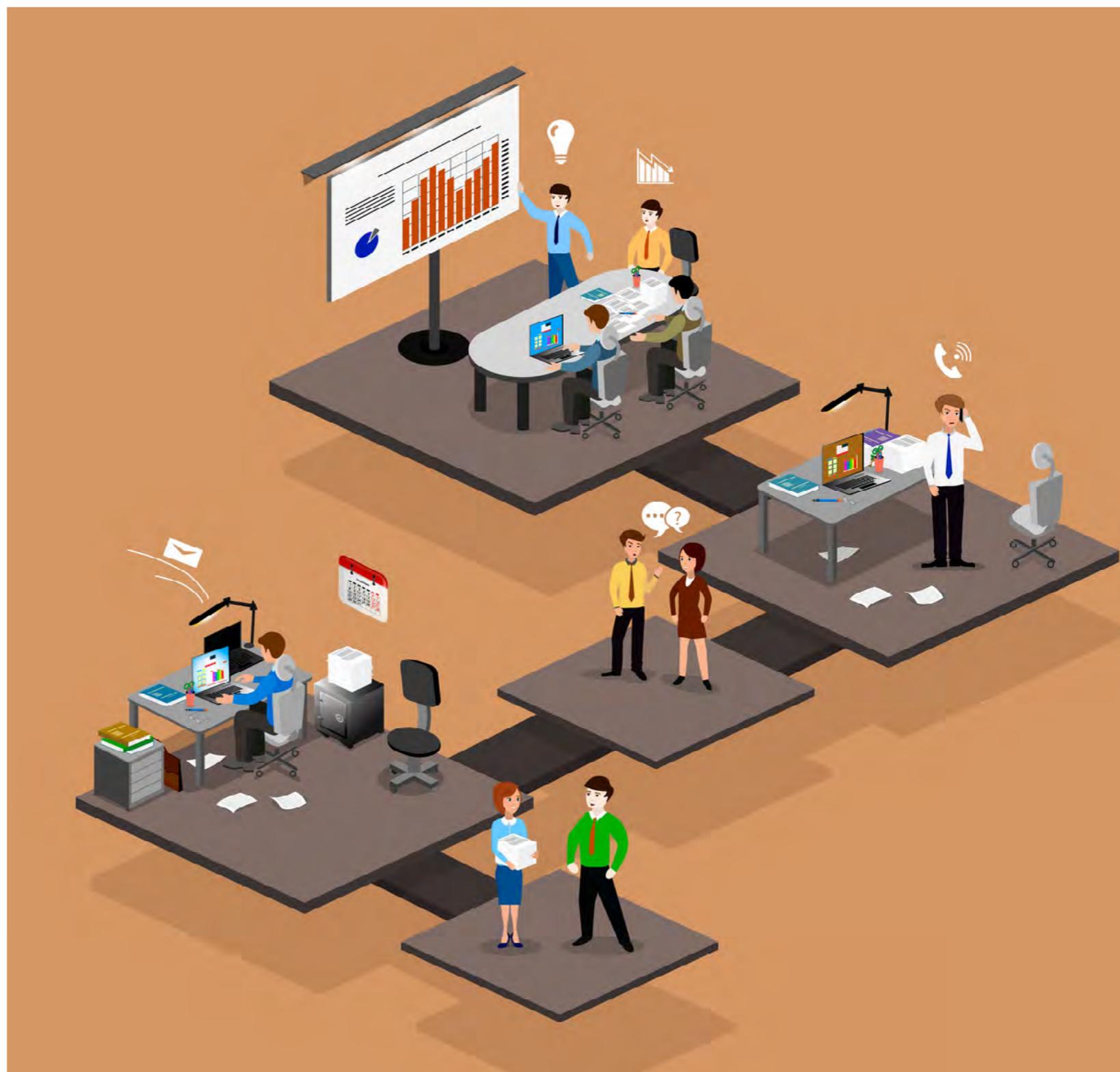
La battaglia, dunque, non è legata alla sopravvivenza dell'uomo sulla macchina, ma riguarda piuttosto l'atteggiamento con cui i professionisti si pongono nei confronti della tecnologia e la loro capacità di sfruttarla a proprio vantaggio. Con il robot che diventa un partner in grado di aiutare, ad esempio, a profilare meglio la clientela. Ma che non sarà mai in grado di competere con l'empatia del consulente-uomo verso il proprio cliente. 🚫



# SU LINKEDIN È GIANNI ORIGONI IL NUMERO UNO

Lo studio conta 6.409 follower. Seguono Jacobacci (4.158) e Portolano Cavallo (4.055). Ecco com'è percepito il mercato sul social network. Ma gli studi devono fare attenzione a cosa postano.

**L**eader di mercato e leader sui social network? L'equazione non è scontata. Anzi. La popolarità di uno studio legale nella rete non è direttamente proporzionale al suo giro d'affari e tantomeno al numero di professionisti che ci lavorano. Per curiosità siamo andati a spulciare le statistiche relative al numero di follower che le pagine degli studi legali italiani hanno su LinkedIn, ovvero sul social network che vede presenti, con una propria



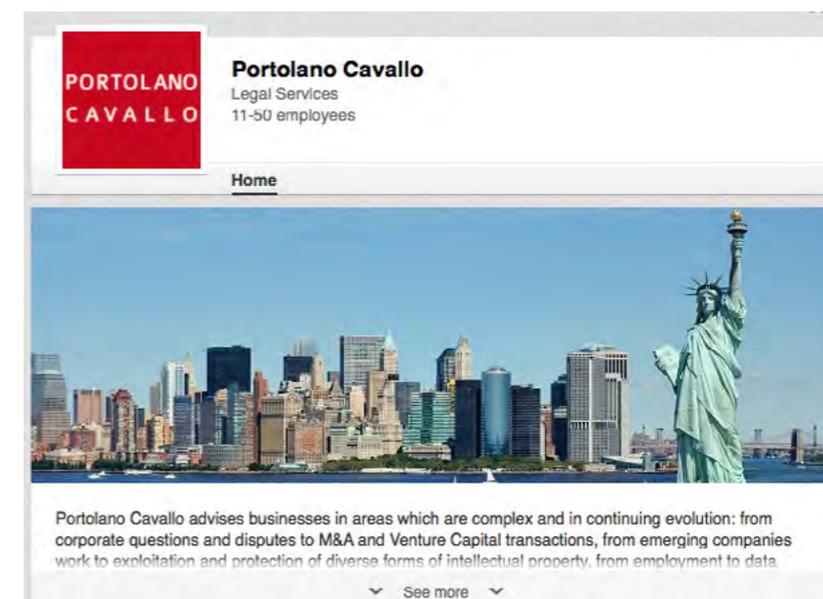


pagina istituzionale, il maggior numero di associazioni professionali. Un primato, rispetto a Facebook e Twitter, dovuto soprattutto al fatto di essere percepito come il meno ludico e più professionale tra le piattaforme di socializzazione virtuale presenti nel web.

L'esito di questa ricognizione (effettuata in data 18 novembre 2015) ha dato alcuni risultati prevedibili. E altri meno. Che sul primo gradino del podio ci potesse essere uno dei grandi studi nazionali era facilmente pronosticabile. Nello specifico, con 6.409 follower lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners è quello che

si piazza al primo posto. Seguito, e qui cominciano le sorprese, da Jacobacci (4.158) e Portolano Cavallo (4.055). In particolare, nel caso dello studio Portolano Cavallo, parliamo di una boutique che conta appena 20 professionisti e che, come direbbero gli inglesi, ha un ratio tra avvocati e follower di 1 a 203. Un dato quasi dieci volte maggiore rispetto a quello del primo in classifica, per il quale abbiamo riscontrato un rapporto di 1 a 26, che evidenzia un network (o perlomeno un network virtuale) ben più ramificato.

E i vari BonelliErede, Chiomenti e Legance? Le altre tre grandi insegne del mercato



italiano risultano piuttosto distanziate. Anche se si tratta di una distanza dovuta, in parte, anche alla minore "anzianità" di presenza su LinkedIn. La pagina (ri)strutturata più di recente è quella di BonelliErede che conta 3.340 follower. Mentre la svolta social di Chiomenti (tra i pochissimi a essere presente anche su Twitter e Facebook) risale a quasi due anni fa. Legance conta 1.466 follower. Mentre sono le boutique specialistiche (come dimostrato da Jacobacci e Portolano) quelle che sembrano riuscire ad attirare il maggior numero di contatti. Mondini Rusconi, per esempio, vanta 2.750 seguaci, Toffoletto de Luca Tamajo ne ha 2.002, mentre Blb 2.500.



To the followers of our  
**'2015 Jobs Act Updates'** –  
we wish you a merry  
Christmas and a happy,  
healthy and prosperous  
new year.



**Nicolò Juvara**  
Head of Italy



**Attilio Pavone**  
Head of Employment and labour law, Italy



**Vincenzo Di Gennaro**  
Associate, Employment and labour law, Italy



**Giorgio Manca**  
Associate, Employment and labour law, Italy

Tra gli studi che in certo qual modo potremmo definire “tradizionali” è Pedersoli l’insegna più forte su LinkedIn con 2.078 follower, ben di più rispetto a realtà come d’Urso Gatti Pavesi Bianchi 244 o Lombardi Molinari Segni che ne ha 394.

## LE QUATTRO REGOLE D’ORO

Il problema dell’aggiornamento, invece, è la nota dolente per molte delle identità social degli studi legali italiani. Creare una pagina su un social network è solo la prima parte del lavoro. Poi, questa va fatta vivere. Cosa tutt’altro che banale.

Ci sono quattro regole d’oro che ogni social media manager raccomanda. La prima è quella di postare **contenuti dedicati** allo specifico target di ogni singolo canale. LinkedIn piace perché viene percepito come social più simile a un biglietto da visita. Asettico. Basato sulla condivisione di alcune informazioni di contatto e frequentato da un pubblico molto simile a quello dei professionisti che lavorano in uno studio legale. La stragrande maggioranza degli studi legali italiani non è presente su Facebook o su

Twitter perché, banalmente, non sa cosa dire alle platee di questi due social.

La seconda regola è legata alla prima a doppio filo: a ogni pubblico bisogna rivolgersi con un **linguaggio specifico**. Per cui su LinkedIn e su Facebook non si possono postare gli stessi interventi o meglio, non lo si può fare con lo stesso tono.

Terza regola, che vale per tutti e che abbiamo già sfiorato riguarda **l’aggiornamento**. L’ideale sarebbe postare qualcosa ogni giorno. Se non si riesce (a dispetto dello staff e dei consulenti di cui si dispone) quantomeno bisogna prendere l’impegno di postare qualcosa con una cadenza regolare: ogni due giorni, o tre o al massimo ogni settimana. Intervalli più lunghi funzionano male.

La quarta regola riguarda **l’interazione**. I social sono una finestra viva, attiva e quindi se qualcuno contatta lo studio con richieste o commenti è bene dare una risposta tempestiva che, tradotto in pratica, significa

entro un’ora al massimo.

Ecco. Se si fa attenzione, si nota che di solito i profili LinkedIn con il maggior numero di follower sono “compliant” con tutte queste regole. 🎁

## LA CLASSIFICA

| Studio legale                  | Numero di follower | Studio legale               | Numero di follower |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Gianni Origoni Grippo Cappelli | 6409               | Pavia e Ansaldo             | 677                |
| Jacobacci                      | 4158               | Lablaw                      | 586                |
| Portolano Cavallo              | 4055               | CBA                         | 577                |
| Nctm                           | 3957               | Maisto                      | 569                |
| Chiomenti                      | 3398               | R&P Legal                   | 533                |
| BonelliErede                   | 3340               | Macchi di Cellere Gangemi   | 488                |
| La Scala                       | 3322               | Lombardi Molinari Segni     | 394                |
| Carnelutti                     | 2831               | Legalitax                   | 394                |
| Mondini Rusconi                | 2750               | Grimaldi                    | 283                |
| BLB                            | 2500               | Di Tanno                    | 253                |
| Pedersoli                      | 2078               | d’Urso Gatti Pavesi Bianchi | 244                |
| Toffoletto de Luca Tamajo      | 2002               | Trevisan & Cuonzo           | 226                |
| Pirola Pennuto Zei             | 1718               | LCA                         | 213                |
| Legance                        | 1466               | Lexellent                   | 163                |
| LS Lexjus Sinacta              | 1141               | Miccinesi                   | 110                |
| Tonucci                        | 907                | Ichino Brugnattelli         | 104                |

Fonte: Legalcommunity.it



# PORTE GIREVOLI

Battuto il record del 2014: i lateral hire crescono del 13,6% in quantità e del 9,3% in valore. Oltre 120 soci hanno cambiato casacca spostando circa 75 milioni di fatturato.

**O**ltre 120 cambi di casacca. E un fatturato “spostato”, stimabile in poco più di 75 milioni di euro. È questo il bilancio che si può tirare alla fine del 2015 se si considerano i passaggi di soci da studio a studio.

Un risultato che supera quello dell’anno precedente, che già aveva fatto segnare un record rispetto agli ultimi sette anni: +13,6% in termini di numero di soci in transito e +9,3% sul piano del valore dei ricavi.

Resta stabile, invece, il dato relativo alla cosiddetta portability, ossia, al valore medio del fatturato che il passaggio di un partner da un’organizzazione a un’altra ha determinato e che, nel 2015, si attesta a 600mila euro. Si tratta di un dato rilevante anche perché attesta il fatto che gli uomini da (almeno) un milione di dollari, anzi di euro, tra gli avvocati d’affari italiani, sono diventati una minoranza: appena l’11% della moltitudine in transito





Aldo Calza

Daniele Caneva

nel corso dell'ultimo anno. Il 38% circa, secondo le stime elaborate da *Mag*, di questi professionisti ha portato con sé, un business case di valore compreso tra 500mila e un milione di euro. Il restante 51%, infine, ha spostato un fatturato stimabile tra zero e 500mila euro.

### DENTONS E LE ALTRE START UP

Il 2015 ha consolidato la tendenza alla creazione di nuove insegne sul mercato. Esattamente come nell'esercizio precedente, infatti, l'osservatorio di *legalcommunity.it* ha intercettato 14 start up legali, nelle quali è confluito quasi uno su 3 dei soci che ha cambiato studio nel corso dell'anno.

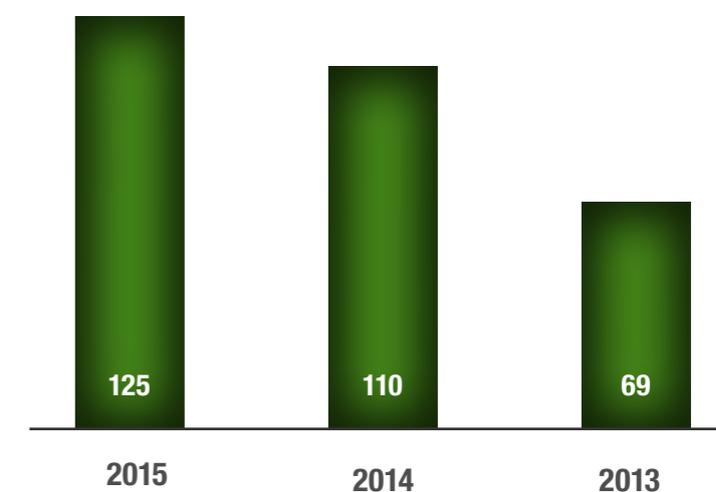
L'apertura più importante dell'anno è senza dubbio quella di Dentons, sotto la guida di **Federico Sutti**. Lo studio legale, il più grande del mondo per numero d'avvocati (conta circa 7mila professionisti) è sbarcato in Italia affidando il proprio progetto d'espansione all'ex numero uno di Dla Piper che ha portato con sé alcuni soci del suo vecchio studio, come **Federico Vanetti** e **Matteo Falcione**, ma ha anche aggregato il team di giuslavoristi che con **Aldo Calza** avevano dato vita alla boutique Help.

L'operazione-Italia di Dentons è ancora in corso. Al momento, Dentons ha una struttura di 21 professionisti in grado di coprire la domanda di assistenza legale soprattutto sui fronti real estate, energy ed employment. Ma l'obiettivo è dare vita a un'organizzazione full service e a tal fine lo studio punta a dare vita a una squadra di circa 80 persone attiva tra Milano e Roma. Quindi c'è da aspettarsi che Dentons sarà tra i protagonisti dei lateral hire anche nel corso del 2016.

Oltre al caso di Dentons, tra le operazioni di start up più consistenti dell'anno va ricordata la fondazione di Crea, boutique in cui sono confluiti i 12 soci che in precedenza lavoravano negli studi Caneva e Associati,

### QUANTI...

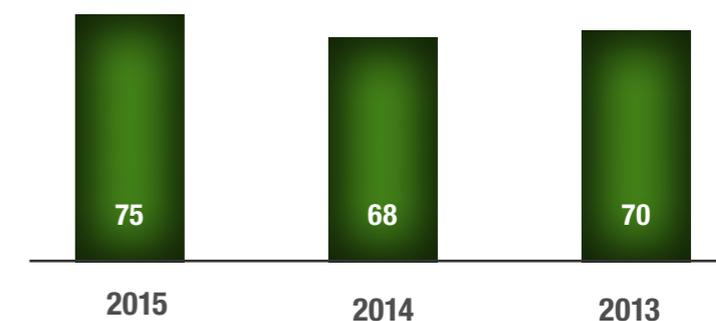
Andamento dei cambi di poltrona di soci nell'ultimo triennio



Fonte: *legalcommunity.it*

### ...E QUANTO

Valore complessivo del fatturato spostato (stima in milioni di euro)



Fonte: *legalcommunity.it*



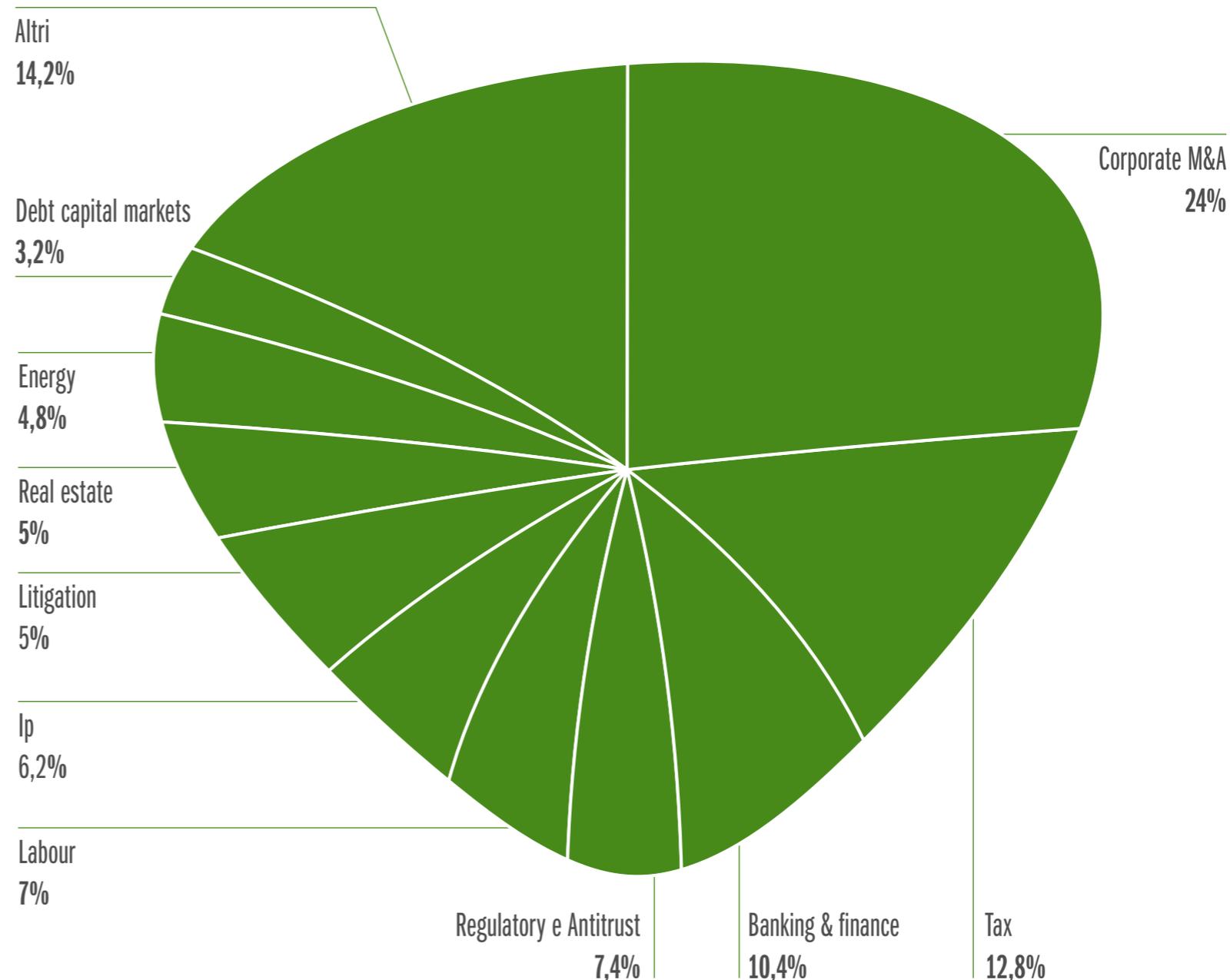
Alberto Crivelli

Paolo Puri

Crw e Mra, tra cui **Daniele Caneva** (managing partner della sede di Milano), **Roberto Rovero** (managing partner della sede di Piacenza) e **Roberto Cociancich**. Altre esperienze degne di nota, poi, sono quelle rappresentate da Amtf, la boutique a cui hanno dato vita **Alberto Crivelli**, **Michele Giofrè**, **Tommaso Ferrario** e **Gian Filippo Schiaffino**, e da una serie di boutique specialistiche come quella dedicata al diritto del lavoro, fondata da **Massimo Dramis** e **Annarita Ammirati**, Ecr Legal, studio specializzato in diritto dell'Unione europea, della concorrenza e regolamentazione dei mercati, fondato da **Claudia Cattarin**, **Flora Santaniello**, **Gabriella Scionti** e **Adele Sodano** e Puri Bracco Lenzi, attivo nella consulenza fiscale e tributaria.

## LE AREE DI COMPETENZA PIÙ RICHIESTE

I settori di specializzazione più interessati da lateral hire



\*Periodo: 2015 • Fonte: legalcommunity.it

## A TUTTO TAX

Quest'ultima insegna è il risultato di uno spin off dalla sede romana dello studio Miccinesi e Associati. I soci fondatori sono **Paolo Puri**, professore associato di diritto tributario nella facoltà di Economia dell'Università del Sannio ed ex consigliere giuridico del ministro delle Finanze nel governo Dini; **Pietro Bracco**, esperto in materia di energy e ambientale, che prima di lavorare in Miccinesi era stato socio dello studio Fantozzi; e **Guido Lenzi**, che ha lavorato per alcuni anni, all'estero con la qualifica di Tax Director in KPMG (Amsterdam) e in Ernst & Young (Londra) oltre a essere stato socio di Tonucci & Partners.

Più in generale, possiamo dire che il tax è stato il settore in cui l'attività di lateral hiring

è stata più vivace. A novembre, per esempio, *legalcommunity.it* ha fatto sapere che anche la sede italiana di Linklaters, guidata da **Andrea Arosio**, ha deciso di investire in questo settore, dando vita a un team guidato da **Luca dal Cerro** in arrivo da Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi. Stessa decisione è stata presa da Lca, lo studio guidato da **Giovanni Lega**, che ha creato una practice di diritto tributario affidandola ad altri due ex Miccinesi, **Giulio Azzaretto** e **Matteo Moretti**, che guideranno un team di sette professionisti. Sempre per restare agli ultimi mesi dell'anno, va segnalata anche la decisione di Gattai Minoli Agostinelli & Partners di investire in questo settore con il lateral hire di **Eugenio Romita** da Macchi di Cellere Gangemi.

In totale, i cambi di poltrona nel tax hanno rappresentato circa il 13% del totale dei passaggi di soci da studio a studio. Dopo il corporate (24%), il tax è stato il settore più attrattivo sul piano degli investimenti da parte degli studi. Da un lato non si può escludere l'effetto voluntary disclosure, ma più in generale e in prospettiva, quello che si coglie chiaramente osservando i movimenti dei professionisti è che negli studi legali si è radicata la convinzione

che questa specializzazione è sempre più strategica nel quadro complesso della consulenza legale d'affari. Basti pensare all'importanza assunta dalla fiscalità internazionale e dal contenzioso tributario. In questo scenario, alcuni studi hanno attinto professionalità di alto livello direttamente dall'agenzia delle Entrate. È stato il caso di Maisto e Associati, che ha preso **Gabriella Cappelleri**, o di Ludovici & Partners dove è arrivato **Giammarco Cottani**.

## PAVESI CON GATTI, GITTI CON RAYNAUD

Lo studio guidato da **Paolo Ludovici**, inoltre, nel suo primo anno di attività, ha anche aperto una base romana prendendo **Roberto Cusimano** e **Vittorio Giordano** dallo studio Salvini Escalar. Tra gli studi che hanno preso più soci nel corso dell'anno, però, bisogna ricordare anzitutto d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi. Qui sono arrivati tre soci dello studio Pavesi Gitti Verzoni, una delle più forti boutique di corporate finance degli ultimi anni. Insegna che, tuttavia, quest'anno si



Giulio Azzaretto

Eugenio Romita

## I CAMBI DI POLTRONA DEL 2015

| Nome         | Cognome        | Studio di arrivo   | Studio di provenienza           |
|--------------|----------------|--------------------|---------------------------------|
| Iacopo       | Aliverti Piuri | Dentons            | Help                            |
| Tommaso      | Amirante       | LMS                | Jones Day                       |
| Annarita     | Ammirati       | Dramis Ammirati    | Delfino Willkie Frarr Gallagher |
| Giulio       | Andreani       | Dla Piper          | Andreani                        |
| Massimiliano | Antonelli      | MM&Associati       | -                               |
| Giovanna     | Anzimanni      | Carnelutti         | Pavesi Gitti Verzoni            |
| Giulio       | Azzaretto      | LCA                | Miccinesi                       |
| Vincenzo     | Bancone        | LS Lexjus Sinacta  | Mariani Menaldi                 |
| Federico     | Banti          | Osborne Clarke     | Carnelutti                      |
| Paolo        | Bertoni        | Chiomenti          | Freshfields Bruckhaus Deringer  |
| Giuseppe     | Besozzi        | Pavia e Ansaldo    | Bianco Besozzi                  |
| Alberto      | Bianco         | Pavia e Ansaldo    | Bianco Besozzi                  |
| Giovanni     | Bocciardo      | Grimaldi           | Ughi e Nunziante                |
| Sabrina      | Borocci        | Hogan Lovells      | d'Urso Gatti Pavesi Bianchi     |
| Pietro       | Bracco         | Puri Bracco Lenzi  | Miccinesi e Associati           |
| Michael      | Bray           | Grimaldi           | Clifford Chance                 |
| Edoardo      | Calcaterra     | LCA                | Castaldi Mourre                 |
| Pietro       | Caliceti       | Santa Maria        | Caliceti                        |
| Aldo         | Calza          | Dentons            | Help                            |
| Filippo      | Canepa         | Osborne Clarke     | R&P Legal                       |
| Daniele      | Caneva         | Crea               | Caneva e Associati              |
| Gabriella    | Cappelleri     | Maisto e Associati | Agenzia delle Entrate           |
| Gia Paolo    | Carnago        | R&P Legal          | TDL                             |

| Nome       | Cognome       | Studio di arrivo       | Studio di provenienza              |
|------------|---------------|------------------------|------------------------------------|
| Claudia    | Cattarin      | Ecr legal              | Allen & Overy                      |
| Amedeo     | Celori        | Boss & Young           | Chiomenti                          |
| Marco      | Cerritelli    | McDermott Will & Emery | Cba                                |
| Marco      | Chiesara      | Crea                   | Mra                                |
| Fabio      | Civale        | Civale Associati       | Zitiello                           |
| Roberto    | Cociancich    | Crea                   | Crw                                |
| Andrea     | Colantoni     | Quorum                 | Carnelutti Roma                    |
| Nicoletta  | Colombo       | Crea                   | Caneva e Associati                 |
| Giammarco  | Cottani       | Ludovici & Partners    | Agenzia delle Entrate              |
| Giuseppe   | Cucurachi     | Nunziante Magrone      | Jenny                              |
| Roberto    | Cusimano      | Ludovici & Partners    | Salvini Escalar                    |
| Davide     | D'Angelo      | Grimaldi               | Pedersoli                          |
| Luciano    | Daffarra      | C-Lex                  | Ddr-Trust                          |
| Luca       | Dal Cerro     | Linklaters             | Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi |
| Monica     | Dal Prà       | Ecr legal              | BonelliErede                       |
| Ada Lucia  | De Cesaris    | NCTM                   | -                                  |
| Francesco  | De Gennaro    | Dla Piper              | Ashurst                            |
| Alessandro | De Palma      | Orsingher Ortu         | BonelliErede                       |
| Annalisa   | Dentoni Litta | Orrick                 | Allen & Overy                      |
| Dino       | Dima          | Curtis Mallet          | Telecom Italia                     |
| Massimo    | Dramis        | Dramis Ammirati        | Delfino Willkie Frarr Gallagher    |
| Alessandro | Dubini        | Biscozzi Nobili        | Pedersoli e Associati              |
| Silvano    | Enne          | ELR Lex                | Legance                            |

## I CAMBI DI POLTRONA DEL 2015

| Nome           | Cognome          | Studio di arrivo              | Studio di provenienza          |
|----------------|------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Pier Francesco | Faggiano         | Dentons                       | Dla Piper                      |
| Matteo         | Falcione         | Dentons                       | Dla Piper                      |
| Luca           | Faustini         | d'Urso Gatti Pavesi Bianchi   | Pavesi Gitti Verzoni           |
| Ilaria         | Fava             | SF Avvocati                   | Gianni Origoni Grippo Cappelli |
| Antonio        | Franchi          | Carnelutti                    | LabLaw                         |
| Gianluca       | Fucci            | Crea                          | Caneva e Associati             |
| Licia          | Garotti          | Gattai Minoli Agostinelli     | Bird & Bird                    |
| Ilario         | Giangrossi       | Norton Rose Fulbright         | Ashurst                        |
| Leonardo       | Giani            | Baker & McKenzie              | Norton Rose Fulbright          |
| Vittorio       | Giordano         | Ludovici & Partners           | Salvini Escalar                |
| Gianvittorio   | Giroletti Angeli | RCC                           | Pedersoli                      |
| Gregorio       | Gitti            | Gitti Raynaud & Partners      | Pavesi Gitti Verzoni           |
| Leonardo       | Graffi           | White & Case                  | Freshfields Bruckhaus Deringer |
| Giacomo        | Granata          | Quorum                        | Carnelutti Roma                |
| Andrea         | Grappelli        | Nunziante Magrone             | Slm legal                      |
| Stefano        | Grassani         | d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi | Pavia e Ansaldo                |
| Danilo Giorgio | Grattoni         | Carnelutti                    | Grattoni                       |
| Maria Sole     | Insinga          | Dentons                       | Dla Piper                      |
| Barbara        | Klaus            | Roedl & Partner               | Klaus Legal                    |
| Simonetta      | La Grutta        | Bernoni Grant Thornton        | Ernst & Young                  |
| Alessandro     | Lanzi            | Dla Piper                     | Ashurst                        |
| Manfrdi        | Leanza           | Orsingher Ortu                | Chiomenti                      |
| Guido          | Lenzi            | Puri Bracco Lenzi             | Miccinesi                      |

| Nome           | Cognome         | Studio di arrivo               | Studio di provenienza     |
|----------------|-----------------|--------------------------------|---------------------------|
| Piergiorgio    | Leofreddi       | Jones Day                      | Simmons & Simmons         |
| Giorgio        | Lezzi           | Lipani Catricalà               | SZA                       |
| Giampaolo      | Locurto         | Crea                           | Caneva e Associati        |
| Giuseppe       | Loffreda        | Gianni Origoni Grippo Cappelli | Legance                   |
| Stefano        | Lucarini        | Tonucci & Partners             | Nctm                      |
| Marco          | Lucchini        | Crea                           | Caneva e Associati        |
| Roberto        | Luzi Crivellini | Macchi di Cellere Gangemi      | Mercanti Dorio            |
| Luca           | Magrini         | Dla Piper                      | Ashurst                   |
| Quirino        | Mancini         | Tonucci & Partners             | SCM Lawyers               |
| Afra           | Mantoni         | Ughi e Nunziante               | Jones Day                 |
| Giovanni Maria | Marini          | Ughi e Nunziante               | Jones Day                 |
| Cristina       | Martorana       | Orrick                         | Watson Farley             |
| Alessandro     | Matteini        | Baker & McKenzie               | Paul Hastings             |
| Attilio        | Mazzilli        | Orrick                         | Carnelutti                |
| Pier Francesco | Meneghini       | Crea                           | Mra                       |
| Gianmarco      | Mileni Munari   | Nunziante Magrone              | Jenny                     |
| Guido          | Molinari        | Quorum                         | Carnelutti Roma           |
| Richard Conrad | Morabito        | Tonucci & Partners             | Macchi di Cellere Gangemi |
| Luciano        | Morello         | Dla Piper                      | Hogan Lovells             |
| Matteo         | Moretti         | LCA                            | Miccinesi                 |
| Ruben          | Pascara         | Nunziante Magrone              | Jenny                     |
| Carlo          | Pavesi          | d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi  | Pavesi Gitti Verzoni      |
| Luca Raffaello | Perfetti        | BonelliErede                   | Villata Degli Esposti     |

## I CAMBI DI POLTRONA DEL 2015

| Nome            | Cognome         | Studio di arrivo          | Studio di provenienza     |
|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Francesco       | Pezone          | Eunomia                   | Grande Stevens            |
| Stefano         | Piras           | Lexellent                 | Piras                     |
| Paolo           | Puri            | Puri Bracco Lenzi         | Miccinesi                 |
| Cino            | Raffa Ugolini   | Crea                      | Crw                       |
| Silvia          | Rancati         | Crea                      | Mra                       |
| Fabio Alberto   | Regoli          | Tosetto Weigmann          | Regoli & Associati        |
| Diego           | Riva            | Pedersoli e Associati     | Pavesi Gitti Verzoni      |
| Silvio          | Rizzi Bisinelli | Roedl & Partner           | Nctm                      |
| Eugenio         | Romita          | Gattai Minoli Agostinelli | Macchi di Cellere Gangemi |
| Simone          | Rossi           | Macchi di Cellere Gangemi | Mercanti Dorio            |
| Roberto         | Rovero          | Crea                      | Mra                       |
| Riccardo        | Sallustio       | Grimaldi                  | BonelliErede              |
| Riccardo        | Salvatori       | Grimaldi                  | Cba                       |
| Marco           | Sandoli         | Gattai Minoli Agostinelli | Macchi di Cellere Gangemi |
| Giovan Battista | Santangelo      | Gattai Minoli Agostinelli | Grimaldi                  |
| Flora           | Santaniello     | Ecr legal                 | Simmons & Simmons         |
| David Maria     | Santoro         | De Berti Jacchia          | Simmons & Simmons         |

| Nome      | Cognome    | Studio di arrivo               | Studio di provenienza             |
|-----------|------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Laurent   | Scarna     | Crea                           | Crw                               |
| Giuseppe  | Schiavello | SF Avvocati                    | Gianni Origoni Grippo Cappelli    |
| Gabriella | Scionti    | Ecr legal                      | Allen & Overy                     |
| Francesco | Selogna    | Gianni Origoni Grippo Cappelli | Pavesi Gitti Verzoni              |
| Adele     | Sodano     | Ecr legal                      | Chiomenti                         |
| Giuliano  | Sollima    | GSlex                          | Sciumè & Associati                |
| Roberto   | Sparano    | Quorum                         | Carnelutti Roma                   |
| Dario     | Spinella   | Simmons & Simmons              | Lombardi Molinari Segni           |
| Federico  | Sutti      | Dentons                        | Dla Piper                         |
| Vinicio   | Trombetti  | Jones Day                      | Simmons & Simmons                 |
| Enrico    | Valerio    | Biscozzi Nobili                | Pedersoli e Associati             |
| Federico  | Vanetti    | Dentons                        | Dla Piper                         |
| Stefano   | Verzoni    | d'Urso Gatti Pavesi Bianchi    | Pavesi Gitti Verzoni              |
| Stefano   | Zangrando  | Eunomia                        | Giliberti Pappalettera Triscornia |
| Daniele   | Zanni      | LS Lexjus Sinacta              | Osborne Clarke                    |
| Stefano   | Zappalà    | Zappalà law firm               | Norton Rose Fulbright             |

Fonte: [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it)

è sciolta con **Carlo Pavesi**, **Stefano Verzoni** e **Luca Faustini**, che sono entrati nello studio guidato da **Francesco Gatti**; **Gregorio Gitti** che ha dato vita a una nuova associazione con

**Daniele Raynaud**; **Francesco Selogna**, che è passato in Gianni Origoni Grippo Cappelli e **Diego Riva** che è passato a Pedersoli. Anche Dla Piper si è confermato tra gli studi

più attrattivi: qui sono arrivati **Francesco De Gennaro**, **Alessandro Lanzi** e **Luca Magrini** da Ashurst e **Luciano Morello** da Hogan Lovells. In Dla Piper, poi, va segnalato anche



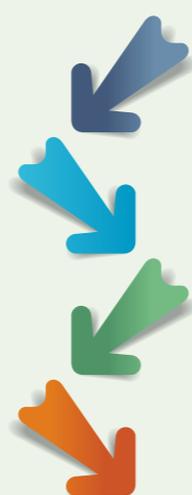
Guido Molinari

Giulio Andreani

l'ingresso di **Giulio Andreani**, tra i più potenti e autorevoli tributaristi italiani con il ruolo di senior adviser a cui ha affidato la practice di wealth planning.

Quattro ingressi, ci sono stati anche nella partnership di Nunziante Magrone e in quella di Quorum dove sono arrivati **Guido Molinari**, **Roberto Sparano**, **Andrea Colantoni** e del dottor **Giacomo Granata**.

Anche Gattai e Grimaldi sono stati molto attivi sul fronte lateral hire. Lo studio guidato da **Bruno Gattai** ha puntato soprattutto sui settori sinergici rispetto ai suoi core business prendendo **Lica Garotti** nell'Ip e, come già ricordato, Romita per il tax. Grimaldi, invece, ha investito soprattutto nel banking e nella sua sede di Londra, prendendo, tra gli altri, **Michael Bray**, **Riccardo Sallustio** e **Giovanni Bocciardo**. 🇮🇹



## I 10 LATERAL HIRE PIÙ RILEVANTI DEL 2015



### FEDERICO SUTTI

➔ *Dla Piper*  
 ← *Dentons*



È stato l'artefice dell'affermazione di Dla Piper come prima law firm internazionale in Italia. Colleghi e competitor

gli riconoscono grandi doti manageriali. Ha un business case che lo rende tra i maggiori consulenti di real estate. Dentons, il più grande studio legale del mondo, ha deciso di affidare a lui e alla sua conoscenza del mercato locale l'apertura della sede italiana. 🇮🇹

### CARLO PAVESI

➔ *Pavesi Gitti Verzoni*  
 ← *d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi*



È uno dei giganti della consulenza legale nel corporate m&a e nel private equity. Un avvocato d'affari in senso

tradizionale. Stimato e rispettato. Ha sempre fatto parte di studi blasonati: da Grande Stevens-Pedersoli a Pedersoli Lombardi. Fino a quando ha deciso di dare vita alla propria boutique indipendente assieme a Gregorio Gitti e Stefano Verzoni. 🇮🇹





## GREGORIO GITTI

➔ *Pavesi Gitti Verzoni*  
 ⬅ *Gitti Raynaud & Partners*

Avvocato, professore, uomo politico. La poliedricità è il suo tratto distintivo. Bresciano, fondatore di

Pavesi Gitti Verzoni, si occupa di corporate finance, spaziando dal private equity al restructuring passando per il capital markets. Ha recentemente assistito Sel nell'uscita da Edipower, Flos nell'apertura del proprio capitale a Investindustrial e Banco Popolare nell'aumento di capitale da 1,5 miliardi. 🏠



## FRANCESCO DE GENNARO

➔ *Ashurst*  
 ⬅ *Dla Piper*

Nelle sue precedenti esperienze in Nctm e Ashurst, si è affermato nel restructuring, prendendo parte ad

alcune delle principali operazioni di ristrutturazione del debito e ricapitalizzazione. Ha recentemente seguito il passaggio della maggioranza di Bikkembergs a Canudilo, la riorganizzazione di Club del Sole, la cessione di Bertram Yachts da parte di Ferretti. 🏠



## LUCA RAFFAELLO PERFETTI

➔ *Villata degli Esposti*  
 ⬅ *BonelliErede*

Tra i più autorevoli amministrativisti italiani, l'avvocato è stato per anni

socio di Chiomenti prima di passare a Villata degli Esposti dove ha trascorso gli ultimi due anni e mezzo. Consigliere di sorveglianza di Bpm, l'avvocato è anche ordinario alla facoltà di Economia dell'Università di Bari, dove ha insegnato amministrativo, contabilità pubblica e diritto pubblico dell'economia. 🏠



## PIETRO BRACCO

➔ *Miccinesi*  
 ⬅ *Puri Bracco Lenzi*

Prima socio dello studio Fantozzi. Poi di Miccinesi. E infine la decisione di dare vita assieme a Paolo Puri e Guido Lenzi

a una nuova insegna specialistica nel mercato della consulenza fiscale e tributaria. Un settore all'interno del quale si è ricavato un posizionamento da protagonista nell'energy e in tutte le declinazioni dell'attività legata a questa industry. 🏠





## STEFANO GRASSANI

➔ *Pavia e Ansaldo*  
 ➤ *d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi*

È uno dei più autorevoli e rispettati avvocati specializzati in materia antitrust. Dopo 15 anni in Pavia e Ansaldo, guiderà il dipartimento dedicato al diritto della concorrenza e Ue dello studio d'Urso Gatti Pavesi Bianchi. Dal 1991 è iscritto anche all'albo degli avvocati di New York ed è abilitato al patrocinio dinanzi alla Corte Suprema Usa. Presiede la onlus Nord-Ovest 2020. 🇮🇹



## RICCARDO SALLUSTIO

➔ *BonelliErede*  
 ➤ *Grimaldi Studio Legale*

Più di 20 anni di esperienza nel diritto bancario e finanziario a Londra. Si occupa in modo particolare di banking e debt capital market. Prima di entrare in Grimaldi è stato counsel presso l'ufficio del general counsel della Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo. Socio di Allen & Overy. E dal 2003 al 2013 socio di BonelliErede presso la sede di Londra. 🇮🇹



## PIERGIORGIO LEOFREDDI

➔ *Simmons & Simmons*  
 ➤ *Jones Day*

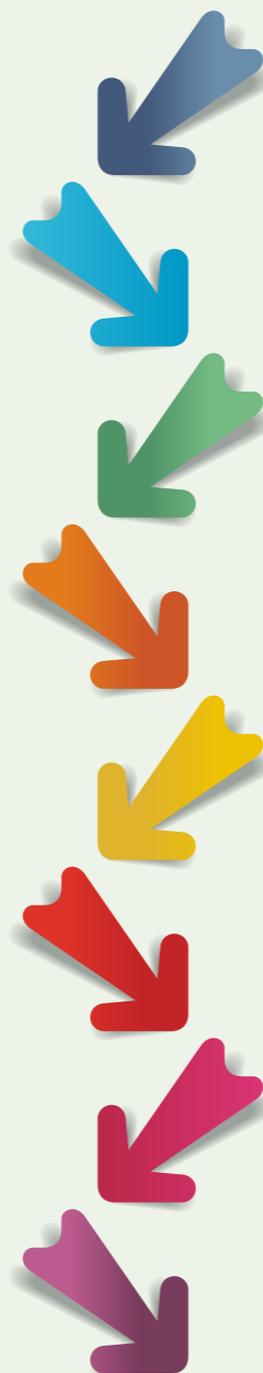
Molti Btp portano la sua firma. Ha esperienza nel bancario e nei mercati di capitali, dove ha assistito banche italiane ed enti territoriali nella costituzione e aggiornamento dei loro programmi di emissione (Emtn) e società per emissioni obbligazionarie stand alone o sotto un programma e banche straniere in occasione delle emissioni da parte della Repubblica Italiana. 🇮🇹



## ALESSANDRO DUBINI

➔ *Pedersoli*  
 ➤ *Biscozzi Nobili*

L'avvocato ha accettato la sfida di dare vita a una rilevante practice di corporate m&a nello studio Biscozzi Nobili, tradizionalmente focalizzato sul tax. Assiste gruppi industriali, banche, fondi di private equity e istituzioni finanziarie, nell'ambito di operazioni straordinarie di acquisizione, dismissione e riorganizzazione nonché per la realizzazione di joint venture, Ipo e aumenti di capitale. 🇮🇹



# LE 10 START UP PIÙ INTERESSANTI DEL 2015



## DENTONS

大成 DENTONS

Non è l'ennesimo studio internazionale che sbarca in Italia. Ma il primo studio policentrico (il più grande al mondo con circa sette mila avvocati e 2 miliardi di ricavi), dove non c'è una cultura dominante o una sede centrale. Lo studio ha aperto la sua prima sede italiana a Milano con circa 20 professionisti. Ma l'obiettivo è arrivare a un team di 80 persone. L'impostazione sarà multi-service. 🇮🇹

## PURI BRACCO LENZI

PURI  
BRACCO  
LENZI  
E ASSOCIATI

Spin off dalla sede romana dello studio Miccinesi, l'insegna a cui hanno dato vita il professor Paolo Puri (già consigliere del ministero delle Finanze del governo Dini), Pietro Bracco e Guido Lenzi punta a essere tra i nuovi protagonisti della consulenza fiscale e tributaria in Italia. La struttura è partita con oltre 20 professionisti e ha già siglato importanti deal. 🇮🇹

## CREA

crea  
AVVOCATI ASSOCIATI

Caneva e Associati, Crw e Mra hanno fuso le loro attività e dato vita a "Crea avvocati associati". Quaranta professionisti tra cui 12 soci. Lo studio punta alla consulenza legale alle imprese nella loro attività ordinaria e nelle loro operazioni straordinarie, con particolare attenzione all'Ip, al settore media & technology, al diritto commerciale e societario, labour e al contenzioso. 🇮🇹

## AMTF

AM  
TF  
AVVOCATI

I soci fondatori l'hanno definita una start up legale anfibia. Infatti, questo studio spazia dal diritto amministrativo, al contenzioso civile e penale, passando per il real estate, media e pubblicità. Settori di attività che riflettono la storia e l'esperienza dei soci fondatori della struttura: Tommaso Ferrario, Alberto Crivelli, Michele Giofrè e Gian Filippo Schiaffino. 🇮🇹

## ECR LEGAL



Sedi a Roma e Bruxelles, per

lo studio specializzato in diritto dell'Ue, diritto della concorrenza e regolamentazione dei mercati, fondato da Claudia Cattarin, Flora Santaniello, Gabriella Scionti e Adele Sodano. Ecr Legal vuole posizionarsi come realtà che propone servizi di consulenza sia alle imprese che agli studi legali privi di una competenza antitrust interna. 🇮🇹

## POLIS AVVOCATI



Polis Avvocati è una realtà nata dalla fusione di tre studi legali

attivi tra Bari e Roma: Laforgia, Di Cagno e Bello & associati. Conta circa 40 avvocati e assiste imprenditori e imprese nel diritto societario, penale “colletti bianchi”, lavoro e amministrativo e nell'internazionalizzazione delle imprese, in particolare verso paesi come Iran, Albania, Serbia e Bulgaria. 🇮🇹

## DRAMIS AMMIRATI



Massimo Dramis e Annarita Ammirati hanno costituito

“Dramis Ammirati e Associati”, studio legale indipendente, esclusivamente dedicato al diritto del lavoro, diritto sindacale e relazioni industriali. Lo studio comprende, oltre ai due soci fondatori, un team di avvocati che si è consolidato nell'arco di 10 anni di lavoro. Entrambi i fondatori provengono da Delfino Willkie Farr. 🇮🇹

## DDR LAW FIRM



Chi l'ha detto che un general counsel deve lavorare necessariamente

come dipendente di un'azienda? Questa è l'idea che ha ispirato il progetto DDR law firm di Daniela Della Rosa, ex gc di Gucci con esperienza anche in Levi's e Ibm, che ha messo in piedi la prima struttura che propone la consulenza specializzata nella direzione d'affari legali e societari in outsourcing. 🇮🇹

## SF AVVOCATI



Nuova iniziativa professionale per

Giuseppe Schiavello e Ilaria Fava. I due avvocati hanno dato vita a una boutique legale che si occupa di diritto bancario e finanziario, commerciale, societario, m&a e contenzioso. La nuova organizzazione, tra le altre cose, lavorerà in partnership con Be law, realtà fondata da Barbara Bettelli attiva, tra l'altro, nel settore media ed entertainment. 🇮🇹

## CIVALE ASSOCIATI



Fabio Civale ha alle spalle un lungo percorso

nello studio Zitiello e Associati, preceduto da un periodo di sei anni trascorso nell'allora Camozzi Bonisconi Varrenti. Classe '76, Civale si occupa di diritto dei mercati finanziari, bancario e assicurativo, sia in ambito giudiziale sia stragiudiziale. Civale è anche un avvocato attivo nei settori della proprietà intellettuale, diritto d'autore e diritti connessi. 🇮🇹

# DIVELLA STUDIA L'ALLEANZA CON PRODUTTORI INDIPENDENTI

Il pastificio pugliese pensa a un'alleanza con realtà attive nella produzione di vini, tonno e conserve. L'anno si chiuderà con il fatturato a 320 milioni. Opportunità nei prodotti da forno.



**F**are impresa vuol dire accettare le sfide e non fermarsi di fronte a un obiettivo mancato. Lo sa bene la famiglia Divella che partendo da un piccolo pastificio fondato nel 1890 a Rutigliano, in Puglia, ha costruito una fortuna. Nel 2014 l'azienda, capitanata dai fratelli **Vincenzo** e **Francesco Divella**, aveva previsto di superare i 400 milioni di fatturato e di aumentare la propria capacità produttiva passando da 2,2 a 2,5 milioni di quintali annui di pasta prodotta entro il 2015.

Un obiettivo ambizioso che l'azienda di Rutigliano – pur avendo investito 30 milioni di euro per ingrandire il biscottificio, per lanciare una nuova linea di pasta e ampliare il magazzino - ha però solo sfiorato. «A causa della crisi c'è stata una contrazione dei consumi più grande di quanto avevamo previsto che ha colpito anche quegli alimenti che costituiscono la base della dieta di moltissime persone come la pasta e il pane. Per questo motivo chiuderemo l'anno con un fatturato di 320 milioni e una produttività di



Vincenzo Divella

Francesco Divella

circa 2,15 milioni di quintali annui», afferma Francesco Divella, quarta generazione della storica famiglia pugliese e figlio dell'amministratore delegato Vincenzo.

## INDIPENDENZA E CRESCITA

Ma Divella non demorde. Anzi, rilancia. L'azienda - che ha circa 320 dipendenti e detiene l'8% del mercato italiano della pasta - ha, infatti, intenzione di continuare a perseguire quegli obiettivi di crescita e di sviluppo che si era prefissata e, soprattutto, vuole farlo nel suo stile: puntando sulla tradizione e sull'indipendenza. «Nei prossimi anni - rivela Divella - vogliamo crescere di dimensioni e diventare il doppio di oggi per poter lavorare con le catene della grande

distribuzione europea. Un'impresa tutt'altro che facile visto che questi gruppi hanno un enorme potere contrattuale e su questo fanno leva per imporre un prezzo di vendita più basso». I Divella però, assicurano, hanno già pronta una soluzione: «Abbiamo pensato di aggregarci con altre realtà simili alla nostra per origini e tradizione. Al momento siamo in fase di valutazione e trattativa con dei produttori di conserve, di tonno e di vini. L'idea è quella di creare un polo di aziende che mettono in comune tecnologie e clienti pur conservando ognuna la propria identità».

## LA BORSA? NO GRAZIE

Una scelta che testimonia, ancora una volta, la volontà di mantenere all'interno della famiglia il controllo dell'azienda e di non percorrere strade alternative come quella della quotazione o dell'apertura ai fondi di investimento.

Secondo Francesco Divella questi sono infatti «degli strumenti di crescita che non ci interessano. Noi Divella abbiamo una visione d'impresa antica e un po' gelosa della nostra indipendenza. Non è nel nostro stile rendere conto a qualcun altro e tutte le decisioni continuano a essere prese, ancora oggi, all'interno del consiglio costituito dalla famiglia».

Un «no» deciso, quindi, anche per l'ingresso di manager esterni. «Finora abbiamo sempre avuto un assetto molto verticistico. Ci sono infatti i due amministratori delegati e, sotto





di loro, una serie di responsabili a cui fanno riferimento le varie aree del nostro business. Se però, come speriamo, l'azienda dovesse crescere molto, forse allora si dovrà valutare l'ipotesi di cercare altre risorse al di fuori dei membri della nostra famiglia. Ma ci penseremo più avanti», spiega Francesco Divella.

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Oggi, infatti, i pensieri della famiglia-azienda Divella sono tutti rivolti, oltre che verso il

mercato Europeo, anche a quello dall'altra parte dell'Oceano. «Per anni ci siamo appoggiati ai piccoli distributori della costa est degli Stati Uniti. Ora invece abbiamo stretto un accordo con un'importante agenzia di distribuzione alimentare americana che ci consentirà di diffonderci su tutto il territorio e di vendere i nostri prodotti nelle grandi catene come Walmart». Ma l'azienda non dimentica nemmeno gli altri mercati: «Qualche anno fa – ricorda Divella – abbiamo iniziato a vendere i nostri prodotti anche in Giappone, in Russia, in Corea e in Australia. Tutti mercati che

continuano a essere in crescita e a cui si sono aggiunti anche i Balcani. Da lì arriva infatti una domanda di anno in anno più forte».

### LE OPPORTUNITÀ DEI PRODOTTI DA FORNO

E per rispondere alle diverse esigenze dei vari mercati in cui opera, la famiglia Divella ha deciso di scegliere la strada della diversificazione. Non solo pasta secca – che costituisce comunque il 50% del loro fatturato – e fresca, ma anche farine, pelati, sughi e, negli ultimi anni, anche prodotti da forno. «Questo è sicuramente il settore su cui intendiamo investire maggiormente. Negli ultimi anni abbiamo scommesso sull'ampliamento del nostro biscottificio e ora vogliamo far fruttare questo investimento che, anche dal punto di vista economico, è stato molto cospicuo». Quello dei prodotti da forno, a dispetto delle apparenze, non è infatti – assicura Divella – un mercato saturo: «Il motivo è che, nonostante i tanti marchi in circolazione, continua a crescere la richiesta di prodotti sempre più naturali e con pochi grassi. Ed è proprio su questa fascia che intendiamo puntare nei prossimi anni, senza dimenticare però la sostenibilità dei prezzi per i consumatori». 🍪



## IL MODELLO EBAY E LA FUNZIONE LEGALE

Andrea Moretti racconta le peculiarità del lavoro nel gruppo delle aste online fondato da Omidyar. E dice: «Dagli avvocati esterni ci aspettiamo velocità e l'approccio commerciale».

In Italia, nel lontano 2000, le aste online erano “illegali”. O per meglio dire non c'era alcuna legge che le regolasse. Il motivo? Fino ad allora nel nostro Paese esistevano solo le aste con il battitore. La situazione è però cambiata completamente con l'arrivo di eBay, la piattaforma web fondata nel 1995 da **Pierre Omidyar** che offre ai propri utenti la possibilità di vendere e comprare oggetti, sia nuovi che usati, con diverse modalità, inclusa quella dell'asta online.

Come sono andate le cose da quel momento? «EBay, con il suo team legale, ha chiarito di che cosa si trattasse e ha facilitato l'espansione di questo modello di business e dell'e-commerce nel nostro Paese», spiega **Andrea Moretti**, avvocato, responsabile affari legali per l'Italia dell'azienda di San Jose, California.





# inhousecommunity

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



## Anche quello legale?

Certamente. Noi lavoriamo prevalentemente in team a supporto delle diverse funzioni aziendali.

## Possiamo dire, quindi, che in questa industry un legale in-house non ha problemi di autorevolezza...

Pur svolgendo una funzione cruciale per il business aziendale, anche in questo settore bisogna, prima di tutto, guadagnarsi la fiducia del management e riuscire ad affermare la propria autorevolezza. Ma è



anche vero che la funzione legal in eBay, così come in altre aziende del mondo online, è bene integrata all'interno della realtà aziendale e altri dipartimenti non vivono il rapporto con l'ufficio legale come un incubo.

## Perché voi avete un approccio diverso?

Il legale in eBay non dice “No” senza dare spiegazioni. Offriamo un ventaglio di possibilità e aiutiamo i decision makers a fare la scelta migliore, dove “migliore” significa in linea con gli obiettivi di business e informata sugli aspetti legali.

## E per quanto riguarda il vostro rapporto con i consulenti esterni? Anche in questo caso lavorare in un'azienda online cambia le richieste e il rapporto?

Penso che il rapporto con i consulenti esterni debba essere basato sulla collaborazione e sulla comprensione del business aziendale, indipendentemente dall'industry per cui si lavora. Tuttavia forse è vero che lavorare in questa industry condiziona l'affidamento dei mandati esterni. Per noi, infatti, criteri imprescindibili sono la velocità e l'approccio commerciale.

## In che senso?

Nel senso che a noi in house del mondo online sono richieste risposte in tempi rapidi, chiare e operative. Si tratta di business veloci, dove spesso gli investimenti sono finalizzati al lancio di nuovi servizi per cui non esiste giurisprudenza consolidata. In tale contesto l'advice dell'in house riveste un ruolo cruciale per le scelte del management. Dai consulenti esterni ci aspettiamo lo stesso approccio: soluzioni che consentano di fare scelte di business. 🎁

# PATENT BOX: SI PARTE!

Secondo le stime di Bureau van Dijk, sono 650 mila le società con un bene intangibile registrato. Il 5% di queste si trova in Italia. Questi asset contribuiscono per circa l'85% al valore di queste realtà.



**È** la misura fiscale più attesa e discussa del momento. Sì, perché il patent box - il regime fiscale agevolato rivolto alle aziende che utilizzano beni immateriali come opere d'ingegno, brevetti industriali, marchi ecc. - è stato, nel corso degli ultimi giorni, oggetto di numerosi interventi e modifiche che hanno tentato di chiarirne il contenuto dopo le proteste delle imprese. Oggi infatti (l'articolo è aggiornato al 9 dicembre ndr.), dopo una circolare dell'Agenzia delle Entrate e un documento dell'Organismo italiano di valutazione, sembra che questa misura - introdotta oltre un anno fa con la legge di stabilità 2015 (legge 190/2014) - sia stata finalmente definita con precisione soprattutto sul fronte dei criteri per richiederla.

## I TEMPI

A tentare di fare chiarezza in questo senso è intervenuta, prima di tutto, una circolare dell'Agenzia delle entrate. Il documento (36/E), pubblicato martedì 1 dicembre, ha escluso la possibilità di una proroga per la presentazione dei documenti prevedendo però una richiesta di ruling semplificata. Le aziende interessate a far scattare il regime fiscale fin dal 2015, pur dovendo trasmettere all'Agenzia delle entrate la documentazione per avviare l'accordo preventivo entro il 31 dicembre, avranno altri 120 giorni di tempo per completare la loro richiesta con tutte le informazioni necessarie.

## REDDITO AGEVOLATO

Il documento non ha però affrontato (se non attraverso un generico riferimento alla disciplina Ocse sui transfer pricing) la questione dei criteri



***Pagare le tasse  
è un dovere.  
Difendersi da pretese inique  
è un diritto.***

Lo Studio è tra i pochi in Italia in grado di assumere  
sia la difesa penale, sia quella davanti agli organi della Giustizia Tributaria

[www.solegal.it](http://www.solegal.it)  
[centrostudi.solegal.it](http://centrostudi.solegal.it)



**stufano gigantino  
cavallaro**  
e associati  
**studio legale e fiscale**

di calcolo del reddito agevolato su cui è intervenuto, lo scorso 5 dicembre, l'Organismo italiano di valutazione (Oiv). L'Oiv ha, infatti, pubblicato una bozza di documento in cui fornisce informazioni su come identificare cosa rientra nella categoria dei beni immateriali e cosa no, e come calcolare il reddito prodotto da questi beni. Nello specifico, il documento mette a disposizione delle imprese quattro metodi di stima, in modo da consentire a ognuno di fare un calcolo il più preciso possibile. In pratica il reddito agevolabile per i beni utilizzati direttamente corrisponde idealmente al reddito che l'entità realizzerebbe se concedesse in licenza a terzi il bene, sostenendo però direttamente tutti i costi.

## ASSET IMMATERIALI

Con questi chiarimenti, la misura introdotta dal nostro Paese accogliendo le raccomandazioni dell'Ocse per contrastare l'elusione fiscale internazionale, dovrebbe finalmente diventare operativa e produrre così quei vantaggi in termini di innovazione per cui è stata pensata. «L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico si è resa conto che nella crisi si sono completamente persi di vista gli investimenti negli asset immateriali che sono invece quelli che creano davvero crescita in un'economia dell'innovazione», ha spiegato **Carlo Bonomi**, vice presidente di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, durante un convegno dello scorso 20 novembre sul patent box.

Secondo le stime di Bureau van Dijk, presentate durante il convegno,



Carlo Bonomi



Vieri Ceriani

sono 650 mila le società con un bene intangibile registrato in tutto il mondo. Il 36% di queste si trova in Europa e il 5% in Italia. Per ognuna di loro il peso dei beni intangibili contribuisce per circa l'85% al valore di mercato della società. Si tratta perciò di un patrimonio enorme che aspetta solo di essere valorizzato. Per questo motivo l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico ha voluto incentivare uno strumento

di politica non solo fiscale ma anche industriale che punta molto sull'innovazione.

## APERTURA AI MARCHI

La possibilità di accedere al patent box, secondo quanto stabilito dall'Ocse nel cosiddetto nexus approach, è infatti strettamente legata agli investimenti nello sviluppo e nella ricerca. Solo chi investe in innovazione potrà quindi richiedere il beneficio fiscale. Pena il rischio che la misura si trasformi in una pratica fiscale scorretta, visto che consiste in una detassazione parziale e progressiva (pari al 30% nel 2015, al 40% nel 2016 e al 50% dal 2017). Un approccio questo che è stato accolto anche dal nostro Paese che ha però esteso il regime anche a una tipologia di beni immateriali non previsti dalle linee guida comunitarie: i marchi.

Il motivo della scelta è stato spiegato da **Vieri Ceriani**, consigliere del ministero per le Politiche fiscali nel corso della conferenza. Secondo il consigliere infatti «abbiamo deciso di includere tra i beni immateriali

oggetto della detassazione anche i marchi perché il nostro Paese è un grande produttore di questi beni immateriali preziosissimi per la nostra economia. Il made in Italy stesso è un bene immateriale ma non potendo includere perché troppo astratto, abbiamo deciso di estendere il regime a tutti i marchi che ne sono espressione. Non è una novità infatti che gruppi stranieri siano interessati a società italiane proprio in virtù del loro nome e quindi del loro marchio».

## INCLUSIVITÀ

Lo scopo del patent box è infatti sia quello di incentivare il mantenimento del nostro Paese di questi beni, ma anche quello di favorire la collocazione in Italia di beni materiali attualmente detenuti dall'estero da imprese sia italiane che straniere. Anche per questo motivo, il governo italiano ha deciso di estendere il più possibile i beni immateriali che possono accedere alla defiscalizzazione, includendo: opere dell'ingegno, brevetti industriali, Know how, disegni, modelli, processi, formule e altre informazioni industriali, commerciali o scientifiche purché giuridicamente tutelabili.

Rimane ora da vedere quante aziende – visto anche il forte ritardo con cui sono arrivati alcuni importanti chiarimenti – decideranno di aderire. Inoltre, solo tra qualche mese si potrà capire se questa misura fiscale sarà davvero in grado di valorizzare quell'asset, tanto elogiato (a parole) quanto ignorato dalla politica industriale, che è la creatività. 📄

# SCARICA GRATIS

**GENERAL COUNSEL E-BOOK 2015**

INCLUDE LO SPECIALE GENERAL COUNSEL DELL'ANNO 2015

In collaborazione con

Partner

Amendolito & Associati  
BN [e]P  
BOUSSIER NUTTA [e] PARTNERS  
CJM & P  
LABLAW  
LGV  
ORSINGERH ORTU  
Pirota Penuto Zoli & Associati  
ICM Advisors



Available on the  
**App Store**



GET IT ON  
**Google play**



**Download PDF**

# LA FINANZA DEL 2015 DALLA A ALLA Z

Dalla riforma delle popolari fino alle privatizzazioni, passando per lo sviluppo di un vero e proprio mercato degli npl. In questo turbolento 2015 molta acqua è passata sotto i ponti della finanza italiana e tanti sono stati i cambiamenti più significativi. Ora resta da vedere se gli advisor e le banche saranno in grado di stare al passo con i tempi.



## **A** ASSET MANAGEMENT

Tra una ricchezza sempre più polarizzata e la voluntary disclosure, che sembra riporterà alla luce ingenti capitali da gestire, quest'anno sempre più banche hanno deciso di investire sul private banking, con buona pace del corporate e investment banking. Da Unicredit e Intesa Sanpaolo fino a Banca Leonardo, la caccia ai clienti più grossi è aperta.

## **B** BAD BANK

La controversia dura ormai da quasi un anno e l'Italia e la Commissione europea non hanno ancora trovato un compromesso sulla bad bank di sistema. Per l'asset management company che vuole liberare le banche italiane dai crediti deteriorati resta il nodo del possibile "aiuto di Stato".



# ECCELLENZA LOCALE SU SCALA GLOBALE

Consulenza legale di qualità, soluzioni integrate innovative e flessibilità operativa rappresentano i punti di forza dei nostri professionisti su Milano e Roma.

Specializzati in banking & finance, corporate, real estate, regulatory, contenzioso e diritto fiscale, siamo riconosciuti per la nostra vasta esperienza nei settori energy, marittimo ed infrastrutture, in Italia e a livello internazionale.

Presenti in Italia a:

**Milano**

Piazza del Carmine 4 – 20121  
Tel: +39 02 721 7071

**Roma**

Piazza Navona 49 – 00186  
Tel: +39 06 684 0581



Fondato  
nel 1982

Oltre 30 anni  
di esperienza

450+ avvocati in  
14 uffici nel mondo

[wfw.com/italy](http://wfw.com/italy)

AMBURGO ATENE BANGKOK DUBAI FRANCOFORTE HONG KONG LONDRA MADRID MILANO MONACO NEW YORK PARIGI ROMA SINGAPORE

## C CROSS BORDER

I deal cross border valgono il 75% dell'm&a italiano. Sia in termini di valore che di volume delle operazioni. Mai come quest'anno l'Italia è stata preda, ma anche cacciatrice, di player stranieri. Un dato che sta orientando le scelte strategiche di molti fra banche e advisor finanziari.

## D DIGITALIZZAZIONE

Due accezioni. La prima: le banche e gli advisor indipendenti ormai non possono più prescindere dalla digitalizzazione. Chi resta fuori dal world wide web è destinato a scomparire. La seconda: gli investimenti in fintech e startup sono aumentati. E il trend sembra destinato ad aumentare nel 2016.



## E EUROPA

L'unione bancaria, le nuove direttive, come ad esempio la Mifid 2, ma anche il Quantitative easing della Banca centrale europea. Ormai l'Europa è diventato un interlocutore imprescindibile sui mercati e un soggetto in grado di dettarne gli andamenti. Con tutto ciò che ne consegue per gli operatori del settore.



## F FONDI

Fra i protagonisti del mercato del 2015, i private equity, stando ai dati Aifi, hanno chiuso 168 deal nel primo semestre 2015 (rispetto ai 139 dello stesso periodo 2014), per un ammontare investito pari a 1.78 miliardi di euro. Crescono anche i disinvestimenti sia nel numero sia nell'ammontare: 99 exit (+45,6%) per 1,91 miliardi di euro (+116,1%).

## G GAP

Quello generazionale si sta lentamente assottigliando: quest'anno anche i manager quarantenni stanno iniziando ad avere visibilità sul mercato. Ma quello di genere resta e le donne nel mondo della finanza si contano ancora sulle dita di una mano.

## H HEDGE FUND

A livello globale, per la prima volta gli hedge fund hanno in gestione un patrimonio inferiore a quello degli Etf (Exchange traded fund), nati solo 25 anni fa: 2.900 miliardi di dollari contro 3.001. Che sia questo l'anno del giro di boa dell'industria?



Tutto quadra ...

... da oltre 30 anni



## Factoring

### La “Boutique della finanza”

GENERALFINANCE opera nel settore finanziario dal 1982, nelle sedi di Biella e Milano. Da vent'anni è specializzata nel finanziamento «su misura» alle imprese, realizzato mediante l'anticipazione dei crediti commerciali (secondo la c.d. legge sul factoring, n. 52/91) cui si affianca l'accorta gestione degli stessi, una combinazione che permette ai clienti non solo di ottenere lo smobilizzo del circolante, ma anche di trarre vantaggio da un comprovato miglioramento dei tempi d'incasso, oltre che dalla sensibile riduzione delle insolvenze.

GENERALFINANCE offre servizi flessibili volti alla risoluzione delle problematiche creditizie proprie dell'impresa, che possono essere estesi anche a clienti e fornitori.

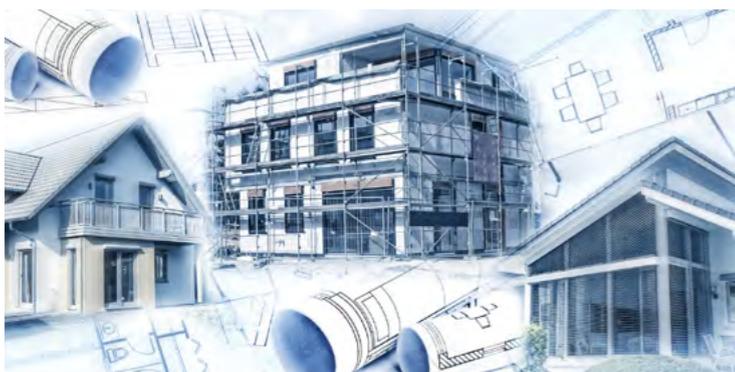
GENERALFINANCE offre anche competenze professionali specifiche per il supporto finanziario dell'impresa “in crisi”, a partire dal manifestarsi delle prime difficoltà fino al termine del processo di risanamento, supportando i propri clienti nella fase di predisposizione e in quella di esecuzione delle diverse procedure previste dalla normativa di settore, ed accompagnandoli ancora successivamente, quando la crisi è superata.

info@gruppogeneral.net | www.gruppogeneral.net



## IMMOBILIARE

Il settore è ripartito ma a rilento. Dato positivo: sono tornati gli investitori stranieri, che nei primi nove mesi dell'anno hanno investito nel settore più di 5 miliardi di euro, + 87% rispetto allo stesso periodo del 2014. Dato negativo: alla Borsa non sembra ancora piacere il Real Estate, considerando le Ipo saltate nel 2015.



## M&A

Il settore è ripartito ma più in termini di qualità che di quantità. Se infatti in Italia, nei primi 9 mesi del 2015, sono state chiuse operazioni per circa 25 miliardi di euro di controvalore (+ 25% rispetto ai 20 miliardi di euro dello scorso anno), i volumi sono scesi: 326 operazioni rispetto alle 433 chiuse nello stesso periodo del 2014.

## NPL

Stando ai dati dell'Autorità bancaria europea rappresentano il 16,7% sul totale dei prestiti concessi dalle 14 maggiori banche italiane (200 miliardi di euro). E non a caso quest'anno quello dei non performing loans è stato uno dei settori più oggetto di compravendite, tanto da registrare operazioni fino alla cifra record di 10 miliardi di euro e la nascita di player dedicati.

## OPA

Quella di ChemChina su Pirelli, dal valore di oltre 5 miliardi di euro, ha portato al delisting della società di pneumatici dopo quasi un secolo. Ora si attende l'Opa di Hitachi sul 60% circa del capitale di Ansaldo Sts, che partirà il 4 gennaio 2016.



## POPOLARI

A marzo 2015 un decreto ha stabilito che le banche popolari con oltre 8 miliardi di patrimonio, 10 in totale, dovranno trasformarsi in Spa. Una scossa di terremoto che ha sollevato non poche polemiche. Ma con la quale questi istituti dovranno fare i conti nel prossimo anno.

## LONDRA

È sempre stata la seconda città più importante per i mercati dopo Wall Street. Ma oggi la capitale del Regno Unito è una piazza ancor più strategica per la finanza italiana, che deve essere presidiata a tutti i costi. Molte banche hanno infatti aperto nuove branch, come di recente Intesa Sanpaolo, e lì hanno trasferito professionisti di alto livello.

## Q QUOTAZIONI

Da inizio anno sono state 28 le società sbarcate a Piazza Affari, oltre la metà all'Aim. La capitalizzazione complessiva è di circa 6 miliardi di euro. Un dato che indica una vera e propria ripartenza del comparto in Italia, se pensiamo che nel 2013 c'erano stati 18 debutti e nel 2012 solo sei.



## R RISIKO

Il noto gioco di strategia bellica non c'entra. La parola è stata usata per definire il fenomeno di consolidamento del sistema bancario dopo il decreto sulle banche popolari (si veda la lettera P). A oggi, stando ai rumor, i matrimoni più probabili sarebbero fra Ubi e una tra Banco Popolare o Bpm e Banca popolare di Vicenza e Veneto Banca.

## S SPAC

Lo strumento è stato introdotto in Italia solo nel 2011 ma nel giro di pochi anni si è diffuso così tanto che oggi sono otto le Special Purpose Acquisition Companies in Borsa. In totale hanno aggregato oltre 500 milioni di euro e hanno già consegnato al mercato aziende per un market cap aggregato di oltre 1 miliardo.

## T TENSIONI

Dagli attacchi terroristici degli ultimi mesi fino allo scandalo Volkswagen, passando per la decisione della Svizzera di sganciare il franco dalla soglia minima sull'euro e la crisi in Grecia. Il 2015 sarà ricordato come un anno di tensioni a livello globale, che inevitabilmente hanno influenzato i mercati.



## U UTILITY

Stando all'ultimo report di S&P, il prossimo anno il settore sarà teatro di molte fusioni o acquisizioni. Già quest'anno sono state diverse le operazioni interessanti, dalla jv tra F2i ed Enel Green Power fino all'ingresso del Fondo Strategico in Saipem.

## V VENDESI

La parola potrebbe apparire su un cartello appeso sulla porta del ministero dell'Economia e della Finanza. Tra Raiway prima e Poste Italiane poi, il player pubblico è tornato sul mercato. E continuerà nel 2016, con Enav e Ferrovie dello Stato.

## Z ZIG ZAG

È stato l'andamento del mercato nel 2015. Fra momenti "alti", come le quotazioni più significative, e quelli "bassi", dalla crisi in Russia alla bolla cinese. Ma l'anno è finito e anche il 2016 si preannuncia già ricco di incognite e di grandi opportunità.

# FINANCECOMMUNITY AWARDS 2015

A large audience of men in suits is seated in a grand hall, likely a museum or gallery, during the FinanceCommunity Awards 2015. The room is filled with classical paintings on the walls, and the audience is engaged, with some clapping. The lighting is warm and focused on the stage area.

**I protagonisti del mondo finanziario italiano sono stati celebrati il 26 novembre a Milano in una esclusiva serata di gala.**



# Securitisation solutions to meet your needs



## Fabio Reali

Head of Securitisation Italy  
+39 02 72303283  
fabio.reali@ca-cib.com

## Enzo Morgese

Deputy Head of Securitisation Italy  
+39 02 72303518  
enzo.morgese@ca-cib.com

**Il Museo Diocesano di Milano ha accolto, lo scorso 26 novembre, l'eccellenza del mondo finanziario italiano che è stata celebrata per la prima volta in Italia con prestigiosi riconoscimenti in una serata di gala che ha visto la partecipazione di 600 professionisti.**

**L'evento è stato organizzato da *financecommunity.it* in collaborazione con gli studi legali Ashurst, Chiomenti, Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle, Dla Piper, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance, Linklaters, Pedersoli e Associati, Portolano Cavallo, Rödl & Partner, Simmons & Simmons, Starclex, Loconte & Partners, e la sponsorship di Generalfinance, La Collina dei Ciliegi, Morpurgo e Associati, SID Investigation, Sodali, Barberino's, BMW, Sevensgrams, *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it*.**

Lavorano giorno dopo giorno al fianco delle aziende o degli investitori. Sono quei professionisti che contribuiscono allo sviluppo dell'Italia e che agiscono affinché il nostro Paese sia un luogo con opportunità di business, nonché un player rilevante a livello globale. Sono le banche e i fondi di investimento, ma anche gli operatori immobiliari e gli advisor finanziari impegnati sul territorio italiano e all'estero. Realtà fatte di uomini e donne che in questa fase di ripresa hanno più che mai un ruolo strategico.



Ma nonostante l'importanza di questi professionisti per la crescita del nostro Paese, raramente il loro lavoro viene riconosciuto. E ancor più raramente viene lasciato spazio ai singoli professionisti, alle tante individualità che compongono i team di lavoro e che, con il loro carattere e le loro competenze, sanno rendersi un pezzo essenziale dell'intero puzzle.

Sono tanti, infatti, i banker e gli advisor che agiscono a vario titolo nell'ambito di un'operazione, che sia essa un'emissione o una quotazione. Ma a pochi di loro, soprattutto fra quelli che lavorano per conto delle banche più grandi, viene data visibilità pubblica, e quindi un riconoscimento sociale del proprio ruolo. Di conseguenza nessuno, a parte gli addetti ai lavori, potrà sapere chi è quel professionista che si è occupato di seguire l'imprenditore nelle fasi di crescita della sua azienda o in un momento delicato come una ristrutturazione. E questo non è certo un bene per il mercato. Anzi, potrebbe essere controproducente, ad esempio scoraggiando i singoli a fare di meglio e spingendoli all'omologazione.

Ed è proprio tenendo conto di questo che con i **Financecommunity Awards** abbiamo voluto

dare un premio ai professionisti che, nel corso dell'ultimo anno, hanno saputo meglio interpretare i trend di mercato e le esigenze di un Paese in continuo cambiamento.

----

Qui di seguito, riportiamo tutti i vincitori premiati dalla giuria della prima edizione dei **Financecommunity Awards**, con le relative motivazioni.



Premio all' ECCELLENZA

# GIOVANNI TAMBURI

Tamburi Investment Partners

Lavora nel mondo della finanza aziendale dal 1977. È il fondatore di una fra le più importanti investment e merchant bank indipendenti italiane che ha partecipazioni in società di eccellenza come Moncler, Eataly e Azimut Benetti. Dicono di lui essere il "talent scout" della finanza italiana.



Filippo Troisi (Legance) e Giovanni Tamburi (Tamburi Investment Partners)



“  
 IL SETTORE DELLE STARTUP È IN GRANDE  
 ESPANSIONE E PER QUESTO ABBIAMO DECISO  
 DI AIUTARE LA CRESCITA DI QUESTE AZIENDE  
 ”

Team dell'anno

DEBT CAPITAL MARKETS (DCM)

# CRÉDIT AGRICOLE

Nell'ultimo anno il team ha agito in diverse e importanti operazioni, fra cartolarizzazioni ed emissioni, che hanno suscitato l'interesse di molti investitori internazionali.



Matteo Carlevaro, Laura Panzeri, Fabio Reali, Enzo Morgese e Mattia Nobile (Crédit Agricole)

## CONTATTI

**CREDIT AGRICOLE**

**Fabio Reali**

Crédit Agricole Corporate and  
Investment Bank

Global Markets Division -  
Securitisation

Phone: +39 02 72303283

Address: Piazza Cavour 2,

I-20121 Milano

e-mail : [fabio.reali@ca-cib.com](mailto:fabio.reali@ca-cib.com)

website: [www.ca-cib.com](http://www.ca-cib.com)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**SIAMO CONFIDENTI NEL FATTO CHE  
QUESTA FIDUCIA NEGLI EMITTENTI  
ITALIANI POSSA ESSERCI ANCHE  
IL PROSSIMO ANNO**

”

## I FINALISTI

- Bnp Paribas
- Citi
- Crédit Agricole
- Morgan Stanley
- UniCredit

Professional dell'anno **DEBT CAPITAL MARKETS (DCM)**

# MARCO GERMANI

Bnp Paribas

Professionista stimato, da otto anni si occupa di securitisation all'interno della banca ed è riconosciuto come uno dei più esperti del settore.



Guido Fanti (Ashurst), Marco Germani (Bnp Paribas) e Domenico Gullo (Ashurst)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
L'IMPATTO DEL LEGISLATORE È  
STATO NEGATIVO PERCHÉ HA  
SOVRA-REGOLAMENTATO IL  
SETTORE  
”

## I FINALISTI

- **Luca Falco**  
UniCredit
- **Alessandro Gatto**  
Jp Morgan
- **Marco Germani**  
Bnp Paribas
- **Biagio Giacalone**  
Banca Imi
- **Alberto Nobili**  
Finanziaria Internazionale

Team dell'anno **M&A**

# LAZARD

Il team, stimato dal mercato, è stato tra i principali attori di una delle operazioni più importanti dell'anno. Parliamo della maxi fusione tra una nota società italiana quotata e un colosso dell'alta moda francese: un deal dal valore di quasi 3 miliardi.



**Rosario Zaccà** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners), **Michele Marocchino** (Lazard) e **Gianluca Ghersini** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



“  
LE CRITICITÀ CHE FRENANO L'ATTIVITÀ  
DEGLI OPERATORI STRANIERI SONO  
AZIENDE POCO MANAGERIALIZZATE  
E I SOCI FAMILIARI  
”

## I FINALISTI

- Banca Imi
- Lazard
- Mediobanca
- Rothschild
- Unicredit

Professional dell'anno **M&A**

# VINCENZO DE FALCO

Banca IMI

È head del gruppo m&a di uno dei più grandi istituti bancari italiani che, nel corso del 2015, ha conquistato il podio per numero di operazioni societarie. Tra le più significative, l'assistenza a un fondo di private equity nell'acquisizione di una quota di maggioranza di una importante maison italiana.



Rosario Zaccà (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners), **Vincenzo De Falco** (Banca IMI) e Gianluca Ghersini (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

## CONTATTI

**BANCA IMI**

Banca IMI S.p.A.  
Sede principale  
Largo Mattioli, 3  
20121 Milano  
Tel: +39 02.72611

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

IL PUNTO DI VISTA



“  
IL MERCATI TENDONO AD  
ANTICIPARE LE MOSSE, COME  
DIMOSTRA IL RAFFORZAMENTO  
DEL DOLLARO  
”

## I FINALISTI

- **Vincenzo De Falco**  
Banca Imi
- **Luca Ditadi**  
Mittel
- **Massimo Pappone**  
Lazard
- **Pietro Rey**  
UniCredit
- **Massimiliano Ruggieri**  
Morgan Stanley

Team dell'anno **LUXURY**

# GOLDMAN SACHS

Lavora al fianco di numerosi brand di alta moda in operazioni societarie di rilievo economico. Attualmente il team sta affiancando, tra le altre, una famosa maison del lusso italiano nel suo debutto in borsa previsto entro la fine del 2016.



Giovanni Rigodanza (Goldman Sachs)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**IL BRAND MADE IN ITALY PER  
LE AZIENDE È UN'OPPORTUNITÀ  
CHE VA SFRUTTATA BENE**

”

## I FINALISTI

- Banca IMI
- Dvr Capital
- Goldman Sachs
- Lazard
- Mediobanca

Professional dell'anno **LUXURY**

# ALESSANDRA GRITTI

Tamburi Investment Partners

Vice presidente e amministratore delegato di una nota merchant bank italiana, è attiva nel campo della finanza aziendale dal 1983, operando soprattutto nel comparto moda/lusso. Tra le ultime operazioni seguite dal suo team, l'acquisizione di una quota del capitale di un noto brand di luxury.



Alessandra Gritti (Tamburi Investment Partners)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
IL SETTORE DEL LUSSO È CAMBIATO  
IN MANIERA VERTIGINOSA  
ED È DIFFICILE ORA FARE  
PREVISIONI PER IL 2016  
”

## I FINALISTI

- **Carlo Daveri**  
Dvr Capital
- **Vincenzo De Falco**  
Banca Imi
- **Alessandra Gritti**  
Tamburi Investment Partners
- **Michele Marocchino**  
Lazard
- **Marco Paesotto**  
Goldman Sachs

Team dell'anno **LEVERAGED FINANCE**

# MEDIOBANCA

Sul piano qualitativo, il team, ampio e strutturato, possiede, secondo numerosi operatori, «competenze specifiche e un approccio diretto e risolutivo». Su quello quantitativo, invece, la massa critica delle operazioni portate a termine è tra le più nutrite del mercato.



Massimo D'Adamo, Paola Rossi e Gabriele Glavich (Mediobanca)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA BANCA DEVE FARE UNA  
VALUTAZIONE CORRETTA DELLA  
CAPACITÀ DI QUELL'IMPRESA  
DI RIPAGARLA  
”

## I FINALISTI

- Barclays
- Citi
- Mediobanca
- Morgan Stanley
- Société Générale

Professional dell'anno **LEVERAGED FINANCE**

# LEOPOLDO ATTOLICO

Citi

Il professionista ha avuto un ruolo di primo piano in numerosi deal di rilevanza strategica vestendo i panni di global coordinator. È stato, tra l'altro, uno dei più votati dal popolo del web.



Leopoldo Attolico (Citi)



“  
**IL MERCATO SI È APERTO AGLI  
 INVESTIMENTI INTERNAZIONALI  
 E QUESTO RICHIEDE MAGGIOR  
 INTERCONNESSIONE**  
 ”

## I FINALISTI

- **Leopoldo Attolico**  
Citi
- **Elena Lodola**  
Bnp Paribas
- **Marco Oriani**  
Natixis
- **Giuseppe Sica**  
Morgan Stanley
- **Sergio Tengattini**  
Société Generale



**Arietti & Partners**

Corporate Finance

*Il Team italiano di M&A International, Inc.*

MILANO – TORINO – BOLOGNA – BRUXELLES

mergers.it



▪ **Mid-Market M&A**

▪ **Finanza agevolata**

▪ **Investimenti diretti (SPAC)**



20 anni di attività



Focalizzati nel  
Mid-Market



Presenti in 43 Paesi  
con 650+ professionisti



Dal 2010 1.300+ operazioni  
dal valore di \$75 miliardi

*Nel 2015 abbiamo assistito o collaborato con importanti gruppi internazionali, tra cui*



*Il Team Arietti & Partners, orgoglioso per i risultati ottenuti,  
ringrazia i suoi clienti per la stima e la fiducia dimostrate.*

Team dell'anno **CORPORATE FINANCE**

# BANCA IMI

Siamo di fronte a uno degli istituti di credito più importanti in Italia, con una forte visibilità internazionale e con la costante presenza nelle operazioni finanziarie più importanti dell'anno.



Vincenzo De Falco (Banca IMI)

## CONTATTI

### BANCA IMI

Banca IMI S.p.A.  
Sede principale  
Largo Mattioli, 3  
20121 Milano  
Tel: +39 02.72611

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



## I FINALISTI

- EY
- Intesa Sanpaolo
- KPMG
- Mediobanca
- Unicredit

Professional dell'anno **CORPORATE FINANCE**

# GIUSEPPE BALDELLI

Deutsche Bank

È stato protagonista dei 4 maggiori takeover in Italia. Parliamo di operazioni cross-border di grande rilevanza avendo come attori in gioco alcuni dei maggior player dei rispettivi settori e che hanno ridefinito interi comparti a livello globale.



Alessandro Fosco Fagotto (Pedersoli e Associati), Giuseppe Baldelli (Deutsche Bank) e Maura Magioncalda (Pedersoli e Associati)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
TELECOMUNICAZIONI, FINANZIARIO  
E INDUSTRIALE SARANNO SETTORI  
CHE SICURAMENTE TRAINERANNO  
L'M&A NEL 2016  
”

## I FINALISTI

- **Giuseppe Baldelli**  
Deutsche Bank
- **Irving Bellotti**  
Rothschild
- **Alfredo Maria De Falco**  
Unicredit
- **Massimo della Ragione**  
Goldman Sachs
- **Clemente Rebecchini**  
Mediobanca

Team dell'anno **PRIVATE EQUITY**

# CLESSIDRA

Considerato l'attivismo di quest'anno, il fondo è sicuramente il cliente che tutti gli studi legali avrebbero voluto intercettare. Il team, infatti, è stato finora protagonista di otto operazioni di rilevanza economica, tra cui una di oltre 2 miliardi di euro.



Filippo Troisi (Legance) e Riccardo Bruno (Clessidra)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
IN UN'AGENZIA BISOGNA  
APPORTARE NON SOLO CAPITALI  
MA ANCHE COMPETENZE  
MANAGERIALI ED EXPERTISE  
”

## I FINALISTI

- Apax
- Blackstone
- Clessidra
- Fortress
- Permira

Professional dell'anno **PRIVATE EQUITY**

# GIANCARLO ALIBERTI

Apax

Alcune fonti dichiarano: «Non ci sono sabati e domeniche. Lavora sempre, 24 ore su 24, quando c'è da chiudere un deal». Il professionista, insieme al suo gruppo, è stato tra l'altro protagonista di alcune delle operazioni più importanti dell'anno per valore economico e strategico.



Filippo Troisi (Legance) e Giancarlo Aliberti (Apax)



“  
I SERVIZI, LA SALUTE, IL  
RETAIL SONO FRA I SETTORI  
CHE NEL 2016 OFFRIRANNO  
OPPORTUNITÀ DI BUSINESS  
”

## I FINALISTI

- **Giancarlo Aliberti**  
Apax
- **Fabrizio Carretti**  
Permira
- **Francesco Colasanti**  
Fortress
- **Fabio Sattin**  
Private equity Partners
- **Claudio Sposito**  
Clessidra

Team dell'anno **REAL ESTATE**

# PRELIOS

Separazione delle attività di investimento e ricapitalizzazione. Con un piano incentrato sulla valorizzazione del core business e su un riposizionamento strategico sul mercato, la società si è distinta nel settore e ha dimostrato che il cambiamento, se sfruttato bene, è una risorsa.



## I FINALISTI

- Blackstone
- HIG Capital
- Hines sgr (ora Coima Sgr)
- Idea Real Estate
- Prelios

Professional dell'anno **REAL ESTATE**

# MANFREDI CATELLA

Coima

Con la sua società ha realizzato alcuni fra i più importanti complessi immobiliari della città di Milano coinvolgendo fra gli altri anche rilevanti investitori internazionali. Dopo essersi messo in proprio, ora è a lavoro per quotare la sua Siiq.



Antonio Lombardo (DLA Piper) e Manfredi Catella (Coima SGR)



“  
**SOLO DA POCO L'ITALIA HA  
 DEGLI STRUMENTI QUOTATI NEL  
 SETTORE IMMOBILIARE SIMILI  
 AD ALTRE GIURISDIZIONI**  
 ”

## I FINALISTI

- **Manfredi Catella**  
Coima
- **Alessandro Pasquarelli**  
Idea Real Estate
- **Carlo Puri Negri**  
Aedes
- **James Seppala**  
Blackstone
- **Giorgio Solcia**  
Caceis

Team dell'anno **WEALTH MANAGEMENT**

# CREDEM

Servizio integrato, approccio innovativo, ottima conoscenza e gestione dei processi, capacità dal punto di vista tecnico e legale. Questi i punti di forza del team messi in evidenza da autorevoli osservatori del mercato.



Stefano Loconte (Loconte & Partners) e Gianmarco Zanetti (CreDEM)



“  
**OGGI È NECESSARIO FORNIRE  
 UN SERVIZIO A 360 GRADI E NON  
 LIMITARSI ALLA CONSULENZA  
 SUGLI INVESTIMENTI**  
 ”

## I FINALISTI

- Azimut WM
- Banca Esperia
- CreDEM
- Credit Suisse
- JP Morgan

Professional dell'anno **WEALTH MANAGEMENT**

# ACHILLE GENNARELLI

JP Morgan

Tra i più votati dal popolo del web, nonché tra i più segnalati e stimati dagli operatori del settore interpellati dal centro ricerche. Il professionista fa parte di un gruppo internazionale attivo, dinamico e strutturato.



Stefano Loconte (Loconte & Partners) e Achille Gennarelli (JP Morgan Private Bank)



“  
**NEGLI ULTIMI ANNI LA  
 TECNOLOGIA È ENTRATA NEL  
 WEALTH MANAGEMENT ED È  
 SEMPRE PIÙ USATA DAI CLIENTI**  
 ”

## I FINALISTI

- **Gianluca Attimis**  
Banca Leonardo
- **Achille Gennarelli**  
JP Morgan
- **Stefania Pedroni**  
Intesa Sanpaolo
- **Matteo Ubezio**  
Banca Esperia
- **Gianmarco Zanetti**  
Credem

Team dell'anno **NPL**

# ITALFONDIARIO

Uno dei team più attivi del settore, con un know how specifico. Ha siglato una partnership strategica con un noto gruppo bancario finalizzata alla gestione dei portafogli di non performing loans delle Banche di Credito Cooperativo.



Carlo Vernuccio (Italfondionario), Giulia Battaglia (Chiomenti) e Fabio Balbinot (Italfondionario)

IL PUNTO  
DI VISTA

“  
PER RISOLVERE IL PROBLEMA DEGLI  
NPL BISOGNA CONCENTRARSI SULLA  
GESTIONE E SULLA DISMISSIONE  
GESTITA NEL TEMPO  
”

## I FINALISTI

- Deloitte
- Intesa Sanpaolo
- Italfondionario
- PWC
- Unicredit

Professional dell'anno **NPL**

# ANDREA GIOVANELLI

Pillarstone Italy

Ex responsabile restructuring di una banca d'affari italiana, adesso riveste il ruolo di ad del nuovo veicolo nato dall'unione tra il private equity Kkr e Unicredit-Intesa Sanpaolo nel settore dei non performing loans. È un nome noto e stimato.



Andrea Giovanelli (Pillarstone Italy) e Giulia Battaglia (Chiomenti)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
IL NOSTRO FOCUS È CERCARE  
DI MIGLIORARE LE AZIENDE  
IN DIFFICOLTÀ, E FORNIRE  
COMPETENZE E CAPITALI  
”

## I FINALISTI

- **Giovanni Bossi**  
Banca Ifis
- **Giampaolo Corea**  
Heta
- **Alessandro Maria Decio**  
Unicredit
- **Andrea Giovanelli**  
Pillarstone Italy
- **Antonella Pagano**  
PWC

## DEAL DELL'ANNO NPL

**FORTRESS, PRELIOS**

Con questa operazione, fra le più rilevanti dell'anno, hanno dato il via a un trend nel settore degli npl. La cordata costituita Fortress e Prelios ha acquisito da Unicredit la controllata Uccmb, incluso un portafoglio di sofferenze del valore di 2,4 miliardi, e si prepara a gestirli in maniera innovativa.



Giulia Battaglia (Chiomenti) e Francesco Colasanti (Fortress)

## IL PUNTO DI VISTA



“  
 LA SOCIETÀ È STATA  
 UN GRANDE INVESTIMENTO  
 E SIAMO SODDISFATTI DI AVERLA ACQUISTATA  
 ”

Team dell'anno **RESTRUCTURING**

# BNL BNP PARIBAS

Per il mercato sono «rapidi, innovativi, analitici. Qualità che consento al team una gestione brillante dell'operazione». Secondo molti, il gruppo si distingue anche per la credibilità e per il trattamento equo dei creditori.



Fabrizio Dotti (Simmons & Simmons) e Stefano Focaccia, Paolo Ragni e Salvatore Lombardo (Bnl Gruppo Bnp Paribas) e Davide D'Affronto (Simmons & Simmons)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
DOBBIAMO ESSERE APERTI  
A SOLUZIONI INNOVATIVE E  
COMPRENDERE LA NATURA  
INDUSTRIALE DEL PROBLEMA  
”

## I FINALISTI

- Banca Popolare di Milano
- Bnl Bnp Paribas
- Cariparma
- Intesa Sanpaolo
- KPMG

Professional dell'anno **RESTRUCTURING**

# MASSIMO RACCA

Banca Popolare di Milano

«Ha un approccio diretto, capacità relazionale e conoscenza della materia». Stimato da operatori del settore, il professionista si è distinto, oltre che per suo track record, anche per l'attività di alto profilo.



**Davide D'Affronto** (Simmons & Simmons), **Massimo Racca** (Banca Popolare di Milano) e **Fabrizio Dotti** (Simmons & Simmons)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
PER RISANARE UN IMPRESA  
SERVONO FREDDENZA,  
CAPACITÀ DI MEDIAZIONE E LA  
CAPACITÀ DI GUARDARE AVANTI  
”

## I FINALISTI

- **Marco Brugola**  
KPMG
- **Stefano Focaccia**  
Bnl Bnp Paribas
- **Massimo Racca**  
Banca Popolare di Milano
- **Fabrizio Reggi**  
Cariparma
- **Mirko Zanolla**  
Barclays



Banca IMI è la banca d'investimento di Intesa Sanpaolo, gruppo bancario leader in Italia e con una forte presenza internazionale. Banca IMI ha come obiettivo principale quello di assistere i propri clienti - investitori istituzionali, financial networks, imprese e amministrazioni pubbliche - attraverso l'offerta di prodotti e servizi finanziari mirati all'eccellenza. Grazie alla professionalità e alla competenza di oltre 800 professionisti, Banca IMI opera nell'investment banking, nella finanza strutturata e nel capital markets sui principali mercati domestici e internazionali, attraverso gli uffici di Milano, le filiali di Roma e Londra e la controllata Banca IMI Securities Corporation di New York\*.

Grazie al patrimonio di competenze acquisite nel tempo e al track record maturato sul mercato, è in grado di offrire **soluzioni finanziarie tailor made** avvalendosi di prodotti e servizi di **M&A Advisory, Equity Capital Markets, Debt Capital Markets e Finanza Strutturata** originali e innovativi. Banca IMI è scelta come banca di riferimento da molte note imprese, italiane e straniere, poiché capace d'instaurare proficui e duraturi rapporti di collaborazione, oltre a distinguersi per l'efficienza dei suoi professionisti e l'efficacia delle sue soluzioni.

## Contatti

### Milano - Sede principale

Largo Mattioli, 3  
20121 - Milano  
Tel: +39 02.72611

### Roma - Filiale

Via del Corso 226  
00186 Roma

### Londra - Filiale

90 Queen Street  
London EC4N 1SA, UK  
Tel: +44 20.78942600

### New York\* - Banca IMI Securities Corporation

1 William Street  
New York 10004  
Tel: +1 212.3261100

\* I soggetti operanti negli Stati Uniti sono invitati a prendere contatto direttamente con Banca IMI Securities Corporation.

Team Professional dell'anno **PROJECT FINANCE**

# MPS CAPITAL SERVICES

Servizi, infrastrutture e soprattutto energia. Il gruppo è attivo in numerosi comparti in operazioni di project finance. Di recente ha finanziato un progetto volto alla costruzione e allo sviluppo di un parco eolico in Puglia.



Alfonso Annibale de Marco (Curtis) e Gianni Gori (Mps Capital Services)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
QUELLO DELLE RINNOVABILI È UN  
MERCATO IN AGGREGAZIONE,  
SI ASSISTE AL CONSOLIDAMENTO  
DI PROGETTI GIÀ FINANZIATI  
”

## I FINALISTI

- Ing Bank
- Intesa Sanpaolo
- MPS Capital Service
- Natixis
- Unicredit

Team Professional dell'anno **PROJECT FINANCE**

# VALERIO CAPIZZI

Ing Bank

Esperto di project finance e di finanza strutturata, con un occhio di riguardo al settore energetico, nel corso della sua carriera ha lavorato per importanti istituzioni finanziarie internazionali dove ha rivestito ruoli manageriali e direttivi.



Ian Tully (Curtis), Valerio Capizzi (Ing Bank) e Alfonso Annibale de Marco (Curtis)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
IL PROJECT FINANCE SARÀ LA  
PRIMA SCELTA PER GLI ISTITUTI  
BANCARI LADDOVE ESISTA UNA  
PROSPETTIVA DI CASH FLOW  
”

## I FINALISTI

- **Valerio Capizzi**  
Ing Bank
- **Alberto Cei**  
Natixis
- **Lorenzo Fidato**  
Ubi Banca
- **Marco Ruju**  
Intesa Sanpaolo
- **Gianfranco Sansone**  
Unicredit

Team Professional dell'anno **TMT E ENTERTAINMENT**

# MORGAN STANLEY

Il gruppo è stato uno degli attori principali di un mega deal dal valore di diversi miliardi. Parliamo della fusione tra due player internazionali del comparto giochi e scommesse.



Francesco Portolano (Portolano Cavallo) e Nicola Savoini (Morgan Stanley)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
PER IL 2016 CI ASPETTIAMO  
UN MERCATO DELL'M&A MOLTO  
ATTIVO SOPRATTUTTO IN  
AMBITO CROSS BORDER  
”

## I FINALISTI

- Banca Imi
- Leonardo & Co.
- Mediobanca
- Morgan Stanley
- Vitale & Co.

Team Professional dell'anno **TMT E ENTERTAINMENT**

# MICHELE PANGRAZZI

Credit Suisse

È il responsabile m&a della sua banca e ha agito in prima persona in alcune fra le più importanti operazioni nel tmt dell'ultimo anno, fra le quali la quotazione del colosso pubblico delle telecomunicazioni.



Francesco Portolano (Portolano Cavallo) e Michele Pangrazzi (Credit Suisse)



“  
PRIMA DI TUTTO BISOGNA  
CAPIRE LE ESIGENZE DEL  
CLIENTE E INSTAURARE UN  
RAPPORTO DI FIDUCIA  
”

## I FINALISTI

- **Leopoldo Attolico**  
Citi
- **Vincenzo De Falco**  
Banca Imi
- **Massimiliano Gino**  
Morgan Stanley
- **Alessandra Pasini**  
Barclays
- **Daniele Sottile**  
Vitale & Co.

Team Professional dell'anno **EQUITY CAPITAL MARKETS (ECM)**

# UNICREDIT

Tra i più attivi in Italia, il team del noto istituto bancario, sul fronte equity, ha seguito una delle quotazioni più importanti dell'anno. «Con un approccio pragmatico e tecnico», il gruppo è stato, tra l'altro, fra i più apprezzati dal mercato.



Romina Guglielmetti (Starclx) e Luca Falco (Unicredit)



“  
**IL MERCATO TENDONO AD  
 ANTICIPARE LE MOSSE COME  
 DIMOSTRA IL RAFFORZAMENTO  
 DEL DOLLARO**  
 ”

## I FINALISTI

- Banca Imi
- Banca Popolare di Vicenza
- Bnp Paribas
- Citi
- Mediobanca

Team Professional dell'anno **EQUITY CAPITAL MARKETS (ECM)**

# STEFANO TAIOLI

Banca Popolare di Vicenza

Tra i più votati della categoria dal popolo del web, segnalato da alcuni autorevoli operatori del settore, il professionista dimostra anche di essere tra i più attivi. Di recente ha portato in Borsa Gambero Rosso.



Romina Guglielmetti (Starclx) e Stefano Taioli (Banca Popolare di Vicenza)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
MANCANO FONDI SPECIALIZZATI  
IN PMI E MANCA UN'INDUSTRIA  
CHE AIUTI IL LORO PERCORSO  
DI CRESCITA  
”

## I FINALISTI

- **Marco Graffigna**  
Banca Imi
- **Stefania Godoli**  
UniCredit
- **Lorenzo Maggiore**  
Banca Intermobiliare di  
Investimenti e Gestione
- **Francesco Spilla**  
Mediobanca
- **Stefano Taioli**  
Banca Popolare di Vicenza

Team Professional dell'anno **PREMIO SPECIALE AIM**

## AMBROMOBILIARE

Negli ultimi due anni il team ha accompagnato in Borsa diverse medie aziende eccellenti impegnate in vari settori, dal vino alle biotecnologie, raccogliendo in totale oltre 70 milioni di euro.



Giovanni Natali, Corinna Zur Nedden e Alberto Franceschini (Ambromobiliare)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA NOSTRA STRATEGIA È OFFRIRE ALLE PMI  
SERVIZI DI RACCOLTA DI CAPITALE  
E ACCOMPAGNANDOLI A CONOSCERE  
GLI INVESTITORI

”

Team Professional dell'anno **PREMIO SPECIALE AIM**

# SIMONE STROCCHI

**IPO Challenger**

Advisor di lungo corso, è stato fra i primi in Italia a introdurre le Spac, presiede l'Aispac, l'associazione delle Spac italiane, e ora è a lavoro su diverse iniziative per quotare in maniera innovativa le medie aziende italiane.



Filippo Troisi (Legance) e Simone Strocchi (IPO Challenger)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
**LA SPAC È UNO STRUMENTO  
 CHE CONSENTE ALL'IMPRESA DI DIALOGARE  
 CON IL CAPITALE IN MANIERA PRIVILEGIATA**  
 ”

Team dell'anno **RISING STAR**

# ARIETTI AND PARTNERS

Negli ultimi tempi il team si è distinto sul mercato dell'm&a per operazioni innovative come la Spac oltre a importanti deal internazionali. Di recente, due membri del team hanno assunto rilevanti cariche all'interno del network M&A International.



Massimo Gianolli (Generalfinance) e Attilio Arietti e Marco Vismara (Arietti & Partners)

## CONTATTI

### ARIETTI & PARTNERS

Attilio Arietti  
[arietti@mergers.it](mailto:arietti@mergers.it)  
 Marco Vismara  
[vismara@mergers.it](mailto:vismara@mergers.it)

Tel. 02 76311445

Milano: via Senato 20 - 20121  
 Torino: via XX Settembre 3 - 10121  
 Bologna: via Barberia 13 - 40123

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
 QUELLO DEGLI ALIMENTI BIOLOGICI  
 È UN SETTORE IN GRANDISSIMA CRESCITA  
 E ATTIRA L'INTERESSE DEGLI INVESTITORI  
 ”

Team Professional dell'anno **RISING STAR**

# MARTINO MAURONER

Cariparma Credit Agricole

Molti colleghi lo considerano un professionista qualificato nel gestire operazione di finanza strutturata e con la sua esperienza e le sue conoscenze si sta facendo strada nel settore del leverage finance.



Massimo Gianolli (Generalfinance) e Martino Mournier (Cariparma)



“

**BISOGNA APPROCCIARE IL LAVORO  
CON SENSO DI RESPONSABILITÀ  
E LA VOGLIA DI METTERSI ALLA PROVA**

”

Team dell'anno **EMERGENTE**

# ARKIOS ITALY

In pochi anni il team è cresciuto, ha cambiato sede e ha seguito importanti operazioni a fianco di rinomati player del settore, tanto da scalare le classifiche internazionali nel segmento small-cap m&a.



Filippo Troisi (Legance) e Paolo Cirani e Paolo Pescetto (Arkios Italy)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**SERVONO COMPETENZE DI BUSINESS  
E DI MERCATO PER SEDERSI  
AL TAVOLO CON L'IMPRENDITORE**

”



finance community 

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mercato finanziario



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

Team dell'anno **MID MARKET M&A**

## VITALE & CO.

È una delle società di advisory indipendente più attiva e rinomata sul mercato. Da anni affianca le medie aziende italiane nelle operazioni straordinarie e nella relazione con i fondi di private equity, stabilendo con gli imprenditori un rapporto di fiducia duraturo e consolidato.



Daniele Bonvicini (Roedl & Partner) e Deborah Venturini, Alberto Gennarini, Valentina Salari, Marco Bigogno e Andrea Foti (Vitale & Co)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**UN PRIVATE EQUITY IMPLICA UN CAMBIAMENTO  
SOSTANZIALE PER L'AZIENDA QUINDI BISOGNA  
CAPIRE BENE LE SUE ESIGENZE**

”

Professional dell'anno **MID MARKET M&A**

# ANDREA CHIAPPA

Deloitte Financial Advisory

Da due anni in Deloitte, il professionista, con esperienze in Deutsche Bank e Unicredit, si è messo subito a lavoro formando un team di professionisti esperti nel settore mid-cap e partecipando a operazioni complesse come l'ingresso del Fondo Strategico d'Investimento in Brugola.



Daniele Bonvicini (Roedl & Partner) e Andrea Chiappa (Deloitte Financial Advisory)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

LA DIFFERENZA DI ATTITUDINE TRA LE PARTI  
È UNA FRA LE QUESTIONI PIÙ DELICATE  
DA AFFRONTARE IN UNA SPECIAL SITUATION

”

# IL CONGEDO PARENTALE? UNA QUESTIONE DI FAMIGLIA

Le giornaliste della 27a Ora del Corsera e l'avvocata Simonetta Candela di Clifford Chance hanno elaborato una proposta di legge per estendere la responsabilità genitoriale ai padri e far crescere l'occupazione femminile in Italia: dove lavora meno di una donna su due (47%).



Il tema della responsabilità genitoriale, in Italia, è tradizionalmente considerato appannaggio delle madri. Il che sta all'origine di molti dei fattori che pregiudicano la posizione delle donne sul mercato del lavoro.

Ora, però, l'obiettivo è arrivare a una legge che riesca a riequilibrare i doveri di padri e madri. Come? Semplice: quindici giorni di congedo parentale obbligatorio per i papà. Il testo della norma (a cui sta lavorando la senatrice **Valeria Fedeli**) è nato dalla collaborazione tra le giornaliste **Alessandra Puato**, **Rita Querzè**, **Monica Ricci Sargentini** e **Maria Silvia Sacchi** della 27a Ora del Corriere della Sera e l'avvocata **Simonetta Candela**, partner dello studio Clifford Chance, seguita all'"Indagine su Lavoro e Maternità" promossa dal blog del quotidiano di via Solferino, cui hanno risposto oltre 20.000 lettori.

## IL TEMA OCCUPAZIONALE

I figli devono diventare una questione di famiglia. Questa è l'idea di fondo che le professioniste propongono. Anche perché, una più equa ripartizione dei doveri genitoriali tra padri e madri dovrebbe consentire di non pregiudicare il lavoro delle donne.

In Italia la cura della famiglia (non solo verso i figli, ma anche verso i genitori e in generale le persone che hanno bisogno di accudimento) è per la stragrande maggioranza a carico delle donne, «come le analisi dell'Istat hanno più volte certificato», notano le professioniste interpellate da



Valeria Fedeli



Alessandra Puato



Monica Ricci Sargentini



Maria Silvia Sacchi



Simonetta Candela

anche conseguenza delle “ultra tutele” di cui godono le madri in Italia. Ma sul punto, Sacchi e Candela non sono d'accordo. «In Italia la maternità è apparentemente ultra tutelata. Occorre, infatti, distinguere le lavoratrici

*Mag.* Si tratta di uno squilibrio che ha pesanti ripercussioni sul lavoro femminile: le aziende tendono a non assumere donne, ritenendole meno efficienti e temendo lunghe assenze in caso di maternità (è per questo che il precariato femminile è più diffuso di quello maschile), e quando le assumono riconoscono loro retribuzioni inferiori a quelle degli uomini, facendo in qualche modo “scontare” l'impegno psicologico e di tempo che devono dedicare alla famiglia (il cosiddetto gender pay gap).

Visto che spesso il posto di lavoro non è sicuro o che lo stipendio è basso, quando arriva il momento della maternità diventa quasi scontato decidere chi debba stare a casa: la donna. Per il “bilancio economico della famiglia” è più conveniente. «Si innesta, così, un circolo vizioso che porta le donne a fare spesso lavori poco allineati rispetto alle loro capacità e competenze o che le esclude del tutto dal mercato del lavoro», sottolineano Sacchi e Candela.

## DIPENDENTI O AUTONOME

A proposito di circoli viziosi, questo stato di cose potrebbe sembrare

pendenti dalle lavoratrici autonome».

Per le prime, fanno notare le professioniste, la legge impone l'astensione dal lavoro per un totale di cinque mesi a cavallo della nascita del bambino (mentre per i padri non c'è obbligo ma solo diritto). Nessun altro Paese ha un'astensione obbligatoria così lunga. Inoltre, per ogni bambino, nei primi 12 anni di vita (il limite di età è stato innalzato da Jobs Act rispetto ai precedenti 8 anni), ciascun genitore ha diritto di astenersi dal lavoro per un periodo che, nel complesso, non può eccedere il limite di dieci mesi (in aggiunta al periodo di astensione obbligatoria per la madre). Tuttavia, nel caso in cui il padre usufruisca del congedo parentale per un periodo (continuativo o frazionato) non inferiore a tre mesi, il limite complessivo dei congedi è elevato a undici mesi. Si precisa, poi, che il congedo parentale dei genitori è pagato al 30% dall'Inps nel limite di 6 mesi ove usufruito fino al 6° anno di vita del bambino.

Diverso il discorso per le lavoratrici autonome che per lungo tempo hanno avuto poche o nessuna tutela. Di recente la legge sul Jobs Act ha esteso al padre (lavoratore autonomo) il diritto alla fruizione (in



alternativa alla madre, nei casi eccezionali previsti dalla legge) della relativa indennità corrisposta dalla gestione separata Inps per un importo pari all'80% del salario minimo giornaliero (secondo l'unità di misura convenzionale fissata nella relativa normativa). Per i liberi professionisti la relativa indennità di maternità è rimasta invariata quanto alla durata ed è stata estesa dal Jobs act anche ai padri liberi

professionisti (sempre in alternativa alla madre, nei casi eccezionali previsti dalla legge).

Per quanto riguarda i congedi parentali delle lavoratrici autonome nulla è cambiato: resta il trattamento economico e previdenziale per tre mesi entro il primo anno di età del bambino.

### LAVORA MENO DI UNA DONNA SU DUE

Nonostante le recenti innovazioni restano, dunque, forti disparità di trattamento tra donne a seconda della natura (subordinata o autonoma) del rapporto di lavoro. E l'Italia continua a vantare primati negativi: ha uno dei più bassi tassi di occupazione femminile (ha un lavoro retribuito meno di una donna su due: il 47%) e allo stesso tempo uno dei più bassi tassi di fecondità (1,4 figli per donna).

Con una legge sul congedo di paternità obbligatorio di 15 giorni, da prendersi nel primo mese di vita del figlio/a e pagato al 100% dall'Inps, concludono Sacchi e Candela, «si punta a consentire ai padri di condividere fin dall'inizio le responsabilità genitoriali; mettere gli uomini e le donne sullo stesso piano di fronte al datore di lavoro; far crescere l'occupazione femminile con assunzioni basate sul merito e non ostacolate dalla probabilità di assenze dovute alla genitorialità». 🇮🇹



# LE 5 LEZIONI DI VITA (E DI MARKETING) CHE HO APPRESO DALLA SAGA DI STAR WARS

di gaia francieri\*

*Premessa: questo articolo contiene spoiler relativi alla trama dei primi 6 episodi della saga. Si consiglia di rimandare la lettura a chi desiderasse vedere i film, suggerendo tra l'altro di seguire il Machete Order.*

I 16 dicembre esce al cinema il 7° capitolo della saga di Star Wars e in tutto il mondo si sono create un'attesa e una tensione generalizzate che si percepiscono dalle vetrine dei negozi, dalle App, dalle

manifestazioni e dalle pubblicità in TV. Tutta questa attenzione mi ha portato a chiedermi quali lezioni ho imparato da questo colossal, che personalmente ADORO, e quali connessioni ha con il marketing degli studi professionali.

1. Il primo spunto me lo ha sicuramente fornito Darth Vader nel 4° episodio della serie ("Una nuova Speranza" il primo uscito nelle sale) quando incontra il suo vecchio Maestro Obi Wan Kenobi. Uno dei cattivi più amati della storia del cinema afferma: **"Obi Wan. Ci rincontriamo, finalmente. Ora il cerchio è completo. Quando ti ho lasciato non ero che un discepolo. Ora sono io il maestro."**

La morale di questo incontro è: "Le relazioni cambiano, i rapporti tra le persone cambiano e anche molto in fretta". Non bisogna mai sottovalutare chi si ha di fronte, anche se si tratta di un praticante o di un giovane avvocato che sta facendo un colloquio presso di noi, dobbiamo sempre pensare che quel praticante, quel giovane avvocato potrà diventare in un futuro non troppo lontano, il legale interno di un'azienda cliente. E' necessario non solo trattare tutti con rispetto, ma cercare sempre di lasciare un buon ricordo.

Perché prima o poi incontreremo nuovamente queste persone che potrebbero trovarsi in un diverso rapporto di forza nei nostri confronti.

2. La seconda considerazione, che viene sempre dall'episodio 4 è che anche **la terribile e potentissima arma "La morte nera" può essere distrutta se la si conosce.** Nel 4°

episodio la principessa Leia Organa (quella con gli anelli di capelli ad incorniciarle la faccia), riesce a fuggire con i progetti della Morte Nera e a consegnarli ai ribelli che ne scoprono il punto debole, permettendo a Luke Skywalker di distruggerla. La morale è che non si deve mai affrontare un cliente o un target a cui ci si vuole presentare senza essere



preparati su di lui. Bisogna conoscere il cliente e bisogna conoscere le aziende o le persone con cui vogliamo lavorare. Prima di qualsiasi incontro è bene leggere la rassegna stampa (o farsela raccontare), analizzare i bilanci, guardare il profilo della persona su LinkedIn o su Facebook, altrimenti rischieremo di non avere alcuna arma per riuscire a far colpo su di lui/lei. Potremmo rischiare di fare delle gaffes irreparabili, se non ci presentassimo preparati e, se questo succedesse ad un primo incontro, si potrebbero inficiare tutti i rapporti futuri, se succedesse invece con un cliente consolidato, si potrebbe addirittura rischiare di perderlo.

3. Il terzo spunto invece me l'ha fornito il maestro Yoda, per chi non lo conoscesse è quel piccolo pupazzo verde, rispettato maestro Jedi, che rappresenta il grande saggio in tutti gli episodi della Saga. Nell'episodio successivo "L'Impero colpisce ancora" nel corso dell'addestramento a Luke Skywalker (il protagonista idolo delle ragazzine anni 70), che fa fatica ad ascoltare e ad interiorizzare la lezione del maestro, Yoda afferma **"Devi disimparare ciò che hai imparato"**. Troppe volte ho sentito ripetere da alcuni avvocati la frase "Abbiamo sempre fatto





IL LAVORO  
È LA NOSTRA PASSIONE.

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

---

**Milano**

Via Boccaccio, 14 - 20123

Tel: +390249530760

**Genova**

Via Roma, 6 - 16121

Tel: +390108593501

[info@giglioscofferi.it](mailto:info@giglioscofferi.it)

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

---

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI  
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

così, perché dobbiamo cambiare?”. Dovremmo invece imparare a cancellare dalla nostra mente i pregiudizi e a rapportarci al mondo senza paraocchi. In una società in così rapido cambiamento è cruciale essere sempre attenti alle esigenze del cliente, imparare ad ascoltarlo e a fare le domande giuste. I professionisti chiusi in se stessi, che non sanno “disimparare” le brutte abitudini rischiano di perdere importanti quote di mercato.

4. Il quarto spunto viene sempre dal maestro Yoda nello stesso film. Luke Skywalker non riesce a mettere in pratica le richieste del maestro e rimane strabiliato quando vede la dimostrazione delle possibilità offerte dalla “Forza”, dicendo: “Non posso crederci”. A questo punto il maestro Yoda risponde **“Ecco perché hai fallito”**.

La lezione è semplice: se non crediamo sinceramente e con tutta la nostra forza nelle nostre possibilità non riusciremo mai a convincere gli altri. La base su cui si fonda qualsiasi rapporto di lavoro tra cliente e professionista è la fiducia. Il professionista deve ispirare fiducia e serenità. Il cliente deve essere sicuro che qualunque sia l'esito della transazione/causa che deve affrontare, avrà il “suo avvocato” sempre a fianco a consigliarlo



per il meglio. La fiducia si può trasmettere solo se il professionista è il primo a credere in se stesso.

5. L'ultimo spunto (ma da fan di Star Wars potrei scrivere un libro sulla forza e sulle mille declinazioni dei suoi risvolti nella vita quotidiana...) lo fornisce l'ultimo capitolo della saga in cui i ribelli riescono a sconfiggere l'impero. Ciascun attore ha un ruolo ben preciso in tutto il piano, Luke all'interno della nave imperiale, Ian e Leilha sul pianeta e l'esercito dei ribelli a bordo degli aerei da guerra. Se una sola di queste persone avesse fallito sarebbe crollato tutto il piano. La morale è che **senza un lavoro di**

**squadra difficilmente si possono creare le condizioni per continuare a vincere.** Quando si conquista la fiducia del cliente lo si deve non solo alla bravura del professionista, ma anche alla gentilezza e alla disponibilità del/la segretaria/o nel prendere appuntamento, alla precisione delle informazioni fronte dal reparto marketing, al feeling che si crea con le figure junior del team, ecc. Nessuna di queste risorse da sola potrebbe farcela, ma tutte sono fondamentali per raggiungere il risultato finale e soprattutto devono tutte muoversi contemporaneamente verso lo stesso obiettivo. 🍷

*\*Vice Presidente Mopi*



LE TAVOLE  
DELLA LEGGE

# LA CARNE CHE NON TI ASPETTI, IN ZONA CORSO COMO

di giacomo mazzanti

Solitamente non frequento la zona di Corso Como perché non ho mai trovato locali che mi abbiano lasciato bei ricordi, specialmente dal punto di vista gastronomico ma, complice il suggerimento di un mio caro amico amante delle steak house, ho scoperto con soddisfazione il ristorante “La Griglia di Varrone”.

L’ambiente è arredato in stile moderno: da notare soprattutto le tovagliette in cuoio, la griglia (enorme) a vista e il pavimento in marmo nero.

Tutto è incentrato sulla carne (nessun primo, al massimo delle verdure). Ho provato con gusto un antipasto di salumi spagnoli selezione Joselito e ho proseguito con l’assaggio dell’uovo di Parisi (il Maestro delle uova), cotto a 61° accompagnato da parmigiano reggiano e balsamico: ottimo.

Come piatto forte: rib eye prime di black angus Usa deliziosa e misto griglia (asado, puntine, salsiccia ripiena). Carne ottima, credo di non averne mai mangiata di più tenera e saporita. Media cottura, con appena un po’ di rosa al centro, che si scioglieva in bocca. Tagli particolari credo, ma preparati a dovere.

Dolci buoni ma nella norma. Vi alzerete molto contenti anche del conto. Consiglio vivamente a chi decidesse di provare, di farsi consigliare dal personale: sono preparati e sapranno farvi uscire soddisfatti! 🍷



In agenda

**La Griglia di Varrone**

Via Tocqueville, 7

20154 Milano

tel. +39.02. 36798388

<http://milano.grigliavarrone.com/it>





La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: Albè e Associati, BonelliErede, La Scala, Nctm, Santa Maria, Watson Farley & Williams. I professionisti richiesti sono in totale 18 tra avvocati, neo avvocati, praticanti e neolaureati.

Le practice di competenza comprendono il diritto societario, M&A e private equity, contenzioso finanziario, corporate, data entry, diritto bancario e finanziario, fallimentare, tributario, marketing, information communication technology.

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

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

## ALBÈ E ASSOCIATI

*Sede.* Busto Arsizio/Milano.

*Posizione aperta.* Giovane avvocato e/o praticante.

*Area di attività.* Bancario e/o Fallimentare.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un giovane avvocato e/o praticante.

*Riferimenti.* Per candidarsi utilizzare il format presente nel sito web:

[www.albeeassociati.it/lavora-con-noi/](http://www.albeeassociati.it/lavora-con-noi/)

## BONELLIEREDE

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Un avvocato e un praticante.

*Area di attività.* Corporate - China Desk.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricerca una figura mid-senior (con massimo 4 anni di esperienza) e una junior (praticante) cinesi da inserire nel China Desk dello Studio. Le due figure daranno supporto al lavoro dei soci corporate (principalmente su pratiche collegate alla Cina) e al lavoro di business development. Requisiti professionali dei candidati: cursus studiorum

eccellente, laurea in giurisprudenza in Italia, ottima conoscenza del putonghua, dell'inglese scritti e orali, disponibilità (anche a spostarsi) e impegno.

*Sede.* Londra.

*Posizione aperta 2.* Un avvocato.

*Area di attività.* Banca e Finanza.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un professionista (anni post-qualification da 0 a 3) da inserire nella sede di Londra nel dipartimento di banca e finanza, per svolgere operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata. Si richiede assoluta padronanza della lingua inglese ed esperienza rilevante.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Un praticante.

*Area di attività.* Banca e Finanza.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un professionista junior (praticante) da inserire nella sede di Milano nel dipartimento di Diritto Bancario e Finanziario, per svolgere operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 4.* International Marketing Assistant.

*Area di attività.* Dipartimento Marketing.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca per la sede di Milano un/una International Marketing Assistant. Il/la candidato/a fornirà supporto nella gestione delle attività di sviluppo internazionale di BonelliErede. In particolare, si occuperà di organizzare incontri con studi legali, aziende o istituzioni straniere, darà supporto nell'organizzazione di eventi sia in Italia che all'estero e gestirà l'organizzazione di incontri interni per specifici progetti di sviluppo internazionale e follow-up operativo con i membri dei team dedicati.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 5.* Tecnico Help Desk IT Junior.

*Area di attività.* Dipartimento Information Communication Technology.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca per la sede di Roma un tecnico Help Desk IT junior da inserire in una squadra che fornisce supporto interno ai professionisti di BonelliErede. Oltre alle

necessarie capacità tecniche, il candidato deve dimostrare interesse per la tecnologia, predisposizione al servizio e abilità di aiutare le persone.

*Riferimenti.* Inviare le candidature a:  
[careers@belex.com](mailto:careers@belex.com)

## LA SCALA

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Praticante abilitato.

*Area di attività.* Civilistico e bancario/finanziario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un praticante abilitato con esperienza in ambito civilistico e bancario/finanziario per un inserimento all'interno di un team che si occupa di contenzioso finanziario.

*Riferimenti.* I candidati interessati possono inviare un CV dettagliato all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento: "Praticante – contenzioso finanziario".

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Giovane avvocato e

praticante abilitato.

*Area di attività.* Bancario.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano un giovane avvocato e un praticante abilitato che abbiano maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni, preferibilmente in ambito bancario. Sono inoltre richieste una buona conoscenza della lingua inglese e la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Collaboratore junior – team npls".

## NCTM

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Un giovane avvocato.

*Area di attività.* Consulenza.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un giovane avvocato (due/tre anni da abilitazione) con esperienza

nel corporate, ottimo inglese.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Un avvocato esperto.

*Area di attività.* Mercati finanziari.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un avvocato esperto, ottimo inglese.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Un neolaureato.

*Area di attività.* Fusioni e Acquisizioni, Private Equity.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un neolaureato, ottimo inglese.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 4.* Un neolaureato.

*Area di attività.* Tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un neolaureato, ottimo inglese.

*Riferimenti.* I candidati potranno registrare il loro CV utilizzando [questo link](#).

## SANTA MARIA

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Avvocato.

*Area di attività.* Diritto Bancario e Finanziario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Il candidato ricercato dallo Studio ha già conseguito il titolo di avvocato. Possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese.

Ha maturato un'esperienza di almeno 2 anni in ambito bancario e finanziario, regolamentare 'o transactional'.

L'età è non superiore ai 34 anni.

*Riferimenti.* Inviare le candidature a:  
[santamaria@santalex.com](mailto:santamaria@santalex.com)

## WATSON FARLEY & WILLIAMS

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 1.* Mid/Senior Associate.

*Area di attività.* Dispute Resolution.

*Numero di professionisti richiesti.* 1-2.

*Breve descrizione.* Per il Dipartimento di Dispute Resolution di Watson Farley & Williams, siamo alla ricerca di una figura mid-senior qualificata da inserire nel team WFW su Roma.

*Requisiti.* Voto di laurea superiore a 107/110 presso primari istituti universitari; qualifica di avvocato ottenuta da almeno 2 anni; buona/ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; esperienza effettiva di almeno 3 anni in ambito contenzioso e arbitrati maturata presso primari studi legali italiani o internazionali

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Junior/Mid Associate.

*Area di attività.* Regulatory.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Per il Dipartimento di Regulatory di Watson Farley & Williams (WFW), siamo alla ricerca di una figura Junior/Mid qualificata da inserire nel team WFW su Milano.

*Requisiti.* consolidata esperienza in ambito regolatorio, infrastrutture ed energia; comprovata esperienza in due diligence, contratti di progetto, permessi e concessioni; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

*Riferimenti.* Inviare la propria candidatura a:  
[infoitaly@wfw.com](mailto:infoitaly@wfw.com).

# L'INTRUSO



*Beppe Bergomi, ospite della serata, insieme alla moglie Daniela*



*Da sinistra Renato Vigezzi (partner Accuracy) e Giovanni Foti (partner Accuracy)*

## A NIGHT FOR FUNDS

Il 3 dicembre si è tenuta la seconda edizione di “A Night for Funds”, serata di beneficenza organizzata da Accuracy per sostenere le iniziative di solidarietà del gruppo I Bindun e Casa di Gabri, comunità socio-sanitaria per neonati e bambini affetti da patologie rare. Legalcommunity.it è stata anche quest’anno Media Partner dell’evento benefico.



*Un momento dell'asta di beneficenza*



*Un momento dell'asta di beneficenza*



*Benedetta Parodi e Fabio Carezza*



*Intrattenimento*

# L'INTRUSO



## ARTE E AUGURI DA LIMATOLA

Lo studio Limatola ha incontrato clienti e amici per augurare a tutti buone feste in una serata di arte e auguri magistralmente ospitata dal numero uno dello studio Alessandro Limatola.



*Alessandro Limatola*

## GIOVANNELLI, UN COCKTAIL PER LE FESTE

Banchieri, giornalisti, uomini d'affari: un parterre di ospiti di grande importanza al tradizionale appuntamento presso lo studio Giovannelli & Associati. Un appuntamento a cui legalcommunity non poteva mancare.



*Ospiti della serata*

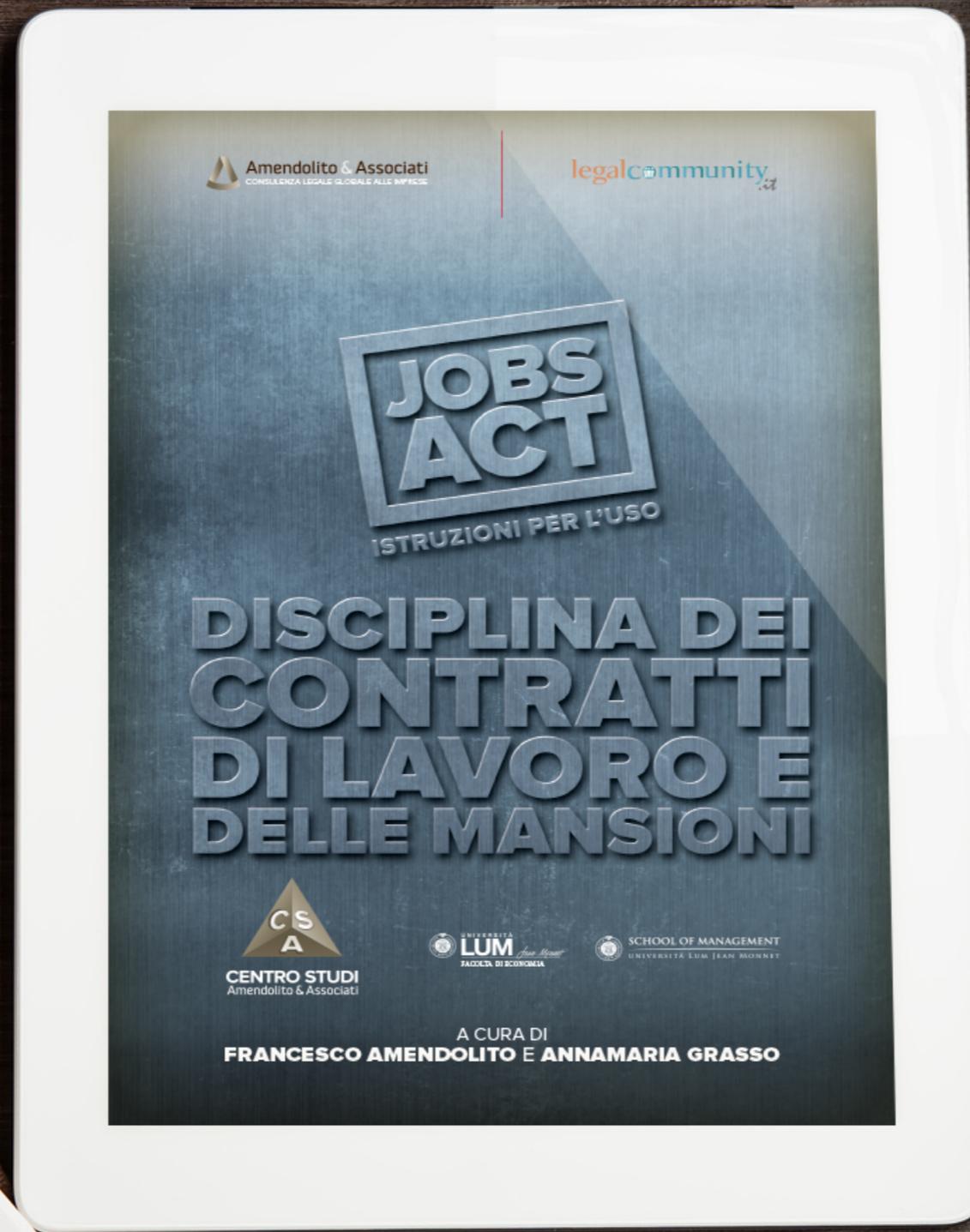


*Ospiti della serata*



*Aldo Scarinzella (legalcommunity), Diego De (CBA) e Alessandro Giovannelli (Giovannelli & Associati)*

SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Con il d.lgs. n. 81/2015 il Legislatore adotta un testo organico unitario che ingloba la regolamentazione di tutti i contratti di lavoro subordinato, interviene, attraverso le modifiche apportate alle collaborazioni organizzate dal committente, sulla nozione di subordinazione ai sensi dell'art. 2094 del c.c. e riscrive l'art. 2103 del c.c., ridisegnando lo jus variandi del datore di lavoro.

Il book del Centro studi Amendolito & Associati, di immediata consultazione, offre unitamente al riferimento normativo, un primo commento delle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 81 ed alcuni spunti utili nell'applicazione delle nuove norme.



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