

TRIFIRO' CRESCE
nel civile e prepara
UNA NUOVA SEDE

**LA RINASCITA
DI ORSERO**

COMPLIANCE E LEGAL? MEGLIO SEPARATI

Abbiamo incontrato il senior vice-president di Wal-Mart (ed ex Impregilo) Daniel Trujillo che ci ha spiegato come funziona il settore. Ci ha rivelato che nel suo team ci sono professionisti di 15 nazionalità diverse. E che l'Italia, per lui, è speciale...

TRAZIONE INTEGRALE AWD JAGUAR

L'ISTINTO DEL CONTROLLO.



3 ANNI **JAGUAR CARE**
CHILOMETRAGGIO ILLIMITATO
GARANZIA | MANUTENZIONE

Scopri la trazione integrale AWD Jaguar su XE.

In ogni istante, i sensori All Wheel Drive Jaguar riconoscono la superficie su cui stai guidando per adattarsi alle sue caratteristiche e passare dalla trazione posteriore a quella integrale.

E darti le performance Jaguar, in ogni condizione.

In più, con Jaguar Care hai 3 anni di manutenzione ordinaria, garanzia, assistenza stradale a chilometraggio illimitato in tutta Europa.

Fino al 31 marzo, su XE la trazione integrale è allo stesso prezzo della posteriore.

JAGUAR XE AWD CON JAGUAR CARE

3 anni di garanzia

3 anni di manutenzione ordinaria

3 anni di assistenza stradale completa

Chilometraggio illimitato

In tutta Europa

THE ART OF PERFORMANCE

La trazione integrale AWD Jaguar è disponibile sulla seguente motorizzazione XE 2.0 D 180 CV AWD. Valori riferiti a Jaguar XE 2.0 D 180 CV AWD: Consumi Ciclo Combinato 4,7 l/km. Emissioni CO₂ 123 g/km. Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

AVVOCATI SANS PAPIER?

La soluzione è semplice

di nicola di molfetta



ans papier, senza documenti. L'espressione, solitamente utilizzata per identificare gli immigrati privi di attestati che ne certifichino la cittadinanza e l'identità, comincia a essere di moda tra gli avvocati. O meglio tra chi si occupa della cosiddetta politica forense. Ma cosa indica? Lo stato in cui si trovano migliaia di legali italiani che lavorano solitamente per altri avvocati.

Il tema è rilevante per un motivo molto semplice: tanti di questi avvocati vivono una condizione lavorativa di sostanziale sfruttamento. Sono di fatto dei dipendenti, con tutti i doveri e quasi nessun diritto di un impiegato qualunque. Hanno orari da rispettare, ma non hanno ferie e riposi. Hanno un ufficio in cui presentarsi quotidianamente, ma non malattia o maternità. Ci siamo capiti no?

Ecco, per porre un freno al dilagare di questo fenomeno degli avvocati sans papier (la definizione è stata coniata dall'Associazione nazionale forense) la Cgil ha promosso una raccolta firme a cui hanno aderito diverse componenti dell'associazionismo professionale.

Del tema si è interessato anche il ministro della Giustizia, **Andrea Orlando**, che all'inaugurazione dell'anno giudiziario, come ricordato da **Isidoro Trovato** su *CorriereEconomia*, ha parlato dell'argomento e ha scandito: «Sono maturi i tempi per delineare forme di riconoscimento contrattuale per praticanti e giovani avvocati che sia compatibile con l'autonomia del professionista».

Il fenomeno è diffuso ma non va, come al solito, etichettato seguendo un cliché. Per tanti studi di avvocati in cui giovani professionisti si ritrovano a essere il braccio esecutivo per la gestione dei vari mandati raccolti

Si parla tanto di etica forense. Beh, sfruttare dei colleghi non è etico per nulla

dal "dominus", ci sono numerosi studi associati dove la figura dei collaboratori è istituzionalizzata.

Cosa significa? Semplice: gli associate o i praticanti hanno una retribuzione assolutamente congrua (rileggete il caso Cleary Gottlieb che abbiamo raccontato [sul numero 42 di MAG](#)) un ruolo e una funzione riconosciute nello studio e un percorso di carriera determinato dall'investimento che l'organizzazione ha fatto su di loro negli anni.

Si tratta di situazioni molto diverse.

L'Asla, associazione degli studi legali associati, da anni ha pubblicato un codice di best practice per la gestione dei collaboratori e molte delle realtà ad essa associate hanno fatto proprie queste indicazioni ovvero si sono dotate di una struttura rispettosa di determinati principi. In alcuni studi associati ([si veda il numero 74 di MAG](#)) è stato introdotto persino un piano di welfare aziendale.

Tutto questo non per dire che gli studi legali associati siano il modello assoluto da imitare. Ma serve per far notare una cosa davvero tanto semplice a chi pensa che per gestire la situazione dei *sans papier* della professione legale serva una legge. Non è così.

Si parla tanto di etica forense. Beh, sfruttare dei colleghi non è etico per nulla. Si parla di deontologia. Allora ci si chiede: cosa impedisce alla categoria di integrare il proprio codice deontologico con norme relative alla gestione dei rapporti di lavoro tra avvocati? La risposta è: nulla o forse tutto. Tutto il sistema in cui è organizzata questa professione ma che risale a tempi che ormai non esistono più.

Più che imbarcarsi in una lunga marcia legislativa destinata (forse) a raggiungere la meta in tempi biblici, la politica forense dovrebbe puntare a una battaglia decisa per l'autoregolamentazione di questo fenomeno. Sarebbe sufficiente che i consigli degli ordini approvassero un regolamento in cui si prevede che chi prende in studio un collega con mansioni da collaboratore sia tenuto a denunciarne l'assunzione al Coa di appartenenza e a retribuirlo per il suo lavoro sulla base di un tariffario minimo inderogabile.

La soluzione è semplice. Qualcuno ci sa spiegare perché non la si adotta? 🙏

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



LOVE AFFAIR OVVERO LE CONSEGUENZE DEL LAVORO

Gli studi legali sono il primo posto dove nascono amori tra colleghi. Ecco tutto quello che avreste dovuto sapere sulle relazioni (sentimentali) in ufficio e non avete mai avuto il coraggio di chiedere

10

Agorà

Ubs asset management consolida il team di real estate con Nocerino

21

Il barometro del mercato

BonelliErede e Gop per il 51% di Fiamm a Hitachi Chemical

34

Nuove insegne

Nasce Fornari e Associati

28

Scenari

Se gli studi associati fanno crac

40

Work in progress

5 Lex, alchimia generazionale

60

Tra le righe

Relazioni tra colleghi? Meglio non farsi venire l'idea



45

Strategie

Trifirò cresce nel civile e prepara una nuova sede



70

PIAZZA AFFARI, QUANDO I FONDI ALZANO LA VOCE

Negli ultimi rinnovi assembleari non sono mancati colpi di scena da parte degli investitori istituzionali azionisti di minoranza. La loro presenza inizia a farsi sentire anche nelle nomine dei consiglieri. E il trend sembra destinato a crescere

69 | **Follow the money**
Il libero scambio è morto?

84 | **Diverso sarà lei**
Professioniste in rete per la Pa



85

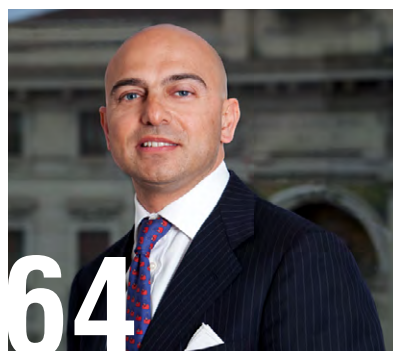
COMPLIANCE E LEGAL? MEGLIO SEPARATI

Abbiamo incontrato il senior vice-president di Wal-Mart (ed ex Impregilo) Daniel Trujillo che ci ha spiegato come funziona il settore. Ci ha rivelato che nel suo team ci sono professionisti di 15 nazionalità diverse. E che l'Italia, per lui, è speciale...



78

AVVOCATI, CFO E COMMERCIALISTI, ANTENNE PER LE CRISI AZIENDALI



64

Business case
Il finance & project di Dla Piper fa 13



102

LA RINASCITA DI ORSERO



96 ALAJMO, UNA “CUCINA” DA 12 MILIONI

L'ingrediente segreto? Il private equity. Dal 2010 l'azienda è partecipata dal fondo Venice controllato da Palladio. «Una sinergia che ha moltiplicato il giro d'affari», dice a *MAG* l'ad

114 Istruzioni per l'uso

Quali video
per lo studio legale



ANNA CAPELLA: ECCO IL MENU DEI FOOD TREND 2017

119 Le tavole della legge

Le Api, una brasserie
giappoitaliana

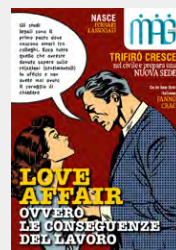
120 Calici e pandette

Pinot nero Gottardi,
segni particolari: pulito

122 Aaa cercasi

24 posizioni aperte
segnalate da 15 studi legali

N75 | 27.02.2017



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Art direction: kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

www.legalcommunity.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

gloria lattanzi, anthony paonita

mario alberto catarozzo, giacomo mazzanti

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

PROFESSIONE LEGALE E NUOVE REGOLE: VERSO UNO SCONTRO GENERAZIONALE?

Giovedì 16 marzo 2017 • Ore 17.00

La Scala Studio Legale • Auditorium Piero Calamandrei

Via Correggio, 43 • Milano

Intervengono*

Marco B. Franzini Presidente, *Agam*

Giuseppe La Scala Senior Partner, *La Scala Studio Legale*

Giovanni Lega Presidente ASLA, Managing Director, *LCA Studio Legale*

Moderata

Nicola Di Molfetta Direttore, *legalcommunity.it*

In collaborazione con

LaScala
STUDIO LEGALE

unbuonavvocato.it



* panel in completamento

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Cambio di poltrona

Ubs Asset Management consolida il team di real estate con Nocerino

Ubs Asset Management Italia annuncia l'ingresso di **Vincenzo Nocerino** (foto) come nuovo head of transactions Italy del

business real estate & private markets (Repm).

Nocerino, che proviene da Axa Investment Managers, si unisce ai dieci professionisti che già compongono il team italiano di Ubs Repm con l'obiettivo di supportare ulteriormente la rapida crescita della piattaforma creata nel 2015 e dedicata al settore immobiliare.

Riportando direttamente a **Marco Doglio**, head of real estate Italy, Nocerino sarà basato a Milano e contribuirà all'ulteriore crescita delle operazioni di investimento di Repm sul mercato immobiliare italiano.

Cambio di poltrona

Corso Maranghi entra in AGFM

Corso Maranghi è entrato ufficialmente nel team di AGFM - Studio Alinovi Guiotto Ferrari e Mattioli, con sedi a Parma e Milano.

Maranghi proviene da Bain & Co. dove ha maturato un'esperienza pluriennale arrivando a ricoprire il ruolo di principal.

Maranghi porterà in AGFM la sua significativa esperienza di Restructuring e di Operazioni straordinarie maturata nei settori immobiliare, tessile, meccanico, dei media, oil&gas, con gruppi industriali, anche quotati, di rilevanti dimensioni in termini di fatturato e debito.



Nomine

Chiapponi è il nuovo chief commercial officer di Italiaonline

Prosegue il perfezionamento della struttura organizzativa di Italiaonline con la nomina di **Andrea Chiapponi** (foto) a direttore della business unit Large Account. Classe 1973, laureato in Ingegneria gestionale al Politecnico di Milano, una lunga esperienza consulenziale in McKinsey, Chiapponi proviene da Google, dove ha ricoperto il ruolo strategico di responsabile Global Partnerships per l'Italia.

Strategie

DS Avocats in Italia parte da 10 ma cerca ancora professionisti

DS Avocats, con 24 uffici in 4 continenti e circa 400 professionisti, tra i principali studi francesi a dimensione internazionale, punta a espandersi e rafforzarsi anche in Europa continentale.

La prima sede italiana, con una squadra di più di dieci professionisti guidata da **Samanta Libro** e **Maddalena Boffoli**, opera nel diritto commerciale, societario, immobiliare nonché nel diritto del lavoro, eredità dello studio legale Boffoli, intervenendo tanto nell'ambito di operazioni di diritto locale, quanto per assistere le imprese italiane nei progetti di internazionalizzazione nonché quelle straniere negli investimenti in Italia e negli scambi commerciali. Il progetto, che prevede il recruiting di altri professionisti, è coordinato da **Chiara Poggi**, responsabile dell'Italian desk presso l'headquarter di DS Avocats a Parigi.



Nuove realtà

Nasce l'operatore di private banking digitale Euclidean

Nasce una nuova realtà nel settore del risparmio gestito in Italia. Si chiama Euclidean, ed è una Sim di gestione patrimoniale mobiliare autorizzata a operare dalla Consob da novembre 2016, che sfrutta le potenzialità del digitale per offrire soluzioni d'investimento personalizzate e con soglie di investimento minime contenute, a partire da 10mila euro. Totalmente indipendente, la società è stata fondata nel 2015 da un team di professionisti con esperienza nella gestione degli investimenti, quali **Mario Bortoli** (ceo, foto), **Luca Valaguzza** (chief product officer) e **Giovanni Folgori** (chief investment officer), affiancati da alcuni soci, imprenditori attivi mondo degli investimenti e delle tecnologie web: **Roberto Condulmari**, co-fondatore di Kairos Sgr e **Marco Corradino**, co-fondatore di Volagratis.com, oggi gruppo LastMinute.com.

Iniziative

Cir Food apre il nuovo concept Aromatica a Scalo Milano

La cooperativa Cir Food, in collaborazione con Chic - Charming italian chef, ha aperto un nuovo concept di alta ristorazione in continua trasformazione. Si chiama Aromatica e si trova a Scalo Milano, il nuovo quartiere metropolitano dello shopping a Locate di Triulzi.

Dalla colazione alla cena, nel corso dei mesi la proposta enogastronomica del locale è rinnovata, con protagonisti a rotazione chef stellati come **Marco Sacco** del ristorante Piccolo Lago di Verbania, che ha firmato il menù d'inaugurazione ed è presidente dell'associazione Chic.



Nicastro e Ferrari nell'advisory board sul fintech di Deus Technology



I professionisti della finanza insieme per studiare e analizzare la digitalizzazione del settore finanziario. Deus Technology, società milanese attiva nelle tecnologie digitali per il robo-advisory, ha avviato formalmente il primo advisory board di impresa che svilupperà attività di studi e ricerche sulla digitalizzazione del settore. Ne fanno parte **Roberto Nicastro** (foto), presidente Good Banks e già direttore generale di Unicredit, **Andrea Sironi**, professore all'Università Bocconi di Milano, presidente della Borsa Italiana e consigliere del London Stock Exchange, **Roberto Ferrari**, direttore generale di CheBanca! (Gruppo Mediobanca), **Luigi Pugliese**, managing partner di PwC Strategy&, **Roberto Marsella**, con esperienza trentennale nel settore finanziario e degli investimenti. L'amministratore delegato di Deus, **Paolo Galli**, ha assunto il ruolo di segretario generale.

Scenari

Revisione del panel legale? L'esempio di Bp

Quando avviene un cambio di poltrona al vertice di un dipartimento legale in house, è il momento di aspettarsi una revisione del panel legale. Se però l'azienda è abituata a rinnovare i propri consulenti esterni con cadenza prefissata, la novità sarà meno traumatica per gli studi legali.

È questo il caso di BP Regno Unito. La società che opera nel settore energetico ha infatti deciso di rivedere il proprio panel dopo la nomina, all'inizio del 2017, di un nuovo general counsel. Il cambio di poltrona coincide infatti con la scadenza, dopo un periodo di tre anni, dell'attuale panel legale della società che era stato revisionato l'ultima volta nel marzo 2014.

Di conseguenza, per quanto la nuova nomina e la revisione rappresentino comunque un cambiamento negli equilibri tra in house e consulenti esterni, è pur vero che un sistema rodato di rotazione del panel risparmia strappi traumatici sia agli in house, sia agli studi legali.

Cambio di poltrona
**Bofa Merrill Lynch,
 Mattarella nuovo
 country head**

Da Goldman Sachs, **Antonino Mattarella** approda alla guida di Bofa-Merrill Lynch Italia, più precisamente nel ruolo di country executive e responsabile del corporate and investment Banking per l'Italia. Il manager entrerà a far parte del gruppo a partire dal prossimo giugno e opererà da Milano.

Mattarella arriva a Bank of America Merrill Lynch in sostituzione, dopo mesi, di **Marco Morelli**, da settembre alla guida di Mps.

Il manager si va ad aggiungere agli altri italiani che lavorano nelle prime linee del gruppo Usa: **Diego De Giorgi**, responsabile global investment banking, **Luigi Rizzo**, responsabile Emea investment banking, **Luca Ferrari**, responsabile Emea m&a e **Giorgio Cocini**, co-head of Emea financial institutions investment banking.

Partnership

Cba unisce le forze ai francesi di Fidal

Cba e Fidal, studio legale francese, hanno firmato un accordo di collaborazione non esclusiva il 31 gennaio scorso a Milano. Tale accordo consente a entrambe le realtà di offrire ai propri clienti un supporto nel campo del diritto commerciale e di assisterli nei loro progetti di sviluppo in Italia e in Francia.

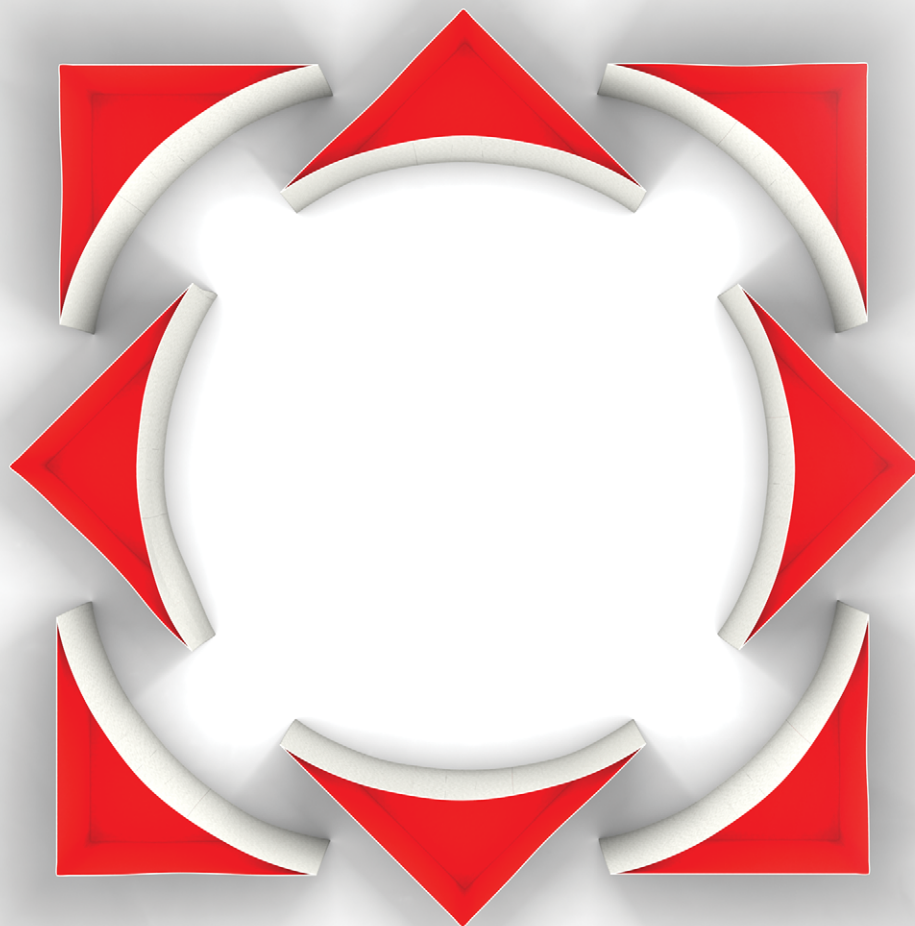


Nomine

Symphonia Sgr, entra il nuovo cda

Si è insediato il nuovo consiglio di amministrazione di Symphonia Sgr. Per il prossimo triennio il consiglio sarà presieduto da **Nicola Rossi**, mentre le deleghe esecutive sono state assegnate a **Sergio Vicinanza** (foto).

A completamento del cda sono stati nominati **Alessandra Viscovi**, **Massimo Paolo Gentili** e **Pierluigi Molajoni**.



La nostra assistenza giuslavoristica?

La stessa in 49 paesi.

**Il diritto del lavoro
sempre al lavoro.
Dal 1925.**



Ius Laboris Italy Global HR Lawyers

Toffoletto De Luca Tamajo

MILANO • NAPOLI • ROMA • BERGAMO

Nomine

Santacroce apre a Milano e nomina due nuovi soci

Lo studio tributario fondato da **Benedetto Santacroce** (foto) apre una sede a Milano e nomina due nuovi equity partner **Diego Avolio** e **Alessandro Mastromatteo**, che vanno ad aggiungersi agli altri soci dello studio **Michele Procida** e **Alessandro Fruscione**.

L'apertura della sede di Milano, che va ad affiancarsi a quella di Roma, testimonia la crescita dello studio, che assiste imprese e professionisti nel campo dell'Iva e della pianificazione doganale. Per effetto dell'allargamento della compagine, lo studio ha cambiato il proprio nome in Santacroce & Associati.



Nomine

Due nuovi ingressi in Icbpi-CartaSi

L'Istituto centrale delle banche popolari italiane (Icbpi), attivo nel settore dei servizi finanziari, della monetica e dei pagamenti, ha nominato **Saverio Tridico** (foto) quale direttore corporate and external affairs del Gruppo Icbpi-CartaSi.

Tridico riporterà a **Paolo Bertoluzzo**, amministratore delegato di Icbpi e CartaSi, e avrà l'incarico di rappresentare l'Istituto presso il governo, le autorità e altri organismi istituzionali, nonché di assicurare il supporto legale e regolamentare alle attività del gruppo. In precedenza, Tridico ha ricoperto il ruolo di direttore public & legal affairs in Vodafone Italia. A diretto riporto di Tridico fa contestualmente il suo ingresso in Icbpi anche **Daniele de Sanctis** in qualità di responsabile external communications & media relations. A lui faranno capo anche le attività di comunicazione interna e di gestione degli eventi.

Strategie

La Scala cresce in Veneto aprendo una sede a Venezia

La Scala prosegue la propria strategia di diffusione territoriale inaugurando una nuova sede a Venezia. Lo studio legale con sede principale a Milano e uffici anche a Roma, Torino, Bologna, Vicenza, Padova, Firenze e Ancona, ha infatti aperto un nuovo ufficio in Veneto, grazie anche alla partnership avviata con lo Studio Legale Collegato (SLC) dell'avvocato **Mauro Romanato**, che assumerà il ruolo di of counsel della nuova sede. La nuova apertura punta a rafforzare ulteriormente la presenza, quasi ventennale, di La Scala nella regione, dopo le sedi di Vicenza e Padova. L'operazione era stata anticipata da **MAG nel numero 64 dello scorso mese di luglio**.

La supervisione della sede veneziana è stata affidata a **Tommaso Fantuz**, responsabile anche della sede di Padova e nominato partner nelle scorse settimane. Sarà coadiuvato da **Maria Giulia Furlanetto**, senior associate del team corporate.



Nomine

Jürgen Mahler nuovo responsabile per l'Italia di Decalia Am

Poco dopo l'annuncio dell'acquisizione della società di intermediazione mobiliare italiana Astor Investment Advisors, Decalia Asset Management ha messo in atto il suo piano di espansione sul mercato italiano con la registrazione della gamma di fondi lussemburghesi Decalia e l'assunzione

di **Jürgen Mahler** (foto), in qualità di responsabile dello sviluppo commerciale dei fondi Decalia in Italia. Con oltre 25 anni di esperienza, Mahler è stato per sei anni country head presso Oddo Meriten Asset Management. Fondata nel 2014 a Ginevra da **Alfredo Piacentini** (ex numero uno di Banca Syz & Co), Decalia Asset Management è una società di gestione privata e istituzionale.

DOPO VENTI ANNI DALLA NOSTRA NASCITA
E DOPO ESSERE DIVENTATI CASTALDIPARTNERS,
ORA, OLTRE A PARIGI E A MILANO,
SIAMO PRESENTI ANCHE A
LONDRA BRUXELLES LIONE

CASTALDIPARTNERS
1 9 9 6

• PARIS • MILANO • LONDON • BRUXELLES • LYON

Nomine

Greco entra in Rcc come counsel

Lo studio legale Rcc annuncia l'ingresso in veste di counsel dell'avvocato **Federico Greco**, specializzato in diritto bancario, project financing e altre operazioni di lending strutturate, anche con partecipazione istituzionale.

L'avvocato proviene dalla Banca europea per gli investimenti (Bei) e ha maturato una precedente esperienza ultradecennale presso i dipartimenti banking & finance di primari studi legali internazionali e nazionali. L'ingresso di Greco (che sarà operativo dal mese di maggio) integra ulteriormente la capacità dello studio di offrire assistenza al massimo grado di specializzazione in tutti i settori della finanza e del banking.



Strategie

Non solo Starbucks: gli investimenti di Percassi nel food

L'imprenditore bergamasco **Antonio Percassi** (foto) continua a investire nel settore food. Dopo la creazione nel 2015 della holding Percassi Food & Beverage amministrata dal figlio **Matteo Percassi**, il gruppo noto per le attività nei settori immobiliare e della moda si concentra sul mondo della ristorazione.

L'operazione più nota è quella di Starbucks, di cui Percassi sta curando l'arrivo in Italia con l'obiettivo di aprire 200-300 punti vendita. La prima apertura della catena americana di caffetterie è prevista a Milano nel 2018, a cui seguiranno Roma e altre città italiane. Percassi sta inoltre lavorando per portare in Italia la catena di ristorazione giapponese Wagamama.

Il gruppo ha recentemente investito anche nel lancio di nuovi format nel Nord Italia. A Milano è stato aperto Soulgreen, locale che punta sulla cucina vegana, mentre all'Orio Center di Bergamo è stato aperto il primo punto vendita di Casa Maioli, brand famoso per le sue piadine romagnole.



Cambio di poltrona

Fucchi entra nel team tax di Magneti Marelli

Cambio di poltrona per **Elisa Fucchi** (foto). La professionista, dal mese di febbraio, è senior tax specialist di Magneti Marelli. Fucchi proviene da un'esperienza come senior tax advisor presso lo studio Tavecchio e Associati. In precedenza la professionista ha lavorato per più di sette anni in Wolters Kluwer Italia.

Food

Nuovi ristoranti, Torino protagonista nel 2017

Se il 2016 è stato l'anno di Milano e Roma, il 2017 sarà probabilmente quello di Torino. Il capoluogo piemontese si candida a capitale italiana della gastronomia grazie alle tante aperture di ristoranti previste quest'anno.

La più attesa è quella del nuovo bistrot di **Antonino Cannavacciuolo** (foto) che verrà inaugurato in primavera.

Sempre a Torino, **Fabrizio Tesse** approda al Ristorante Carignano del Grand Hotel Sitea. In Galleria Umberto I ha invece aperto Hafa Storie, il nuovo locale di **Christian Milone**.

In autunno è previsto l'arrivo a Torino dei celebri fratelli spagnoli **Ferran e Albert Adrià** con un ristorante all'interno della nuova sede Lavazza nel quartiere Aurora. Torino ha recentemente visto anche l'apertura di Piano35, il ristorante gourmet più alto d'Italia, al 35esimo piano del grattacielo Intesa Sanpaolo, dove il menù è firmato dallo chef **Ivan Milani**.

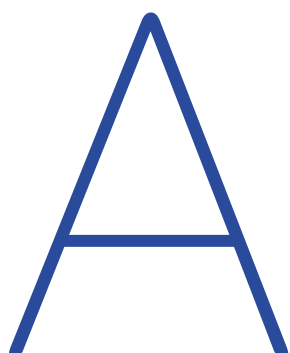
Fuori dal capoluogo piemontese, **Giuseppe Rambaldi** ha deciso di lasciare dopo 18 anni il Combal.Zero per aprire un ristorante tutto suo a Villar Dora, in Val di Susa.

Infine lo chef **Andrea Ribaldone** ha lasciato il ristorante stellato I due Buoi presso l'Hotel Alli Due Buoi Rossi di Alessandria. Al suo posto è arrivato il cuoco giapponese Jumpei Kuroda. Nel futuro di Ribaldone c'è una nuova struttura alberghiera in Piemonte.



BonelliErede e Gop per il **51%** di Fiamm a Hitachi Chemical

Gattai Minoli Agostinelli e Lombardi Segni per il concordato Jeckerson. Pavia e Ansaldo con Italglobal Partners nell'acquisizione di Ideal



Accelera la corsa del mercato m&a, che conquista il 28% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it*

nelle ultime due settimane. Riprendono fiato le practice di capital markets e tax (rispettivamente dal 12,5 al 14% e dal 5,8 al 7%) mentre cala la percentuale di operazioni di private equity (dall'11 all'8%) e banking & finance (dal 14 al 12%).

BonelliErede e Gop per il 51% di Fiamm a Hitachi Chemical

Si è conclusa l'acquisizione da parte di Hitachi Chemical di una partecipazione di maggioranza (51%) in Fiamm Energy Technology, la NewCo nata in seguito alla separazione dal Gruppo Fiamm del business delle batterie automotive e delle batterie industriali con tecnologia al piombo.

Il Gruppo Fiamm riterrà il restante 49% delle azioni.

Hitachi Chemical è stata assistita da un team integrato composto da BonelliErede e dallo studio giapponese Mori Hamada & Matsumoto. Il team di BonelliErede è stato coordinato dal partner

Umberto Nicodano con la collaborazione dell'of counsel **Stefania Lucchetti** e della senior associate **Raissa Iussig**.

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) ha assistito Fiamm con un team guidato dai partner



Umberto Nicodano



Gabriella Covino

Gabriella Covino e **Dario Pozzi** e dall'associate **Lavinia Bertini**. I profili antitrust dell'operazione sono stati curati dai partner **Piero Fattori** e **Matteo Padellaro**.

Goldman Sachs, in qualità di advisor finanziario, ha assistito Fiamm nell'operazione.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione del 51% di Fiamm da parte di Hitachi Chemical

Gli studi

BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Gli avvocati

Umberto Nicodano, Stefania Lucchetti, Raissa Iussig (*BonelliErede*); **Gabriella Covino, Dario Pozzi, Lavinia Bertini, Piero Fattori, Matteo Padellaro** (*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*)

Il valore

-

Gattai Minoli Agostinelli e Lombardi Segni per il concordato Jeckerson

Jeckerson, che controlla le società JRetail, Jeckerson



Riccardo Agostinelli

Giuseppe Lombardi

US e JRetail Sarl, ha ricevuto approvazione dai creditori sulla proposta di concordato in continuità aziendale con l'82,91% di voti favorevoli.

Nell'operazione, in attesa dell'omologa, a fronte di un indebitamento della società pari a circa 90 milioni di euro, si prevede

il mantenimento della continuità aziendale tramite l'apporto di nuova finanza da parte di un veicolo appositamente creato dall'azionista di riferimento, il fondo inglese Stirling Square Capital Partners, nonché il pagamento integrale dei creditori privilegiati e la soddisfazione degli altri creditori tramite assegnazione di azioni della società.

Nella procedura di concordato preventivo, Jeckerson e il fondo di private equity Stirling Square Capital Partners sono stati assistiti dallo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners per i profili legali dell'operazione, con un team composto dai partner



Finance ²⁰¹⁷
i i i i i Awards
by legalcommunity.it

02.03.2017

#LcFinanceAwards

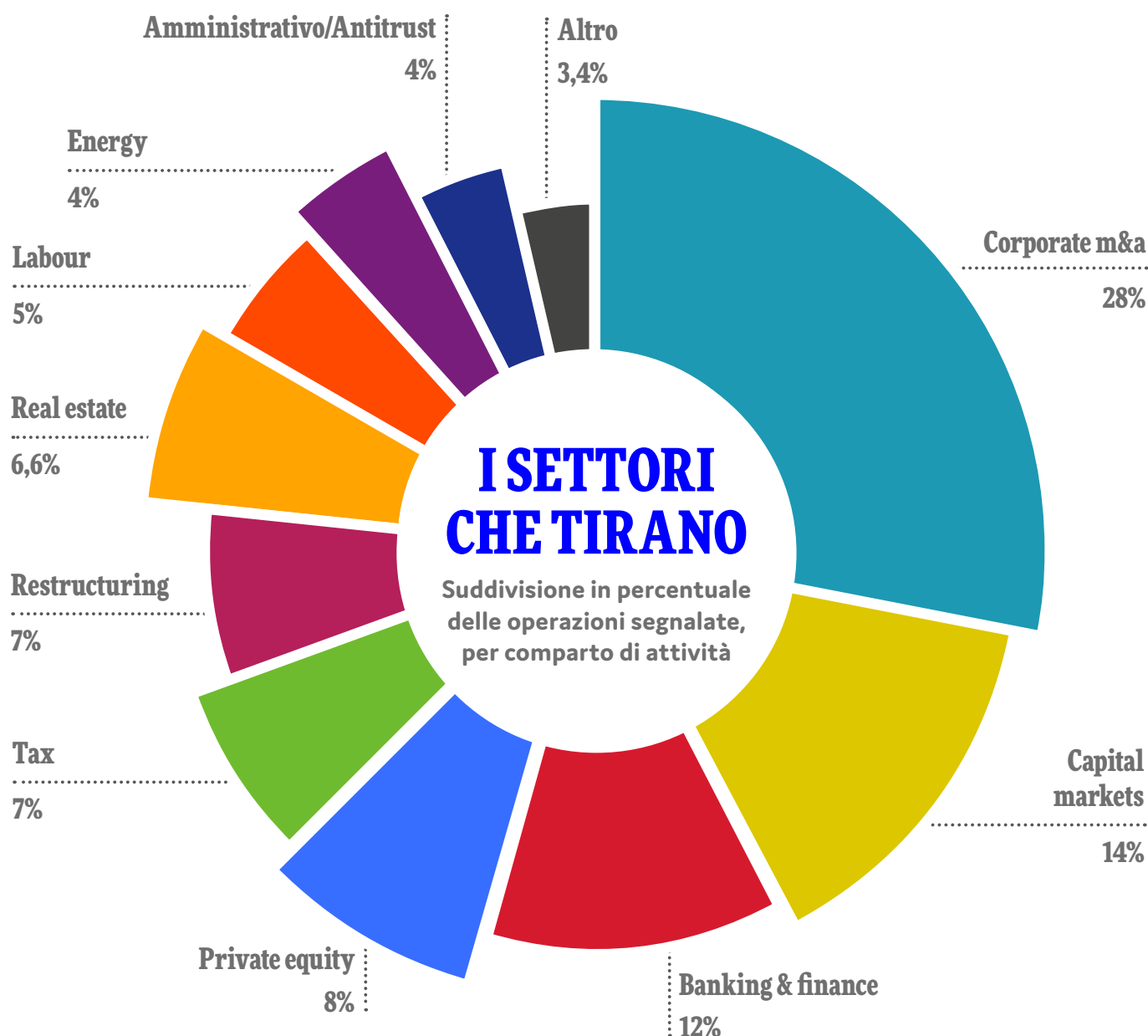
PARTECIPA AL NOSTRO SONDAGGIO:

CHI SARANNO I VINCITORI?



POWERED BY PORSCHE

Centri Porsche di Milano



Periodo: 14 febbraio 2017 - 27 febbraio 2017
Fonte: legalcommunity.it

Riccardo Agostinelli, Sergio Fulco, Alessandro Dolce e dai senior associate **Riccardo Sgrò** e **Matteo Mengoni**, nonché dal professor **Antonio Rossi** e dal professor **Renato Santini** di Bologna, e dall'advisor finanziario Equita Sim.

Il ceto creditorio di natura finanziaria è stato assistito dallo studio Lombardi Segni e Associati, con un team guidato dall'avvocato **Giuseppe Lombardi** e dal professor **Pierdanilo Beltrami**.

La practice**Restructuring****Il deal****Concordato Jeckerson****Gli studi****Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Lombardi Segni e Associati****Gli avvocati****Riccardo Agostinelli, Sergio Fulco, Alessandro Dolce, Riccardo Sgrò, Matteo Mengoni** (*Gattai Minoli Agostinelli & Partners*); **Giuseppe Lombardi, Pierdanilo Beltrami** (*Lombardi Segni e Associati*)**Il valore**

-

Pavia e Ansaldo affianca Italglobal Partners nell'acquisizione di Ideal

Pavia e Ansaldo ha assistito Italglobal Partners, società di investimento fondata da **Ruggero Jenna** e **Francesco Sala**, nell'acquisizione del 60% di Ideal, società specializzata nella produzione di componenti di minuteria metallica per occhiali. L'operazione è stata realizzata tramite un aumento di capitale dedicato, finalizzato al rafforzamento patrimoniale nonché a sostenere il rilancio e la



crescita della società.

Ideal, fondata nel 1983 a Quero (BL), è un fornitore strategico del distretto italiano dell'occhialeria e serve i principali player del settore con un team di circa 110 collaboratori che realizza il 100% della produzione nel sito produttivo di proprietà (di circa 10.000 mq). In questo quadro, gli obiettivi di crescita di Ideal vedono un fatturato atteso per il 2017 di oltre 10 milioni di euro.

Jenna sarà il nuovo presidente



Marina Balzano

di Ideal mentre a guidare la società è stato chiamato **Roberto Clamar** che sarà anche socio di minoranza con una partecipazione significativa.

Italglobal Partners ha seguito l'operazione tramite un team composto dai soci fondatori e da **Nicola De Biase**, supportati dagli avvocati **Marina Balzano** e **Alberto Bianco** dello studio Pavia e Ansaldo per la parte legale, da BDO per gli aspetti contabili e dallo Studio Ravazzolo & Associati per gli aspetti fiscali. 🏠

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Ideal da parte di Italglobal Partners

Gli studi

Pavia e Ansaldo, BDO, Ravazzolo & Associati

Gli avvocati

Marina Balzano, Alberto Bianco (Pavia e Ansaldo)

Il valore

-

financecommunity
Awards

16 NOVEMBRE 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Main Partner

Belluzzo & Partners
Ten - Impact - Firenze

CURTIS
Curtis, Mallett-Preston, Curie & Phipps LLP

大成 DENTONS

DLA PIPER

GRIMALDI

STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

LE

Simmons & Simmons

Sponsor

Accuracy



Se gli studi associati **FANNO CRAC**

Il ddl delega alla riforma fallimentare, ora al Senato, estende agli studi professionali la possibilità di dichiararsi "falliti". Con conseguenze sulla professionalità e sull'indipendenza degli avvocati

di laura morelli

I testo è ora al vaglio del Senato dopo l'ok della Camera a inizio febbraio 2017, e successivamente dovrà passare per il Governo. Ma anche la sola eventualità che il disegno di legge delega n. 3671-bis, contenente la delega alla riforma della legge fallimentare, dovesse essere approvato così com'è dovrebbe far drizzare le antenne ai professionisti legali.

Il motivo? Tre semplici parole: «ogni categoria di debitore».

Il provvedimento, che ha l'obiettivo di riformare le discipline sulla crisi e l'insolvenza ferme al regio decreto del 16 marzo 1942, introduce infatti nel secondo articolo la possibilità di «assoggettare al procedimento di accertamento dello stato di crisi o di insolvenza ogni categoria di debitore, sia esso persona fisica o giuridica, ente collettivo, consumatore, professionista o imprenditore». In pratica, con la nuova riforma fallimentare anche gli studi professionali associati potranno essere soggetti alle procedure concorsuali in caso di insolvenza o crisi economica. E quindi rischiare di doversi dichiarare "falliti".

Si tratta di una novità per il nostro Paese e un ulteriore passo verso l'equiparazione dell'attività dei professionisti con quelle delle imprese nel senso giuridico del termine. Un'eventualità che fa spesso venire qualche mal di pancia agli avvocati. Anche se pochi sono quelli che, per il momento, sembrano davvero interessarsi alle conseguenze che questa riforma potrebbe avere sulla loro attività.

Cosa potrebbe accadere, ad esempio, a un piccolo studio associato il cui fatturato dipende da un unico cliente se questo dovesse interrompere il rapporto con quei professionisti? Cosa invece a una law firm che risulterà in debito con la Cassa Forense? Sono tutti dubbi che il legislatore, andando avanti nell'iter della riforma, dovrà chiarire. Sempre se, e il condizionale è d'obbligo, il testo dovesse venire approvato così com'è.

DIETRO LA RIFORMA

Per capire che effetti potrebbe avere la riforma occorre prima fare un passo indietro. «Nel nostro ordinamento il diritto fallimentare è stato sempre prevalentemente liquidatorio con una logica sostanzialmente punitiva nei confronti del debitore», spiega **Alberto Angeloni** partner dello studio legale Dla Piper. In quanto così drastica - si pensi agli effetti di un'esecuzione collettiva su un'impresa - questa procedura «è sempre stata riservata agli enti commerciali mentre tutte le

altre realtà, dagli enti non commerciali e le società sportive alle persone fisiche e gli studi professionali, non erano assoggettabili perché troppo penalizzante». Negli ultimi anni però la tendenza è stata quella di passare da una legge dura nei confronti del debitore a una orientata all'aiuto del debitore stesso, «soprattutto se l'impresa è meritevole e può essere salvata», sottolinea l'avvocato.



Alberto Angeloni

Non a caso, nella nuova procedura di gestione della crisi d'impresa, il progetto di legge propone l'introduzione di una serie di misure volte a garantire la continuità aziendale, confinando l'ipotesi della liquidazione giudiziale (che in passato era chiamata procedura fallimentare) a ipotesi residuali e marginali in cui non sia perseguibile alcuna soluzione alternativa.

In questo contesto ha cominciato a prendere piede anche l'equiparazione tra i soggetti fallibili e quelli che al momento non lo sono. Possibilità che in Paesi come gli Stati Uniti e il Regno Unito è già una realtà. «Un primo passo in questo senso è stato fatto nel 2012, con l'introduzione nella legge n.3 del 27 gennaio sulla procedura di sovraindebitamento, il cosiddetto "salva suicidi", per i soggetti non fallibili», spiega Angeloni. La legge si rivolge a consumatori e piccoli imprenditori che hanno accumulato ingenti debiti nei confronti di società finanziarie. L'intervento legislativo offre una procedura di ristrutturazione volta a "tagliare" gli importi ricorrendo al cd. "piano del consumatore", ossia un piano per rinegoziare con i creditori la propria situazione debitoria.

Corporate M&A *2017* Awards

by **legalcommunity**.it

6 LUGLIO 2017
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON


Accuracy

 footprintlegal

M O R R O W
S O D A L I

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

«Tutto questo processo ha dato il via a quel settore che oggi chiamiamo restructuring e ha fatto sì che la liquidazione non sia più solo l'unica via di un'azienda in crisi», osserva il legale.

UN AIUTO O UNA PUNIZIONE?

L'idea della riforma, commenta **Giovanni Lega**, partner dello studio Lca e presidente di Asla, «è dunque quella di creare un sistema in cui non c'è solo il fallimento ma esistono diversi stadi attraverso i quali il debitore può passare per cercare di risolvere la situazione».

Ma come tutto questo può influenzare l'attività degli studi? Qui sta il nodo principale. Come spiega Angeloni «nel momento in cui la legge fallimentare ha l'obiettivo di offrire alle imprese gli strumenti per avviare un piano di risanamento e dare loro la possibilità di rimettersi in carreggiata, allora estendere questi benefici anche agli studi professionali e in generale agli enti non commerciali non può che essere un elemento positivo». Al contrario, «la possibilità di andare incontro ad azioni di responsabilità o revocatorie avrebbe

per uno studio associato, soprattutto quelli di piccole dimensioni, delle gravi conseguenze, sia sul piano dell'indipendenza che su quello della professionalità degli avvocati stessi».

Per Lega, allo stesso tempo, «uno studio legale non è un'impresa» e l'equiparazione a questa forma giuridica «non dovrebbe avvenire solo nel caso di rischio fallimento ma anche per quanto riguarda i diritti societari in generale».



Giovanni Lega

COME UN'IMPRESA

Per gli avvocati il problema potrebbe riguardare maggiormente gli studi piccoli grandi law firm, in quanto, come sostiene Lega, «al contrario di un'azienda, un'associazione non ha un capitale sociale, ma sono i soci che con i loro beni rispondono delle criticità finanziarie del gruppo». Gli studi professionali, sottolinea, «in Italia, diversamente rispetto ai paesi anglosassoni, hanno una struttura diversa da quella delle imprese ed è difficile che, dal momento in cui i soci sono responsabili, lo studio possa fallire. Eventualità che invece può accadere nei paesi anglosassoni».

Gi studi italiani, e in particolari quelli più grandi e strutturati, osserva Angeloni, «tendenzialmente sono solidi e non corrono un rischio finanziario come un'impresa, non portano avanti investimenti a lungo termine e nel caso in cui dovessero essere a corto di liquidità possono adottare dei correttivi immediati, a partire dal taglio della squadra di professionisti». Per l'avvocato dunque, la norma rischia di essere «la medicina che crea la malattia», anche se, come osserva Lega, «in Italia si parla di questi temi da tempo e come è avvenuto per i soci di capitali anche in questo caso la questione potrebbe risolversi in un nulla di fatto». 🌐

Labour 2017
 **Awards**
 by **legalcommunity**


21 SETTEMBRE 2017
MILANO



Giuseppe Fornari

NASCE FORNARI E ASSOCIATI

Giuseppe Fornari dà vita a una nuova realtà specializzata nel penale d'impresa. Suoi partner in questo progetto gli avvocati Lucev, Di Fiorino e Caneschi. Oltre a Milano e Roma, l'insegna sarà presente anche in un'altra città italiana. Ecco quale...



I penale d'impresa? È materia da studi specializzati». Ne è convinto **Giuseppe Fornari**, 50 anni a settembre, tra i più noti penalisti della piazza milanese. Componente del comitato scientifico della rivista *Giurisprudenza*

Penale, consigliere d'amministrazione di Zucchi Spa e componente dell'organismo di vigilanza di Aeb Group, l'avvocato è stato per 16 anni name partner dello studio Orlando e Fornari, a cui ha dato vita nel 2001 assieme all'esperto di fallimentare e restructuring, **Maurizio Orlando**.

Ora, annuncia in questa intervista Fornari, comincia un nuovo capitolo. L'avvocato ha deciso di dare inizio a un nuovo progetto professionale. E di farlo assieme ai colleghi che sono cresciuti con lui in questi anni: **Gaia Caneschi, Enrico Di Fiorino e Riccardo Lucev** assieme ai quali è pronto a inaugurare Fornari e Associati.

Com'è maturata la decisione di creare questo nuovo studio?

Tutto è partito dalla mia esigenza di portare a compimento un progetto che ho sempre avuto in testa: dare vita a uno studio in cui le dinamiche di crescita dei collaboratori fossero dinamiche che prima o poi avrebbero portato all'associazione.

I tuoi primi soci saranno Gaia Caneschi, Enrico Di Fiorino e Riccardo Lucev...

Esatto. Si tratta di tre ottimi professionisti. Tutti sulla trentina. Tutti cresciuti con me, visto che hanno cominciato a lavorare qui da dopo la laurea. Per forza di cose, quindi, sono le persone giuste con cui avviare questo progetto.

Hanno cominciato in Orlando Fornari. Come ha preso la "separazione" il suo socio?

La nostra è stata una decisione consensuale. Lui ha in mente uno studio più tradizionale. Io, invece, ho deciso di fare uno studio corale.

Uno studio corale in cui però lei avrà un ruolo centrale?

Certamente all'inizio sarò ancora un punto di riferimento significativo vista la mia età e la mia esperienza. Soprattutto lo sono ancora per i clienti. Ma loro sono tre professionisti che già gestiscono buona parte dello studio con un'autonomia assoluta e ciò ha reso questo passaggio un atto dovuto. Credo poi che sia una novità.



4

I soci di Fornari e Associati



3

Gli associate



2

Le sedi a Roma e Milano



7-10%

La crescita media del fatturato negli ultimi 2 anni

LO STUDIO IN CIFRE

In che senso?

Nel mio campo non credo siano molti gli studi che associano professionisti così giovani.

In quanti partite?

Saremo noi quattro soci, più tre associate e quattro trainee. Inoltre continuiamo un'altra tradizione,

«Si tratta di tre ottimi professionisti. Tutti sulla trentina. Tutti cresciuti con me, visto che hanno cominciato a lavorare qui da dopo la laurea. Per forza di cose, quindi, sono le persone giuste con cui avviare questo progetto»

proseguendo la collaborazione con l'università e in particolare Bocconi da cui prendiamo periodicamente stagisti. Vogliamo essere una fucina di talenti.

Passate alla forma di studio associato, ma pensate di rimanere boutique?

Assolutamente sì. Rimaniamo uno studio boutique perché questa dimensione è l'unica che consente di garantire ai clienti un'assistenza su misura.

Manterrete l'ufficio che avete aperto a Roma nei mesi scorsi?

La sede romana era già del dipartimento di penale e quindi farà parte di Fornari e Associati. A Roma abbiamo un importante cliente istituzionale che ha lì gli uffici legali e che richiede una presenza diretta sul territorio. Inoltre Roma è una sede che in prospettiva ci sembra destinata a restare molto importante visto che ha anche una Procura molto attiva.

La presenza sul territorio è legata a un'attività di consulenza?

Sì, e devo dire che questa tendenza moderna, che implica la nascita di un penalista che sia anche consulente è qualcosa in cui ho sempre creduto. Del resto, soprattutto chi si occupa di penale d'impresa, non è più chiamato a intervenire nella patologia o nella fase del processo. Noi siamo stati

Corporate **MUSIC** *contest*

**5 luglio 2017
ore 21.00
Teatro Burri
Milano**



**◆ SE SIETE UNA BAND ◆
NON POTETE MANCARE...**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Enrico Di Fiorino



Gaia Caneschi



Riccardo Lucev

sicuramente tra i primi a occuparci degli aspetti di prevenzione.

La famosa 231?

Sicuramente, ma anche l'anticorruzione, tema importante che tocca pure la Pubblica Amministrazione. E poi c'è la consulenza in ambito fiscale. La consulenza è diventata fondamentale nel penale tributario. Abbiamo lavorato tanto in occasione della prima voluntary disclosure e stiamo lavorando molto per la seconda.

Non avete mai preso in considerazione la possibilità di dare vita a un'alleanza con uno studio tributario o uno studio multidisciplinare?

Ho molte alleanze, nessuna delle quali esclusiva. Ho buoni rapporti

con tanti colleghi. E credo nelle alleanze mutevoli anche perché sono nell'interesse del cliente che, a seconda dei casi, può essere interessato a lavorare con un certo professionista o può avere bisogno di essere assistito da uno specialista in una particolare materia.

E con i colleghi penalisti?

Anche qui non vivo solo la parte della legittima concorrenza, ma ho anche rapporti molto stretti con alcuni colleghi con i quali facciamo processi in cui ci sono più imputati.

Giuseppe Iannaccone è uno di questi...

Sicuramente sì. Anche perché abbiamo un approccio al processo diverso e lui ha anche una formazione civilistica molto solida che gli dà una

competenza in più ([si veda il numero 28 di MAG](#)). Ma poi ci sono tanti altri colleghi con cui lavoro.

Tornando alle possibili integrazioni con studi multidisciplinari, invece?

Mi è capitato di essere "corteggiato" per andare ad aprire un dipartimento di penale in più di qualche studio multipractice. Ma io continuo a pensare che le collaborazioni variabili siano più efficaci.

Tempo fa aveva accennato alla possibilità di aprire a Londra. Resta in programma?

Londra è un punto di riferimento per chi come noi fa anche penale finanziario. Oggi, quando grandi organizzazioni internazionali vengono coinvolte in indagini o processi in Italia, noi abbiamo quasi sempre referenti che si trovano a Londra. Questo tema rimane ancora.

Pensate addirittura di aprire una sede a Londra?

È un'operazione a cui stiamo pensando. Ma in questa fase credo che lo studio abbia un'esigenza più forte.

Quale?

Quella di accrescere la nostra presenza sul territorio italiano. Ci arrivano richieste di apertura di uffici in diverse zone del Paese.

Dove?

La Puglia è una di queste. È una sfida interessante. È la regione più avanzata del Sud e l'idea di far gemmare un po' di cultura del penale dell'impresa a Sud mi sembra interessante.

E per questo non bastano le e-mail e Skype?

Non credo. Il penalista va guardato negli occhi. 🗣️

2017
save the brand
Fashion · Food · Furniture

by legalcommunity, financecommunity, inhousecommunity, foodcommunity

30 NOVEMBRE • MILANO

Sponsor
LATHAM & WATKINS

In partnership con
ICM Advisors

5 LEX, ALCHIMIA GENERAZIONALE

Dopo due anni dal via si può fare un bilancio del progetto avviato da Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi. Il team è cresciuto di oltre il 60%. «Parliamo la stessa lingua dei nostri clienti»



Vittorio Pisapia, Alfredo Craca, Claudio Tatozzi, Edoardo Guffanti e Francesco Di Carlo

La costruzione di un nuovo studio legale è sempre un'impresa complicata. Il successo di un progetto che sulla carta sembra avere tutte le caratteristiche per funzionare è

inevitabilmente legato alla definizione di un sistema di pesi e contrappesi, sinergie, regole condivise e unità d'intenti. Poi, com'è ovvio, c'è la prova del fuoco. Il test di mercato. Un esame che **Alfredo Craca, Francesco Di Carlo, Edoardo Guffanti, Vittorio Pisapia e Claudio Tatozzi**, che nel 2014 sono

partiti con il progetto 5 Lex, pare siano riusciti a superare. La formula della boutique focalizzata su tre linee di business principali (societario, diritto dei mercati finanziari e regolamentare e contenzioso) è risultata particolarmente azzeccata. E a dirlo sono anzitutto i numeri. La nuova realtà ha visto crescere di oltre il 60% il gruppo dei suoi professionisti, passati da 21 a 35 (inclusi ovviamente i cinque soci fondatori) e ha visto incrementare il fatturato del 40% passando da 5 a quasi 7 milioni ([si veda il numero 59 di MAG](#)).

Nel corso del 2016, in particolare, sono entrati in 5 Lex, tra gli altri, **Flavio Acerbi**, proveniente da Paul Hastings e prima in Lombardi Molinari e Cleary Gottlieb e **Paolo Sanna**, in arrivo da Gattai Minoli Agostinelli. I due hanno competenze principalmente in ambito regolamentare, societario e capital market, aree in cui lo studio ha costruito il suo posizionamento in questi anni. In particolare, Acerbi si occupa principalmente di consulenza in materia di corporate governance, abusi di mercato, diritto finanziario e bancario e diritto societario. Sanna, invece, si occupa soprattutto di consulenza su tematiche connesse al diritto bancario e finanziario. Intorno ai cinque partner dello studio si è formata una squadra consolidata e

riconosciuta di professionisti. Tra questi i due managing associate **Carlo Sbocchelli**, attivo soprattutto nel contenzioso societario e nel settore delle operazioni societarie straordinarie e **Matteo Catenacci**, che si occupa principalmente di consulenza stragiudiziale in ambito bancario e finanziario.

Lo studio ha anche avviato una collaborazione strategica con il professor **Salvatore Maccarone** che ha assunto il ruolo di of counsel dello studio (quindi continua a lavorare anche con il suo studio Maccarone & Associati). Maccarone è uno dei professionisti più noti nel settore del diritto commerciale e bancario: consulente legale dell'Abi, collabora attivamente da molti anni con il Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo, su nomina di Banca d'Italia ha ricoperto numerosi incarichi in procedure amministrate; ha ricoperto incarichi in primarie società del comparto finanziario, tra i quali quelli di presidente del cda di Banca Fideuram, consigliere di amministrazione di Medio Factoring, presidente del Cda di Intesa Sanpaolo Vita e di Intesa Sanpaolo Previdenza.

«Il mix di competenze», dice a *MAG* Di Carlo, «sta funzionando: i clienti lo

«Ora che il consolidamento c'è stato, dobbiamo cominciare a lavorare sul futuro»



Alfredo Craca

hanno accolto positivamente e per noi si è tradotto in un aumento di occasioni di business». Di Carlo e Guffanti hanno cominciato ad avere più occasioni di contatto con il mondo corporate, target di riferimento di Craca, Pisapia e Tatozzi. Mentre per questi ultimi si è aperto il mercato di banche, fondi e Sgr. «La complementarietà delle competenze, associata ad un comune approccio alla pratica e al rapporto con il cliente, ha attivato sinergie importanti», sottolinea Craca. Lo studio, per esempio, ha assistito il Gruppo Kairos nella riorganizzazione realizzata attraverso la fusione per incorporazione di Kairos Julius Baer Sim in Kairos Partners Sgr e ha affiancato MoneyFarm nella riorganizzazione societaria realizzata attraverso la fusione per

incorporazione di MoneyFarm Sim nell'impresa di investimento di diritto inglese MFM Investment Ltd., anch'essa appartenente al Gruppo MoneyFarm. 5Lex ha inoltre seguito l'ingresso di Turati 9 in Equita SIM e ha affiancato la quotata Tamburi Investment Partners nell'innovativo progetto di Asset Italia con una dotazione di oltre 550 milioni di euro.

«Un altro fattore che sta giocando a nostro favore», prosegue Di Carlo, «è il tema generazionale. Noi parliamo la lingua dei nostri clienti. Molti dei nostri competitor più diretti, invece, hanno mediamente 10-20 anni più di noi (l'età media dei soci di 5 Lex è 45 anni, ndr) e il radicale cambiamento del contesto normativo degli ultimi



Francesco Di Carlo

«Un altro fattore che sta giocando a nostro favore è il tema generazionale»

tempi in diversi casi ha pesato». Lo studio sta seguendo i primi progetti di robo-advisory e fintech. «Fenomeni», chiosa Di Carlo, «sulla cui analisi abbiamo avuto modo di lavorare a stretto contatto con le autorità di vigilanza nell'ambito delle istanze di autorizzazione».

Lo studio, quindi, lavora spesso sulla frontiera, portando a buon fine operazioni inedite. È stato il caso dell'assistenza fornita a Insec e Sl2 nell'ottenimento dell'autorizzazione dalla Banca d'Italia di una Sgr e di una Sicaf etero-gestita di private equity. Si è trattato di una delle prime Sicaf di private equity istituite in Italia a seguito dell'introduzione nell'ordinamento delle disposizioni che

consentono la costituzione di fondi di investimento alternativi (cosiddetti Fia) chiusi in forma societaria. 5 Lex ha anche assistito la Malta Financial Services Authority (Mfsa, la Consob maltese) nella definizione delle disposizioni che hanno introdotto nell'ordinamento maltese una nuova famiglia di fondi di investimento alternativi, i cosiddetti Notified Alternative Investment Fund (Notified AIF). Sul piano del fatturato, il 2016 si è chiuso in linea con l'anno precedente. «Ora che il consolidamento c'è stato», conclude Craca, «dobbiamo cominciare a lavorare sul futuro». Aggiungere nuove specializzazioni o sviluppare ulteriormente quelle esistenti? È presto per dirlo. Ma i lavori sono in corso. 🧑‍🔬

OPPORTUNITÀ NEL SETTORE DELL'ENERGIA FOTOVOLTAICA IN BRASILE

Riparlare di Brasile dopo la crisi!

Desideriamo porre l'accento sulle modifiche strutturali e economiche promosse dal governo brasiliano che hanno reso nuovamente il paese attraente per quanto concerne gli investimenti, soprattutto stranieri.

In questo contesto, prendiamo ad esempio il settore fotovoltaico che è divenuto un'opportunità di investimento non soltanto per le imprese che desiderino produrre energia da fonte solare, ma anche per tutta la catena di fornitori che operano nel settore, dalle imprese che producono pannelli fotovoltaici, ai prestatori di servizi specializzati, oltre che ai fondi *private*.

Il Brasile ha adottato una posizione d'avanguardia nello stabilire obiettivi di riduzione assoluta delle emissioni di sostanze responsabili per l'effetto serra.

In questo contesto, l'opzione per la fonte fotovoltaica sembra essere l'alternativa più logica e fattibile, se si considera che il paese è esposto ad un irraggiamento giornaliero medio annuale tra 1.500 e 2.400 kWh/m².

L'obiettivo è quello di passare a produrre 25 GW di energia solare fotovoltaica entro il 2030 in maniera che l'energia solare costituisca nel 2030 oltre il 10% del totale dell'energia prodotta (oggi siamo allo 0,01%).

Importanti operatori mondiali del settore si sono installati nel paese. L'Enel Green Power, per esempio, sta investendo un valore di circa US\$ 980 milioni in alcuni impianti solari, tra cui la maggiore centrale attualmente in costruzione in America Latina.

Inoltre, è stata resa possibile dalla locale legislazione la micro e mini generazione e lo stesso Governo Brasiliano sta promuovendo l'investimento nel settore fotovoltaico, con misure come la creazione ed espansione delle linee di credito, finanziamento per progetti del settore ed incentivi fiscali all'industria di componenti e attrezzature.

Il nostro studio sta assistendo diversi operatori italiani in questo settore che ha una grande espansione in Brasile.



L'Avv. Giacomo Guarnera

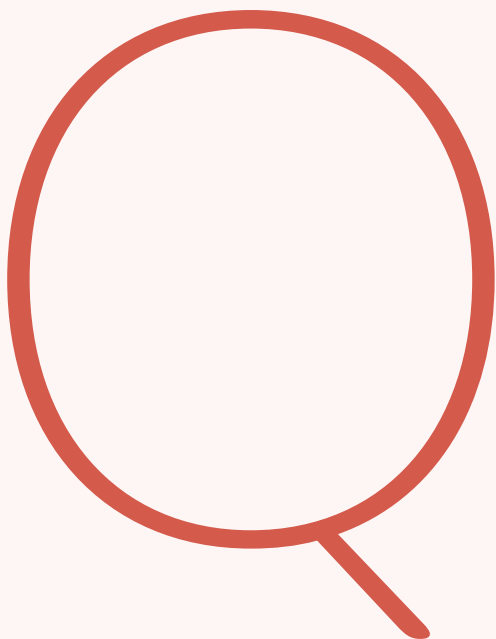
Giacinto Favalli



TRIFIRO' CRESCE nel civile e prepara una NUOVA SEDE

Lo studio noto per la sua practice giuslavoristica, sta rafforzando l'area che si occupa di 231, governance, privacy, banche e assicurazioni.

Parla Favalli. Si pensa allo sbarco nel Nord Est



uattordici soci equity. Ventuno soci salary. Ottanta persone tra avvocati e staff. Un fatturato che viaggia stabilmente tra i 26 e i 28 milioni l'anno. E un'insegna che da anni è sinonimo di diritto del lavoro. Questa è la fotografia dello studio Trifirò & Partners all'alba del 2017.

La recente riforma delle normative dell'ordinamento italiano in materia labour non ha inciso più di tanto sull'andamento dello studio. La concorrenza, cresciuta esponenzialmente tra il 2009 e il 2012 (quando non c'era studio sul mercato che non decidesse di aprire un dipartimento labour) non sembra aver scalfito questa realtà, sicuramente legata al nome del suo fondatore, il leggendario avvocato **Salvatore Trifirò**, ma oggi rappresentata anche da un team di veri fuoriclasse del settore. A cominciare da **Stefano Beretta** e **Giacinto Favalli**. MAG ha incontrato

proprio quest'ultimo per fare un punto sullo studio e capire quali potranno essere le direttrici su cui si costruirà lo sviluppo futuro.

E proprio a tale proposito, l'avvocato Favalli comincia col far notare una cosa che non tutti sanno. Ovvero che lo studio Trifirò pur avendo questa attività primaria nel labour, ha sviluppato diverse competenze anche in ambito civilistico.

«Non si può essere "specializzati", se non si ha una conoscenza del diritto a 360 gradi», ha dichiarato tempo addietro Salvatore Trifirò in un'intervista rilasciata a Diritto24, «l'avvocato "specializzato", che conosce solo un segmento del diritto, prima o dopo incapperà in qualche disavventura professionale».

Il team di civile che opera oggi nello studio, riprende Favalli, «conta tre soci e 12 collaboratori, tutti sono dedicati a discipline diverse dall'employment». Lo studio si occupa di 231, governance, privacy e poi di tematiche legate al settore bancario e al mondo delle assicurazioni.

«Lo scorso anno», prosegue Favalli, «abbiamo avuto l'ingresso di cinque professionisti, tutti arrivati a rafforzare queste altre linee di business che oggi rappresentano il 15-20% circa della nostra attività e che proprio per questa ragione hanno più

Il Comitato Collaborazione Medica - CCM è una Organizzazione non governativa e Onlus fondata nel 1968. Promuove e assicura il diritto alla salute per tutti, in Africa e in Italia.

Attaverso la campagna *Sorrisi di madri africane* raggiunge donne e bambini delle zone più povere dell'Africa, e grazie alla formazione di medici, infermieri e operatori locali agisce per promuovere un cambiamento duraturo.

www.ccm-italia.org



**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

Entro il 2020 *Sorrisi di madri africane* vuole garantire la **formazione** di 2.700 operatori sanitari locali, **l'assistenza** a 170.000 donne durante la gravidanza e il parto, **cure e vaccinazioni** a 780.000 bambini in Burundi, Etiopia, Kenya, Somalia e Sud Sudan.

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c/o Banca Etica
IBAN IT8510501801000000000199848

Firma la petizione
per la salute di mamme e bambini su
sostieni.ccm-italia.org

Il tuo 5 x mille
al Comitato Collaborazione Medica - CCM
C.F. 97504230018

spazio di sviluppo». Si tratta di aree di attività che hanno numerosi punti di contatto con il core business dello studio (si pensi ad esempio alla concorrenza sleale o alle politiche di remunerazione) ma che se ben sviluppate potranno cominciare a vivere di vita propria nel prossimo futuro.

Già nel presente, comunque, questo filone di attività produce mandati interessanti. Lo studio ha seguito la predisposizione delle politiche di remunerazione per Banca Farmafactoring e altri istituti di credito. Di recente, poi, si è occupato del contenzioso sull'abolizione delle tariffe agevolate per conto di Enel.

Il diritto del lavoro, ovviamente, resta la locomotiva di Trifirò & Partners. Fra le tante cose, lo studio in questo momento è impegnato al fianco di Federdistribuzione nella gestione delle problematiche civilistiche, di contrattazione collettiva, nonché nel contenzioso sindacale e in quello individuale legati all'uscita da Confcommercio. «Ci occupiamo spesso di questioni complesse», sottolinea Favalli, «del resto qui sono stati affermati molti principi



Salvatore Trifirò

del cosiddetto diritto vivente». Al nome dello studio e alle intuizioni del suo fondatore è, in effetti, legata l'affermazione di numerosi principi di diritto come quello per cui non può considerarsi legittimo esercizio del diritto di sciopero la partecipazione ad "assemblee permanenti" sul luogo di lavoro, il picchettaggio, l'occupazione di azienda, lo sciopero a singhiozzo o a scacchiera. Ed ancora, il principio di diritto che qualsiasi attività umana può essere data in regime di autonomia ovvero di subordinazione; quello secondo cui la volontà delle parti nella stipulazione del contratto di lavoro è indice privilegiato e rivelatore del tipo del rapporto (autonomo o subordinato)

che si va a costituire. E l'elenco potrebbe continuare. Per tornare, invece, alle attività recenti, lo studio ha assistito Auchan e Nokia nelle rispettive procedure di licenziamento collettivo e nei contenziosi conseguenti, così come negli accordi sindacali segugi alla riorganizzazione dei casinò di Campione e La Vallée. Mentre a supporto di operazioni di m&a, lo studio si è occupato dei profili giuslavoristici legati all'acquisizione di Una Hotels da parte di Ata Hotels (Unipol) e alla fusione delle trentine Sel Spa ed Energetica Spa in Alperia.

Lo studio del resto è presente a Trento con una delle sue sedi. «Abbiamo uffici in diverse zone del Nord Italia», conferma Favalli, «siamo a Torino e Parma oltreché a Roma». E a breve lo studio potrebbe decidere di aprire anche in un'altra città del Nord Est. Forse in Veneto. In tutti i casi si tratta di uffici diretti e non di alleanze con professionisti locali. «Preferiamo così. Anche per garantire un certo standard operativo ai nostri clienti». Motivo per il quale lo studio è anche da sempre poco incline a lateral hire di professionisti con una seniority troppo elevata. «La nostra crescita», spiega Favalli, «è da sempre una crescita interna. E di norma, chi viene a lavorare qui da noi, difficilmente lascia per andare altrove».

«Lo scorso anno abbiamo avuto l'ingresso di cinque professionisti, tutti arrivati a rafforzare queste altre linee di business che oggi rappresentano il 15-20% circa della nostra attività e che proprio per questa ragione hanno più spazio di sviluppo»

Trifirò & Partners, infatti, somiglia molto a una famiglia professionale. E questo si riflette anche sulla governance interna. Non ci sono particolari architetture a reggere i rapporti tra soci. «Non siamo poi così tanti e le decisioni le prendiamo parlandoci». Un modello che rischia di tenere lontani avvocati che potrebbero essere interessati a entrare? «Non saprei» conclude l'avvocato con un sorriso, «qui abbiamo sempre fatto così». 🏠

Gli studi legali
sono il primo posto
dove nascono amori tra
colleghi. Ecco tutto quello
che avreste dovuto sapere
sulle relazioni (sentimentali)
in ufficio e non avete mai
avuto il coraggio di
chiedere



LOVE AFFAIR OVVERO LE CONSEGUENZE DEL LAVORO

di silvia pasqualotto

Siamo in un piccolo studio legale. Nell'ufficio di un avvocato c'è un divano. Un bel divano di pelle. L'avvocato ci tiene molto e non vuole che il suo gatto, che spesso porta con se in ufficio, ci salga su. Ma il gatto non sa resistere. E ogni volta che il padrone non vede lui colpisce. Il padrone lo sa e decide di installare una webcam per controllarlo e sgridarlo attraverso un microfono. Lo stratagemma funziona bene. Talmente bene che l'avvocato scopre che il divano non piace solo al gatto, ma anche a una collaboratrice che, ignara di tutto, viene filmata in atteggiamenti ben poco professionali con un collega. La storia prosegue, ma non staremo qui a raccontarvela.

UN FENOMENO ANTICO

Situazioni come questa, però, non sono un'eccezione negli studi legali d'affari. «Quello delle relazioni sentimentali e sessuali sul luogo di lavoro è un fenomeno antico che, tuttavia, è cresciuto molto negli ultimi anni», spiega **Paolo Iacchi**, vicepresidente dell'Associazione italiana dei direttori del personale (Aidp). «Il motivo – continua l'esperto – è il generale mutamento dei costumi che ha portato più libertà e la caduta di alcuni tabù nelle relazioni sentimentali». Inoltre a favorire gli amori tra colleghi sarebbe un altro mutamento storico: l'enorme crescita del settore terziario. «Il settore dei servizi – a differenza

di quello agricolo e industriale - si caratterizza per l'alto livello di relazioni e di contatti tra le persone. E questo aumenta la possibilità che nascano rapporti amorosi tra persone che svolgono lo stesso lavoro», rivela Iacchi.

STUDI LEGALI IN TESTA ALLE CLASSIFICHE

Secondo un'indagine del 2015 realizzata dalla società di ricerca Robert Half Executive Search sarebbero più del 60% le aziende italiane nelle quali ci sono relazioni tra dipendenti. E in testa alla classifica degli ambienti di lavoro a più alto tasso amoroso ci sarebbero gli ospedali e gli studi professionali.

Il motivo? La probabilità che nascano amori sul luogo di lavoro sarebbe, secondo molte ricerche, direttamente proporzionale al tempo trascorso in ufficio. Spesso infatti per molte professioniste e professionisti il tempo trascorso dietro la scrivania occupa talmente tante ore della propria giornata da diventare l'unica occasione per una relazione amorosa.



«È difficile fare una fenomenologia di quelle che sono le professioni più colpite. E tuttavia è sicuramente vero che dove gli orari di lavoro sono più lunghi e dove l'organizzazione è più libera c'è maggior possibilità che si instaurino dei rapporti che vanno oltre i semplici contatti professionali», commenta Iacchi.

ZERO POLICY TRA GLI AVVOCATI D'AFFARI

Abbiamo coinvolto un campione di studi legali per un'indagine su come, all'interno di queste realtà, vengano disciplinate le relazioni tra colleghi. La maggior parte degli interpellati si è sentito spiazzato e ha preferito non rispondere. Il motivo? Come scriverebbe Dandolo su *Dagospia*: "Ah saperlo...".

Chi però ha scelto di contribuire all'indagine ha fornito risposte abbastanza omogenee. Tutti sono concordi nell'affermare che i rapporti sentimentali tra colleghi sono un fenomeno molto diffuso negli studi legali che trova origine nel fatto che "si passa molto tempo in ufficio", "tra colleghi è più facile capirsi" e "gli avvocati sono le uniche persone che si frequentano".

Nessuno studio tra quelli che hanno risposto al nostro sondaggio ha una policy specifica e tuttavia tutti sono convinti che questo tipo di relazioni potrebbe avere delle ripercussioni negative sull'attività dello studio.

Questa consapevolezza non si traduce però automaticamente nella scelta di adottare delle linee guida per regolamentare i rapporti tra colleghi. Se la metà degli studi intervistati hanno dichiarato di ritenerlo utile per evitare "conflitti e pettogolezzi su possibili favoritismi", l'altra metà ha invece spiegato che non lo ritiene necessario perché sono sufficienti le indicazioni informali e il buon senso.

In ogni caso, fanno sapere gli studi, le relazioni coinvolgono sia colleghi pari grado, sia professionisti con mansioni e livelli diversi.

Nella nostra indagine abbiamo anche cercato di capire se e quanto siano frequenti, invece, i rapporti sentimentali tra avvocato o avvocatessa e cliente.

Gli studi interpellati si sono divisi su questo tema. Una metà ha ammesso più relazioni di questo tipo, mentre l'altra metà ha dichiarato che non si sono mai verificati. Tutti concordi però nel ritenere che per questo tipo di rapporti non siano necessarie policy o regole. 🚫



LE CONSEGUENZE SULL'AMBIENTE DI LAVORO

Un'indagine condotta di recente da Jobrapido ha messo in luce come la maggior parte dei lavoratori italiani sia convinta che le relazioni sul luogo di lavoro rappresentino un rischio per la propria carriera. Alla domanda "In che modo pensi che una relazione tra colleghi influirebbe sul tuo lavoro?", il 41% degli intervistati ha infatti risposto che l'effetto sarebbe negativo dal punto di vista della qualità. Il 17% crede invece che la carriera potrebbe avere una spinta positiva. Mentre il 38% ritiene che ciò non comporterebbe necessariamente delle ripercussioni sul proprio operato.

Un'opinione, questa, condivisa anche da **Robert MacWright**, attuale direttore dell'Office of Technology Transfer, University of Massachusetts Amherst, in un articolo pubblicato qualche anno fa sulla rivista della School of Law della University of Virginia. L'esperto ha infatti spiegato che le relazioni tra avvocati non sono di per sé buone o cattive, ma lo diventano in base al tipo di studio legale nel quale nascono.

«Quando ero socio di Kenyon & Kenyon a Manhattan, lavoravo in un ambiente maschilista, senza partner femminili, dove c'era anche un'alta incidenza di rapporti sessuali tra colleghi». Secondo

MacWright si trattava di relazioni "malsane" in cui il sesso veniva usato come uno strumento di potere. «Ho notato invece – proseguiva MacWright – che negli studi in cui la governance era aperta alle donne e alle minoranze, il sesso perdeva il suo potere ricattatorio o coercitivo e diminuiva, di conseguenza, anche il suo impatto sull'ambiente di lavoro».





LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Milano

Main partner

大成 DENTONS

Con il supporto di



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

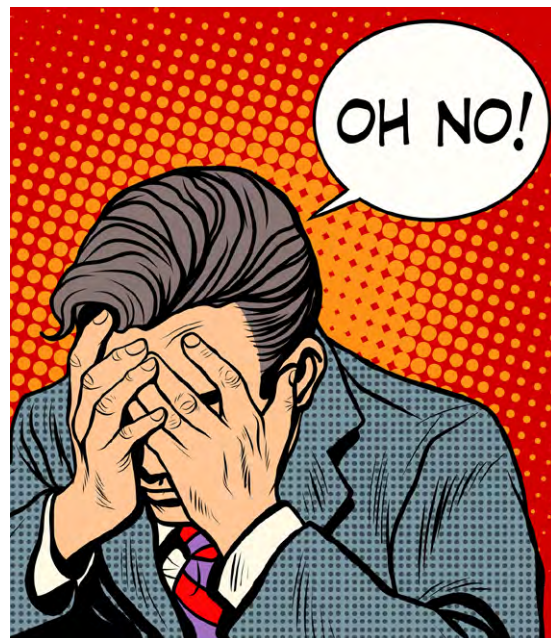
E SE LA STORIA FINISCE?

Se ci sono dei dubbi sugli effetti che una storia d'amore o una relazione sessuale potrebbe avere sul luogo di lavoro, non ce ne sono invece quando si parla di amori finiti. Solo per fare un esempio, risale a qualche mese fa la vicenda riportata da un giornale locale pugliese di due ex colleghi che, quando la loro storia è finita, hanno iniziato a farsi la guerra. Lui ha denunciato lei per stalking.

Mentre lei si è rivolta al Consiglio dell'Ordine per ottenere i compensi per le pratiche svolte quando dividevano lo stesso studio.

«L'aumento delle relazioni sul luogo di lavoro – spiega Iacchi – ha alzato anche il tasso di litigiosità».

E a essere cresciuti «sono soprattutto i casi di stalking collegati all'utilizzo sul luogo di lavoro di strumenti informatici come i social network. Altri effetti distorsivi sull'ambiente di lavoro possono riguardare situazioni di conflitto di interesse o relazioni che superano i limiti di ciò che sarebbe consentito in un ambiente di lavoro, compromettendo l'immagine e il buon nome della società».



LA SOLUZIONE MADE IN USA E L'ITALIA

Per limitare i rischi collegati alle relazioni sul luogo di lavoro c'è chi si è inventato i cosiddetti "love contract" o "cupid contract". Si tratta di linee di condotta adottate da molti datori di lavoro americani per fronteggiare il timore che questi rapporti si trasformino, ad esempio, in casi di molestie sessuali. «In pratica si tratta di un contratto in cui i due partner dichiarano di avere un rapporto consensuale», spiega Iacchi.

QUANDO LA SCINTILLA SCATTA COL CLIENTE

Ancora più delle relazioni tra colleghi, sono quelle tra avvocato e cliente a rappresentare un rischio secondo gli studi legali d'Oltreoceano.

In almeno 20 Stati americani sono presenti norme che proibiscono – in varia misura - il sesso tra professionista e assistito. Si tratta di un divieto che trova origine nel timore che un cliente che fa sesso o ha una relazione sentimentale con il suo avvocato non riesca a esercitare il giusto controllo sul modo in cui il professionista sta svolgendo il suo lavoro.

Un esempio dei danni provocati da questo tipo di liaison è stato riportato, qualche anno fa, sulla rivista della facoltà di legge dell'Università della Virginia.

“Un partner di un importante studio legale americano stava rappresentando un cliente molto importante per la law firm. Da questa persona, nel corso degli anni, erano infatti arrivati molti mandati e anche molti soldi. Un giorno però il partner scoprì che il cliente aveva una relazione con un avvocato più giovane che stava lavorando allo stesso caso. Considerandola una violazione dell'etica professionale, il socio anziano decise di allontanare il giovane. Risultato? Il cliente costrinse lo studio a riaffidare il caso al suo amante minacciando di ritirare il mandato”. 🚫





La soluzione made in Usa non ha però avuto fortuna in Europa. «In Italia e in molti altri Paesi europei, le storie d'amore non possono essere vietate per contratto. Un lavoratore - rivela l'esperto - non può, infatti, essere costretto a firmare un regolamento che limita i suoi diritti per evitare le molestie sessuali». La giurisprudenza dice infatti che se una relazione non ha un effetto negativo sull'attività lavorativa, questa non può essere in alcun modo penalizzata. Ma allora che cosa si può fare quando ci si trova in una situazione come quella dell'avvocato con il gatto? «Quando si scoprono relazioni ai limiti di ciò che è consentito in un ambiente di lavoro, è sempre meglio percorrere la via gestionale e, solo in un secondo momento, passare alle vie legali. In queste situazioni ci sono, infatti, molto spesso elementi ambigui e il rischio è sempre quello di ledere la privacy delle persone con effetti negativi per l'immagine dell'azienda», conclude Iacchi. 🍷

ITALIAN CONFERENCE **W** CONVEGNO NAZIONALE

AAI
ASSOCIAZIONE ANTITRUST
ITALIANA

25•26

MAGGIO
MAY•2017

Hotel Quisisana
Capri

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

**MAIN DEVELOPMENTS
IN EUROPEAN AND ITALIAN
COMPETITION LAW**

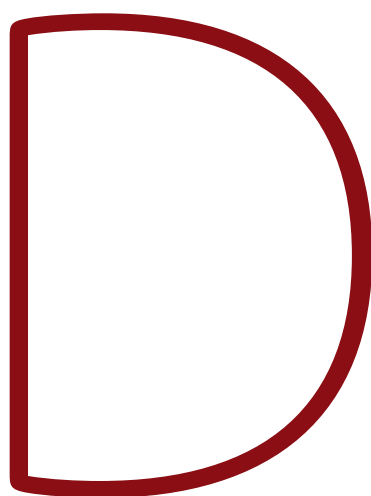


Ester Viola

MAG ha parlato di amore in ufficio con Ester Viola, avvocatrice scrittrice che da poco ha dato alle stampe il suo primo romanzo: *L'amore è eterno finché non risponde*

RELAZIONI TRA COLLEGHI?

Meglio non farsi venire l'idea



i mestiere fa l'avvocata e si occupa di quella che definisce "una branca tristissima del diritto": il lavoro. Per il suo (primo) romanzo, però, **Ester Viola** – già famosissima su Twitter per i suoi sarcastici tweet sull'amore - ha scelto una specializzazione diversa: la divorzista. È questo infatti il lavoro di **Olivia Marni**, avvocatessa napoletana di 32 anni, protagonista di *L'amore è eterno finché non risponde*. Una storia, come

l'ha definita la stessa autrice, di "sciagure sentimentali" ambientata nella Napoli dei tribunali e degli studi legali.

Nel suo libro scrive che "Quello che dicono sia capace di fare un matrimonio, in realtà lo fa l'ufficio". Che cosa intende dire?

Posso lasciarlo dire al libro anche adesso?

Certo...

Due che lavorano insieme da molto tempo diventano una coppia a cui manca solo l'amore. Quello che dicono sia capace di fare un matrimonio, in realtà lo fa l'ufficio: finché non ci resti insieme otto ore al giorno non puoi odiarli veramente a fondo, finché non ci resti insieme otto ore al giorno non vedi né il meglio né il peggio di nessuno, finché non ci resti insieme otto ore al giorno puoi sognarti il lusso di non parlare e farti sentire. Dopo un po' sai quando mentono, o almeno sai quando sono nervosi perché da qualche parte hanno mentito. Si finisce sempre alla verità per somma di menzogne: appunto, il matrimonio.



Le statistiche dicono che l'ufficio è il luogo dove nascono più relazioni. Solo questione di tempo trascorso assieme?

Questione di tutto, come per ogni relazione. Cosa sia questo tutto,



Diversity *is key*

supported by:



WITH THE PATRONAGE OF



British Embassy
Rome



British
Consulate-General
Milan

Milano



Comune
di Milano



GENDER & LGBT

WHEN SOCIAL RESPONSIBILITY IS DRIVEN BY BUSINESS OBJECTIVES

THE BCCI IS SUPPORTED BY



CONFERENCE ON DIVERSITY

INSPIRING POSITIVE CHANGE IN BUSINESS

March 9, 2017 - 9AM-2PM Palazzo Marino - Milan

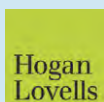
As part of series of conferences organised by **The British Chamber of Commerce for Italy**, with the support of **UPS**, explores effective programs in diversity management with focus on the topic of **gender diversity** and **sexual orientation**.

The goal of the initiative is to present the potential gains arising from the correct adoption of diversity policies and programs for businesses and consumers. All conferences will include networking opportunities and Q&A with the speakers.

REGISTRATION IS REQUIRED

email: diversity@britishchamber.it - web: diversity.britishchamber.it

EVENT SPONSORED BY



LLOYD'S

PROJECT SPONSORED BY



IN COLLABORATION WITH



MEDIA PARTNER



cioè "circostanze", ci interroghiamo da millenni. Il tempo c'entra, sì. Vorrei sapere anche io le altre variabili.

Lei è una giulavorista. Perché ha scelto come protagonista del suo romanzo una divorzista?

Perché il diritto del lavoro - come il diritto societario - si riduce spesso a una questione di fatti incolonnati, nessuna opinione, molti numeri e scadenze. Esattamente il contrario di un romanzo.

Ci sono secondo lei delle regole da rispettare nelle relazioni tra colleghi?

Per le relazioni sentimentali tra colleghi, intende?

**«È FREQUENTISSIMO IL DISASTRO,
PER QUELLO CHE NE SO»**

Sì, relazioni sentimentali...

La solita: non farsi mai venire l'idea.

È più frequente che queste relazioni finiscano con un matrimonio o con un divorzio?

È frequentissimo il disastro, per quello che ne so. In più, a differenza delle normali separazioni, devi continuare a lavorare assieme agli ex ed essere, se non cordiale, almeno educatissimo. Le viene in mente un posto più vicino all'inferno di questo?

Che rapporto hanno secondo lei gli avvocati con le relazioni sul luogo di lavoro?

I colleghi che conosco? Restano tutti accuratamente amici.

Perché ha ambientato il suo romanzo nel suo ambiente di lavoro?

Non ci ho pensato. Forse perché si tende a scrivere di posti che si conoscono, l'immaginazione non è una forza così indipendente, scava in quello che mette a disposizione la memoria. (s.p.)

A portrait of Antonio Lombardo, a bald man with a friendly expression, wearing a dark pinstripe suit, a white shirt, and a blue tie with red polka dots. He is positioned in the upper half of the page, with a blurred background of a building.

Il finance & project di DLA PIPER

fa **13**

Tanti sono i milioni fatturati nell'ultimo anno dal team guidato da Antonio Lombardo che conta 50 professionisti e in questo momento è al lavoro sul dossier Alitalia

Un salto da 5 a 13 milioni di fatturato dal 2010 ad oggi e un team cresciuto in pochi anni e in particolare negli ultimi due, fino a

contare oltre 50 professionisti. Questi sono i numeri del dipartimento finance & project di Dla Piper, guidato da **Antonio Lombardo**.

L'avvocato, proveniente da Simmons & Simmons dove ha lavorato per 12 anni, è approdato in Dla Piper nel 2010.

La sua carriera è iniziata e si è sviluppata nel settore corporate, ma già durante la sua permanenza in Simmons & Simmons puntava alla formazione di un team composto da professionisti provenienti dal litigation/fallimentare, dal corporate e dal settore finance che si occupasse di ristrutturazioni, al fine di cercare di salvaguardare le ragioni di credito delle banche e allo stesso tempo i livelli occupazionali e l'integrità dei patrimoni aziendali. «Il capo di Simmons & Simmons a cui proposi questo progetto mi rispose che non ci avrei ricavato mai le fees dell'm&a, ma mi disse comunque di provarci. Due anni dopo questa conversazione, ho fatto il giro in tutti gli uffici di Simmons & Simmons per spiegare come trasformare un dipartimento corporate in uno corporate e restructuring», spiega Lombardo. Per formare il team di f&p, Dla Piper ha puntato su lateral hire di professionisti senior provenienti da realtà e culture diverse: **Francesco De Gennaro** e **Luca Magrini** da Ashurst, e poi partner ex Grimaldi già in Dla Piper da qualche tempo: **Ugo Calò**, **Federico Zucconi**, **Giovanni Ragnoni**, oltre a quelli già nello studio da molti anni, ovvero **Mario D'Ovidio**, **Francesco Ferrari** e **Domenico Gaudiello**. Ma il team ha continuato ad allargarsi e a guardare alle specializzazioni. Ad esempio, mancava un

«
**CREDO SIA
UN VALORE
POSSEDERE UN
CERTO GRADO
DI POLIEDRICITÀ,
ANCHE SE
QUESTO NON È
COERENTE CON I
COMPARTIMENTI
STAGNI DI
ALCUNI STUDI
INTERNAZIONALI**

professionista che si occupasse di debt capital market. Così lo studio ha reclutato **Luciano Morello**, proveniente da Hogan Lovells, che nel primo anno ha fatturato più di un socio medio di Dla Piper. Anche la storia di **Agostino Papa** (proveniente da Chiomenti) è stata di successo, poiché il professionista è molto concentrato sui fondi mentre Dla

Piper lo era di più sulle banche. Con l'ingresso di **Danilo Quattrocchi**, proveniente da Bird & Bird, invece è stata rinforzata l'assistenza alle società del risparmio gestito.

FORMAZIONE E COESIONE

Ma per allargare il dipartimento di f&p, Dla Piper non ha puntato solo sull'acquisizione di professionisti già formati: ha lavorato anche sull'entrata di risorse junior, ovvero ragazzi appena laureati o freschi d'abilitazione. «Tutto ciò ha aumentato la qualità del nostro lavoro con persone che si occupano di effettuare ricerca approfondita. Il vantaggio di prendere giovani è quello di far crescere progressivamente la cultura e la professionalità di questo gruppo. Oggi puntiamo sulle nuove leve (**Ugo de Vivo, Vincenzo La Malfa, Riccardo Pagotto, Giampiero Priori**) che stanno lavorando bene, confermandoci di essere sulla strada giusta», aggiunge Lombardo.

Il gruppo era originariamente diviso in banking, restructuring, project finance, finance regulation e public finance. Durante il primo anno è stata accorpata la divisione banking restructuring e project finance poiché utilizzano la medesima documentazione di base, puntando a sviluppare un modello di integrazione professionale e commerciale tra soci.



Francesco De Gennaro

Il dipartimento ha investito anche in termini di formazione, organizzando conferenze, interventi di docenti universitari, anche con esercitazioni pratiche.

La formazione e la crescita sono due aspetti chiave perché lo studio ha la responsabilità sulla crescita e l'affermazione dei professionisti e allo stesso tempo deve far in modo che i giovani possano cambiare l'ambito professionale nel quale operano, assecondando o addirittura anticipando i trend di mercato. E dell'importanza di cambiare, Lombardo è consapevole dal momento che nel corso della sua carriera si è occupato tanto di m&a, focalizzandosi alla fine sul finance. «Credo sia un valore possedere un certo grado di poliedricità, anche se questo non è coerente con i compartimenti stagni di alcuni studi internazionali», sostiene l'avvocato.



finance community *.it*

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario



LA DIREZIONE DEL MERCATO

Il mercato del finance ha subito tanti cambiamenti. Per affrontarlo Dla Piper ha puntato su lateral hire di professionisti specializzati, che hanno consentito anche di allargare lo spettro dei clienti. Oggi infatti lo studio assiste banche, fondi, società di risparmio gestito, large borrower e grandi emittenti. Nel contesto attuale, secondo Lombardo, c'è da lavorare sull'assorbimento di asset da parte di fondi che possono garantire immissione di equity nella società in difficoltà. Bisogna anche concentrarsi sui fondi speculativi che sono una risposta alla crisi d'impresa e generano lavoro di acquisition finance. E ancora: lavoro di restructuring sul debito vecchio in caso di m&a. Mentre sugli npls lo studio è concentrato più su nomi specifici che su portafogli. «Ci siamo dedicati a operazioni molto complesse: penso a Idea Fimit che ha acquistato Antonio Scarpellini. O alla ristrutturazione dei 6,8 miliardi di euro di debito di Alitalia (secondo quanto risulta a MAG, ad assistere il ceto bancario ci sono Pedersoli Studio Legale e



Ugo Calò

Molinari & Associati). Lavorare su operazioni complesse ci offre la possibilità di uscire dalla nostra comfort zone e sono felice di vedere come il team reagisce, mettendosi in gioco e arricchendo così il bagaglio professionale», afferma Lombardo.

Il team f&p assiste sia banche che borrower. Per evitare eventuali conflitti di interessi il dipartimento, prima di accettare un mandato da una società, interpella sempre gli istituti di credito, che di solito non pongono restrizioni. «L'importante è non avvallare mai delle richieste insensate, sia che esse provengano dalle banche, sia dalle aziende in ristrutturazione. L'operazione più riuscita è quella da cui tutte le parti escono un po' scontente, perché vuol dire che si è trovato un equilibrio, una linearità e una logica su tutte le clausole e le istanze», conclude Lombardo. 🧑🏻

Il libero scambio è morto?

**FOLLOW
THE MONEY**



Sarebbe potuto essere il deal cross border più grande degli ultimi vent'anni. Ma la fusione tra i colossi Kraft Heinz e Unilever, 143 miliardi di dollari il valore, non ha visto neanche i primi spiragli di luce. E anzi, come scrive *The New York Times*, invece di essere un trionfo del capitalismo, questo deal è stato solo un grande "tonfo", in quanto l'offerta è stata rifiutata da Unilever solo pochi giorni dopo la sua presentazione.

La breve durata del deal, sostiene il quotidiano, potrebbe essere imputata per larga parte alle barriere nazionali. In particolare quelle del Regno Unito, paese di origine di Unilever, che fra le altre cose obbliga a frequenti comunicazioni al mercato durante la negoziazione di una fusione e impone paletti su temi come il lavoro.

A livello generale, questo protezionismo, culminato con l'ascesa di **Donald Trump** a presidente degli Stati Uniti, sembra essere destinato ad aumentare ancora. E secondo il quotidiano statunitense, il fallimento di questa operazione è solo la prima di tante altre che potrebbero accadere in questa nuova era mercantilista.

In effetti, stando a quanto ha rilevato l'Organizzazione mondiale del commercio (Wto), le barriere commerciali non sono mai state così numerose dal 2009 - si pensi alla tassa sull'acciaio cinese del 265% imposta nel marzo scorso dagli Usa - mentre gli scambi mondiali non si sono mai ripresi dalla crisi del 2008. La loro crescita non ha superato il 3% all'anno dal 2009, mentre nei due decenni precedenti aumentava a ritmi superiori al 7%. 🍷

PIAZZA AFFARI, quando i fondi ALZANO LA VOCE

Negli ultimi rinnovi assembleari non sono mancati colpi di scena da parte degli investitori istituzionali azionisti di minoranza. La loro presenza inizia a farsi sentire anche nelle nomine dei consiglieri. E il trend sembra destinato a crescere



ultimo caso è stato quello di Snam circa un anno fa. Durante il rinnovo dei vertici, la lista proposta da Assogestioni ha di poco superato quella che portava la firma di Cdp Reti, la holding che controlla la società e che è posseduta per il 70% dal Tesoro e per il restante 30% dal colosso cinese State Grid. Qualche anno prima, nel 2014, era stata la volta di Telecom Italia, in cui, sempre durante il rinnovo assembleare, la lista più votata fu quella proposta da Assogestioni, che raggiunse il 50% del capitale presente, contro il 45,5% della lista proposta dall'azionista di maggioranza Telco.

Da allora, questa maggiore partecipazione degli investitori istituzionali quali azionisti di minoranza nella fase di rinnovo del consiglio di amministrazione è continuata e oggi è diventata un trend consolidato a Piazza Affari. A spingerlo sono una serie di fattori come una presenza più a lungo termine o le nuove normative.

Ma questa tendenza potrebbe essere destinata a influenzare sempre di più e su più fronti il panorama della governance nelle quotate tricolore. A partire dai rinnovi dei board delle principali società del Ftse Mib in programma per quest'anno.

UN CERTO PESO

Ciò che preoccupa è il rischio di "ribaltoni" dell'ultimo minuto, come è accaduto in passato a società come la già citata Snam e in Ubi Banca. Nell'istituto guidato da **Victor Massiah**, durante la sua prima assemblea da spa e in occasione del rinnovo assembleare, la lista di minoranza ha, infatti, ottenuto il 51% dei voti e la nomina di tre candidati.

Un risultato che ha sorpreso molti e che, tuttavia, a livello pratico cambia poco le cose.

Nonostante la vittoria in assemblea, infatti, il numero di candidati

espressi dalle minoranze e presenti effettivamente nel cda resta sempre inferiore rispetto a quello della maggioranza.

L'interesse degli investitori istituzionali, dunque, non sembra essere quello del controllo diretto dell'azienda, ma piuttosto quello di rendere evidente la propria presenza all'interno della società e di ricordare agli azionisti di maggioranza che, volenti o nolenti, anche le minoranze possono alzare la voce.

Tenuto conto di queste considerazioni, se guardiamo all'indice Ftse Mib e ai rinnovi in programma per il 2017, sono diverse le aziende in cui le minoranze hanno un peso complessivo tale da poter influire sulle decisioni aziendali. Fra queste ci sono Enel ed Eni, con rispettivamente il 52,5% e il 49% di quote in mano alle minoranze, Leonardo - Finmeccanica, in cui le minoranze pesano per il 49,1%, Terna (51,7%) e Telecom Italia (59,2%). Quattro società che da sole contano per oltre 110 miliardi di capitalizzazione di Borsa e diversi posti da riempire nei board, comprese le cariche di amministratore delegato e presidente.



Victor Massiah

I DRIVER

«Storicamente i fondi nelle società quotate hanno avuto sempre un ruolo "passivo" mentre oggi stanno iniziando ad attivarsi all'interno del consiglio», evidenzia **Romina Guglielmetti**, founding partner dello studio legale Starclx.

Questo si esplica «in primis a partire dalle politiche di remunerazione, che devono essere coerenti con l'andamento



Romina Guglielmetti



Andrea Di Segni

dell'azienda», ma anche «attraverso raccomandazioni e lettere di sensibilizzazione verso gli azionisti di maggioranza, affinché si presti attenzione alla composizione dei consigli, ci siano dei veri indipendenti veri e che le competenze siano quelle che servono all'azienda».

Ma da dove nasce questo interesse? Da un punto di vista puramente numerico, questa partecipazione è frutto innanzitutto di una presenza sempre più massiccia dei fondi nelle assemblee delle maggiori società, aumentata del 40% dal 2012 che si è assestata su una media del 42-44%. In secondo luogo, gli istituzionali, soprattutto quelli internazionali, stanno "mantenendo le posizioni", cioè restano nella società per un medio o lungo periodo con lo scopo di remunerare in maniera ottimale il proprio investimento.

A questo si aggiunge la spinta regolamentare da parte di Banca d'Italia e Bce che hanno puntato sempre di più l'attenzione sulla completezza e sulla differenziazione del board. In questo senso, sottolinea Guglielmetti, «c'è stata una progressiva consapevolezza

da parte di questi azionisti che la formazione di un board capace, diversificato e ben remunerato non solo influisce positivamente sulla redditività dell'azienda ma diminuisce anche i rischi, soprattutto quello di conflitto di interesse ad esempio in operazioni con parti correlate».

Poi c'è un tema di immagine. «Oggi - aggiunge **Andrea Di Segni**, partner di Sodali - avere un dialogo con i fondi stranieri e con coloro che non sono nelle liste di maggioranza è diventato molto importante, sia per una questione di reputazione sia per mettere insieme le esigenze di tutti gli azionisti e della società stessa». Il vantaggio, evidenzia, «è quello di poter portare competenze al consiglio e di capire cosa realmente vuole il mercato».

LA SPINTA DEI PIR

Per Di Segni «si tratta di un'evoluzione in corso da qualche tempo in Italia», a riprova di «un mercato che è cresciuto molto» e che diversamente rispetto a quanto si possa pensare «tiene già molto conto delle best practice internazionali, ad esempio nel caso di operazioni tra parti correlate e nel voto di lista». Certo c'è ancora da lavorare, in particolare in termini di trasparenza nei confronti del mercato sulle ragioni delle scelte di governance.

A questo proposito, sottolinea **Livia Aliberti Amidani**, fondatrice della boutique di consulenza focalizzata su temi di corporate governance Aliberti Governance Advisors e membro di diversi cda, «rispetto all'estero, in Italia questo tipo di practice



Livia Aliberti Amidani

Sono lieti di invitarla alla presentazione del volume

LA DIFFAMAZIONE TRA MEDIA NUOVI E TRADIZIONALI

Lunedì 10 aprile 2017 • Milano



AL VIA AIEDA

Promuovere e incoraggiare l'attivismo degli azionisti di minoranza delle società quotate italiane e la presentazione di liste di candidati indipendenti per l'elezione di componenti di minoranza degli organi sociali, anche attraverso la sollecitazione di deleghe.

Con questi intenti prende il via Aieda, la nuova associazione che vuole dare voce agli azionisti di minoranza, in particolare nelle piccole e medie imprese quotate.

A fondarla sono stati manager, imprenditori e professionisti quali **Dario Pardi** (presidente), **Francesco Dagnino** (vicepresidente), **Valentino Bravi**, **Claudio Caruso**, **Giancarlo Ciacciofera**, **Alessandro Dagnino**, **Nicolo Locatelli**, **Antongiulio Marti**, **Vincenzo Macaione** e **Federico Protto**. Soci sostenitori sono inoltre LEXIA Avvocati, CDR Communication, Primus Capital e SIFA Press.

«L'associazione costituisce una novità assoluta nel panorama italiano, e annovera nella sua mission, oltre alla presentazione di liste di candidati di minoranza indipendenti, anche la promozione e diffusione della cultura della buona governance, favorendo l'incontro e il dialogo tra gli amministratori di società quotate e gli azionisti di minoranza, nonché l'esercizio dei diritti sociali da parte di questi ultimi», ha spiegato Pardi.

In particolare, AIEDA intende avviare, in qualità di promotore, sollecitazioni di deleghe di voto - strumento fino a oggi sostanzialmente non adoperato in Italia dagli azionisti di minoranza - per la presentazione di liste di candidati indipendenti, sulla base di criteri che garantiscano il rispetto di requisiti di onorabilità, correttezza, professionalità e indipendenza più stringenti di quelli richiesti dalla legge e dal codice di autodisciplina, con particolare attenzione al grado di competenza rispetto al ruolo per il quale ogni candidatura è presentata. 🗳️



ha preso piede più in ritardo anche per via della minore frammentazione dell'azionariato». Nel Regno Unito, ad esempio, «l'azionariato delle grandi aziende è molto più frazionato e non sono presenti azionisti con un tale controllo come avviene nel nostro Paese. Questo ha consentito agli investitori istituzionali con quote di minoranza di avere più possibilità di farsi sentire».

Ora, però, le cose stanno cambiando. E non solo per le blue chip. «Per il momento questo discorso vale solo per le società più grandi», osserva Guglielmetti, «quindi una porzione contenuta delle quotate». Mentre «le mid cap non hanno ancora un azionariato con la stessa sensibilità o non hanno processi consolidati. Anzi, in alcuni casi, non sono nemmeno presenti liste di minoranza».

Il limite, aggiunge Aliberti Amidani, «è il costo che gli investitori devono sostenere per poter proporre delle liste. Trovo, infatti, ancora difficile che i grandi fondi inizino a dedicarsi all'analisi della governance in questo tipo di società o a spendere risorse per una partecipazione più ampia nelle mid cap a meno che non ci siano precise ragioni». Tuttavia, osserva, «in questo contesto i Pir (piani individuali di risparmio, ndr) potrebbero essere un incentivo per attirare l'attenzione degli investitori istituzionali sul mercato delle medie e piccole imprese, in particolare fra le aziende con una capitalizzazione tra i 500 milioni e 1 miliardo di euro, che potrebbero essere le prime interessate». (l.m.)



Avvocati, cfo e commercialisti, antenne per le crisi aziendali



Con la nuova legge si passerà dal fallimento alla liquidazione giudiziale. Massima attenzione alla prevenzione. Un sistema di allerta e analisi dei campanelli d'allarme

D

ddl delega al governo per la nuova riforma fallimentare, approvato a inizio febbraio alla Camera, ha l'obiettivo di modernizzare

all'abolizione della parola "fallimento" in favore di "liquidazione giudiziale" fino a un processo semplificato per l'accertamento dello stato di crisi o di insolvenza. Il

la gestione della crisi aziendale e di aiutare le imprese in crisi ad assicurare la continuità del business. Un passo significativo, soprattutto se si pensa che nonostante sia in diminuzione rispetto al 2014, il numero dei fallimenti delle imprese italiane resta elevato: da inizio anno sono fallite 10.047 attività, una media di 52 chiusure al giorno stando ai dati di Cribis.

Se il ddl dovesse passare così com'è dopo il vaglio del Senato, le cose, almeno nelle intenzioni del legislatore, dovrebbero migliorare. Fra gli elementi più innovativi, infatti, il testo dà una maggiore attenzione alla prevenzione e offre degli strumenti per anticipare la crisi d'impresa. Si tratta dell'allerta preventiva, un sistema dedicato a piccole e medie aziende non quotate che può essere attivato direttamente dal debitore o d'ufficio dal tribunale su segnalazione (obbligatoria per fisco e Inps) e diretto a un apposito organismo di composizione della crisi all'interno delle Camere di commercio. A dimostrazione del fatto che alcuni campanelli d'allarme esistono e che possono essere fondamentali per anticipare la crisi e prevenire il disastro. A coglierli dovrebbero essere però anche i consulenti e i professionisti che lavorano con l'imprenditore.

CONSULENTI ALL'ERTA

Ma quali sono questi professionisti? Come spiegano **Valentina Roggiani** e **Lorena Ponti** della società di consulenza nella gestione della crisi aziendale PeR Consulting, «parliamo di commercialisti e avvocati, ma anche di chi svolge funzioni importanti come il recupero crediti». Questi ultimi ad esempio «potrebbero accorgersi subito se la massa delle posizioni scoperte aumenta: un chiaro segnale che c'è qualcosa che non va e che bisogna agire per sollecitare il pagamento», osservano.

Come spiega **Roberto Scibetta**, dello studio Pomara Scibetta & Partners, «il commercialista è sicuramente una delle figure più vicine all'azienda e una di quelle che può capire i segnali di una crisi, ma come questo si traduca poi a livello pratico dipende dal ruolo che svolge, se consulente o sindaco». Nel primo caso, «il bravo professionista è subito in grado di cogliere i primi segnali di una crisi, che spesso sono legati a un tentativo dell'imprenditore di posticipare il versamento di determinate imposte poiché è a corto di liquidità». Ad esempio «se il cliente chiede di continuo al professionista di calcolare il cosiddetto "ravvedimento operoso" (sanzioni e interessi per il ritardato versamento delle imposte) per assolvere con sistematico ritardo le imposte dovute e quindi cercando di posticiparne il pagamento, è un

evidente segnale che l'azienda è in una situazione di crisi di liquidità». Se invece il commercialista svolge il ruolo di sindaco «è meno a contatto con l'azienda e quindi può essere meno semplice per lui cogliere i giusti allarmi», osserva Scibetta, «quindi deve essere il professionista stesso che deve fare le giuste domande e svolgere i dovuti controlli, ad esempio verificando analiticamente la posizione finanziaria netta dell'impresa, lo scadenziario dei clienti e dei fornitori e – nuovamente – il periodico e puntuale versamento delle imposte nette dirette e indirette».

Allo stesso modo, evidenzia **Andrea Pietrini**, fondatore di YourCfo Consulting Group, che lo scorso 9 febbraio ha organizzato a Milano un convegno proprio sul tema, «un ruolo importante è quello del direttore finanziario, prima di tutto perché è colui che è in grado di interpretare i segnali dati dai numeri e quindi di capire la situazione dell'impresa, e in secondo luogo perché traduce questi numeri in un'azione strategica e in una pianificazione industriale fondamentale per i futuri passi dell'azienda». Ciò è ancora più importante, sottolinea, in una situazione di crisi, nella quale «il cfo svolge spesso un ruolo di mediatore tra le banche creditrici e



Roberto Scibetta

l'imprenditore».

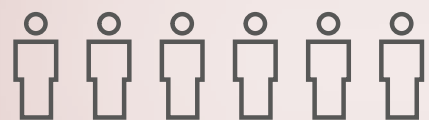
Certo è che per svolgere questo compito i professionisti devono avere «un'approfondita conoscenza dell'organizzazione e delle procedure aziendali, se non vivi l'azienda non puoi comprenderne le dinamiche, nonché una sensibilità ai numeri attuali e futuri», evidenzia Pietrini.

OCCHIO AI FLUSSI

È proprio osservando i numeri che la crisi può essere prevista, oltre che risanata. Come spiegano Roggiani e Ponti, «quando l'azienda non è in condizioni di salute i sintomi sono quasi sempre molto evidenti se si dispone di un budget puntuale e

I FINALISTI

Tax *2017* Awards



by legalcommunity.it

20 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

NUOVA VITA PER MERCATONE UNO

Una concorrenza spietata da parte di gruppi come Ikea e Mondo Convenienza e un modello di business poco competitivo. Ma forse, nel caso la magistratura lo dovesse confermare, anche attività illecite. Sono tanti i motivi che hanno portato Mercatone Uno, marchio del mobile italiano e storico sponsor delle pedalate di **Marco Pantani**, a chiedere, e ottenere, nel 2015, l'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria. Per non finire schiacciato sotto il peso di 525 milioni di debiti finanziari e commerciali.



Ora però il gruppo si prepara a una seconda vita. I commissari straordinari **Stefano Coen**, **Ermanno Sgaravato** e **Vincenzo Tassinari** hanno infatti aperto il secondo bando di vendita, affiancati dallo studio legale Simmons&Simmons, con gli avvocati **Giorgio Mariani** e **Federica Marcabruni**, e da Roland Berger quale advisor finanziari, con **Andrea Marinoni** e **Nicola Morzenti**.

Sul mercato vanno dunque i 78 punti vendita del gruppo, compresi 23 immobili di proprietà, per una superficie commerciale complessiva di oltre 500mila mq per 220 milioni. Rispetto alla precedente gara è stato abbassato il prezzo (era di 260 milioni) e si lascia spazio ad acquisti parziali della rete, con o senza gli immobili, purché, ha sottolineato Cohen, «venga rispettata l'unitarietà dell'azienda». Nel 2016, Mercatone Uno «ha tenuto e ha guadagnato, parità di rete, il 3% di ricavi», ha spiegato Tassinari. Il gruppo ha chiuso il 2016 con vendite per 344 milioni, in crescita del 12,3%. Tassinari assicura che il budget indica un dimezzamento delle perdite nel 2017 e il break even l'anno dopo. Le offerte vincolanti dovranno arrivare entro il 17 maggio. I commissari sperano di arrivare alle assegnazioni entro l'estate e al closing in settembre. 🌐

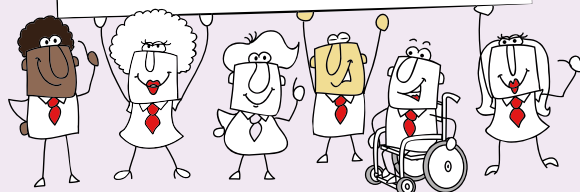
aggiornato. Ad esempio, quando il budget e il reporting sono puntualmente smentiti perché poco affidabili, e i flussi di cassa non sono sufficienti rispetto alle spese, le criticità emergono subito». Ma non solo, un'allerta può esserci se l'azienda si trova a cercare continuamente nuova finanza, se la maggior parte dei crediti non sono stati recuperati o se, ad esempio, i fornitori iniziano a chiedere un pagamento anticipato, segno della scarsa fiducia nei confronti dell'azienda». I contrasti interni possono rappresentare anch'essi un codice rosso: «Anche colti questi segnali, spesso l'imprenditore tende a minimizzare la situazione e a cercare di andare avanti con la propria attività. Ciò può provocare contrasti all'interno del consiglio di amministrazione o un turnover frequente nelle prime linee manageriali». Ciò accade soprattutto nelle aziende padronali, «in cui l'imprenditore, che è anche manager, ha sempre l'ultima parola». In questo contesto, secondo le professioniste, il primo passo di prevenzione «dovrebbe consistere nel diffondere la cultura della crisi



e far capire che è una fase naturale della vita dell'azienda e che agire tempestivamente, esattamente come quando si fa un check up, è fondamentale».

Perché, come sottolinea Scibetta, «la maggior parte degli imprenditori pensa che uno squilibrio dei conti sia temporaneo e difficilmente si accorge che invece la crisi è molto più radicata».

Quanto alla riforma e all'introduzione dell'allerta, per Scibetta «è positiva se utile per una sensibilizzazione di quei professionisti che ancora non svolgono questo tipo di attività, anche se occorre evitare che tutta la responsabilità vada a finire sulle spalle del commercialista» (l.m.). 🗣️



di silvia pasqualotto

PROFESSIONISTE in rete **PER LA PA**

Una banca dati per raccogliere e mettere in evidenza i curricula di avvocate, consulenti del lavoro, commercialiste e di molte altre professioniste disposte a ricoprire posizioni di vertice negli organi di amministrazione e di controllo delle società controllate dalla pubblica amministrazione e dagli enti pubblici.



È l'iniziativa lanciata dalla presidenza del Consiglio in collaborazione con l'Università di Udine assieme ai vari ordini professionali. Il dipartimento delle Pari opportunità ha infatti siglato cinque protocolli di intesa con gli ordini degli ingegneri, degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei consulenti del lavoro e con Confprofessioni.

L'obiettivo dell'iniziativa è quello di facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta: da una parte cioè le società che hanno bisogno di persone qualificate e dall'altra le professioniste che, purtroppo, faticano ancora a farsi notare e includere nei cda nonostante le legge Golfo-Mosca.

Lo strumento si chiama banca dati ProRetePA (che sta per Professioniste in rete per la pubblica amministrazione) e possono iscriversi, come si legge nel sito (<http://prorate-pa.pariopportunita.gov.it/>), "tutte le donne che ritengono di avere le competenze adatte per ricoprire posizioni di governo o di controllo in una società pubblica".

Le pubbliche amministrazioni non saranno obbligate ad attingere alla banca dati e tuttavia l'iniziativa si colloca nell'ambito di un progetto di pari opportunità e azioni positive nei confronti del genere meno rappresentato che, al momento, è quello femminile. 🍷



COMPLIANCE E LEGAL? MEGLIO SEPARATI

Abbiamo incontrato il senior vice-president di Wal-Mart (ed ex Impregilo) Daniel Trujillo che ci ha spiegato come funziona il settore. Ci ha rivelato che nel suo team ci sono professionisti di 15 nazionalità diverse. E che l'Italia, per lui, è speciale...

di anthony paonita

Forse è uno dei migliori esempi di un avvocato in house moderno, poliglotta e con competenze multidisciplinari. **Daniel Trujillo**, argentino di origine, si è laureato in

Argentina e Usa. E ha lavorato in Europa, America Latina (in Argentina e in Brasile), e negli Stati Uniti.

Da poco è entrato in Wal-Mart dove ricopre il ruolo di senior vice-president e responsabile etica e compliance.

In precedenza ha lavorato per Schlumberger, grande società francese di servizi petroliferi. Ora vive e lavora a Bentonville, Arkansas, negli Stati Uniti, dove si trova la sede di Wal-Mart.

Trujillo è stato assunto dal colosso nazionale dopo uno scandalo, legato a questioni di tangenti, che ha coinvolto alcuni dei dirigenti messicani. Wal-Mart ha dato a Trujillo il compito di implementare un programma di conformità (compliance).

Di cosa si occupa in Wal-Mart?

Sono responsabile ethics and compliance operation di Wal-Mart

An interview with Daniel Trujillo, senior vice-president and ethics and compliance officer, Wal-Mart International

Daniel Trujillo is probably one of the best examples of a modern, multilingual, multidisciplinary in-house lawyer. An Argentinean by birth, Trujillo has attended school near home and in the United States, and has worked in Europe, his native Latin America in two countries (his own and Brazil), and the United States. Previously working for Schlumberger, the large global French-based oil services company, Trujillo now lives and works in Bentonville, Arkansas, in the U.S., which many regard as Wal-Mart's company town. Trujillo was hired by the international subsidiary of





inhousecommunity.it



La sua formazione è quella di un avvocato?

Sì. E ho anche un MBA.

In Wal-Mart International, gli uffici legali e di compliance sono separati?

Sì sono separati.

Cosa pensa della tendenza a separare la compliance dalla funzione legale?

Ritengo sia un trend molto sano. Fa bene all'azienda. Quando sono arrivato qui erano gestite insieme. Uno dei miei primi compiti è stato quello di procedere alla loro separazione.

Che risultati avete ottenuto?

I risultati sono davvero buoni, perché da un lato abbiamo una forte attenzione alla compliance. Ma dall'altro lavoriamo ancora a stretto contatto con il legale. Svolgo il mio lavoro in sinergia con avvocati, ingegneri e gli esperti in sicurezza. Questo fornisce all'azienda un diverso tipo di messa a fuoco.

Lavora anche con studi legali esterni?

No.

Che cosa ha fatto prima di venire a Wal-Mart?

Ho iniziato a lavorare nei tribunali civili in Argentina quando ancora stavo studiando legge. Poi sono andato in un piccolo studio legale. Dopo di che,

What do you think of the trend of separating compliance from the legal function?

I think it's a very healthy separation. It's good for the company. When I came here they were together. It was part of my role to separate them. The results are really good, because we have a strong focus on compliance. We work closely with legal. To help me do my job, we have attorneys, engineers, people who are experts in safety. It gives the company a different type of focus. So my recommendation is to have them be separate.

Do you work with outside counsel?

No.

What did you do before you came to Wal-Mart?

I started working in civil courts in Argentina when I was studying law and then went to a small law firm. After that, I moved to Impregilo S.p.A, one of the largest construction companies in the world. I worked in the legal department there, then moved to Cargill, in Argentina for two and a half years. In 1987, I joined Schlumberger, and I worked there for 15 years. I had

sono entrato in Impregilo, una delle più grandi società di costruzione di tutto il mondo. Lì ho lavorato nel dipartimento legale, poi ho lavorato per Cargill, in Argentina per due anni e mezzo.

Quando è entrato in Schlumberger?

Nel 1987, sono entrato in Schlumberger e ho lavorato lì per 15 anni. Ho avuto ruoli completamente diversi. Ho vissuto a Milano, dove ero responsabile per il North e West Africa. Per un certo tempo, sono stato in charge anche su America Latina e Brasile. Poi mi sono trasferito a Houston. Infine ero assistente general counsel e direttore di compliance per l'intera azienda.

completely different roles. I lived in Milan, I was in charge of north and West Africa for a time, I was in charge of Latin America in Brazil, and then I moved to Houston. Finally I was assistant general counsel and director of compliance for the whole company.

Why did Wal-Mart hire you?

They wanted to be sure they had a international ethics and compliance

▶▶▶

Il edizione

inhousecommunity
Awards



Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

CARNELUTTI LAW FIRM

Gatti Pavesi Bianchi

LATHAM & WATKINS

P O R T O L A N O
C A V A L L O

Sponsor

Accuracy

**Laurence
Simons**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



GENERAL COUNSEL E-BOOK²⁰¹⁶



In collaborazione con

Partner

Accuracy

CARNELUTTI

CASTALDI PARTNERS
1996

ICM Advisors

DENTONS

K&L GATES

LATHAM & WATKINS

Wolters Kluwer

RSINGERH ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

PORTOLANO
CAVALLO

Studio Legale
withers

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play



Most companies go at a certain point through the same process from being a domestic company to being global. Some of them are more deliberate than others. Schlumberger is one of the most international companies that I know of.

Se facessi un sistema di compliance per un'azienda globale da zero, farei qualcosa nè troppo americano nè troppo europeo. Si dovrebbe avere il giusto mix. Fondamentalmente, è quello che ho fatto con il gruppo di compliance in Wal-Mart. Ho colleghi di 15 nazionalità diverse, e l'ho fatto volutamente. Volevo avere le persone giuste per portare l'azienda al passo successivo.

Può descrivere esattamente come funziona il vostro programma di compliance?

Abbiamo cominciato a esaminare tutte le procedure. Siamo partiti dai sistemi di controllo. Poi ci siamo occupati della tecnologia. Quindi dei software. Siamo passati da 35 soluzioni software a sette.

Quando si parla di un software compliant, cosa si intende?

Inviando un gruppo di persone in un negozio senza preavviso. Diremo al manager che siamo lì per la compliance visiteremo insieme il negozio, andando a controllare che cosa funziona e cosa non funziona, cercando di capire in che modo possiamo renderci utili e aiutare a risolvere i problemi.

Poi cosa accade?

Si mettono le informazioni raccolte

I worked with people from more than 100 different nationalities, basically five or six different languages. That is a truly global organization.

Is there much of a difference in how established legal departments are in the U.S., versus European companies?

I think the experiences are different—it's not a matter of development.

If I were the one building a department for a global company from scratch, I'd make sure it isn't too American or too European. It would have to have the right mix. Basically, I did that with Wal-Mart with the compliance group. I have 15 different nationalities, and that's by design. You want to make sure that you have the right people to help take the company to the next step.

Can you walk me through exactly how your compliance program works on an everyday level?

We started looking at the processes. We started to look at all the controls that the company has. Then we moved to technology. Let's see what kind of solutions the company has in terms of software. We went from 35 separate software solutions for compliance to now seven.

con la visita in un elenco. Questo diventa la mappa del rischio da cui è possibile vedere chi ha visitato quel negozio, il nome del responsabile, cosa c'era di sbagliato, e quante volte la visita non ha dato risultati positivi. I manager possono vedere la mappa sul loro iPad.

Ha vissuto in tanti luoghi. Quale è stato il suo posto preferito?

Milano, senz'altro. Sono molto legato all'Italia. Ho una nonna italiana. Abbiamo una casa in Italia (in Toscana) e ci andiamo ogni anno con la nostra famiglia. Se potessi ricominciare da capo, vivrei in Italia. 🇮🇹



When you say software to be compliant, what does this software do?

We send a group of people to a store unannounced. We'll tell the manager that we're here from compliance and we're going to walk with you through the store. We are going to check what is working and what is not working. And will try to determine how to help you.

We have a list of things to check and will supply the store manager with the list of things that he may have to fix. The information from the visit is uploaded into a data fabric. We create a risk map risk map where you can drill down to the store level to see who visited that store, what was the name of the store manager, what was wrong with that store, and how many visits that store has been failing. Managers can see the map on their iPads.

You've lived in so many places. Which was your favorite?

Milano by far. I love Italy. I have an Italian grandmother. It was a place where I connected immediately. We have a house in Italy [in Toscana] and my wife goes there with our whole family. If I could do it over again, it would be in Italy. 🇮🇹



ALAJMO, UNA “CUCINA” DA 12 MILIONI

L'ingrediente segreto? Il private equity. Dal 2010 l'azienda è partecipata dal fondo Venice controllato da Palladio. «Una sinergia che ha moltiplicato il giro d'affari», dice a *MAG* l'ad

di gabriele perrone



Raffaele e Massimiliano Alajmo

N

el mondo dell'alta ristorazione c'è un impero che ha consolidato la sua forza puntando sul binomio cucina-finanza. È quello della famiglia Alajmo, considerata un'istituzione in Italia e tra le eccellenze gastronomiche mondiali. Fanno parte del gruppo il ristorante tristellato Le Calandre, il bistrot Il Calandrino e il negozio di alimentari In.Gredienti a Sarameola di Rubano (Padova), il ristorante La Montecchia

e il bistrot ABC Montecchia a Selvazzano (sempre in provincia di Padova), il ristorante Quadri, il bistrot ABC Quadri, il Gran Caffè Quadri e il recentissimo Amo a Venezia, più il Caffè Stern a Parigi. Dieci locali, per un totale di circa 200 dipendenti, con un fatturato di 12 milioni di euro nel 2016 in Italia e 1,5 milioni a Parigi (nel bilancio 2017 è prevista una crescita del 10%).

Dal 2010 l'azienda Alajmo è partecipata dal fondo di private equity Venice, controllato da Palladio Finanziaria, che ha il 25% delle quote societarie. «Dopo questa operazione il volume



© Lido Vannucchi

200

**I DIPENDENTI
DEI LOCALI
DEGLI ALAJMO**

d'affari è cresciuto notevolmente», spiega a *MAG* **Raffaele Alajmo**, amministratore delegato dell'impresa di famiglia, mentre il fratello **Massimiliano** guida le cucine.

UNA FINANZA LUNGIMIRANTE

«Quando Palladio Finanziaria è entrata fatturavamo 4,8 milioni, oggi siamo a quota 12 milioni. Con l'ingresso del fondo in aumento di capitale abbiamo acquisito il Quadri a Venezia, a cui è seguita l'apertura della società francese, con un socio parigino al 25%, e abbiamo inaugurato da poco Amo a Venezia». Il legame tra food e finanza ha quindi portato risultati tangibili: «L'ingresso di un fondo è positivo per molti aspetti, perché aiuta a far crescere la cultura aziendale e imprenditoriale, con un'ottica diversa da quella di ristorazione», racconta Alajmo. «Bisogna fare attenzione però: Palladio non è un fondo speculativo e aggressivo, mentre esistono tanti fondi che vogliono uscire al più presto per realizzare un markup e ciò

Raffaele Alajmo



© Lido Vannucchi

10

I LOCALI DEGLI ALAJMO
TRA PADOVA, VENEZIA
E PARIGI

let's fall in **love!**



7GR., IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DEL MIGLIOR ESPRESSO ITALIANO.

Occorrono 7 grammi di caffè finemente macinato per preparare un espresso ricco, corposo, perfettamente estratto. 7Gr. è un marchio che già nel nome racchiude la propria promessa: offrire sempre un espresso eccellente, semplicemente perfetto. Per questo selezioniamo fra le origini più pregiate al mondo solo i migliori chicchi e attraverso un processo rigoroso li trasformiamo in tre miscele dalla personalità unica e inconfondibile. Per realizzare in tazza un piccolo capolavoro di gusto e aroma in grado di mobilitare i sensi, di coinvolgere la mente, di ricaricare l'anima... e di far innamorare.

Entra anche tu nel mondo dei veri espresso lovers, scopri di più su www.7gr.it



For
espresso
lovers
only.

12 mln €**IL FATTURATO
DI ALAJMO SPA
IN ITALIA****25%****La quota societaria
di Palladio
Finanziaria****Massimiliano Alajmo**

può essere pericoloso, se non letale, per l'azienda».

Il mondo del food, soprattutto quello di alta qualità, non dà risposte istantanee ma ha bisogno del giusto tempo per vederne i risultati. «Se si valuta un'azienda solo per il fatturato e il margine operativo lordo, si ha una visione particolarmente ristretta, seriale e industriale», sostiene Alajmo.

L'IMPORTANZA DEL BRAND

Per un'azienda che ha un brand, spesso il marchio e la reputazione (beni intangibili) sono più importanti del

risultato economico, ma non interessano alla maggior parte della finanza. «Un fondo lungimirante, però, sa che il valore del brand può agire a lungo termine sul moltiplicatore per la valutazione di un'impresa - afferma Alajmo - e noi crediamo in questo con Palladio».

La ristorazione ha una percentuale di circa il 70% sul giro d'affari dell'azienda (Le Calandre fattura da solo quasi 2 milioni) che nel corso negli anni ha sviluppato altre attività con il marchio Alajmo: dall'editoria al design, dal catering per eventi alla vendita

di prodotti alimentari.
«Questa diversificazione fa parte del nostro dna» e consente di ampliare l'identità dell'impresa, che ha tra i soci con oltre il 2% il Gruppo Ligabue ed è assistita dall'avvocato **Dante De Benedetti** dello studio legale Mdba di Milano.



DALLA PROVINCIA ALLA CITTÀ

Tra la ristorazione in provincia e quella in città, la strategia di business è diversa: «In provincia è più complicato, perché bisogna cercare di far diventare il locale un destination restaurant più importante rispetto al luogo dove si trova, visto che è necessario fare un apposito viaggio per arrivarci», racconta Alajmo.

In città, invece, il ristorante «si trova in una destination town, quindi le persone che viaggiano a Venezia o Parigi cercano semplicemente l'offerta gastronomica che più interessa loro all'interno della città».

Proprio riguardo al business

Raffaele, che insieme al fratello Massimiliano fa parte dello staff di docenti del Master della cucina italiana, consiglia ai giovani aspiranti ristoratori di «frequentare molto i ristoranti, mettersi dalla parte del cliente, studiare, guardare i numeri e aprire la mente». Infine rivela che tra i nuovi progetti degli Alajmo (oltre all'iniziativa benefica "Tavoli trasparenti nell'ambito" dell'organizzazione no profit Il gusto per la ricerca), c'è quello dell'internazionalizzazione con una nuova apertura all'estero: «Riceviamo continue richieste, ma deve scattare qualcosa che ci interessi davvero, attendiamo l'occasione giusta». Dove? «Non si dice... per scaramanzia». 🍀



LA RINASCITA DI ORSERO

La società del settore ortofrutticolo ha debuttato sul mercato Aim dopo la fusione tra GF Group e Glenalta Food. Il cfo e ad Colombini: «Ora possiamo investire nuove risorse per la crescita»

Nel mercato Aim di Borsa italiana, dedicato alle piccole e medie imprese, è la società col fatturato maggiore: quasi 700 milioni di euro. Si tratta di Orsero, azienda attiva nell'importazione e distribuzione di prodotti ortofrutticoli, che ha debuttato in Piazza Affari il 13 febbraio 2017 con un +5,8% a 10,74 euro. La quotazione rappresenta l'ultimo atto della fusione per incorporazione in Glenalta Food di GF Group, la holding a capo del gruppo



savonese, dopo la ristrutturazione del debito di Orsero. Grazie a questa operazione, Glenalta ha realizzato quella che in gergo finanziario si chiama business combination, ovvero lo scopo ultimo della sua esistenza da Spac (special purpose acquisition company) specializzata nell'alimentare.

SEI STUDI LEGALI IN CAMPO

L'operazione ha impegnato sei studi legali. Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto dall'equity partner **Stefano Valerio**, i junior partner

Franco Barucci e **Vanessa Sobrero** e l'associate **Jacopo Zingoni**, ha assistito Glenalta in tutte le fasi dell'operazione, mentre gli aspetti fiscali sono stati seguiti da **Paolo Ludovici**, **Michele Aprile** e **Loredana Conidi** dello studio Ludovici Piccone.

Lo studio Munari Giudici, con **Francesco Munari**, **Matteo Bet** e **Paolo terile** e lo studio Giliberti Triscornia, con il partner **Federico Fischer** hanno assistito il gruppo Orsero. Le banche creditrici sono state assistite da **Vittorio Lupoli** e **Fabio Macrì** di BonelliErede, mentre lo studio Lombardi Segni ha assistito il Nomad, con un team composto da **Federico Vermicelli**, **Alberto Recchia** e **Pierangelo Totaro**.

RISANAMENTO E QUOTAZIONE

Dopo alcuni anni di profonda crisi finanziaria a causa di una serie di investimenti non profittevoli, nel 2015 «la nuova governance di Orsero ha messo in atto un piano di risanamento pluriennale che prevedeva la dismissione di tutte le attività non core business per 40 milioni di euro, un aumento di capitale da parte degli azionisti e una revisione dell'indebitamento da parte delle banche», racconta a *MAG* il direttore finanziario e ad **Matteo Colombini**, proveniente da

»»»

Barberino's: solo relax, nessuna distrazione...



Milano - C.so Magenta, 10
Milano - Via Cerva, 11



Tutti i giorni 10,00 - 20,00
(+39) 02 83 43 94 47

www.barberinosworld.com

Bain & Company. L'ulteriore passo di questo percorso di ristrutturazione «è stata la quotazione in Borsa, fondamentale per rilanciare definitivamente il gruppo e per poter reinvestire le nuove risorse in assenza di vincoli».

Dalla fusione strategica con la Spac Glenalta Food è arrivata una liquidità di 74 milioni di euro, di cui circa 50 milioni saranno utilizzati da Orsero «per politiche di investimento, nuove acquisizioni entro l'anno e per sviluppare il brand», spiega Colombini.

NUOVA LIQUIDITÀ DA REINVESTIRE

L'ingresso nel mercato dei capitali ha quindi rappresentato un vantaggio perché «consente di accedere a una vetrina di



Matteo Colombini,

prim'ordine in termini di raccolta monetaria, emissione di strumenti finanziari e visibilità internazionale, oltre al fatto di avere in dote risorse economiche da reinvestire per la crescita». Lavorare nel settore ortofrutticolo rappresenta un ulteriore vantaggio, perché quello dei cosiddetti healthy food è un trend in crescita in termini di consumi rispetto ad altri comparti. «Per tutti questi motivi, oggi Orsero ha davanti a sé prospettive positive», conclude Colombini.

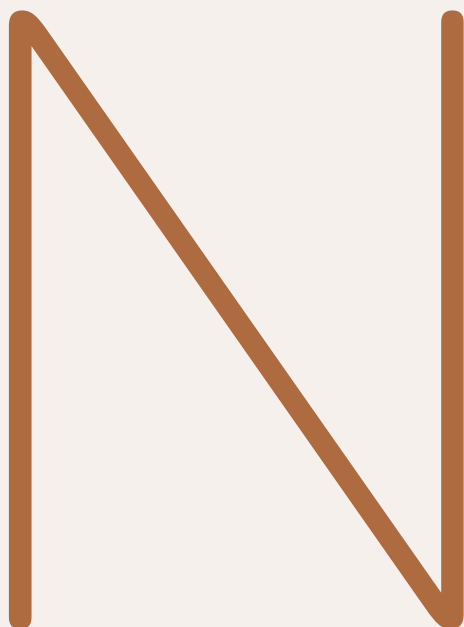
Il nuovo consiglio d'amministrazione è composto dal presidente e amministratore delegato **Paolo Prudenziati**, in Orsero dopo una lunga carriera in Chiquita Italia, dal vice presidente e ad **Raffaella Orsero** in rappresentanza della famiglia, dal cfo e ad Colombini, cui si aggiungono **Gino Lugli** (ex ad Ferrero Italia) e **Luca Giacometti** in rappresentanza di Glenalta Food, e gli amministratori indipendenti **Armando De Sanna** e **Vera Tagliaferri**. (g.p.) 🗣️



Anna Capella

ECCO IL MENU dei food trend 2017

Dalla sicurezza alimentare alla tecnologia, uno studio globale di Edelman spiega su cosa si concentrano le richieste dei consumatori e gli investimenti delle aziende del settore



ell'era degli sconvolgimenti politici e delle interconnessioni globali, anche il mondo del food & beverage è in continua trasformazione. Dall'agricoltura alla distribuzione, dalla preparazione degli ingredienti al marketing, sono diverse le tendenze che si stanno affermando con un grande impatto sul business del settore.

Per individuare i trend principali del 2017, Edelman ha realizzato uno studio in 15 punti attraverso la raccolta di dati e informazioni nei 65 Paesi in cui è presente l'agenzia di relazioni pubbliche e communications marketing.

«Possiamo parlare di "Food trends in a transformative time", dove il cibo è e resterà sempre nel cuore e nella testa dei consumatori, specialmente

gli italiani, l'autenticità rimane di primaria importanza per i brand e registriamo un'attenzione sempre crescente sul fronte regolatorio e legislativo, così come un grande focus sullo spreco alimentare e la sicurezza, in ogni passaggio della catena produttiva», spiega a **MAG Anna Capella**, deputy general manager & consumer brand marketing practice business leader di Edelman Italy, presente nella task globale che ha realizzato lo studio. Di seguito le 15 tendenze principali per il 2017 su cui si concentreranno gli investimenti delle aziende del settore.



1. H2O 2.0

L'acqua, soprattutto in bottiglia, sta assumendo sempre più importanza nei comportamenti alimentari dei consumatori, anche a scapito dei soft drink, con vendite in costante aumento. Le aziende del settore

stanno puntando in particolare sull'acqua aromatizzata, un mercato che si stima possa arrivare a valere 36,7 miliardi di dollari nel 2019 (Persistence Market Research). Dall'altro lato, però, bisogna tenere presente che ci sono ancora Paesi nel mondo dove la carenza e la scarsa qualità dell'acqua rappresentano un grande problema.



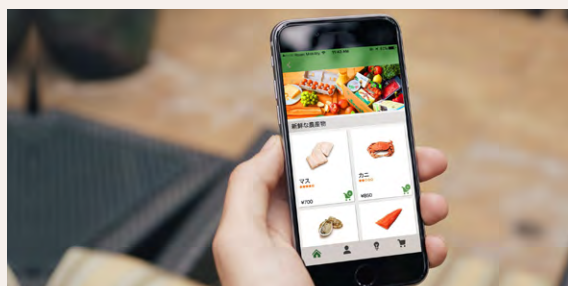
2. SOTTO IL MARE

Nel mondo cresce l'interesse per l'acquacoltura di alghe ricche di proteine (una pratica che in Asia è utilizzata da secoli) che vengono usate in diversi tipi di piatti. Dal punto di vista della sostenibilità, il vantaggio della flora sottomarina è che non ha bisogno di terra, né di fertilizzanti né di ulteriore uso di acqua.



3. INTERESSE PER IL CIBO HALAL

Grazie anche all'ondata migratoria degli ultimi anni, la cultura alimentare halal (cibo che la religione musulmana consente di mangiare) si è imposta in Asia, Europa e America, tanto da diventare un trend di nicchia in certi Paesi. Nel Regno Unito, per esempio, sono nati ristoranti, festival, nuovi brand e negozi halal. Il giro d'affari di questo cibo a livello mondiale nel 2016 è stato pari a 415 miliardi di dollari ed è stimato in crescita per il futuro.



4. RIVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE

Il boom dell'e-commerce e del food delivery ha portato a nuovi modelli

di spesa online e a nuove modalità di fruizione dei ristoranti, con la possibilità di prenotare e acquistare cibo su internet. Da Amazon a Uber, da Foodora a Deliveroo, si moltiplicano le aziende che investono grandi quantità di denaro in questo business. Il valore del mercato food-tech globale è destinato a raggiungere i 250 miliardi di dollari nel 2022.



5. BENESSERE

La tendenza alla preparazione casalinga di cibi e bevande salutari e il crescente numero di persone vegetariane hanno fatto impennare le vendite di estrattori di frutta e verdura negli ultimi anni. E più in generale le aziende del food sono sempre più impegnate nell'offerta di prodotti che puntano al wellness.



6. GUERRA AGLI SPRECHI

Nel mondo cresce la sensibilizzazione sul tema degli sprechi alimentari. In particolare in Italia, dalla Carta di Milano firmata a Expo 2015 si è arrivati all'approvazione di un'apposita legge nell'estate 2016 con l'obiettivo di limitare gli sprechi di cibo e introdurre pratiche già affermate all'estero come la doggy bag.



7. ARTIGIANALITÀ

Localizzazione e artigianalità dei prodotti, soprattutto nel mercato



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



delle birre, sono sempre più richieste dai consumatori. Per rispondere a questa domanda, le aziende stanno investendo nel lancio di nuovi prodotti che puntano sulle parole "local" e "craft".



8. CANNABIS CULINARIA

La legalizzazione della marijuana in alcuni Stati americani ha fatto sì che molte aziende studiassero come utilizzarla in cucina e, soprattutto, nella medical nutrition come ingrediente di prodotti destinati ai pazienti malati. Oltre agli Stati Uniti (dove si stima un giro d'affari legale di circa 22 miliardi di dollari nel 2020), questa tendenza si sta affermando anche in Australia e Olanda.

Datos de Nutrición	
Tamaño por Ración 1 taza	
Raciones por Envase 2	
Cantidad por Ración	
Calorías	180
%Valor Diario*	
Grasa Total 8g	12%
Grasa Trans 0g	
Grasa Saturada 4g	20%
Colesterol 5mg	2%
Sodio 270mg	2%
Carbhidrato Total 39g	13%
Fibra Dietética 5g	
Azúcares 15g	20%

9. ETICHETTA PULITA

La domanda crescente di trasparenza da parte dei consumatori ha provocato uno sforzo da parte delle aziende per rendere le etichette più chiare, in modo da aiutare le persone a fare scelte più consapevoli. Dagli organismi geneticamente modificati all'olio di palma, questo fenomeno ha un notevole impatto sulla politica e sui costi delle aziende alimentari.



Anna Capella



10. AGRICOLTURA ALTERNATIVA

La diminuzione di terre coltivabili e gli effetti dell'agricoltura sull'ambiente hanno portato alla ricerca di forme alternative di farming, come l'agricoltura verticale, anche se i costi di questi sistemi sono ancora molto elevati.



11. TUTTO È COMESTIBILE

L'inquinamento ambientale è alla base di un altro trend, quello dei packaging sostenibili, dai sacchetti della spesa compostabili alle confezioni eco-friendly (talvolta addirittura commestibili).



12. CULTURA DEL CAFFÈ

Con l'interconnessione globale, la cultura del caffè si è ampliata oltre i confini dei Paesi dove si beve abitualmente, affermandosi anche nei mercati dominati dal tè come Cina, Iran e Regno Unito. Un buon caffè oggi è trattato con lo stesso rispetto di un buon vino: i baristi saranno i nuovi sommelier?



13. AUTOMAZIONE A LA CARTE

L'innovazione tecnologica è entrata nelle aziende del food & beverage aumentandone l'efficienza e riducendone i costi. Allo stesso tempo, però, il fatto che i robot

e l'intelligenza artificiale stiano progressivamente sostituendo la mano d'opera costituisce un possibile problema per l'occupazione.



14. HERO-FOODS

Si tratta di una rinnovata attenzione da parte dei consumatori verso quegli alimenti semplici e naturali "che sono sempre stati lì" ma che per molto tempo non abbiamo considerato, a vantaggio di altri più raffinati. Questi alimenti nutrizionalmente bilanciati e quindi "healthy" sono frutta e verdure dell'orto che siamo disponibili a pagare di più, perché più fresche, più saporite e più salutari; negli Stati Uniti, per esempio,

hanno scalato la classifica dei cibi di maggiore tendenza legumi, piselli e lenticchie, ricchi di proteine e con un buon apporto di vitamine e di minerali.



15. REALTÀ VIRTUALE

La realtà virtuale legata al food permette di fare esperienze multisensoriali coinvolgenti mentre si consuma cibo, come quella di essere proiettati nel mondo da cui proviene ciò che stiamo mangiando. Molte startup nel mondo stanno investendo in questa nuova tendenza futuristica. (g.p.)

foodcommunity
Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Quali **VIDEO** per lo **STUDIO LEGALE**

di mario alberto catarozzo





sempre meno tempo e sempre meno voglia di leggere, queste le ragioni principali per cui sul web si stanno affermando i video come forma privilegiata di comunicazione. Ma non solo. Il video è più immediato nella sua rappresentazione della realtà e attrae maggiormente l'attenzione aumentando le probabilità che il messaggio arrivi a destinazione. Il video è già la star del web e in futuro avrà il posto d'onore come la principale forma espressiva.

Abbiamo già visto, in un precedente articolo su queste colonne, alcune regole d'oro da rispettare per produrre video ben fatti.

Ricordiamoci che il video, come tutte le forme grafiche di espressione "rappresenta", mentre le parole scritte "descrivono". Nel primo caso il messaggio, soprattutto se organizzato in forma metaforica e di storytelling, arriva a destinazione "a pancia", con un effetto maggiore per il destinatario che si limiterà a "prendere atto" delle emozioni provocate in lui, senza aver potuto applicare filtri o difese.

Le parole, invece, vengono processate prevalentemente a livello cognitivo e solo dopo producono un impatto sulle nostre emozioni. Filtri in questo caso possono essere applicati dal destinatario, quali distorsioni, generalizzazioni, cancellazioni, oltre a tutti i filtri che le precedenti esperienze e conoscenze rappresentano. Il messaggio arriva "sporco" nel suo contenuto, in quanto interpretato e ricostruito dal destinatario. Detto ciò, andiamo ora a vedere a quali utilizzi il video si presta anche nell'attività professionale.

Per mettere ordine faremo una distinzione tra gli utilizzi interni allo studio e utilizzi esterni.

Per utilizzo interno intendiamo a uso e consumo esclusivo dei collaboratori che compongono lo studio professionale. Per utilizzo esterno, invece, i destinatari dei nostri video saranno i clienti e i prospect, i potenziali clienti.

Prima di elencare i vari utilizzi a cui il video si presta, distinguiamo le funzioni che un video può avere; si possono così distinguere:

- **funzione informativa**, quando ha la funzione di comunicare unilateralmente informazioni, senza voler instaurare un dialogo con i destinatari, che di conseguenza prenderanno atto del contenuto;
- **funzione formativa**, quando lo scopo è trasmettere contenuti per aumentare il grado di conoscenza su una determinata materia o argomento dei destinatari;
- **funzione promozionale**, quando l'obiettivo è far conoscere e aumentare il grado di riconoscimento (standing, image, brand) della propria attività e struttura;
- **di intrattenimento**, quando l'obiettivo è semplicemente far vivere un'esperienza e passare del tempo insieme alle persone nostre destinatarie, a scopi ludici o di altro genere.

Sono due gli utilizzi interni allo studio professionale per cui il video può essere impiegato:

- **Video tutorial**. Si tratta di clip video delle breve durata (max 5 minuti ciascuno) spesso rappresentati da riprese video del desktop del proprio computer. Esistono diversi software che permettono la ripresa video e audio del proprio screen, quindi del monitor del computer. La finalità di tali video è di fornire delle guide o vademecum ai destinatari sull'utilizzo di un certo software, ovvero insegnare l'utilizzo di un programma, di un sito e più in generale guidare all'utilizzo di funzioni di quanto compare sul monitor del computer. Invece di descrivere a parole, passo dopo passo, cosa fare e come muoversi, attraverso un video tutorial è possibile far vedere i passaggi e poiché questi software di registrazione rimandano anche l'audio, è possibile (mentre si muove il mouse sul monitor) anche descrivere a parole, commentare, quanto si sta facendo, per rinforzare ulteriormente la funzione esplicativa del

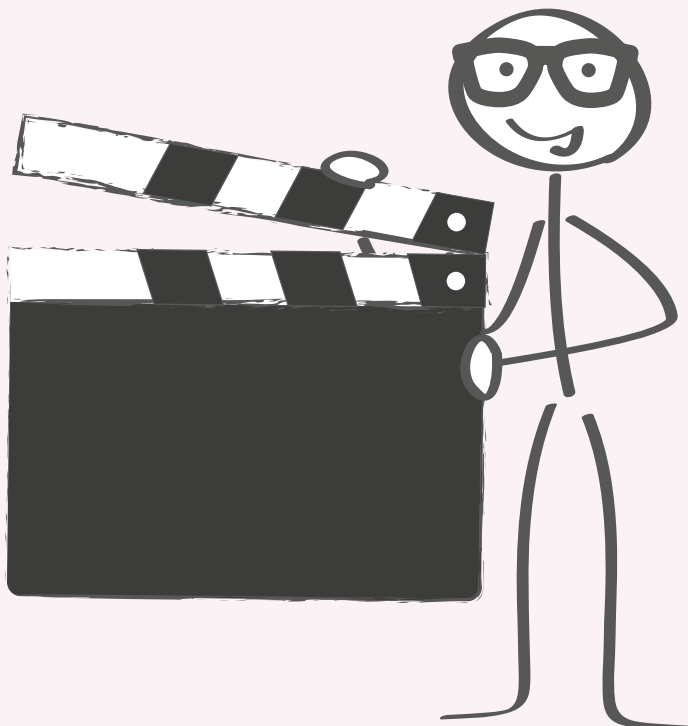
video. Ricordatevi di fare clip brevi mono-argomento, in modo che sia possibile in un ipotetico archivio di video tutorial rintracciare il video che fa al caso proprio e ritrovare in esso velocemente il punto desiderato della spiegazione.

- **Comunicazioni tra sedi e collaboratori a distanza.** È possibile lasciare in forma video comunicazioni ai propri collaboratori, magari di sedi geograficamente distanti, aumentando decisamente l'efficacia del messaggio. Esistono diversi software che permettono di fare riprese video veloci, in quanto non è determinante la qualità del video e dell'audio, quanto la facilità di registrazione e poi di fruizione del video. Si parte da servizi on line come Skype, che permette di lasciare video-messaggi, a registrazioni fatte con il proprio smartphone e inviate o condivise in cloud.
- **Formazione interna.** Molto utile è anche il video con scopi formativi per i collaboratori. Per esempio potreste videoriprendere una vostra riunione di formazione su una riforma legislativa che avete svolto all'interno dello

studio con alcuni collaboratori e renderla fruibile anche per i collaboratori che non erano presenti in quell'occasione. Qui avete moltiplicato l'efficacia del tempo dedicato alla formazione, raggiungendo un numero maggiore rispetto ai soli presenti e permettendo a ciascuno di rivedere più volte i contenuti per migliorarne l'apprendimento.

Passiamo alle funzioni che il video può assolvere verso l'esterno.

- **Video giornali informativi.** Il video si presta con molta efficacia a mantenere una relazione con i



propri clienti e prospect approfondendo eventi di cronaca o legislativi su cui lo studio intende fornire conoscenza e dare la propria opinione. Stiamo parlando di vere e proprie clip di informazione e approfondimento su tematiche giuridiche e affini.

- **Comunicazioni su vicende interne.** Altra funzione che il video può egregiamente assolvere è quella informativa verso il pubblico riguardo eventi interni allo studio. Per esempio, che lo studio ha aperto una nuova sede, oppure che è entrato a far parte del proprio team un nuovo professionista, oppure ancora che si è seguito un certo deal che merita di essere comunicato all'esterno, stando sempre attenti a rispettare i limiti che la deontologia forense pone. In sostanza, si sta sostituendo il buon vecchio comunicato stampa, con la versione moderna multimediale.
- **Promozionali della propria attività.** È questa una delle funzioni a cui il video si presta meglio. Si parte dal video promozionale dell'attività di studio, dove si racconta la storia dello studio, la sua organizzazione e le sue attività, fino al vero e proprio content marketing, cioè il marketing che passa attraverso i contenuti.
- **Video di formazione.** Rientranti in un'attività di marketing, troviamo video formativi diretti al pubblico. Essi possono essere riservati solo ai clienti, se sono inseriti in un'area riservata del sito di studio, oppure essere free per tutti, se sono piazzati su canali Youtube o Vimeo e nella sezione "video del sito" di studio. Possono essere svolti a puntate, dove c'è un seguito, oppure essere one shot su singole tematiche, ever green, oppure del momento.
- **Clip spin off di eventi.** Infine, i video possono non essere prodotti ad hoc, ma essere lo spin off di eventi e convegni cui si è partecipato come relatori o organizzatori.

*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
[@MarAlbCat](#)

Le Api Osteria
Via Carlo Foldi, 1
20135 Milano
Tel 02 8457 5100

di
giacomo
mazzanti



119

LE API, UNA BRASSERIE GIAPPOITALIANA



Su indicazione di un caro amico sono andato a provare la cucina di un allievo di **Davide Oldani**, lo chef **Hide Matsumoto** e l'ho

trovata nella sua semplicità ottima!

Il piccolo locale (circa 30 coperti) si chiama Le Api Osteria e somiglia a

una piccola brasserie dai tratti lineari dove la cucina a vista sembra incorniciata in un quadro.

Lo chef si definisce "giappolitano" e il termine è azzeccatissimo visto che unisce la cura e le tecniche di impiattamento con la scelta di ottime materie prime.

Si mangia sia pesce (da provare i deliziosi marinati o la zuppa) che carne (da provare il maialino da latte croccante).

Notevole anche la capacità di realizzazione dei primi (ho trovato molto buoni il risotto in salsa bisque e profumo di arancia e i cavatelli al ragù di salsiccia profumato al rosmarino). Ero con amici stranieri e il servizio mi ha colpito per la professionalità e dimestichezza nel parlare in inglese (il che non guasta se si esce con un collega o un cliente straniero).

Dolci ben preparati.

Da ultimo lo chef ha imparato molto bene dal maestro Oldani una regola: l'ottimo rapporto qualità/prezzo imbattibile (40-50 euro) su una piazza come quella milanese sempre più rovinata da piatti mediocri a prezzi stellari. 🍴



PINOT NERO GOTTARDI, segni particolari: PULITO

Alcuni vitigni potrebbero essere il nucleo di una religione. Altri sinonimo di lusso a prezzi elevatissimi. Non pochi sono al centro di strategie di comunicazione che ne hanno determinato un successo planetario. Taluni, infine, sembrano adatti a una setta. E poi esiste il Pinot nero.

Un mondo a parte: il Borgogna, innanzitutto, ma tanti altri luoghi e territori. Ogni tanto coltivato e vinificato bene, non di rado con tecniche da falegname (trucioli inclusi...), lo troviamo in Francia, in Italia, in Germania, in Sud Africa, in California, in Nuova Zelanda, in Australia. E l'elenco potrebbe continuare.

I puristi sostengono che solo in Borgogna si possa coltivare e vinificare un (anzi: il) pinot nero. Al contrario, pochi vitigni sono in grado, come il pinot nero, di esprimere, nelle mani giuste, il territorio. Lasciamo da parte religioni, filosofie, postulati, assiomi, estremismi, purismi e fanatismi (detto che oggi non ci occupiamo di champagne e spumanti) e diamoci da fare con il cavatappi.

Sudtiroler Aldo Adige DOC Blauburgunder Weingut Gottardi 2013, vigneto Mazzon. Il nome, intimorisce e deve essere smembrato: chi ne sa dice solo "Gottardi".

In effetti, gli estimatori tralasciano tutto il resto: sanno che è un prodotto alto-atesino, che è un pinot nero, che la vigna si trova a Mazzon - probabilmente la zona più vocata per il pinot nero in Alto Adige (ma altri produttori creano nettari pur con uve provenienti dall'altra sponda dell'Adige). E sanno che Gottardi coltiva e vinifica

solo pinot nero. Insomma, uno specialista *ante litteram*. Anche se sanno tutto questo e di più, agli estimatori basta "Gottardi": e, dunque, così sia.

Tutte le volte che lo assaggio, l'aggettivo che mi sovviene è "pulito".

Pulito il colore: un rosso rubino con una caratteristica di trasparenza (i veri intenditori indicano "brillante", ma a me piace l'idea della trasparenza). Pulito l'aroma: ribes, mora e lampone, mai nelle loro declinazioni in confettura. Pulito eppure complesso. Pulito al palato: lungo e giustamente sapido. Assenti quegli orribili sentori di terra che a lungo hanno caratterizzato (e talvolta ancora caratterizzano) certi rossi dell'Italia dell'est: qui resta una lontana nota vegetale che non disturba. Pulito l'utilizzo della barrique: che quasi non si percepisce se non per il suo sapiente uso. Pulita persino l'etichetta.

Abbinamenti? Questo pinot nero si accompagna tanto a piatti non eccessivamente strutturati - purché non grassi e, aggiungo io, non banali. Gottardi, generoso e ironico, accompagna con signorilità, senza invidia, senza prevaricazione. Gottardi non ha bisogno. Un suggerimento in più? Spesso mi capita di avere ospiti, a casa come fuori, che accostano il rosso al pesce. Non lo condivido, ma non mi scandalizzo: in questi casi, Gottardi è sempre un'ottima scelta. 🍷



*L'autore è un avvocato abbastanza giovane per potere bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 24 posizioni aperte, segnalate da 15 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Allen & Overy; Bacciardi & Partners; Belvedere – Studio Legale Associato; Bird & Bird; Caiazza Donnini Pappalardo & Associati; Carotenuto Studio Legale; Curtis; Dentons; Ferrari-Pedefferri-Boni; Hogan Lovells; La Scala Studio Legale; Nctm; Russo De Rosa e Associati; Santa Maria Studio Legale Associato.

I professionisti richiesti sono più di 23 tra neolaureati, trainee, praticanti, professionisti junior, giovani avvocati, avvocati con esperienza, junior associate, collaboratori commercialisti.

Le practice di competenza comprendono il corporate m&a, banking e finance, diritto societario, tributario e tributario internazionale, litigation, contabilità, contenzioso civile e societario, diritto amministrativo, antitrust, restructuring, real estate, concorsuale, fallimentare, tmt/privacy.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Praticante.

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricercano candidati laureati a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza

della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (30/32 anni).

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da

almeno 3 anni, laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it.

ALLEN & OVERY

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Junior associate newly qualified.

Area di attività.

Antitrust department.

Numero di professionisti richiesti.

Da reclutare nei campi e nei ruoli specifici.

Breve descrizione.

The team of Antitrust experts are looking for a bright ambitious Junior Lawyer to join the Milan office.

The Antitrust practice is strategic for the Italian practice as well as for the Firm globally.

The position entails assisting Italian and multinational companies in all aspects of competition law. Major areas of business are: antitrust civil actions before the Italian Courts, investigations before the European Commission/Italian Competition Authority, mergers notified to the Italian Antitrust Authority and unfair commercial practices and misleading advertising.

The ideal candidate must have:

- excellent academic results (starting from 107/110)
- an excellent knowledge of the English

language (both written and oral)

- 2 or 3 year-experience on Competition law matters
- solid experience in the Antitrust department

The successful candidate must also:

- have outstanding analytical and organisational skills
- be a self motivated and flexible team player

Riferimenti. E-mail:

giulia.rossetti@allenoverly.com.

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 1.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto Tributario Internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da assegnare al Dipartimento di Diritto Tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA). Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione

maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo:

segreteria@bacciardistudiolegale.it,

specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al Dipartimento di Litigation per la gestione di procedure giudiziali e arbitrali, nazionali e internazionali, su materie con

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo:

segreteria@bacciardistudiolegale.it,

specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

**BELVEDERE -
STUDIO LEGALE ASSOCIATO**

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocato (37 – 42 anni).

Area di attività.

Diritto amministrativo con particolare riferimento all'urbanistica e all'edilizia.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 8 anni, laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 42 anni.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a:

belvlex@studiolegalebelvedere.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (30 – 32 anni).

Area di attività.

Diritto amministrativo con particolare riferimento all'urbanistica ed all'edilizia.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Breve descrizione. Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 32 anni.

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare a:
belvlex@studiolegalebelvedere.com.

BIRD & BIRD

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Neolaureato.

Area di attività.

Financial Regulatory Department.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il Candidato verrà inserito nel dipartimento di Financial Regulatory dello Studio di Milano e riporterà ai Soci e ai Senior Associate di riferimento.

Il candidato ideale è un giovane neo-laureato in giurisprudenza o che abbia maturato massimo 1 anno di esperienza in primari studi legali.

Si richiede un'ottima conoscenza della lingua inglese.

Costituisce inoltre titolo preferenziale aver sostenuto l'esame universitario di diritto bancario e/o diritto dei mercati finanziari.

Riferimenti.

Se siete interessati vi preghiamo di inviare il vostro Curriculum Vitae a:
italy.recruitment@twobirds.com;
Alessia.lampariello@twobirds.com.

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Giovane avvocato (o praticante).

Area di attività.

Diritto amministrativo.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Le principali attività saranno:

- Consulenza in materia di diritto amministrativo e delle relazioni istituzionali, anche per clienti internazionali;
- Operazioni di due diligence legale e redazione di report;
- Consulenza ed assistenza nel contenzioso amministrativo;
- Redazione di atti giudiziari e pareri.

Requisiti:

- Laurea in Giurisprudenza ed eventuale specializzazione in diritto amministrativo;
- Ottima conoscenza della lingua inglese, sia scritta che parlata; apprezzata la conoscenza di ulteriore lingua straniera.
- Flessibilità e attitudine al lavoro di team;
- Eventuali significative esperienze di studio all'estero e/o dottorato in materie pertinenti costituiscono titolo preferenziale;
- Eventuale pregressa esperienza nelle materie dell'energia, contratti pubblici, urbanistica e telecomunicazioni costituiscono titolo preferenziale.

Ai candidati prescelti sarà offerta l'opportunità di lavorare in un ambiente internazionale, giovane, dinamico e altamente professionale, capace di riconoscere e premiare le migliori professionalità.

Riferimenti.

Si prega di inviare CV dettagliato all'indirizzo e-mail info@cdplex.it, indicando nell'oggetto il riferimento: dipartimento Amministrativo.

CAROTENUTO STUDIO LEGALE**Sede.**

Roma.

Posizione aperta.

Avvocato abilitato.

Area di attività.

Regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario / m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio legale internazionale indipendente in start-up, con sede a Roma, cerca un avvocato abilitato, con 3-5 anni di esperienza nei settori della regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, del diritto societario ed M&A, nonché nel contenzioso di settore. Il candidato dovrà essere in possesso di diploma di maturità classica, laurea in giurisprudenza con votazione minima di 105/110 ed, eventualmente, diploma di Master in materie giuridiche conseguito all'estero, nonché avere una fluente conoscenza dell'inglese tecnico-giuridico. La risorsa collaborerà

direttamente con il socio fondatore nel fornire assistenza, nelle suddette aree, a primarie istituzioni finanziarie globali ed a società italiane ed estere.

Riferimenti.

Si prega di inviare lettera di presentazione, curriculum vitae e certificato di laurea con indicazione degli esami sostenuti all'indirizzo recruitment@carotenutolex.com.

CURTIS**Sede.**

Roma.

Posizione aperta.

Praticante o Junior Associate.

Area di attività.

Corporate / m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Laurea 110, formazione Corporate / m&a in primari studi e ottimo inglese.

Riferimenti.

romereception@curtis.com.

DENTONS**Sede.**

Milano, Roma.

Posizione aperta 1.

Avvocati con 1-3 anni di esperienza.

Area di attività.

Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato

all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record specificando la sede di preferenza all'indirizzo e-mail

recruitment.milano@dentons.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Praticanti.

Area di attività.

Corporate m&a, Restructuring e Real Estate.

Numero di professionisti richiesti.

3.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv specificando l'area di interesse e dettagliando gli studi svolti all'indirizzo e-mail

recruitment.milano@dentons.com.

FERRARI PEDEFERRI BON STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante / Neo avvocato.

Area di attività.

Bancario e finanziario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Lo Studio ricerca un praticante formato o un neo avvocato che abbia maturato esperienza e interesse nel contenzioso ordinario civile bancario e finanziario a favore di istituti di credito. Inglese indispensabile. Seconda lingua straniera preferenziale. Disponibilità a trasferte.

Riferimenti.

Ferrari Pedeferrì Boni Studio Legale Associato – www.fpblegal.com – info@fpblegal.com.

HOGAN LOVELLS

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Stagiaire/trainee.

Area di attività.

Tmt/privacy.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il/la candidato/a ideale è un/a neolaureato/a con tesi (votazione minima 105/110) e percorso accademico con esami in materia di information technology. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero, preferibilmente in tale settore (quali LLM in Information Technology, stage presso law firm inglesi o americane), saranno positivamente valutate. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti.

Inviare dettagliato Curriculum Vitae, unitamente a un'autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista – TMT/Privacy - MAG).

LA SCALA STUDIO LEGALE**Sede.**

Milano.

Posizione aperta 1.

Associate per team Consenzioso.

Area di attività.

Recupero crediti e contenzioso.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nell'area del recupero crediti e nel contenzioso. È richiesta autonomia nella redazione degli atti. Costituisce titolo preferenziale l'aver maturato precedenti esperienze in tema di leasing e credito al consumo, e la conoscenza di gestionali quali EPC, LAWEB ed EASYLEX. Sono inoltre richieste una buona padronanza del pacchetto Office, 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 esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando il riferimento "Associate – La Scala".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Praticante/giovane avvocato per team Concorsuale.

Area di attività.

Consorsuale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un praticante o un giovane avvocato che abbia maturato un'esperienza in ambito fallimentare. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità, massima serietà 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 esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore – team concorsuale".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Giovane avvocato per team corporate.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato (titolo conseguito da non oltre 3 anni) da inserire nel team "Corporate". È richiesta esperienza in materia di operazioni straordinarie, contrattualistica commerciale, consulenza alle imprese e contenzioso societario. È necessaria una conoscenza

fluente della lingua inglese, e costituisce titolo preferenziale la buona conoscenza di una seconda lingua, preferibilmente il tedesco. Sono inoltre richieste massima serietà, responsabilità e riservatezza, predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti: I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore – team corporate".

NCTM

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocato 3/4 anni PQE con esperienza specifica, ottimo inglese.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Nctm seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree sotto delineate. Requisiti necessari per tutti i candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team. Non saranno considerati i CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV qui:

<http://www.nctm.it/it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Neolaureato / praticante, ottimo inglese.

Area di attività.

Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Nctm seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree sotto delineate. Requisiti necessari per tutti i candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team. Non saranno considerati i CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV qui:

<http://www.nctm.it/it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>.

Sede.

Roma.

Posizione aperta 3.

Neoavvocato con esperienza specifica, ottimo inglese.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Nctm seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree sotto delineate. Requisiti necessari per tutti i candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team. Non saranno considerati i CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV qui:
<http://www.nctm.it/it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>.

Sede.

Roma.

Posizione aperta 4.

Neolaureato / praticante, ottimo inglese.

Area di attività.

Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Nctm seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree sotto delineate. Requisiti necessari per tutti i candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team. Non saranno considerati i CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV qui:
<http://www.nctm.it/it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>.

RUSSO DE ROSA E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Collaboratore con 3/7 anni di esperienza

in primari studi professionali.

Riferimenti. info@rdra.it.

**SANTA MARIA
STUDIO LEGALE ASSOCIATO**

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante o Avvocato.

Area di attività.

Diritto Bancario e Finanziario,
Regolamentare e materie affini.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un candidato, praticante o che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre quattro anni. Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; Propensione per (o esperienza in) ambito bancario e finanziario. Regolamentare e/o 'transactional' e disponibilità a maturare esperienza in settori affini (corporate, commerciale societario).

Età non superiore a 30 anni.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo santamaria@santalex.com, con Oggetto: Candidatura Legalcommunity.

VOTA IL TUO PREFERITO

IP & TMT *2017* Awards

by **legalcommunity**
 *.it*

11 MAGGIO 2017 MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a
info@lcpublishinggroup.it