

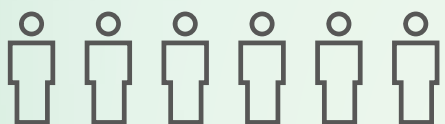
Speciale
Legalcommunity
FINANCE
AWARDS 2017

**AVVOCATI,
LOBBISTI E
COMUNICATORI:**
le sinergie utili

LA SFIDA DELLA PRIVACY

MAG ha incontrato Cristina Cabella, appena nominata chief privacy officer di Ibm Corporation. Bisogna lavorare «sulla formazione, soprattutto tecnologica, che nel nostro Paese non è ancora adeguata»

I FINALISTI

IP & TMT *2017*
 Awards

by legalcommunity  .it

11 MAGGIO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

STARTUP, BUSINESS O MARKETING?

di nicola di molfetta

L

a parola startup è diventata molto di moda tra gli avvocati d'affari. Assistere giovani imprenditori intenti a dare vita ai loro progetti e alle loro idee ha sorprendentemente suscitato l'entusiasmo di tanti professionisti e studi associati che a questo filone d'attività hanno dedicato energie e soldi.

La cosa appare sorprendente (lo ripetiamo) perché, per definizione, chi lancia una startup è ricco di tante cose (visione, entusiasmo, intuizione) salvo che di denari. Quindi, lavorare per queste imprese in nuce significa lavorare tanto (hanno bisogno di tutto, si sa) e farlo quasi gratis. Il che, considerati i tempi, non è che sia il massimo. Chi frequenta i professionisti sa bene che pressione tariffaria e lavoro sottopagato sono il pianto greco che in tanti non smettono di cantilenare.

Ma che dire, parlare di startup, fare startup, lavorare con le startup fa molto rock 'n roll, come ha puntualmente

sottolineato il quotidiano inglese *The Guardian*.

Il che, per certi versi, suona un po' strano se si considera che a dare il tempo a questa nouvelle vague imprenditoriale è stato uno dei politici meno rock che la storia del Paese ricordi, ossia Mario Monti che, lo ricordiamo tutti, girava in loden e non con un giubbotto di pelle.

A dirla tutta, un premier con giubbino alla Fonzie (o alla Renzie?), poi, è arrivato veramente. E in effetti, il rock 'n roll è proseguito. Il piano industria 4.0 presentato dal ministro Calenda ha previsto ancora agevolazioni per le pmi e ovviamente le startup confermando quello che ormai è diventato un trend nel nome della ripresa.

Pigliate 'na pastiglia, cantava una volta Renato Carosone. Di questi tempi, probabilmente, il compianto cantautore napoletano avrebbe scritto *Fatte 'na startup*, se non altro per alleviare le sofferenze di quel 40,1% di disoccupati giovani (tra 15 e 24 anni) che guardano con preoccupazione al loro futuro nel mondo del lavoro.

In tutto questo, per moda o per convinzione, come abbiamo detto all'inizio sono tantissimi gli studio legali, italiani e internazionali, boutique o specializzati, che in qualche modo con le startup hanno scelto d'averci a che fare.

La vera domanda è: per business o per marketing? Ufficialmente quasi tutti rispondono la prima. Ma un dubbio in merito ci sarà consentito. Di business, in questo settore, lo ripetiamo ce n'è necessariamente poco. Il tasso di "mortalità" tra le aziende di nuova costituzione e tra quelli che "pensavo fosse una genialata e invece era un calesse" è altissimo. Sperare di incappare nella futura Apple o nella futura Facebook è legittimo, ma anche al limite dell'azzardato.

Si può agire per spirito di solidarietà imprenditoriale o farlo pro bono. Questo è già un approccio più consapevole.

Oppure, con grande onestà intellettuale, si può ammettere che accostare il proprio nome o il proprio brand all'assistenza in favore delle startup è, per lo più, una trovata di marketing. Non c'è nulla di male. Anzi. Se l'operazione è fatta con criterio e trasparenza, diventa sì una *Killer application* capace di contraddistinguere il proprio studio sul mercato.

Guardate cosa fa Slaughter and May. Lo studio inglese (best friend dell'italiano BonelliErede) ha in qualche modo replicato il modello di un talent. Lo studio ha investito in un programma per la selezione dei "clienti del futuro" battezzato Fintech Fast Forward. Un'iniziativa visibile, ben raccontata e che ha fatto parlare di sé.

Si tratta di una sorta di concorso riservato a società del settore (fintech, regtech, insurtech, ecc) che ha messo in palio un periodo di consulenza per un valore di 30mila sterline per 5 realtà emergenti, giudicate particolarmente interessanti. Nel complesso, quindi, un pacchetto di assistenza da 150mila sterline.

A selezionare i vincitori (in 25 si sono candidati) una giuria di livello, formata da personalità del settore: general counsel, amministratori delegati e manager. Saranno stati capaci di individuare uno dei futuri leader di mercato? Si vedrà. Per il momento hanno contribuito a dare una visibilità unica alla law firm. 🏆

**Si può agire per
spirito di solidarietà
imprenditoriale
o farlo pro bono.
Questo è già un
approccio più
consapevole**

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



ANNO RECORD PER GRANDE STEVENS

Parla Briamonte. I ricavi dello studio arrivano a 25 milioni. Promossi tre nuovi salary partner. Il team di Bonvicini funziona a dovere. E l'effetto Londra comincia a farsi sentire

10

Agorà

McDermott, Paoletta al timone. E a settembre chiude Roma

26

Il barometro del mercato

Ecm, mega aumenti in chiave bancaria

73

Follow the money

Snapchat conquista il mercato e dà lezioni di investor relations

59

Frontiere del business

Dati e compliance? Fare presto

64

Food&business

Patent box, un'arma in più per le imprese food

94

L'intervento

Polizze w&i diffusione nel mercato e prospettive



32

Monitor

Legal pr, più di 100 studi hanno un'agenzia



82

Cinquanta miliardi di npls in cerca di un compratore

Unicredit, Mps, Intesa Sanpaolo: la pipeline degli npls in vendita è ricca. E tanti sono gli interessati. Ma le difficoltà sul mercato restano. I nodi? Prezzo e informazioni disponibili

74

London eye

Banche alla prova della redditività

97

La finanza di profilo

I banker del futuro? Sono sempre più manager

119

Diverso sarà lei

Ogni euro investito contro la violenza sulle donne ne frutta 9



51

LA SFIDA DELLA PRIVACY

MAG ha incontrato Cristina Cabella, appena nominata chief privacy officer di Ibm Corporation. Bisogna lavorare «sulla formazione, soprattutto tecnologica, che nel nostro Paese non è ancora adeguata»



108

Budget in crescita per la compliance di CNH Industrial

68

Periscopio

Osborne Clarke porta il litigation funding in Italia

102

Forum

Avvocati, lobbisti e comunicatori: le sinergie utili



140

SPECIALE LEGALCOMMUNITY FINANCE AWARDS 2017



120

LA MANTIA, IL CUOCO CONTROCORRENTE

Non crede nella figura dello chef imprenditore. E si fa affiancare da un manager, aprendo il suo ristorante a tutti da mattina a tarda sera. Con un fatturato di 3,2 milioni

133

Istruzioni per l'uso

Il cuore verde che serve alle relazioni d'affari



127

GLI AVVOCATI DEL VINO

157

Le tavole della legge

Cucina vegana, qui è un Mantra

158

Calici e pandette

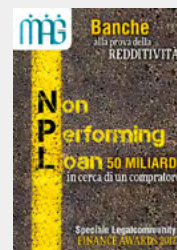
G.D. Vajra, un barbera da abito da sera

160

Aaa cercasi

23 posizioni aperte segnalate da 14 studi legali

N76 | 13.03.2017



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

paolo scarduelli, alina fabbri

Corporate **MUSIC** *contest*

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



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

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Nomine

McDermott, Paoletta al timone. E a settembre chiude Roma

Cambio della guardia alla guida della sede italiana di McDermott Will & Emery. Come anticipato da *legalcommunity.it*, lo studio ha ufficializzato la nomina di **Carlo Paoletta** (foto) a managing partner. Paoletta, già a capo del dipartimento di consulenza tributaria, prende il posto di **Massimo Trentino**. Intanto, il comitato esecutivo ha deciso di chiudere l'ufficio di Roma. Lo studio dal prossimo 30 settembre concentrerà la sua operatività nella sede di Milano.



Cambio di poltrona

Riccardo Bruno lascia Clessidra

Dopo l'uscita dell'allora amministratore delegato e managing partner **Maurizio Bottinelli**, ora anche il managing director e membro del cda **Riccardo Bruno** (foto) lascia, dopo otto anni, la Clessidra di **Carlo Pesenti**.

Il private equity e il manager, si legge in una nota, hanno comunicato «di avere raggiunto un accordo per la consensuale risoluzione di ogni rapporto relativo alle cariche ricoperte dall'ing. Bruno in Clessidra e nelle società direttamente o indirettamente partecipate» o nelle quali il manager «ha svolto compiti di amministratore nell'interesse di Clessidra». Ora per Pesenti l'obiettivo è assicurare a Clessidra una squadra di manager all'altezza della tradizione e delle professionalità del vecchio team e mantenere la fiducia degli investitori.



Cambio di poltrona
**Cirielli è head
of business &
financing legal
affairs di Cdp**

Cambio di poltrona per **Stefano Cirielli** (foto).

Il professionista lascia Fieldfisher, dove era partner e responsabile del dipartimento bancario e finanziario, per passare a Cassa depositi e prestiti (Cdp). Qui Cirielli ricopre il ruolo di head of business & financing legal affairs. Il professionista ha lavorato in precedenza presso gli studi legali Tonucci & Partners (2009-2013) e Allen & Overy (2001-2009).

Nomine

Gobbi nominata responsabile della divisione financial institutions di Sia

Roberta Gobbi è stata nominata direttore della divisione financial institutions di Sia, a diretto riporto di **Nicola Cordone**, senior vice president e deputy ceo. Gobbi è stata in precedenza responsabile commerciale banche Italia, sempre all'interno della divisione financial institutions. Nel suo nuovo ruolo ha la responsabilità di presidiare l'azione commerciale, le attività di marketing e la relazione con gruppi bancari nazionali e multinazionali, società finanziarie, centri servizi, broker e trader.

Grazie a questa nuova nomina, salgono a quattro le donne manager di Sia a capo di divisioni di business e direzioni di staff. Tra queste anche **Cristina Astore** che ha da poco assunto l'incarico di direttore divisione international. Le altre due sono **Monica Coppo**, direttore law & legal affairs, e **Deborah Traversa**, direttore divisione capital markets.



Scenari

La Scala, nuovi soci e fatturato in crescita dell'11,5%

L'Assemblea dei soci di La Scala Studio Legale ha approvato i conti 2016. I ricavi hanno superato le previsioni raggiungendo quota 19,435 milioni di euro, con un incremento dell'11,5% rispetto al 2015.

Gli utili si confermano intorno ai 4 milioni di euro, condizionati anche nell'ultimo esercizio dai massicci investimenti in risorse umane, indispensabili per fare fronte alle nuove commesse nel settore npl.

Durante la presentazione dei risultati, l'Assemblea dei soci ha approvato il budget 2017, che prevede una ulteriore crescita del 5% e lo sviluppo dei settori core dello studio: dal contenzioso bancario al recupero crediti massivo.

«In un'ottica di crescente ampliamento e di diversificazione dei servizi per i nostri clienti nel 2016 abbiamo strutturato un team interamente dedicato alla due diligence per la gestione degli npl, inaugurato un German desk e rilanciato la nostra practice Tax», ha dichiarato il senior partner **Giuseppe La Scala** (foto).

Recentemente lo studio ha potenziato l'area banche e finanza ammettendo alla partnership **Margherita Domenegotti**, esperta di diritto bancario e gestione del credito, e **Tommaso Fantuz**, attivo nel dipartimento di contenzioso bancario e responsabile della sede di Padova, oltre che della recentissima sede di Venezia.



Nomine

Legance nomina 5 nuovi senior counsel

Legance – Avvocati Associati ha nominato cinque nuovi senior counsel. Con le nomine degli avvocati **Enrico Attanasio**, **Elena Generini**, **Marco Mastroso**, **Daria Pastore** (foto) e **Giovanni Scirocco**, salgono a 15 i senior counsel dello studio.

Nomine

Gioannelli e Associati cresce ancora con Giovanni Carcaterra

Giovannelli e Associati prosegue nella sua strategia di sviluppo e rafforza ulteriormente le aree del litigation e del corporate con l'ingresso dell'avvocato **Giovanni Carcaterra**. Carcaterra, già partner di LCA e prima ancora di Orrick, Vita Samory e Fabbrini, e Carnelutti, vanta una solida esperienza in m&a, private equity, venture capital e contratti (particolarmente, franchising) e gode di una notevole reputazione nel contenzioso.

Nomine

Stefano Giudici alla guida dell'investment banking di Nomura in Italia

Il gruppo asiatico Nomura rafforza l'investment banking italiano con la nomina di **Stefano Giudici** quale head of investment banking.

Giudici ha oltre 20 anni di esperienza, di cui 12 passati in HSBC come responsabile global banking per l'Italia, ed è stato tra i fondatori del team europeo FIG di Lazard, dove ha lavorato per 11 anni.

Il manager, basato a Milano, avrà la respinsabilità di tutte le operazioni di investment banking in Italia e riporterà al responsabile della stessa divisione per l'area Emea **Charles Pitts-Tucker** e a **Takeshi Imatoki**, head of Nomura in Italia.



Sono lieti di invitarla
alla presentazione del volume

LA DIFFAMAZIONE TRA MEDIA NUOVI E TRADIZIONALI

Lunedì 10 aprile 2017 · Milano

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

.....

n.76

Nomine

De Capitani nuovo chief financial officer di Sace

Michele De Capitani è stato nominato chief financial officer e dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili di Sace (Gruppo Cdp). Il manager ha maturato una significativa esperienza internazionale in ambito finanziario, presso realtà bancarie e multinazionali. Dopo aver ricoperto ruoli di crescente responsabilità in General Electric, in Italia e all'estero, ha guidato le attività di pianificazione e controllo di Fineco Group e Capitalia, per poi ricoprire ruoli in Unicredit come responsabile di pianificazione e controllo in Germania, come ceo di Unicredit Bank Ireland e, da ultimo, come chief financial officer di Unicredit Bank Russia.

In carica dal 1° marzo, De Capitani succede a **Roberto Taricco** e, riportando direttamente all'amministratore delegato, avrà il mandato di assicurare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale della società, oltre a sviluppare e coordinare i processi di budgeting e controllo di gestione.

Finanza

Alberto Toffoletto tra i promotori della Spac Crescita

Una nuova Spac, cioè una special purpose acquisition company, arriva sul mercato italiano. Con il nome "Crescita" a promuoverla sono stati professionisti, imprenditori e manager del settore finanziario quali **Massimo Armanini**, professionista con esperienze in Ubs e Deutsche Bank, **Cristian D'Ippolito**, **Marco Drago**, di De Agostini e di Dea Capital, **Antonio Tazartes**, fondatore e amministratore delegato di Investitori Associati e **Alberto Toffoletto**, senior partner dello studio Nctm.

Affiancata da Banca Imi quale global coordinator e book runner, Crescita punta a quotarsi in Borsa e a raccogliere sul mercato Aim Italia circa 100 milioni di euro.

Toffoletto non è il primo avvocato a puntare sul business delle Spac. A fare da apripista è stato **Sergio Erede** con Space (della quale ha anche lanciato la seconda edizione). Più di recente, invece, è stato **Francesco Gianni** a entrare in questo mercato con Innova Italy 1.



Lo studio legale DLA Piper apre il desk italiano di diritto tributario a New York. Responsabile della struttura sarà la dottoressa commercialista **Marica De Rosa** (foto), che entra a far parte dello studio in qualità di tax director.

A close-up portrait of a woman with dark, shoulder-length hair and bangs. She is smiling broadly, showing her teeth. She is wearing a dark top and a small, round, blue earring. The background is a soft, out-of-focus light brown color.

Crippa entra a far parte della squadra legale di Pirelli

Importante cambio di poltrona per **Emanula Crippa** (foto). Secondo quanto *inhousecommunity.it* ha anticipato, la giurista d'impresa, da lunedì 27 febbraio, è entrata a far parte del team legale di Pirelli. Crippa assume il ruolo di head of legal finance all'interno del team legale guidato dal chief legal officer **Nicola Verdicchio**.

Crippa proviene da una lunga carriera nelle banche di investimento. Per 12 anni è stata Local Head of Capital Markets Legal Department di Crédit Agricole CIB. Mentre dal 2002 al 2005 aveva lavorato nell'area Legal di Unicredit CIB. La professionista ha anche alle spalle un'esperienza come libera professionista presso lo studio legale Carnelutti dove ha lavorato dal 1999 al 2001.

Nomine

Lucia Monti è group general counsel di Falck Renewables

Lucia Monti (foto) è la nuova group general counsel di Falck Renewables, società attiva nel settore delle rinnovabili. La professionista proviene da Erg Renew, dove ricopriva il ruolo di general counsel dal gennaio 2014. In precedenza Monti ha trascorso otto anni in Erg dov'è stata prima senior legal counsel, dal 2007 al 2011, e successivamente responsabile affari legali e special projects dal 2011 al 2013. La sua carriera è iniziata nella società di ingegneria controllata dal Gruppo Lurgi con il ruolo di responsabile legale dal 2004 al 2007.



Nomine

Balzano diventa partner in Pavia e Ansaldo

Nuovo partner per Pavia e Ansaldo. Si tratta della counsel **Marina Balzano** (foto) che in questo modo diventa socia dello studio guidato da **Stefano Bianchi**. In Pavia e Ansaldo dal 2015 (arrivata assieme al gruppo di professionisti della boutique Bianco Besozzi) Balzano, specializzata nel settore del banking&finance, affianca importanti gruppi bancari italiani e internazionali in tutte le tipologie di operazioni di finanza strutturata quali acquisition e leveraged finance, corporate finance, project finance, finanza pubblica e finanziamento a servizio di infrastrutture.



Nomine

Societe Generale Securities Services rafforza il team coverage con Brucoli

Société Générale Securities Services (Sgss) ha annunciato la nomina di **Lucrezia Brucoli** (foto) quale head of coverage, con il compito di sostenere lo sviluppo del business in tutto il Sud Europa. La manager riporta

a **Mathieu Maurier**, global head of sales and relationship management di Sgss, e a **Frédéric Barroyer**, ceo di Sgss in Italia.

Arrivata da Bnp Paribas Securities Services, Brucoli subentra a **Gabriele Pollastri**, nominato senior banker del gruppo in Italia.

Societario

Gop si certifica ISO27001 per la protezione delle informazioni

Lo studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners è il primo studio legale italiano specializzato nel diritto d'impresa a ottenere la certificazione internazionale ISO27001 da parte di DNV GL – BusinessAssurance in Italia. Lo Standard ISO27001 è una normativa internazionale che certifica le organizzazioni in grado di assicurare la protezione di dati e informazioni da minacce di ogni tipo, al fine di assicurarne l'integrità, la riservatezza e la disponibilità.

La certificazione è stata rilasciata a dicembre 2016 da DNV GL, uno dei principali enti di certificazione a livello mondiale, ed è stata resa possibile grazie alla definizione e implementazione di un Sistema di Gestione di Sicurezza delle informazioni che consente oggi allo studio di adottare un approccio strutturale e disciplinato alla gestione dei dati dei propri clienti. Inoltre, riconosce anche in prospettiva la capacità dello studio di analizzare i rischi sul proprio patrimonio informativo e di prevenirli, mettendo in atto all'occorrenza adeguate misure correttive in termini di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni. Per l'elaborazione e la gestione del sistema e degli strumenti informatici di supporto, lo studio si è avvalso della consulenza di Ounet Sistemi.

Nomine

Stefano Grassi nuovo direttore generale di Banca Intermobiliare

Banca Intermobiliare di Investimenti e Gestioni ha un nuovo direttore generale.

È **Stefano Grassi**, proveniente da Banca Generali, dove ricopriva la carica di vice direttore generale finance & operations, che entra in sostituzione di **Cataldo Piccarreta**.

Nel 2000 il manager ha avviato la divisione private banking di Banca Generali, mantenendone la responsabilità fino al 2013, per poi andare a ricoprire la carica di chief financial officer, con la responsabilità di gestire finanza, amministrazione, pianificazione & controllo e rapporti con gli investitori istituzionali.

In precedenza aveva avuto esperienze in aziende multinazionali, quali Bull e Wintherthur Assicurazioni.



Nomine

Due nomine e nuovo statuto per Mondini Rusconi

Mondini Rusconi Studio Legale ha proceduto alla nomina di due managing partner per il biennio 2017-2018 e ha approvato nuove regole statutarie. Sono stati nominati managing partner dello studio gli avvocati **Paolo Flavio Mondini** e **Giorgio Rusconi** (foto), i quali si occuperanno di tutte le attività connesse alla organizzazione, alla

amministrazione, alla gestione del personale, ai rapporti con i fornitori e i terzi, nonché alla promozione dello studio.

Nell'ambito della ripartizione delle competenze tra i managing partner, Mondini si occuperà dell'organizzazione e dell'amministrazione dello studio, mentre a Rusconi sono attribuite le deleghe al marketing, alla promozione e al business development. Il nuovo statuto contiene un insieme di disposizioni dirette a valorizzare tutte le anime dello studio e a introdurre un moderno modello organizzativo e decisionale al passo coi tempi e in grado di rispondere efficacemente e in tempi brevi alle sfide del mercato.

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**

PARTNER



MEDIA PARTNER



SPONSOR



Cambio di poltrona

Quitadamo entra nel team legale di Gucci

Cambio di poltrona da studio ad azienda per **Flavia Quitadamo**. La professionista ha infatti lasciato lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners dove lavorava dal 2013, per entrare nel dipartimento legale in house di Gucci.

Quitadamo ha iniziato il nuovo incarico all'inizio del mese di febbraio con la carica di legal counsel.



Cambio di poltrona

Totis dalla compliance di Luxottica a quella di Prysmian

Cambio di poltrona in vista per **Giorgio Totis** (foto). Secondo quanto *inhousecommunity.it* ha anticipato, Totis starebbe per lasciare il ruolo di compliance manager di Luxottica per passare a Prysmian. Qui l'avvocato andrebbe a ricoprire la carica di group compliance director.

Classe 1981, l'avvocato ricopre, da maggio 2015, il ruolo di compliance manager di Luxottica. Totis ha alle spalle anche un'esperienza di oltre quattro anni come libero professionista presso lo studio Clifford Chance.

Nomine

Colombo è regional legal counsel di elipsLife

Secondo quanto si apprende dal profilo LinkedIn della professionista, **Silvia Colombo** è stata nominata regional legal counsel della società assicurativa elipsLife. Colombo proviene dalla libera professione. Fino allo scorso mese di febbraio ha infatti lavorato nello studio legale Zitiello Associati occupandosi di diritto delle assicurazioni. In precedenza è stata partner di Jenny Avvocati.

Mediobanca, tramite la piattaforma tecnologica della fiduciaria Spafid Connect, ha rilevato dal London Stock Exchange Group la divisione Information Services Professional Solutions (Isps) della controllata Blt Market Services.

Di recente Spafid ha costituito Spafid Connect proprio per accrescere, anche con soluzioni informatiche dedicate, la propria attività di assistenza societaria operativa (tenuta libro soci, gestione assembleare, amministrazione di piani d'incentivazione, supporto alla market abuse, lpo, corporate actions e delisting). L'acquisizione del ramo d'azienda Isps si inserisce nel contesto di rafforzamento della Spafid quale piattaforma di servizi amministrativi (non bancari) a privati e imprese.



Strategie

Widiba rafforza la propria rete di consulenti in Emilia Romagna

Prosegue la crescita della rete dei consulenti finanziari di Widiba, guidata da Massimo Giacomelli, che da inizio anno raggiunge quota 11 new entry. Nel gruppo entra **Marco Evangelisti** (foto), 61 anni, bolognese, che ha maturato 40 anni di esperienza nella consulenza finanziaria con incarichi di responsabilità presso importanti Istituti di Credito come Banca Cooperativa di Bologna, Banca Popolare dell'Emilia Romagna e Banca Sara. Evangelisti lascia Banca Generali per entrare in Widiba e operare nella piazza di Bologna, unendosi alla squadra di **Giovanni Mazzeo**, area manager Emilia Romagna e Marche.



Nomine

Corrada nuovo director della divisione loans di REAG Duff & Phelps

REAG Duff & Phelps, società specializzata in consulenza qualificata e indipendente nel settore real estate e guidata da **Leo Civelli**, ceo Europe, con **Paola Ricciardi**, country managing director, rafforza la propria squadra manageriale con l'ingresso di **Mauro Corrada** (foto) che, a partire da marzo, sarà director della divisione REAG4Loans, dedicata alla consulenza nell'erogazione del credito. Corrada ha maturato un'esperienza pluridecennale in società come Deloitte e Aedes. Ha ricoperto, inoltre, il ruolo di direttore generale di Sparim, società del Gruppo Cassa di Risparmio di Bolzano attiva nella gestione del patrimonio di proprietà e nella fornitura di servizi immobiliari rivolti alla Capogruppo.

Nomine

Facchini Rossi & Soci nomina due nuovi associati

L'Assemblea dei soci dello Studio Tributario Associato Facchini Rossi & Soci (FRS) ha riconosciuto, a partire dal 1° gennaio 2017, la qualifica di associato ad **Andrea Porro** e a **Fabrizio Zecca**.

Porro, dottore commercialista, 36 anni, in FRS dal 2005, si occupa principalmente di consulenza fiscale alle società in fase pre-contenziosa e contenziosa, oltre che di pareristica. Zecca, avvocato, 33 anni, è arrivato in FRS nel 2011, dove svolge prevalentemente attività di consulenza fiscale in materia di redditi di impresa, operazioni straordinarie e tassazione dei gruppi societari, nonché attività di assistenza nella fase pre-contenziosa e contenziosa tributaria.



Le cucine

Bartolini per il ristorante di Fico-Eataly a Bologna

Lo chef stellato **Enrico Bartolini** (foto), insieme all'associazione Le Soste, coordinerà le attività ristorative di Fico, il maxi progetto di Eataly che aprirà a Bologna a ottobre 2017. Lo ha annunciato **Oscar Farinetti**, fondatore di Eataly, nel corso della cena di gala dell'associazione.

Tra il 2016 e l'inizio del 2017 Bartolini ha aperto diversi ristoranti collezionando stelle Michelin: dal Mudec di Milano al Casual di Bergamo, dall'Andana di Castiglione della Pescaia al Glam di Venezia, fino al nuovo locale Spiga di Hong Kong. Ora si aggiunge questa ulteriore collaborazione con Eataly.



Food

Gualtieri: «Milano sarà la capitale del food»

Milano può diventare la capitale mondiale del food. Ne è convinto **Marco Gualtieri** (foto) presidente e ideatore di Seeds&Chips-Milano Cucina. Già fondatore di TicketOne nel 1997 e di altre start-up, l'imprenditore si schiera in prima linea per valorizzare l'eredità di Expo 2015 e focalizzare l'attenzione sulla città di Milano e sulla cultura agroalimentare ed enogastronomica del nostro Paese.

Il dopo-Expo, secondo Gualtieri, «rappresenta un'opportunità enorme per la città e per il nostro Paese che conta oltre 2,2 milioni di imprese nel settore. Milano, con le sue eccellenze nel campo della tecnologia e dell'innovazione, può diventare davvero una capitale mondiale del food, come ha dichiarato il sindaco **Beppe Sala**».



ECM

MEGA AUMENTI IN CHIAVE BANCARIA

Linklaters e W&C portano a casa la ricapitalizzazione da 13 mld di Unicredit. Corre il banking: Gop e Legance nel finanziamento da 600 milioni per la terza corsia della A4

Lm&a resta la locomotiva degli studi legali d'affari (26% dei mandati intercettati dal barometro di *legalcommunity.it*). Il banking & finance corre (dal 12 al 15%). Ma è l'equity capital markets che registra il deal più ricco con la ricapitalizzazione di Unicredit.

Unicredit fa 13 con Linklaters e White & Case

Come anticipato da *legalcommunity.it* il 7 febbraio, Linklaters e White & Case sono gli studi legali che hanno prestato assistenza nell'ambito dell'aumento di capitale di UniCredit, integralmente sottoscritto per un controvalore complessivo

(inclusivo di sovrapprezzo) pari a 13 miliardi di euro.

L'emissione rappresenta il più grande aumento di capitale della storia borsistica italiana.

Linklaters ha assistito UniCredit nell'operazione con un team guidato dalla partner Claudia Parzani e coadiuvato dai counsel Ugo Orsini e Cheri De Luca, dagli associate Francesco Eugenio Pasello, Francesca Cirillo e Matteo Pozzi e dai trainee Ilaria Bertolazzi e David Spencer. L'operazione ha visto il coinvolgimento anche degli uffici di Francoforte e Varsavia.

White & Case ha assistito il consorzio di banche impegnato nell'operazione (UniCredit Bank AG Milan Branch, Morgan Stanley e UBS) che hanno agito in qualità di structuring advisors e i joint global coordinators e bookrunner Mediobanca, JP Morgan Securities e Merrill Lynch. Il team di White & Case ha incluso professionisti degli uffici di Milano, Francoforte e Varsavia ed è stato guidato dai partner Michael Immordino e Ferigo Foscari, con il supporto dei partner Karsten Woeckner, Marcin Studniarek e Andrzej Sutkowski, insieme al counsel Bartosz Smardzewski e agli associate Robert Becker, Alessandro Picchi, Fabrizia Faggiano, Marco Sportelli, Michael Steiner e Monika Duzynska.

La practice

Equity capital markets

Il deal

Aumento di capitale Unicredit

Gli studi

Linklaters, White & Case

Gli avvocati

**Claudia Parzani, Ugo Orsini,
Cheri De Luca (*Linklaters*);
Michael Immordino,
Ferigo Foscari (*White & Case*)**

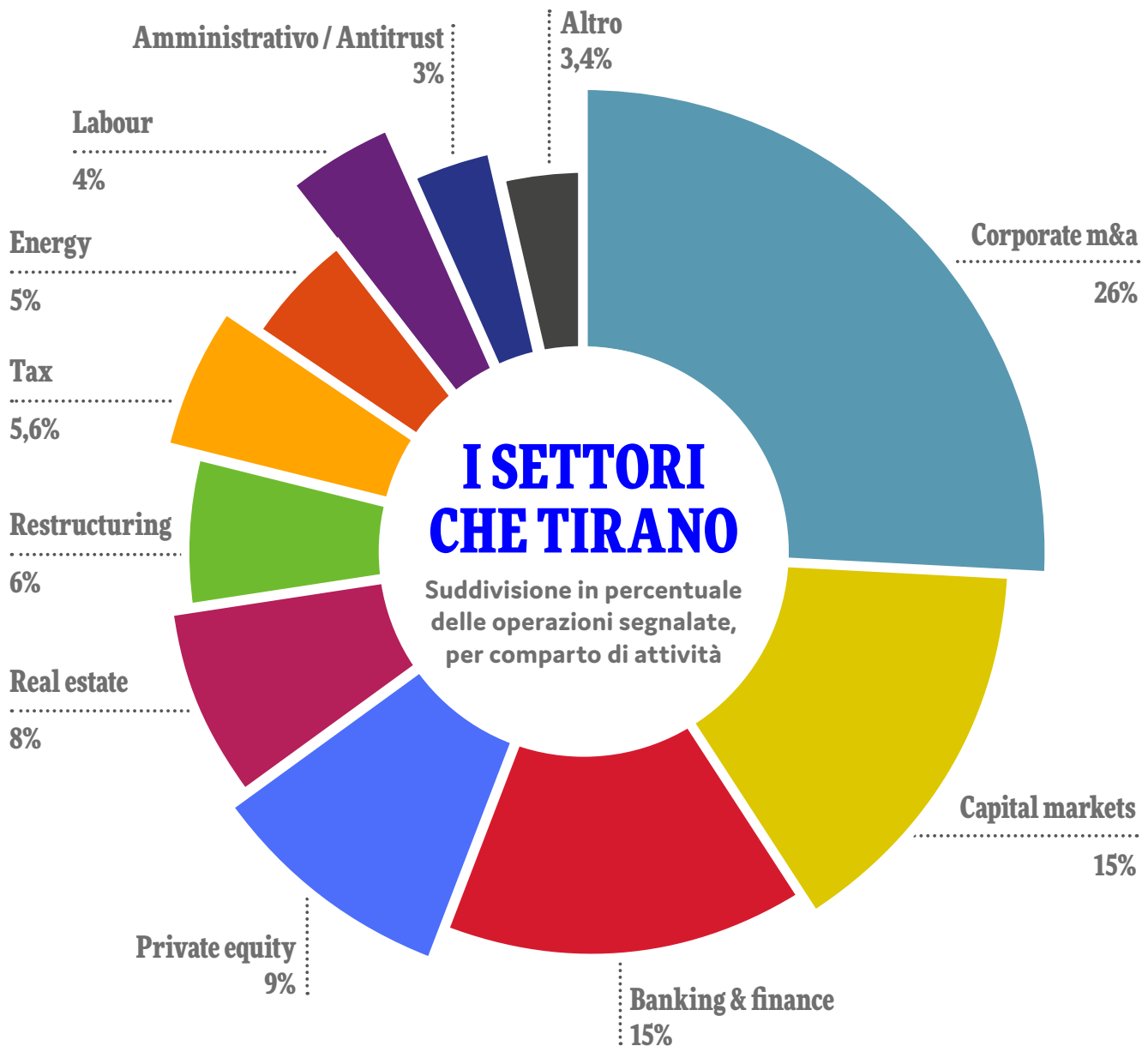
Il valore

13 miliardi di euro

Gop e Legance nel finanziamento per la terza corsia della A4

Sono stati firmati a Trieste, presso la sede della Regione Friuli Venezia Giulia, alla presenza della presidente **Debora Serracchiani**, i contratti di finanziamento per un ammontare totale di 600 milioni che Banca europea per gli Investimenti (Bei) e Cassa depositi e prestiti (Cdp) hanno messo a disposizione di Autovie Venete per il completamento dei lavori di realizzazione della terza corsia dell'autostrada A4 nel tratto Venezia-Trieste.

Si tratta della prima opera infrastrutturale italiana finanziata a livello europeo e inserita nel piano di rilancio degli investimenti



Periodo: 28 febbraio 2017 - 13 marzo 2017

Fonte: legalcommunity.it

del presidente della Commissione europea **Jean-Claude Juncker**. La struttura finanziaria si caratterizza per un ulteriore elemento di novità, considerato che nonostante l'ormai imminente scadenza della concessione autostradale a favore di Autovie Venete i contratti di finanziamento

hanno una durata fino al 31 dicembre 2029.

Lo studio legale internazionale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha assistito Autovie Venete con un team composto dai partner **Ottaviano Sanseverino** e **Oriana Granato**.

Lo studio Legance – Avvocati

▶▶▶

Un benvenuto ai nostri nuovi soci



Martine Monnier

E' Avocat au Barreau de Paris dal 2003, dopo essere stata Counsel e General Counsel in vari gruppi internazionali dell'informatica, dell'immobiliare, dell'oil&gas e in ultimo di uno dei maggiori gruppi mondiali dell'automotive.

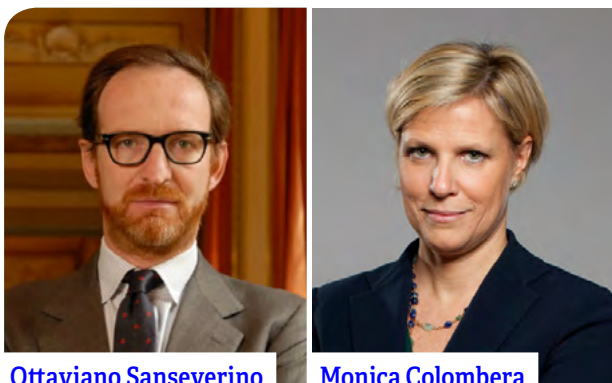
Martine ci porta la sua esperienza in diritto societario, in operazioni di crescita esterna, nella contrattualistica commerciale e industriale. Martine diventa corresponsabile della practice Corporate-M&A e delle industries automotive e fashion.



Thierry Bonnet

E' Avocat au Barreau de Lyon dal 1987, con specializzazione CNB in diritto internazionale e arbitrato. E' console onorario del Messico e vicepresidente della Camera di Commercio italiana a Lione.

Thierry ci permette di radicare la nostra presenza a Lione e al contempo ci porta la sua esperienza in contenzioso e arbitrato, attività per le quali ha meritato molteplici riconoscimenti. Thierry diventa corresponsabile della practice contenzioso e arbitrato.



Ottaviano Sanseverino

Monica Colombero

Associati ha assistito Bei e Cdp con un team guidato dal partner **Monica Colombero** e composto dal senior counsel **Giovanni Scirocco**, dal senior associate **Antonio Gerlini** e dall'associate **Stefania Serena Monghini**. Gli aspetti di due diligence di diritto comunitario sono stati seguiti dal socio **Vito Auricchio** e dal managing associate **Valerio Mosca**.

La practice

Banking & finance

Il deal

Finanziamento per la terza corsia della A4

Gli studi

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance

Gli avvocati

Ottaviano Sanseverino, Oriana Granato (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners); Monica Colombero, Giovanni Scirocco, Antonio Gerlini, Stefania Serena Monghini, Vito Auricchio, Valerio Mosca (Legance)

Il valore

600 milioni di euro

Linklaters e Giliberti Triscornia per la rinegoziazione del debito di Intercos

Intercos ha concluso la modifica del pricing e di altri termini e condizioni delle obbligazioni emesse nel 2015 per un valore nominale di 120 milioni di euro e del contratto di finanziamento di 80 milioni con un pool di banche composto da Banca Imi, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Bnl e Icbc (Europe) Milan Branch. Linklaters ha assistito le banche agendo per le modifiche al finanziamento con un team guidato dalla counsel **Alessandra Ortelli** coadiuvata dall'associate **Valentina Armaroli** e dalla trainee **Sara Astrologo**; lato trustee hanno agito – da Milano – il counsel **Elio Indelicato** e da Londra, il partner **Jasper Evans**, la counsel **Paulette Mastin**, il managing associate **Neil Pallender** e l'associate **Charlotte Forbes**.

Lo studio Giliberti Triscornia e Associati ha affiancato la direzione affari Legali e Societari di Intercos, guidata da **Maria D'Agata**, con un team composto dai soci **Edoardo Mistretta, Federico Fischer** e dagli avvocati **Davide Valli** e **Luca Liberti**. Per gli aspetti di diritto inglese, la società è stata assistita da Weil Gotshal & Manges LLP.

La practice

Banking & finance

Il deal

Rinegoziazione del debito di Intercos

Gli studi

Linklaters, Giliberti Triscornia

Gli avvocati

Alessandra Ortelli, Valentina Armaroli, Sara Astrologo, Elio Indelicato (Linklaters); Edoardo Mistretta, Federico Fischer, Davide Valli, Luca Liberti (Giliberti Triscornia)

Il valore

120 milioni + 80 milioni

Tutti gli studi nel passaggio del San Giuseppe a Multimedica

Bird & Bird, con **Alberto Salvadè** e **Maurizio Pinto**, ha assistito Multimedica nell'operazione di acquisizione dell'Ospedale San Giuseppe di Milano, che Multimedica già gestiva in regime di affitto di azienda. Pavia e Ansaldo, con **Mia Rinetti** e **Carlo Trucco**, per gli aspetti legali, e CBA, con **Roberto Brustia** e **Roberto Commodari**, per gli aspetti di natura fiscale, hanno assistito il venditore dell'ospedale, l'Ente Morale Provincia Lombardo Veneta

dei Fatebenefratelli.

Il Fondo Antirion Aesculapius, proprietario dell'immobile nel quale è esercitata l'attività ospedaliera, è stato assistito da Chiomenti, con **Luca Bonetti** e **Paolo Fedele**, per quel che concerne il subentro di Multimedica nel contratto di locazione e le modifiche a tale contratto. Gli istituti finanziatori sono stati assistiti da Pedersoli con **Maura Magioncalda** e **Consuelo Citterio**. 🏠

La practice

Corporate m&a

Il deal

Passaggio dell'ospedale San Giuseppe a Multimedica

Gli studi

Bird & Bird, Pavia e Ansaldo, Cba, Chiomenti, Pedersoli

Gli avvocati

Alberto Salvadè, Maurizio Pinto (Bird & Bird); Mia Rinetti, Carlo Trucco (Pavia e Ansaldo); Roberto Brustia, Roberto Commodari (Cba); Luca Bonetti, Paolo Fedele (Chiomenti); Maura Magioncalda, Consuelo Citterio (Pedersoli)

Il valore

-



LEGAL PR, PIÙ DI 100 STUDI HANNO UN'AGENZIA

I tempi cambiano e le richieste si evolvono: più social network, più brand awareness e meno ufficio stampa. Il costo medio di un mandato scende a 30mila euro. L'aumento della domanda non ha reso il mercato più ricco



Comunicare è sempre di più una leva strategica fondamentale per l'attività degli studi legali d'affari. E tra questi cresce la consapevolezza

che per svolgere efficacemente questa attività è necessario essere affiancati da professionisti.

MAG ha svolto un censimento degli

studi che si affidano ad agenzie di pubbliche relazioni per verificare anzitutto quante siano le realtà che, ad oggi, usufruiscono di questi servizi. E qui risalta un primo dato interessante perché, per la prima volta, il numero di studi che "parla" tramite un'agenzia ha superato quota 100 e per la precisione si è attestato a 105, contando solo le insegne che hanno un contratto continuativo con una società specializzata in pr e media relations.

Dieci anni fa erano appena 27. Ma anche solo tre anni fa ([si veda il numero 21 di MAG](#)) il numero di studi legali che aveva deciso di farsi affiancare da questa tipologia di professionisti superava di poco le cinquanta unità.

Tuttavia, l'esplosione della domanda non ha determinato un'esplosione del business. Infatti, così come sono aumentati gli studi legali pronti ad affidare a specialisti la gestione della loro immagine e quella della loro comunicazione, così sono aumentate le imprese che offrono questa tipologia di servizi.

L'incremento della concorrenza ha avuto un effetto inversamente proporzionale sull'andamento dei prezzi a cui mediamente viene affidato un incarico di questo tipo.

Se tre anni fa, il valore medio di un mandato affidato a un'agenzia

si attestava sui 40-45mila euro, oggi questa tipologia di attività viene comprata (ovvero venduta) mediamente a 30-35mila euro. Il valore più basso riscontrato dal monitoraggio di *MAG* è di 12.000 euro. Quello più alto, invece, è di poco superiore agli 80.000 euro.

Mentre scriviamo è in corso una delle gare più interessanti degli ultimi anni. Infatti, lo studio BonelliErede ha deciso di mettere in competizione una serie di agenzie (i bene informati dicono una decina) a cui affidare la propria attività di comunicazione che, dopo i recenti investimenti fatti all'estero e in vista delle future mosse che lo studio si prepara a compiere ancora una volta Oltreconfine, dovrà essere sempre più calibrata su un doppio binario: domestico e internazionale.

Il dossier è stato battezzato "Project Churchill".

E tra gli addetti ai lavori cresce l'attesa per conoscere il nome di chi dovrà dargli attuazione: sarà confermata la pluriennale collaborazione con Barabino & Partners o lo studio sceglierà una società concorrente? La risposta si dovrebbe conoscere presto. Anzi a dire il vero si sarebbe dovuta conoscere già all'inizio dell'anno, ma al momento il dado non è ancora stato tratto. Anche se, nell'ambiente,



Luca Barabino

sembra sempre più probabile la conferma di Barabino.

L'agenzia milanese, fondata da **Luca Barabino**, intanto si conferma la più richiesta dagli studi legali d'affari.

Tanto che conta ben 24 associazioni professionali tra i suoi clienti nel settore. Gli ultimi acquisiti sono stati Cleary Gottlieb, Loconte & Partners, Tls (braccio legale di Pwc), Whitters e Trifirò & Partners.

Un notevole parco clienti che l'agenzia gestisce con un corposo team di professionisti, guidato da **Claudio Cosetti**: 25 risorse, delle quali 8 sono consulenti e le restanti sono senior, tra cui 5 partner. In Barabino & Partners, va però specificato, non ci sono professionisti esclusivamente dedicati al settore legal ma tutti lavorano anche su altre tipologie di clienti.

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

Ermanno Baldassarre Presidente *Unione Lombarda Ordini Forensi*
e Presidente *Ordine degli Avvocati di Bergamo*

Marco B. Franzini Presidente, *Agam*

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

Giovanni Lega Presidente *ASLA*, Partner, *LCA Studio Legale*

Luca Trevisan Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Modera

Nicola Di Molfetta Direttore, *legalcommunity.it*

Evento accreditato

dall'Ordine degli Avvocati di Milano

con N. 2 CREDITI FORMATIVI

In collaborazione con

LaScala
STUDIO LEGALE

unbuonavvocato.it



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Claudio Cosetti · Barabino & Partners

I SOCIAL? UN ASSET IMPORTANTE



Con 25 risorse che si occupano (seppur non in modo esclusivo) di studi legali e 24 clienti in questo settore, Barabino & Partners, è tra le agenzie che per prime hanno creduto nelle potenzialità del mercato degli studi professionali per i comunicatori. Ne abbiamo parlato con **Claudio Cosetti**, partner responsabile di B&P Legal.

Come gestite la compresenza di clienti dello stesso settore?

La premessa è che per avere competenza di settore, devi presidiare il settore. Detto questo, eventuali compresenze di clienti nel medesimo settore vengono gestite attraverso: trasparenza sui mandati in essere e su quelli entranti; esclusività dei team dedicati, in termini di risorse, al singolo studio rispetto ad altri studi attivi nel medesimo settore.

Quali sono le richieste di servizi più frequenti da parte degli studi?

Con l'evoluzione della consapevolezza sulla strategicità della comunicazione per gli studi legali, si sono allargati i servizi e gli interventi richiesti. Le aree su cui forniamo consulenza comprendono sempre più l'area della comunicazione visiva, incluso lo studio e la definizione di naming e marchi e l'ideazione di campagne di advertising, media training e public speaking.

Quali quelle più nuove?

C'è grande attenzione alla valorizzazione della comunicazione attraverso i social network. Se opportunamente gestiti, rappresentano un asset importante nel rafforzamento delle relazioni e nella costruzione di un posizionamento distintivo e differenziante. 🧑🏻🧑🏻🧑🏻



Gaia Francieri



Sebastiano Di Stefano

da Legance (dove, nel frattempo, da Eversheds è arrivata **Daniela Spiantini**) e **Federica Grimoldi**, come in house, da Linklaters, dimostrando di voler dedicare sempre più

Guardando al 2016, l'incarico più importante assegnato nel corso dell'anno è stato senza dubbio quello affidato da Chiomenti. Lo studio ha infatti assegnato a Burson Marsteller la gestione delle sue media relations e più di recente ha anche investito in una professionalità interna per la gestione della propria comunicazione prendendo **Gaia Francieri** da Simmons & Simmons dove nel frattempo è arrivato l'ex Ashurst, **Sebastiano Di Stefano**.

A proposito di cambi di poltrona tra i professionisti in house del marketing e della comunicazione per gli studi legali, poi, va segnalato l'investimento fatto su questo fronte dallo studio Lombardi Segni che ha recentemente preso come consulente **Francesca Castiglioni**

attenzione anche a questo aspetto dell'attività professionale in cui continua a essere assistito anche dall'agenzia Image Building di **Giuliana Paoletti**.

Quest'ultima ha ottenuto anche l'incarico per la gestione della comunicazione di Molinari e Associati, studio nato dopo la separazione dei percorsi professionali di **Giuseppe Lombardi** e **Ugo Molinari** ([si veda il numero 66 di MAG](#)).

Sempre Image Building, nel 2016, è stata l'agenzia prescelta da **Federico Sutti** per curare la comunicazione di Dentons, forse la più importante novità di mercato registrata negli ultimi anni in Italia.

Per l'89% delle agenzie coinvolte nella ricerca, gli studi legali farebbero bene ad affidarsi sempre a degli

specialisti per l'attività di comunicazione poiché essa richiede delle specifiche competenze. Ma cosa guida uno studio legale nella selezione dei propri consulenti per la comunicazione? Il 60% dei responsabili marketing che hanno risposto a questa domanda di *MAG* ha indicato la capacità di instaurare rapporti coi media. A seguire, la capacità di creare network (52%), il track record (47%) e poi a pari merito prezzo e capacità di creare occasioni di business (42%). Quanto al prezzo è interessante notare che costituisce comunque una nota dolente: il 75% dei professionisti interni agli studi ritiene che i costi delle agenzie siano troppo alti. Anche se, d'altra parte, molti sono convinti che le agenzie possano dare valore aggiunto alla strategia di comunicazione dello studio. «L'agenzia», dice **Gisella Reda** di La Scala, «può essere molto utile per supportare lo studio nelle valutazioni relative all'evoluzione dello scenario e del contesto competitivo». Per **Francesca Faccendini** di Cms, inoltre, «le agenzie sono divenute un mezzo indispensabile per la valorizzazione del brand oltre che



Daniela Spiantini



Federica Grimoldi

della costante promozione dei singoli professionisti».

Inevitabilmente, in questo scenario, il ruolo del legal pr sta profondamente cambiando. «Gli studi», afferma **Giorgio Zambelletti**, managing partner di Ad Hoc Communication Advisors, «sono più consapevoli dell'importanza che un'attività di comunicazione corretta e strutturata può rivestire: non si tratta più di valorizzare l'attività di business dello studio in modo tattico, ma di generare un flusso d'informazioni strategicamente orientato alla valorizzazione della reputazione dello studio e della sua brand awareness».

In passato gli avvocati si rivolgevano ai professionisti della comunicazione solo per ottenere maggiore visibilità. Oggi si inizia a capire che le legal



È lieta di invitarla al corso

LA COMUNICAZIONE EFFICACE AL SERVIZIO DEI CLIENTI

Giovedì 18 maggio 2017 • ore 17.00

Uptown Palace Hotel • Via Santa Sofia, 10 • Milano



Docenti del corso

Giuseppe Meli Executive Certified Coach *Menslab*

Elena Goos Executive Certified Coach *Menslab*

In collaborazione con **legalcommunity**
.it

unbuonavvocato.it

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Gisella Reda



Giorgio Zambeletti



Pasquale De Palma

pr «possono rappresentare una leva strategica per la costruzione della reputation e del sostegno alle strategie di business», sostiene **Pasquale De Palma**, presidente e Ceo di Inc - Istituto nazionale per la comunicazione.

Quindi, l'attività di comunicazione per gli studi è sempre meno spesso limitata a quella di ufficio stampa classico. La diffusione di "note" sul coinvolgimento dello studio in un'operazione non è più percepita come l'attività che dà valore aggiunto. «C'è la volontà di andare oltre il lavoro delle law firm sui clienti», dice **Carolina Mailander** dell'agenzia Mailander, «in tale direzione va la richiesta di costruire notiziabilità per i media, per presentarsi a un pubblico più generalista con una narrazione interessante».

Evidente secondo i professionisti del comparto è anche un mutamento nell'approccio al sito web dello studio, non più concepito come semplice vetrina, ma ripensato come vero e proprio strumento di interazione con i clienti.

La sfida maggiore, per chi si occupa di legal pr, in questo scenario diventa riuscire a «differenziarsi e proporre una comunicazione originale, distribuita in vari contenitori e che sfrutti i punti di forza delle firm e dei singoli professionisti», spiega **Luca Vitale**, partner fondatore dell'agenzia Luca Vitale e Associati. Il quale aggiunge: «Una nuova tendenza (almeno per gli studi più piccoli) è la richiesta di una sorta di report che li aiuti a capire se l'investimento ha fruttato o se richiede correzioni e aggiustamenti per l'anno».

Altra esigenza sentita dagli avvocati

NOME AGENZIA	STUDI CLIENTI
Ad Hoc Communication	Pedersoli Studio legale
Barabino & Partners	Eversheds Sutherland; Gattai Minoli Agostinelli; Satta Romano e Associati; Cicala-Riccioni; BonelliErede; Baker McKenzie; Di Tanno e Associati; Nunziante Magrone; STS Deloitte; Deloitte Legal; Giorgio Tarzia e Associati; Scarselli e Associati; Facchini Rossi Soci; MDBA; Studio Campeis; Zitiello Associati; Biscozzi Nobili; Cleary Gottlieb; Withers; Trifirò & Partners; CMS; Studio Cintioi; Studio Loconte; Pwc Tax and Legal
Be Media	Cba Studio Legale Tributario; Studio Legale Giuseppe Franco Ferrari
Biliotti Comunica	Lexellent
Brunswick	Dla Piper
Burson Marsteller	Chiomenti
Chapter4	Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher; Masotti & Berger; Torrente Vignone Studio Legale Internazionale
Close to media	Orsingher Ortu
Community	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Edelman	Allen & Overy
Found Professional	K&L Gates
Imagebuilding	Dentons; Latham & Watkins; Lombardi Segni e Associati; Molinari e Associati; Pavia e Ansaldo; Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
Inc	R&P Legal
Luca Vitale e Associati	Jones Day; Studio Legale Sib Legal; Studio Legale Sat; Studio Legale Polettini
MAD Amalia Di Carlo	MDM Studio legale e tributario; Asla
Mailander	Trevisan & Cuonzo Avvocati; Gatti Pavesi Bianchi; Ludovici & Partners; Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi; Pavesio & Associati
Marketude	Osborne Clarke; Massimo Frontoni Avvocati; De Berti Jacchia Franchini Forlani; Legalitax; Negrolex; MM & Associati; Marilex; Sza Studio Legale; Sls Avvocati; Avvocati Fazzino
My Pr	Studio Daverio e Florio
Pbv & Partners	Paul Hasting; Fantozzi & Associati; Lipani Catricalà; Lambertini; Girardi Studio legale; Cinelli&Menaldi; Studio Tognolo; FDL; Eunomia; Sinopoli & partners; Studio Legale Borgna; CM&P Studio Legale; Minella & Associati; Unilex; Studio Pilla; Studio Orabona; SFL Studio Legale; Carnelutti Roma Napoli Mosca; Studio Amiconi; P&A Legal; Legal Alliance; Legal Claims Services
Scomunicare	Tremonti Romagnoli Piccardi
Sec	Studio Martinez e Novebaci; Negri Clementi Studio Legale Associato; Osborne Clarke Legal Services; Finnish Procurement Lawyers Attorneys; Irwin Mitchell Solicitors
Valletta Relazioni Pubbliche	Rovacchi Intagliata Studio Legale Associato; Zinghini Studio Tributario e del lavoro; Avvocato Fabio Ciani; Studio Legale Benvenuto; Atax Associazione Professionale; Bertolli e Associati
Vera	Grimaldi Studio Legale

Giuliana Paoletti è un'icona delle media relations in Italia. La sua agenzia, Image building, conta attualmente oltre 80 clienti, tra cui sette studi legali che vengono seguiti da tre team diversi con il coinvolgimento delle tre responsabili di divisione e di 12 professionisti.



Molti studi legali, oltre a dotarsi internamente di una figura "marketing oriented", sempre più spesso le affiancano un advisor. L'agenzia offre una consulenza a 360 gradi con una conoscenza del mercato non solo legale, ma globale, utile a costruire una comunicazione strutturata per il corretto posizionamento del brand e dei professionisti dello studio affiancandolo in tutte le attività, dalla relazione costante con i media, all'individuazione di eventi e speaking opportunity, oltre a nuovi spunti di visibilità.

Molto. Una comunicazione ben strutturata ed efficace permette agli studi di trasmettere i valori che risiedono all'interno del brand e che spesso sono sconosciuti ai clienti, oltre ai servizi offerti, differenziandosi e spiegando le proprie caratteristiche in un mercato globale.

Negli anni ai canali di comunicazione tradizionale si sono aggiunte newsletter, blog, app e social network. La pluralità di media richiede una strategia di coordinamento attraverso l'identificazione di messaggi chiave declinati per i target di riferimento. 🧑🏻‍💻



Carolina Mailander



Marianna Valletta

«Le attività di litigation pr», interviene **Marianna Valletta**, fondatrice e pr director di Valletta Relazioni Pubbliche, «sono in aumento, spesso riguardano direttamente il singolo

è quella di essere affiancati nella gestione dei rapporti con la stampa nei casi di cronaca giudiziaria ma anche in occasione di acquisizioni, fusioni, ristrutturazioni e concordati che hanno un impatto significativo su specifici settori, persone e territori.

professionista che si trova coinvolto per questioni legate al suo lavoro in situazioni in cui la sua reputazione o quella di un cliente è minacciata da un'esposizione mediatica significativa». 🌐

(ha collaborato gloria lattanzi)

2017
save the brand
Fashion · Food · Furniture

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

30 NOVEMBRE • MILANO

Sponsor

BSI

Member of EFG International

CASTALDI PARTNERS
1996

LATHAM & WATKINS

In partnership con

ICM Advisors

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



ANNO RECORD PER GRANDE STEVENS

Parla Briamonte.
I ricavi dello studio
arrivano a 25 milioni.
Promossi tre nuovi
salary partner.
Il team di Bonvicini
funziona a dovere.
E l'effetto Londra
comincia a farsi sentire

Michele Briamonte



a settimana comincia sempre a Torino. Poi però, **Michele Briamonte**, managing partner di Grande Stevens, passa il resto del tempo tra Milano e Roma. Ogni quindici giorni, invece, prende un'aereo e vola a Londra, dove nel frattempo ha messo insieme un'agenda di appuntamenti fitta come quella di un amministratore delegato. E in fondo, Briamonte è proprio questo: l'ad più giovane (il prossimo 13 ottobre compirà 40 anni) di uno degli studi legali più

longevi d'Italia. L'insegna Grande Stevens ha più di sessant'anni di storia. Legata, com'è noto a tutti, a Torino. O per meglio dire alla Fiat dell'Avvocato Agnelli.

Quelle sono le radici. O il dna se si preferisce. Ma oggi lo studio Grande Stevens è qualcosa di molto diverso. I rapporti con la "real casa" piemontese sono ancora forti. Allo stesso tempo, però, Fca è diventata un colosso che parla americano. Che ha avvocati americani (lo studio Sullivan & Cromwell è in cima alla lista). E che, per la super boutique legale fondata da **Franzo Grande Stevens** nel 1954, rappresenta all'incirca il 12% dei ricavi.

Lo studio Grande Stevens, dal 2010, gioca la sua partita a livello nazionale. Capace anche di intercettare le

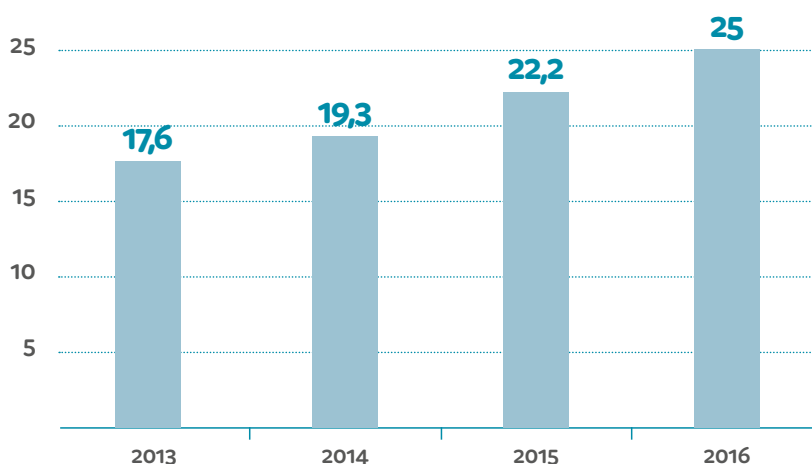
opportunità che nascono Oltremarina grazie alla sua base operativa «International» affidata all'ex Charles Russell, **Vincenzo Lanni**.

Il fatturato 2016 ha raggiunto la quota record di 25 milioni. In crescita del 12% rispetto all'anno precedente. E addirittura del 42% in confronto al 2013. Inoltre, con i suoi 4 milioni di fatturato per equity partner, consacra l'insegna tra i best performer del Paese.

Dieci milioni circa, secondo le stime di *MAG*, il contributo dell'avvocato Briamonte all'esito dell'ultimo esercizio. Tra i clienti che l'avvocato segue più assiduamente ci sono realtà come Leonardo (Finmeccanica), Am Trust, York Capital, l'ambasciata

RICAVI

L'andamento del fatturato in milioni di €



d'Israele e i cinesi di Haitong e Zte. Non mancano, poi, le grandi famiglie: dai russi Rotemberg agli israeliani Fattal.

Al risultato ha già dato il suo contributo l'ufficio londinese che ha una produzione che "viaggia" a circa 100mila sterline al mese. «E sta ancora lavorando per esprimere al massimo le proprie potenzialità», afferma Briamonte che a Londra ([si veda il numero 62 di MAG](#)) ha dato vita a una practice focalizzata sul wealth management, oltretutto su real estate e non performing loans (npls).

Probabilmente è stata proprio questa frequentazione della City ad aver propiziato uno dei mandati più interessanti dell'anno sul fronte equity capital markets: l'assistenza a doBank per la quotazione in Borsa a cui sta lavorando Briamonte in prima persona. DoBank è nata dalla ex-Uccmb, il veicolo di gestione degli npl di Unicredit, acquisito tre anni fa da Fortress. Nel luglio scorso, poi, doBank ha rilevato il controllo di Italfondario, altra grande piattaforma di gestione di Fortress, dando vita al più grande gruppo indipendente nazionale del settore.

In Italia, intanto, lo studio accresce e consolida la sua reputazione sul fronte transactional e vede già i primi effetti



Michele Briamonte

dell'inserimento in squadra di **Daniele Bonvicini**.

L'avvocato, arrivato a metà 2016 assieme a **Riccardo Sismondi**, ha seguito RadiciGroup nell'acquisizione del business Engineering Polymer Solutions dal gruppo americano Invista; la vendita di Artebianca Natura & Tradizione a Dolciaria Val d'Enza (controllata dal fondo Alto Capital III) e la Antonio Carraro nell'apertura del capitale al Gruppo Milleuno-Imoco.

Altri lateral hire in vista? Briamonte si limita a dire che lo studio osserva con interesse il mercato e, come già

Corporate M&A *2017* Awards

by **legalcommunity**
.it

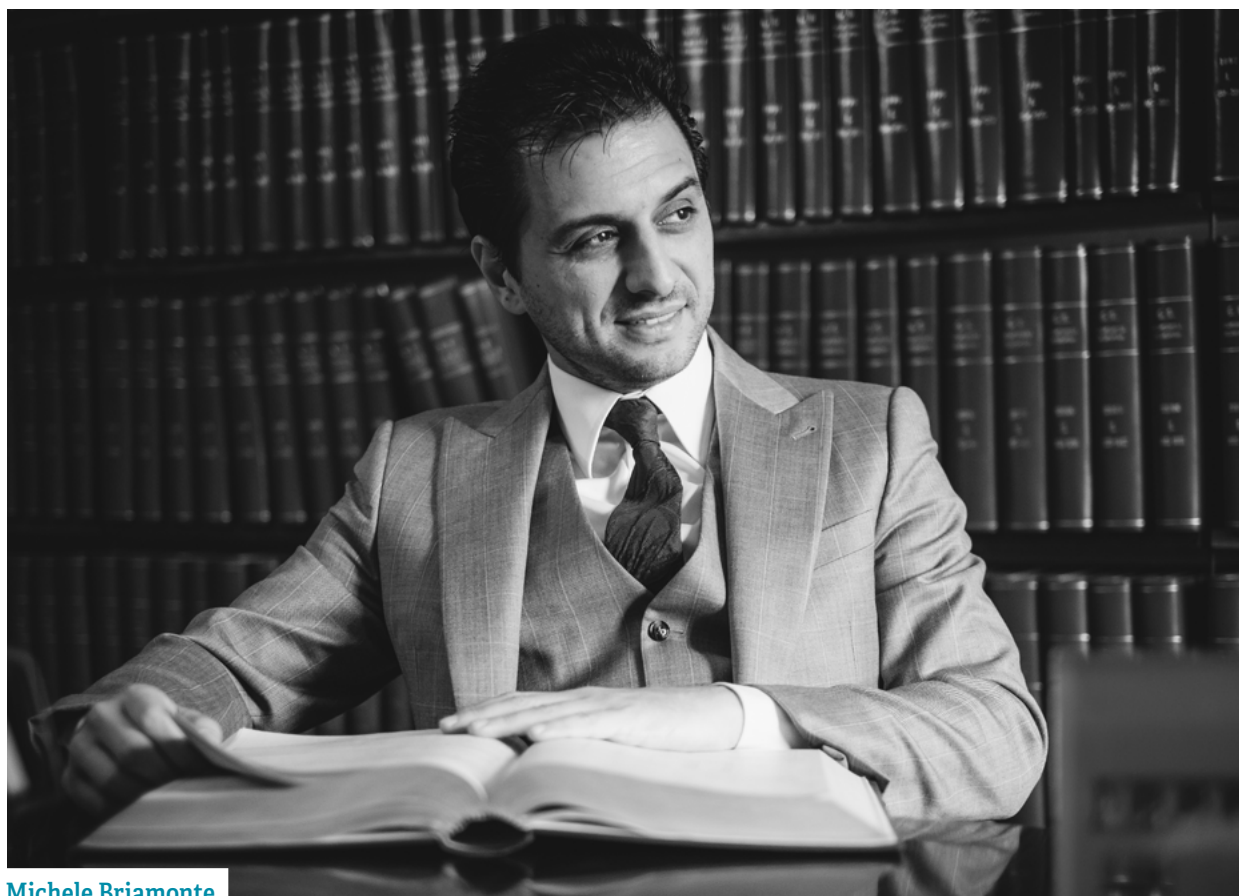
6 LUGLIO 2017
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



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

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Michele Briamonte

accaduto in passato, è attento a «cogliere eventuali opportunità». Non si tratta, come spesso avviene, di una semplice frase di circostanza. Il punto è che Briamonte, fin dal primo giorno in cui ha preso le redini dello studio (a 33 anni), ha avuto chiaro l'obiettivo da perseguire: efficienza e massimizzazione dei risultati. Questo significa che Grande Stevens non può permettersi di aprire le porte a chiunque e men che meno può lasciare libero accesso all'equity a qualsiasi buon avvocato. E questo non solo per ragioni di budget e di bilancio, ma anche perché in

un business di persone, il fattore C, nel senso di «compatibilità», è fondamentale per il funzionamento della macchina.

Questo è il motivo che spinge lo studio ad avere massima attenzione alla valorizzazione delle professionalità interne. Non è un caso, quindi, che **Nicola Menardo**, **Stefania Nubile** e **Lucia Ostoni** siano appena stati promossi salary partner facendo salire a 11 il numero dei soci non equity dello studio, nonostante l'uscita di **Roberto Podda** andato a inaugurare la practice di diritto del lavoro in K&L Gates.

Queste promozioni aggiungono un'ulteriore chiave di lettura per completare il profilo attuale dello studio.

Mentre Lucia Ostoni si occupa di diritto societario, contrattualistica e contenzioso in linea con la tradizione più radicata in questa law firm d'antan (tra i clienti che segue più assiduamente, per esempio, c'è Azimut), Menardo e Nubile sono due professionisti figli della scelta strategica, compiuta proprio da Briamonte nel 2010, di avviare una linea di attività dedicata al penale dell'impresa e al white collar crime. Menardo, tra le altre cose, nell'ultimo anno ha ottenuto l'assoluzione di **Camillo Olivetti** nel processo sull'Amianto a Ivrea. Nubile, invece, ha ottenuto l'assoluzione di Iveco e quattro amministratori delegati pro tempore a Bologna nell'ambito del processo Civis, così come l'assoluzione di **Licia Proietti** nel processo Aleotti-Menarini.

«La crescita interna», dice Briamonte, «è fondamentale per creare uno studio unito e formato da professionisti capaci di garantire un alto standard qualitativo».

Il senso di appartenenza è un asset fondamentale per un'organizzazione che punta a istituzionalizzarsi. Proprio al raggiungimento di questo obiettivo puntano due decisioni recentemente prese dai soci. La prima è quella di dotarsi di una riserva acconti non distribuiti pari al 10% del distribuibile. La seconda, consiste nell'aver previsto per ogni dipendente un'assicurazione pagata dallo studio a copertura del "rischio datore". In pratica, viene garantito un anno di RAL se, per esempio, per riduzione dell'attività uno o più dipendenti dovessero essere licenziati per Gmo (giustificato motivo oggettivo). Lo studio intende fare ancora molta strada. E la stabilità finanziaria, così come l'unione della squadra, sono due fattori indispensabili. «Vogliamo tagliare il traguardo dei 100 anni», conclude l'avvocato. 🏆

Labour²⁰¹⁷
Awards
by legalcommunity.it

21 SETTEMBRE 2017 • MILANO

Sponsor



Cristina Cabella



LA SFIDA DELLA PRIVACY

MAG ha incontrato Cristina Cabella, appena nominata chief privacy officer di Ibm Corporation. Bisogna lavorare «sulla formazione, soprattutto tecnologica, che nel nostro Paese non è ancora adeguata»

di silvia pasqualotto



uesto mese sono stata in Italia solo due giorni ma è una cosa normale quando si lavora in una multinazionale e si cambia incarico. All'inizio ci sono sempre tante persone da vedere, tante sedi da visitare e bisogna abituarsi ai nuovi ritmi.

Poi però tutto diventa più gestibile visto che la mia sede di lavoro sarà comunque in Europa perché, al momento, la nostra priorità è l'implementazione del nuovo regolamento europeo sulla protezione dei dati».

Cristina Cabella racconta così a *MAG* l'inizio del suo nuovo incarico come chief privacy officer di Ibm Corporation. La giurista d'impresa - già senior counsel trust and compliance officer Europe, Middle East & Africa e vice presidente Aigi - è la prima europea a ricoprire questo ruolo nella multinazionale Usa che è stata una delle prime società a dotarsi del ruolo di chief privacy officer.

«Avere una persona europea in questo ruolo globale - spiega Cabella - dà un messaggio molto significativo sull'importanza e il rilievo del nostro background come giuristi. Essere scelta per questo ruolo in un momento così delicato rappresenta sicuramente una sfida ulteriore».

Secondo lei il responsabile privacy dovrebbe essere un singolo o invece un team?

Questo è un tema su cui c'è molta discussione e tuttavia non esiste una verità buona per tutti. Ogni impresa dovrà valutare cos'è meglio sulla base del proprio business e del tipo di trattamenti di dati rilevante.

E nel vostro caso?

Anche noi stiamo riflettendo su come organizzare la struttura che si occupa della privacy. Ma nel nostro caso una struttura c'è già, sia

in Europa che a livello globale, quello che stiamo valutando è come adattarla ai requisiti del regolamento europeo tenendo conto del fatto che i dati non sono solo uno strumento per operare il nostro business ma possono essere il business stesso. Questo significa, in concreto, un modello più complesso da gestire e quindi una struttura mirata.

Come vi state muovendo?

Stiamo lavorando all'implementazione del regolamento analizzando tutta l'azienda, i suoi processi, le offering, i contratti, le policy dalla ricerca allo sviluppo che deve disegnare soluzioni (privacy by design) all'organizzazione della società. Si tratta di un lavoro capillare ma che parte da una organizzazione e da una implementazione della privacy in Ibm già avanzato e mira ad assicurare ai nostri clienti la compliance interna ma anche e soprattutto le offerte Gdpr compliant sul mercato.

**«SECONDO ME PERSISTE L'IDEA
CHE L'EUROPA SIA LA PALADINA
DELLA PRIVACY, MENTRE GLI USA
ABBIANO MINORE SENSIBILITÀ
AL TEMA E ANCHE
UN USO PIÙ COMMERCIALE
DEI DATI PERSONALI»**

Com'è percepito secondo lei il tema della privacy in Italia e in Europa?

Secondo me persiste l'idea che l'Europa sia la paladina della privacy, mentre gli Usa abbiano minore sensibilità al tema e anche un uso più commerciale dei dati personali. Esistono differenze, sulle



LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Milano

Main partner

大成 DENTONS

Con il supporto di



*The British Chamber
of Commerce for Italy*



più donne, più talento, più impresa

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

quali è necessario lavorare ma trasformare una differenza in una contrapposizione significa perdere il valore delle differenze per cercare uno scontro, e trovo sia un approccio scorretto.

Perché scorretto?

Perché il punto non è allineare sistemi giuridici diversi, ma trovare nelle differenze dei comuni denominatori: un comune denominatore è dato dal riconoscere che un mondo senza dati e senza trasferibilità dei dati fra aziende e Paesi è oggi un mondo surreale: in questo mondo vanno assicurati diritti ai singoli con regole chiare, maggior trasparenza e maggior sicurezza, ma occorre anche pensare ai benefici che l' utilizzo dei dati- ovviamente corretto – può portare alla società, ai cittadini, e anche alle aziende stesse.



E perché, invece, secondo lei si finisce sempre per ragionare in un'ottica di dualismo?

Perché serve più etica e consapevolezza. La nostra ceo Ginni Rometty, per esempio, ha pubblicato di recente i principi etici che governano il nostro approccio a ciò che in Ibm definiamo Augmented Intelligence e non Artificial Intelligence. Questi principi sono Purpose Transparency e Skills. In sintesi si tratta di riconoscere che sistemi grazie ai quali, per citare due esempi, è possibile scoprire elementi utili a trattare delle malattie, o elementi che possono prevedere catastrofi e variazioni climatiche richiedono la massima attenzione al loro sviluppo e al loro uso. Serve fiducia nelle loro potenzialità e per farlo si deve partire da principi etici, chiari e semplici.

Un altro tema che sta facendo molto discutere...

È vero ma questo avviene proprio perché si tratta di un argomento strumentalizzato. Non ha senso limitarsi a parlare del fatto che l'intelligenza artificiale, anzi Augmented Intelligence, toglierà lavoro senza prima aver preparato la società ad affrontare queste nuove sfide e capire che il suo fine è aumentare le capacità umane più che sostituirle.

Cosa intende dire?

Intendo dire che avere paura è normale di fronte a qualcosa di cui non conosciamo ancora bene gli effetti e le potenzialità. E tuttavia rifiutare l'evoluzione non è la soluzione. Lo è invece affrontarla cercando di definire in anticipo dei principi etici che ci devono guidare in questo processo di evoluzione tecnologica.

Può farmi un esempio?

Penso ai dati che riguardano la ricerca medica su malattie e possibili cure, la nostra salute insomma. I sistemi *cognitive* consentono di elaborare questi dati, analizzando pattern, fornendo ai ricercatori informazioni utili nel campo della ulteriore ricerca e ai medici dati utili in ambito diagnostico. Si tratta ovviamente di dati sensibili che vanno gestiti con la massima cautela, in ottemperanza alle normative applicabili, ma che rappresentano una grande occasione

per far evolvere la scienza. Il senso è che ciò che potrebbe impattare la privacy non va accantonato per evitare possibili rischi. Dobbiamo trovare modalità sempre più sicure e trasparenti per trattare i dati piuttosto che bloccarne l'utilizzo e basta. Questa è la grande sfida.

Una sfida che si vince in che modo?

Prima di tutto lavorando sulla formazione, soprattutto tecnologica, che nel nostro Paese non è ancora adeguata. Confido nel fatto che riusciremo a metterci presto in pari visto che si tratta di un tema su cui un Paese può potenzialmente giocare il futuro economico e il posizionamento negli equilibri europei.

Che ruolo avranno in questo processo i giuristi d'impresa?

I giuristi d'impresa rappresentano sicuramente un punto di raccordo fondamentale. Il team dei legali è infatti al centro dell'azienda e può da un lato contribuire con la conoscenza delle norme e dall'altro a valutare l'impatto di eventuali rischi, identificando possibili soluzioni.



Cristina Cabella

Su cosa consiglierebbe di puntare ai giuristi d'impresa che devono spiegare al business il senso di queste novità giuridiche?

Consiglierei di puntare sul concetto di opportunità. La compliance è diventata un tema assolutamente centrale per tutte le imprese e non è più pensabile intenderla solo in termini di rischio. La compliance deve entrare nel dna delle aziende, deve ispirare nuovi modelli di business ed esprimere al mercato un valore differenziante per poter generare un circolo virtuoso dove i clienti per essere a loro volta compliant sceglieranno sul mercato aziende di cui possono avere fiducia perché già lo sono. La compliance insomma può e deve diventare un vantaggio competitivo.

**«LA COMPLIANCE È DIVENTATA
UN TEMA ASSOLUTAMENTE
CENTRALE PER TUTTE
LE IMPRESE E NON È PIÙ
PENSABILE INTENDERLA
SOLO IN TERMINI DI RISCHIO»**

Secondo lei il nuovo regolamento privacy avrà altre conseguenze su chi svolge la professione giuridica?

Penso che per gli studi tutto questo rappresenterà una grande opportunità di business. Mentre dal punto di vista dei legali in azienda ritengo che questa normativa cambierà il mercato di lavoro come è avvenuto per la 231.

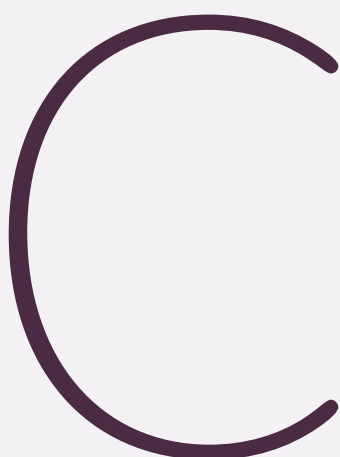
Nasceranno cioè nuovi ruoli e quindi nuove opportunità di lavoro?

Penso proprio di sì. Poi starà ai giuristi, soprattutto quelli più giovani, intercettare queste novità e sfruttarle. 🍷



Dati e compliance? FARE PRESTO

Chi si farà cogliere in difetto con l'entrata in vigore del regolamento europeo sulla privacy rischia pene pecuniarie salatissime: 20 milioni di euro o il 4% del fatturato. In questo momento, vista la genericità delle norme si può provare a negoziare con le autorità



Chi ha tempo non aspetti tempo, è un proverbio che vale soprattutto per il nuovo regolamento privacy europeo. Il testo, che entrerà in vigore definitivamente nel 2018, comporterà infatti un cambiamento radicale nell'approccio alla privacy, introducendo nuovi obblighi e rendendo molto più onerosi gli adempimenti già previsti.

Si tratta di una rivoluzione nella quale in house e management saranno coinvolti in prima persona. Le figure di vertice e i responsabili degli uffici legali delle società potrebbero, infatti, essere oggetto di azioni di responsabilità da parte degli azionisti, qualora non si siano adoperati per garantire la conformità alla nuova normativa.

Alle società non resta quindi che mettersi in regola il prima possibile, pena sanzioni che raggiungeranno un importo pari a 20 milioni di euro o al 4% del fatturato mondiale dell'azienda che commette la violazione. Un rischio concreto di cui si è parlato, giovedì 16 febbraio durante l'incontro organizzato dallo studio legale DLA Piper, "Come il regolamento privacy europeo cambierà il business delle aziende".

Secondo gli avvocati **Giulio Coraggio** e **Gianluigi Marino** che hanno guidato l'incontro, questo è il momento ideale per affrontare la sfida del nuovo regolamento privacy. «La versione

attuale della legge è piuttosto generica perché nata dal compromesso tra Paesi con sensibilità diverse sul tema privacy», rivela l'avvocato Marino. «Non si tratta però, automaticamente, di una cosa negativa. La genericità – continua – può essere infatti l'occasione per negoziare con il Garante e con le autorità locali i nuovi benchmark di mercato».



Giulio Coraggio



Gianluigi Marino

Si tratta di un vantaggio per tutte quelle aziende (oltre il 40%) che, secondo un sondaggio condotto dallo studio legale, hanno dichiarato di non sentirsi sufficientemente conformi ai principi base in materia di privacy. Ma anche per tutte quelle (90%) che

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

hanno ammesso di essere certe che il regolamento impatterà pesantemente sulla propria attività.

«Quello delle aziende è un timore reale», ha spiegato l'avvocato Coraggio. «Qualunque società oggi, per un motivo o per l'altro, tratta dati personali. E l'approccio alla privacy non può essere più quello che del 2003, anno in cui entrò in vigore il primo codice. Da allora infatti il mondo è completamente cambiato. In questo momento storico tutte le aziende stanno affrontando, infatti, importanti processi di digitalizzazione che, per loro natura, comportano un sempre maggior trattamento di dati personali», chiarisce Coraggio.

LE SFIDE DEI LEGALI INTERNI

Il nuovo regolamento obbliga tutte le società ad adottare misure di sicurezza appropriate al rischio a cui si è esposti. E valutare quale e quanto grande sia questo rischio è un compito che spetta anche ai legali interni. Ma gli in house hanno anche un compito in più: responsabilizzare il management così da riuscire davvero ad avviare un processo di cambiamento che coinvolga l'intera organizzazione aziendale.

Ma quali sono le corde giuste da toccare per attuare questo complesso processo di responsabilizzazione? Secondo **Giovanni Cerutti**, senior



PRIVACY

vice president, general counsel, compliance & risk officer di NTT Data, la strategia migliore è quella di puntare sui vantaggi competitivi offerti da questa legge. «Il regolamento – spiega – garantisce sì la protezione delle persone fisiche, ma anche la libera circolazione dei dati. Ed è questo il tasto da spingere far capire al business l'importanza di questo provvedimento».

tutte le funzioni aziendali su questo tema, senza limitarsi a puntare solo su dipartimento legale e su quello it. Un'idea potrebbe essere quella di istituire dei privacy champion per ogni divisione». Ne è convinto anche **Fabio Fiumanò**, legal manager e local compliance officer di Hilti Italia, che ha spiegato come sia fondamentale «coinvolgere tutti i responsabili di processo facendogli capire che la

conformità normativa significherà più opportunità che limiti».

Gli in house presenti all'incontro si sono trovati concordi nell'affermare che quello che hanno davanti sarà un cammino lungo e non privo di problemi. «La nostra sfida attuale si chiama gap analysis», ha rivelato **Giuseppe Bellazzi**, manager legal and litigation

department di Intesa Sanpaolo. «Dobbiamo cioè fare una mappatura di tutte quelle che sono le area e le tematiche esposte a rischi di privacy e individuare un action plan adeguato. E il tutto dovrà avvenire entro maggio 2018». La corsa contro il tempo è iniziata. (s.p.).



Giovanni Cerutti



Rosy Cinefra

Un'altra strada da percorrere per rendere il più indolore possibile il recepimento della nuova normativa è quella di coinvolgere tutte le funzioni aziendali. «Il nuovo regolamento privacy – rivela **Rosy Cinefra**, senior legal counsel di CA Technologies – è l'occasione per responsabilizzare

PATENT BOX, un'arma in più per le IMPRESE FOOD

Dal 2017 è a regime l'agevolazione fiscale per chi investe in beni immateriali. Le avvocate Giulia Cipollini e Ida Palombella spiegano come Withers affianca Burger King



Giulia Cipollini



Ida Palombella

Le imprese italiane, comprese quelle del settore food, hanno una nuova freccia

nel loro arco: si tratta del Patent box, un'agevolazione fiscale opzionale introdotta dalla Legge di Stabilità 2015 ed entrata a regime dal 2017, destinata a tutti i soggetti (persone fisiche o giuridiche) che svolgono attività d'impresa e traggono il proprio reddito, in tutto o in parte, dallo sfruttamento diretto o indiretto dei beni immateriali identificati dalla legge.

Tra i diritti di proprietà intellettuale il cui utilizzo dà diritto di ottenere lo sgravio fiscale rientrano marchi, brevetti per invenzione, design, software e know how. Il Patent box consiste dunque nella detassazione dei margini economici ottenuti dagli investimenti in ricerca e sviluppo dei beni immateriali e delle opere di ingegno. Il vantaggio fiscale è l'abbattimento della

tassazione sul reddito delle società (Ires) e sull'imposta regionale sulle attività produttive (Irap) derivante dalla concessione in uso o dall'utilizzo diretto dei diritti di proprietà intellettuale, che arriva fino al 50% nell'ambito di un quinquennio ed è rinnovabile.

UN VANTAGGIO PER LE IMPRESE

La procedura prevede l'invio telematico di una prima opzione all'ufficio dell'Agenzia delle entrate territorialmente competente in base alla sede legale del soggetto richiedente l'agevolazione. Successivamente, e a seconda che il soggetto richiedente utilizzi direttamente i beni immateriali o meno, potrà essere previsto il deposito di un'istanza di ruling volta a definire il reddito agevolabile in contraddittorio con l'Agenzia dell'entrate.

«Si tratta di una misura positiva che abbina l'incentivo fiscale alla sana cura per i beni immateriali da parte delle aziende», spiega a **MAG** **Giulia Cipollini**, partner di Withers e responsabile del dipartimento tax dello studio.

«L'obiettivo è quello di rendere il mercato italiano maggiormente competitivo a livello internazionale, anche per questo la misura è stata copiata da altri Paesi in cui ha avuto successo, Lussemburgo su tutti».

Secondo uno studio di Mediobanca, il patent box ha già consentito alle imprese che ne hanno usufruito di fatturare il 10% in più grazie a una tassazione più leggera. «Ciò rende le eccellenze italiane più attrattive per



FOOD INDUSTRY: PRODUTTORI AGRICOLI E INDOTTO TRA OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO E RESPONSABILITÀ GESTIONALI

In collaborazione con **foodcommunity**^{.it}

Milano, mercoledì 15 marzo
Auditorium DLA Piper, via della Posta 7
Ore 14:30/18:00

Disciplina del contratto di rete tra le imprese agricole; problematiche doganali derivanti dall'esportazione dei prodotti; vincoli di sicurezza e responsabilità vigenti nella filiera agroalimentare.

Con il contributo di primari esperti del settore, i professionisti dello Studio Legale tributario DLA Piper offriranno a responsabili finance e manager delle aziende operanti nel settore un'approfondita disamina delle problematiche gestionali e delle opportunità di sviluppo riguardanti le imprese che operano nel comparto food, wine and beverage.

Per confermare o per ulteriori informazioni, si prega di scrivere una email a:
eventi@dlapiper.com

www.dlapiper.com

DLA Piper is a global law firm operating through various separate and distinct legal entities. Further details of these entities can be found at www.dlapiper.com.

This publication is intended as a general overview and discussion of the subjects dealt with, and does not create a lawyer-client relationship. It is not intended to be, and should not be used as, a substitute for taking legal advice in any specific situation. DLA Piper will accept no responsibility for any actions taken or not taken on the basis of this publication. This may qualify as "Lawyer Advertising" requiring notice in some jurisdictions. Prior results do not guarantee a similar outcome.

Copyright © 2017 DLA Piper. All rights reserved. | MAR17 | 3211740

gli investimenti e stimola le good practice aziendali», osserva Cipollini.

IL CASO BURGER KING

I settori di maggiore applicazione del patent box finora sono stati moda e farmaceutico, «ma anche il food è in crescita e lo spettro di applicazione nell'ambito del Made in Italy agroalimentare è molto ampio», afferma **Ida Palombella**, responsabile del dipartimento ip di Withers.

Lo studio, proprio attraverso i suoi dipartimenti ip e tax che lavorano a stretto contatto, «sta affiancando la Burger King Restaurants Italia nell'ambito della proprietà intellettuale», aggiunge Palombella. «Lavoriamo su temi come marchio, know how, brevetti, design del packaging e processi produttivi, anche i costi del contenzioso per la protezione della proprietà intellettuale sono oggetto di incentivazione».

Filippo Maria Catenacci, head of legal and compliance

di Burger King Restaurants Italia, spiega a *MAG* che dal 2015 lo sviluppo della catena di ristorazione fast food «ha avuto una significativa accelerazione nel nostro Paese, che ha comportato la necessità di una più attenta razionalizzazione e ottimizzazione dei processi e meccanismi aziendali, fra cui anche un'ottimizzazione fiscale».

Così Burger King Restaurants Italia ha deciso di farsi affiancare da Withers per «lavorare sul know how in termini di standard operativi e commerciali. Dopo una serie di valutazioni e simulazioni, prevediamo di ottenere benefici fiscali significativi da questa operazione», conclude Catenacci. (g.p.) 

Filippo Maria Catenacci



Osborne Clarke porta il litigation funding in Italia

Alcuni fondi
interessati e primi
dossier sul tavolo.
La tipologia di cause
finanziabili sotto la
lente? Il contenzioso
in materia di private
enforcement nel
diritto antitrust



Riccardo Roversi

a giustizia civile in Italia sta provando a cambiare: tempi di definizione più celeri, specializzazioni e capacità di smaltire l'arretrato. Per questo il nostro Paese è finito sotto la lente d'ingrandimento dei litigation funder, attivi già da tempo

«IL LITIGATOR ITALIANO POTRÀ AVERE UN RUOLO PROATTIVO E METTERSI ALLA RICERCA DI OPPORTUNITÀ DA PROPORRE AI FONDI, DOVE AD ESEMPIO PUÒ ESSERCI UNA PRETESA RISARCITORIA SERIALE»

RICCARDO ROVERSI

nel resto d'Europa e soprattutto Oltremania.

MAG ne ha già parlato in termini di scenario sui numeri [53](#) e [67](#).

Ora però c'è uno studio legale che sta provando a coinvolgere queste realtà per finanziare cause anche in Italia: si tratta di Osborne Clarke.

«Abbiamo scoperto che in altri Paesi, soprattutto in Gran Bretagna, l'attività dei litigation funder è molto diffusa. Questa pratica è partita dagli arbitrati internazionali e poi si è sviluppata anche sui contenziosi giudiziali. Ci siamo resi conto che c'è un vero e proprio mercato che gravita intorno al third party litigation funding e quando alcuni dei player di quel mercato hanno annunciato di voler sbarcare in Italia, ci siamo chiesti se il sistema giudiziario italiano fosse appetibile o meno», dice a MAG **Federico Banti**, partner di Osborne Clarke.

E la risposta che si è dato Banti, insieme al managing partner **Riccardo Roversi**, è che il sistema giudiziario italiano ha tre caratteristiche che lo rendono potenzialmente interessante: i tribunali più esposti sui contenziosi commerciali hanno dei tempi che sono nella media europea, c'è un costo basso per accedere alla giustizia e le spese da sopportare in caso di soccombenza non sono alte.

Per questo Osborne Clarke punta a diffondere questa opportunità tra gli avvocati ma soprattutto tra i legali in house, ovvero tra chi deve scegliere i legali a cui affidare le cause, affinché possano valutare di essere supportate dai fondi.

Un altro potenziale target a cui i litigation funder potrebbero guardare sono quelle società che devono liquidare le proprie attività o le procedure concorsuali.

Per queste ultime infatti il litigation funding può costituire un'opportunità non da poco. Le pretese più fondate da far valere attraverso una causa potrebbero essere supportate finanziariamente da questi fondi, evitando il rischio di disperdere le esigue risorse a disposizione della procedura.

IL RUOLO DEGLI AVVOCATI

Ma come funziona questo strumento? Gli avvocati, insieme agli eventuali periti e consulenti, sono ingaggiati dal fondo prima di iniziare la causa. Ed è sempre il fondo a remunerarli, così a livello deontologico non viene violato quel divieto di patto di quota lite che è imposto all'avvocato.

Questo infatti non si prende alcun rischio e non sostiene i costi, ma viene pagato dal litigation funder e ha solo l'interesse a svolgere presto e bene la propria attività di assistenza.

«Non esiste il rischio di interferenza del fondo nella strategia processuale degli avvocati. Potrebbe esserci nell'eventuale transazione. Anche se i rischi sono normati con l'accordo. I fondi non vogliono influenzare la definizione delle strategie, vogliono che sia lo studio legale incaricato a occuparsene e gli avvocati si



Federico Banti

trovano nella condizione ideale per farlo, poiché sono stati già remunerati e sono liberi da condizionamenti», spiega Roversi.

Inoltre il litigation funding porterà delle novità per la professione. «Il litigator italiano potrà avere un ruolo proattivo e mettersi alla ricerca di opportunità da proporre ai fondi, dove ad esempio può esserci una pretesa risarcitoria seriale», aggiunge Roversi.

I FONDI INTERESSATI ALL'ITALIA

I fondi che hanno manifestato interesse ad investire in Italia sono Calunius Capital, Vannin Capital, Burford Capital, Cartel damage claim (che si occupa di contenzioso antitrust).

Le cause che al momento risultano più interessanti per il litigation funding,

«ABBIAMO SCOPERTO CHE IN ALTRI PAESI, SOPRATTUTTO IN GRAN BRETAGNA, L'ATTIVITÀ DEI LITIGATION FUNDER È MOLTO DIFFUSA»

FEDERICO BANTI

secondo Banti, sono quelle relative al private enforcement nel diritto antitrust. Infatti è da poco entrato in vigore il decreto legislativo n. 3 del 2017 che, in attuazione della direttiva 2014/104/UE, ha disciplinato dal punto di vista sostanziale e processuale la tutela risarcitoria per le violazioni delle norme di diritto della concorrenza. Il decreto detta le regole per i tribunali, che dovranno considerare provato il danno subito per le violazioni antitrust già accertate tramite un provvedimento europeo. In sostanza si tratta di concentrarsi sulla quantificazione del danno. «Anche se in Italia siamo in un'epoca preistorica rispetto al litigation funding, abbiamo già elaborato un prototipo di causa ideale che i fondi potrebbero finanziare: un claim di valore importante che consenta di sostenere il rischio, che abbia alla base una pretesa fondata nel merito, con una controparte solvibile e una stima

di durata accettabile, fatta sulla base delle performance del singolo tribunale competente», spiega Banti.

Il funder infatti fa cherry picking: decide di finanziare una causa solo se la competenza spetta a una corte che ha mostrato dei tempi di definizione della controversia ridotti.

L'attività del fondo consiste in un assessment del caso, nel supporto al cliente e ai reclamanti nella strategia processuale. E se la causa venisse definita prima di arrivare a sentenza? «Il funder ha interesse a una transazione che elimini i tempi della giustizia, se questo porta a un risultato immediato. Tutto ciò che può abbreviare la lite, come la mediazione o i filtri preventivi, conviene al litigation funder, anche se è consapevole della possibilità che la causa arrivi fino in Cassazione. Certo, una delle prime cose che ci hanno chiesto è se la prima sentenza sia esecutiva o meno», conclude Banti. (g./) 🗣️

RISTRUTTURAZIONE IMMOBILI DONATI

NUOVO CONTRIBUTO ASSICURATIVO

Ancora oggi, la componente più rilevante nel patrimonio delle famiglie italiane è costituita dagli immobili che, tradizionalmente, si trasferiscono nell'ambito familiare attraverso il ricorso alla donazione. È quindi facile comprendere perché questo istituto conservi il primato tra le modalità di trasferimento della ricchezza.

Tuttavia, i beni immobili oggetto di donazione scontano un rilevante pregiudizio non solo in sede di trasferimento ma anche nell'eventualità siano vincolati a garanzia di un finanziamento erogato per la loro ristrutturazione. Infatti, il soggetto mutuante che abbia costituito ipoteca sul bene si assume il rischio che gli eredi legittimari del donante, lesi nella loro quota legittima, possano agire per la restituzione dell'immobile donato privo di eventuali ipoteche poste sullo stesso successivamente alla donazione. L'azione di riduzione si prescrive nell'ordinario termine decennale calcolato a partire dalla morte del donante.

La società Stewart Title Limited ha ideato un nuovo prodotto assicurativo, denominato Donazione *Facile* Banca Donatario, volto a facilitare la possibilità per il donatario di un bene immobile – che sia anche legittimario del donante – di ottenere un finanziamento garantito da ipoteca al fine di ristrutturare l'immobile ricevuto in donazione. Si tratta di

un prodotto innovativo e centrale in un momento di rinnovata attenzione alle tematiche di gestione e disposizione dei patrimoni immobiliari anche alla luce del possibile aumento delle imposte di successione e donazione.

Donazione *Facile* Banca Donatario, elaborata con l'ausilio di importanti notai esperti di vicende successorie e donative nonché con il supporto dello studio legale Withers, garantisce, dietro il versamento di un premio *una tantum*, il soggetto che ha erogato il finanziamento contro il rischio di inefficacia dell'ipoteca iscritta sugli immobili con provenienza donativa. In particolare, Stewart Title Limited si impegna a indennizzare il creditore ipotecario versando l'ammontare residuo del finanziamento calcolato dal momento dell'esercizio dell'azione di riduzione da parte del legittimario che si ritenga leso nei suoi diritti.

Stewart Title Limited, compagnia assicurativa con elevato *rating* specializzata nella copertura di rischi propri del mercato immobiliare, è presente in Italia con una *branch* costituita nel 2015.

Donazione *Facile*
stewart title[®]

www.donazionefacile.it

Snapchat

conquista il mercato e da lezioni di investor relations

**FOLLOW
THE MONEY**



Snapchat, la app che consente di registrare e condividere video e foto in tempo reale e che si è quotata alla Borsa di New York lo scorso 2 marzo, fa di nuovo scuola.

Il gruppo fondato e guidato da **Evan Spiegel** e **Bobby Murphy**, tramite il veicolo Snap Inc, ha raccolto 3,4 miliardi di dollari con l'Ipo, vendendo azioni a 17 dollari l'una, per una valutazione di 24 miliardi di dollari. Dopo solo il primo giorno di quotazione la valutazione è salita a oltre 33 miliardi, includendo tutte le categorie di azioni e opzioni sottostanti.

Il suo business, che unisce alla praticità di una app anche l'immediatezza della fotografia e del video con le caratteristiche di un social network (condivisione, comunità, partecipazione), è piaciuto al mercato non solo perché innovativo, ma anche per come è stato comunicato agli investitori.

Per presentare la società durante il roadshow, Spiegel e soci non hanno infatti messo sul tavolo prospetti di centinaia e centinaia di pagine o presentazioni power point piene di testo, come spesso accade nei roadshow finanziari. Hanno invece proiettato un video, della durata di 35 minuti, e hanno creato un sito ad hoc - ora disattivato - dedicato all'offerta azionaria, dove si racconta l'azienda e il business in funzione dell'Ipo.

L'obiettivo del social network, oltre che di trovare investitori, è stato anche quello di coinvolgere un pubblico sempre più vasto e di renderlo partecipe anche in situazioni complesse come una quotazione. Per raggiungerlo Snapchat ha trovato un modo per comunicare concetti finanziari in maniera semplice e comprensibile attraverso un linguaggio che unisce l'immediatezza del video con le storie e le testimonianze dei protagonisti dell'azienda.

Qualcosa che si allontana molto dai tradizionali metodi di investor relations che siamo abituati a vedere e per i quali, forse, è arrivato il momento di ripensarsi. 🌐



Banche

alla prova della

REDDITIVITÀ

Non solo npls e capitalizzazione, nel 2017 il sistema bancario italiano ha ancora diversi scogli da superare. Primo fra tutti la profitability del lending. Ma anche l'elevato rapporto tra costi e ricavi

di laura morelli

Forse quest'anno non sarà turbolento come il 2015 e il 2016, quando i nodi del sistema bancario che sono venuti al pettine hanno sconvolto e ridisegnato i contorni del settore, ma con molta probabilità ci saranno altri cambiamenti di scenario. Le criticità che pesano sul groppone delle banche sono ancora parecchie anche se alcune

delle situazioni più critiche dello scorso anno sono state affrontate di petto dal sistema per scongiurare la crisi di "sistema".

Qualche cambiamento c'è stato. In circa dodici mesi la direttiva BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive) è stata applicata due volte, prima per il bail-in di Banca Marche, Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, Cassa di Risparmio di Ferrara e CariChieti, le quattro banche salvate, e poi nella crisi di Banca Monte dei Paschi di Siena. Contestualmente alcuni istituti di credito hanno dovuto sostenere importanti aumenti di capitale: da 1 miliardo, ne caso di Banco Popolare, a 13 miliardi in quello di Unicredit. Senza contare le ricapitalizzazioni non andate a buon fine di Veneto Banca (1 miliardo) e di Mps (5 miliardi).

Per evitare il fallimento delle banche sono intervenuti rispettivamente il fondo Atlante e lo stesso Governo, che in fretta e furia ha varato il decreto Salva Banche fornendo al sistema una dote di 20 miliardi. Sullo sfondo la tentata Riforma delle banche popolari (per il momento bloccata dai ricorsi) ha portato alla creazione del terzo gruppo bancario del Paese, Banco Bpm, mentre altre aggregazioni sono andate avanti, come l'acquisizione di tre delle banche salvate da parte di Ubi Banca e di Cariferrara da parte di Bper Banca.

In questo contesto i numeri uno delle banche italiane, intervenuti alla tavola rotonda "Equity and debt investments in Italy conference" organizzata dallo studio Legance con l'Ambasciata Italiana a Londra, sembrano però essere ben consci delle sfide che quest'anno riserva loro. Oltre alla necessità di smaltire la quantità di non performing loans nel sistema, che rappresentano il primo grande nodo da essere sciolto e l'origine di gran parte degli incubi dei banchieri (si veda l'articolo successivo), c'è la questione della scarsa redditività, spinta al ribasso principalmente dal tasso zero e l'elevato rapporto costi/ricavi che rende poco competitivo il sistema italiano.

Alla base resta la questione capitalizzazione, che sta raggiungendo livelli ottimali ma non ancora sufficienti per i regolatori (si veda il box).

IL FRONTE REDDITIVITÀ

«Nel corso di questi ultimi anni c'è stato un miglioramento significativo nel processo di aggiustamento patrimoniale - ha sottolineato **Andrea Enria**, presidente dell'Autorità bancaria europea durante la conferenza -, il Common equity tier 1 ratio (Cet1) è cresciuto di 80 punti base, passando dal 9% nel 2015 fino a quasi il 14% lo scorso anno». Per il banchiere questo è «un driver importante nel complessivo miglioramento della posizione del capitale delle banche» nonché un segno che «il processo di transizione con le nuove regole procede bene». Tuttavia lo scoglio più grande da superare per tornare ai livelli pre-crisi è quello della bassa redditività. Stando al risk assesment dell'Eba, il Roe (return of equity) medio europeo è infatti sceso (a giugno 2016) al 5,7%, circa 100 punti base rispetto al giugno 2015. Una discesa che, ha evidenziato Enria, «è legata a un calo totale del reddito operativo dell'8,8% a fronte di spese operative che sono cresciute del 3,6% nello stesso periodo». «Le banche, in particolare, fanno ancora fatica a generare un livello accettabile di profitto dall'attività di lending tradizionale in un contesto di bassi tassi di interesse e con un volume ancora alto di legacy assets», ossia quei debiti contratti prima della centralizzazione bancaria.



Andrea Enria

Tax *2017*
iiiiii Awards
by legalcommunity.it

20.03.2017

#LcTaxAwards

PARTECIPA AL NOSTRO SONDAGGIO:

CHI SARANNO
I VINCITORI?

POWERED BY  MEMENTO
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

Ma cosa c'è dietro questa scarsa redditività? A giocare un ruolo decisivo sui risultati ci sono le svalutazioni legate agli npl (in particolare per l'Italia, oltre che per Grecia, Cipro, Portogallo e Spagna), nonostante si stiano gradualmente moderando.

Per **Alessandro Vandelli**, ceo di Bper Banca, «è ormai chiaro che tra il problema della redditività e gli npl c'è una forte correlazione, tuttavia i crediti deteriorati non sono l'unica causa. C'è un tema anche di costi: oggi è impossibile avere

un ritorno significativo quando il costo di rischio supera l'1%. Per fare un paragone, se guardiamo alle banche nord europee il costo di rischio è di 20 punti base».

Come se non bastasse, neanche i ricavi dagli interessi, (19% dell'equity) non sono sufficienti a coprire le spese operative (20,9%) mentre fonti alternative di guadagno, come fees e commissioni (8,9%) non stanno aumentando abbastanza per compensare la ridotta capacità delle banche di generare margine d'interesse.

A influire è anche la qualità degli asset che è inferiore rispetto al passato. Il ratio npl è diminuito del 5,4% (1,062 miliardi a livello Ue) nella prima metà del 2016 rispetto al 6,5% della fine del 2014 e del 5,7% nel 2015 ma resta alto rispetto agli altri Paesi.

Quello della redditività «è lo scoglio più alto», ha osservato Vandelli, che ha anche evidenziato come oggi «le banche stanno migliorando sensibilmente la loro capacità di affrontare il problema».



Alessandro Vandelli

IL NODO COSTI/RICAVI

A doppio filo con la redditività c'è il tema di cost/efficiency

che non sembra migliorare.

Ciò riguarda le spese operative delle banche, che a giugno 2016 pesavano per il 63% del total operating income (TOI) rispetto al 59% dello stesso mese dell'anno prima, e i costi legati ai rischi, sia in ambito restructuring sia a livello generale in termini di sicurezza, reputazione e competizione.

Per **Andrea Munari**, head of Bnp Paribas in Italia e ceo di Bnl «c'è da chiedersi perché il costo del capitale delle banche non è sceso, anzi è raddoppiato nonostante il capitale sia migliorato». Inoltre, ha aggiunto, «le banche si trovano ora in una tempesta perfetta, dobbiamo cambiare il nostro modello, siamo in un'industria in cui i dipendenti stanno pagando molto di più rispetto all'industria manifatturiera. Serve un cambio di paradigma e in questo senso la digitalizzazione rappresenta un'opportunità importante. Se non agisci velocemente e rapidamente il rischio è di restare indietro anche nei confronti dei nuovi arrivati del fintech, che hanno la fortuna di iniziare direttamente in digitale, mentre una banca deve cambiare i sistemi esistenti».

Sulla stessa linea **Francesco Giordano**, coo co-head di Unicredit, che

durante l'incontro ha aggiunto: «Le banche che devono cambiare il proprio modello di business per abbassare anche i costi. Nella nostra esperienza, attraverso il business plan abbiamo agito proprio su questo aspetto per avere un livello di costi sostenibili



Andrea Munari



Francesco Giordano



AUMENTI DI CAPITALE PER 15 MILIARDI

Tra la crisi, le svalutazioni sui crediti deteriorati e la regolamentazione ci sono ancora diverse banche che devono chiedere aiuto al mercato tramite un aumento di capitale. Per quantificare, nel 2017 sono attesi ulteriori aumenti di capitale per almeno altri 15 miliardi di euro oltre a quelli già citati. In particolare, i riflettori sono puntati su Mps.

Sfumato l'aumento di dicembre 2016, ora ha bisogno di 8,8 miliardi per soddisfare i requisiti patrimoniali. Di questi 6,6 miliardi dovrebbero arrivare dallo Stato, mentre la conversione dei bond subordinati dovrebbe apportare altri 2 miliardi. Per il momento il dossier rimbalza tra Francoforte, che deve dare l'ok al capital plan, e Bruxelles, cui spetta il via libera agli aiuti di Stato. Nel frattempo nell'ambito del piano Salva-banche del Governo l'istituto ha già collocato sul mercato due emissioni per complessivi 7 miliardi, con l'aspettativa di emettere bond per un massimo di 15 miliardi per colmare il deficit di liquidità accumulato nel 2016.

In capo allo Stato c'è anche il futuro di Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza, che avranno bisogno di ulteriori capitali per una cifra compresa tra i 4 o i 5 miliardi, a seconda della valutazione della Bce, mentre Ubi Banca nel 2017 dovrà procedere a un aumento di capitale da 400 milioni per aggiustare i ratio patrimoniali per non diluirli alla luce dell'acquisizione di Banca Marche, Etruria e Carichieti. A loro volta le tre "good banks" dovranno essere poi oggetto di una ricapitalizzazione di 450 milioni tramite il Fondo di Risoluzione, che è finanziato dal sistema bancario stesso.

Sullo sfondo rimangono alcuni dossier aperti.

Fra questi Carige, che dovrebbe chiedere al mercato almeno 400 milioni, assieme a Cassa di San Miniato (150-200 milioni) e Cassa di Risparmio di Rimini (150 milioni). 🌐

e replicabile», in primis con la chiusura del 27% di filiali (800 in meno su 3.200) e un taglio delle risorse del 21% solo in Italia.

Giuseppe Castagna, ad di Banco Bpm, ha osservato che «è necessario operare su più fronti per avere un buon cost income», non solo sulle filiali che sono sì elevate in Italia ma «sono ancora importanti anche per quelle persone che non mangiano finanza tutti i giorni e hanno bisogno di un rapporto one to one». Negli obiettivi del piano industriale di Banco Bpm, ha ricordato Castagna, il rapporto cost/income scenderà dal 62% del 2015 al 57,8% nel 2019 con un costo del rischio in contrazione da 102 punti base del 2015 a 63 punti base nel 2019. 🏠



Giuseppe Castagna

financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



CINQUANTA MILIARDI DI NPLS in cerca di un compratore

Unicredit, Mps, Intesa Sanpaolo: la pipeline degli npls in vendita è ricca. E tanti sono gli interessati. Ma le difficoltà sul mercato restano. I nodi? Prezzo e informazioni disponibili





inquinata miliardi di euro o forse di più, fino a 70 miliardi, sugli oltre 330 lordi totali. A tanto ammonta il valore complessivo dei non performing loans (npls), i crediti deteriorati, che dovrebbero essere messi sul mercato dalle banche italiane quest'anno. Cifre importanti che fanno gola a molti, dai servicer ai fondi di private equity, impegnati in prima linea a studiare il mercato.

Certo le opportunità di business sono molte, considerando che questi crediti deteriorati, che racchiudono diverse tipologie di prestiti andati a male come le esposizioni scadute, le inadempienze probabili o le sofferenze, spesso valgono di più di quanto vengono prezzate. Ma la strada, tracciata con i big deal dello scorso anno, non è certo in discesa.

Innanzitutto proprio per un tema di prezzo, che nonostante gli sforzi del mercato resta il cuore del contrasto tra chi vende e chi compra. Una delle ragioni di questo gap è la scarsa trasparenza in termini di informazioni disponibili. E mentre si studia il modo migliore per cedere questi crediti deteriorati alcune banche sono a lavoro per incrementare anche l'area di recupero interno.

LA PIPELINE, DA UNICREDIT A CARIGE

«Il mercato degli npls è ormai tracciato dopo le cessioni rilevanti che ci sono state lo scorso anno», spiega **Filippo Troisi**, partner di Legance, che con l'Ambasciata Italiana a Londra ha organizzato a questo proposito l' "Equity and debt investments in Italy conference". Questo trend, ha aggiunto l'avvocato, «continuerà perché è ormai un dato di fatto che la vendita di questi asset, che hanno raggiunto un ammontare molto elevato, è uno degli elementi cardine della ripresa del sistema bancario».

In effetti, guardando al menù npls del 2017 le aspettative non dovrebbero essere tradite. La prima ad aprire le danze dovrebbe essere Unicredit. A metà dicembre la banca guidata da **Jean Pierre Mustier** ha presentato nel piano strategico il



“Progetto Fino” in base al quale 17 miliardi lordi di npl usciranno dal perimetro della banca per essere distribuiti in diversi veicoli ad hoc. Entro la fine dell’anno questi veicoli di cartolarizzazione, per il 12,5% del valore dei crediti, inizieranno a emettere titoli destinati in maggioranza ai partner finanziari Pimco (per 3,5 miliardi) e Fortress. Inoltre, nel piano “transform 2019” si parla di cessioni per altri 5 miliardi.

Poi c'è Intesa Sanpaolo che è a lavoro su un piano ad hoc sugli npl. Il gruppo ha anche preannunciato investimenti per altri 200 milioni, principalmente sulla capital light bank, che in tre anni ha già smaltito 20 miliardi di attivi non core (in buona parte npls) e proprio in queste settimane sta trattando la cessione di 2 miliardi lordi, secured e unsecured.

Terzo grande attore è Monte dei Paschi di Siena che sta studiando una cessione in blocco dei 28,5 miliardi di sofferenze, già al centro della cartolarizzazione studiata con Mediobanca e Jp Morgan, per meno del 25% del valore contabile lordo. Dal canto suo Banco Bpm, affiancato dagli advisor Kpmg e Banca Akros, avrebbe avviato l'operazione - nome in codice Progetto Rainbow - che prevede la cessione di un portafoglio di 750 milioni di euro di npls.

IN FASE DI DISMISSIONE E/O NEI BILANCI

Fonti: Elaborazione financecommunity.it su dati Abi. Sole 24 Ore. bilanci bancari

A photograph of Jean Pierre Mustier, a man with short grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red patterned tie. He is seated in a white armchair, gesturing with his right hand raised and his left hand holding a small white card. The background is dark with blue stage lighting. The name "Jean Pierre Mustier" is written in white text at the bottom left of the image.

ulteriore securitization di 350 milioni di sofferenze mentre Carige e Credito Valtellinese hanno in pancia crediti deteriorati per rispettivamente 1,5 e 1,8 miliardi.

FONDI IN CAMPO

Se aumenta il numero dei venditori a crescere è anche l'interesse di chi vuole comprare. Non solo fondi specialistici e servicer, fra i quali Banca Ifis, Locam, Fortress e Credito Fondiario e IDeA Npls, ma anche i private equity puri, i quali osserva Troisi «possono e vogliono giocare un ruolo molto importante in questa partita».

In campo ci sono gruppi come Blackstone, Algebris, Apollo, Pimco, Tpg, Cerberus, Bain Capital Credit, interessati a pacchetti di npls e in generale alle attività finanziarie del nostro Paese. Come ha osservato **Giancarlo Aliberti**, partner di Apax Partners, durante l'incontro, «l'interesse nel settore dei servizi finanziari in Italia è stato molto alto e lo è ancora adesso, esistono diverse società interessanti e in crescita che operano in determinati settori del financing, come il farmafactoring o l'asset management». Tuttavia, ha evidenziato, «le banche sono però il comparto in cui abbiamo riscontrato più difficoltà, in particolare per i *legacy*

assets (ossia quei debiti bancari precedenti alla centralizzazione della vigilanza bancaria, ndr.), che devono essere esaminati accuratamente. Per farlo occorre però una grande quantità di capitale e molto tempo e in questo contesto non è facile per un private equity generare ritorni».



Giancarlo Aliberti

finance community Awards



16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor



GRIMALDI

STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



Simmons & Simmons

Sponsor



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

LE TRANSAZIONI CHIUSE NEL 2016 / 1

Periodo	Venditore	Volume (in mln €)	Macro asset class	Buyer
2016 Q4	Banca IFIS	71	Mixed Secured/Unsecured	Confidential
2016 Q4	Banca Popolare di Bari	480	Mixed Secured/Unsecured	Davidson Kempner
2016 Q4	Cassa Centrale Banca	338	Mixed Secured/Unsecured	Locam
2016 Q4	Confidential	76	Consumer	Banca IFIS
2016 Q4	Sorgenia	131	Other	Davis and Morgan
2016 Q4	Banco Popolare	600	Mixed Secured/Unsecured	Hoist Finance
2016 Q4	Unicredit	1,3	Other	Pimco, GWM, Finance Roma
2016 Q3	Confidential	260	Mixed Secured/Unsecured	Confidential
2016 Q4	Confidential	100	Unsecured	Banca IFIS
2016 Q4	Banca IFIS	861	Unsecured	Confidential
2016 Q4	Unicredit	940	Mixed Secured/Unsecured	Kruk
2016 Q3	BPER	450	Mixed Secured/Unsecured	Algebris/Cerberus
2016 Q3	Findomestic	384	Consumer	Banca IFIS
2016 Q3	Confidential	35	Consumer	Banca IFIS
2016 Q3	Confidential	104	Consumer	Banca IFIS
2016 Q3	Confidential	72	Consumer	Banca IFIS
2016 Q3	Unicredit	570	Unsecured	Balbec
2016 Q2	Cariparma	22	Secured	IDea NPLs
2016 Q3	Cariparma	54	Mixed Secured/Unsecured	IDea NPLs

Fonte: PwC "The Italian Npl Market", dicembre 2016

Dello stesso avviso **Giampiero Mazza**, partner and head of Italy di Cvc, secondo il quale «il settore dei servizi finanziari in Italia presenta ottime opportunità di investimento in particolare per tutto ciò che ruota attorno al business bancario. Il sistema resta però frammentato ed esistono inefficienze che producono alti costi e ritorni bassi».

PREZZO E INFORMAZIONE

Ciò che però impedisce ancora il pieno sviluppo di un mercato degli

LE TRANSAZIONI CHIUSE NEL 2016 / 2

Periodo	Venditore	Volume (in mln €)	Macro asset class	Buyer
2016 Q2	Banco Popolare	152	Unsecured	Banca IFIS
2016 Q2	Banca IFIS	226	Consumer	Confidential
2016 Q2	Suedtiroler Sparkasse	320	Mixed Secured/Unsecured	Algebris
2016 Q2	MPS	290	Consumer	Kruk
2016 Q2	Banca IFIS	45	Mixed Secured/Unsecured	Locam
2016 Q2	Locam	466	Consumer	Banca IFIS
2016 Q2	Confidential	70	Consumer	Banca IFIS
2016 Q2	CreVal	103	Other	Credito Fondiario
2016 Q2	Unicredit	417	Consumer	Anacap
2016 Q1	Banca Carim	35	Secured	Confidential
2016 Q1	Confidential	223	Consumer	CS UNION
2016 Q1	Deutsche Bank Spa	240	Consumer	Banca IFIS
2016 Q1	Confidential	208	Consumer	Banca IFIS
2016 Q1	Confidential	1000	Consumer	Banca IFIS
2016 Q1	Multiple sellers BCC	300	Mixed Secured/Unsecured	Bayview Fund Management
2016 Q1	RBS & GE	2500	Mixed Secured/Unsecured	Anacap & Confidential
2016 Q2	CreVal	21	Mixed Secured/Unsecured	Algebris
2016 Q1	CreVal	302	Mixed Secured/Unsecured	Credito Fondiario
2016 Q1	Banche popolari	n.a.	Mixed Secured/Unsecured	CRC for senior
2016 Q2	Banco Popolare	152	Unsecured	Banca IFIS

Fonte: PwC "The Italian Npl Market", dicembre 2016

npls è il prezzo: le banche hanno iscritti a bilancio gli npl per valori intorno al 40% mentre il mercato, ossia i compratori, li prezzano fino a un massimo del 22%.

Questo gap tra domanda e offerta si è ridotto negli ultimi due anni, ma resta un fattore sfavorevole alla riuscita di molte operazioni.

Ma da cosa nasce questa differenza? Come ha evidenziato

Francesco Colasanti, managing director di Fortress Investment Group, «questa situazione dipende da fattori ben precisi, il più importante, oltre ai tempi della giustizia, è quello che riguarda le

LA PROPOSTA DIFFICILE DI UNA BAD BANK UE



Bad bank sì o bad bank no? La domanda, che nel 2015 monopolizzava il dibattito fra gli operatori finanziari italiani, oggi si ripresenta in salsa europea.

La proposta è arrivata direttamente da **Andrea Enria**, presidente dell'Autorità bancaria europea, secondo il quale «con oltre mille miliardi di npls a livello europeo e più di un terzo dei Paesi Ue che hanno oltre il 10% degli crediti deteriorati sul totale degli impieghi (l'Italia è al 16,4% ndr), la risposta europea al problema non può che essere comunitaria».

Da qui l'idea di una «asset management company posizionata a metà tra aiuto di stato e una soluzione totalmente privata che potrà avere un impatto forte sul capitale delle banche». Stando ai primi dettagli, la società, sul modello di Atlante, prevederebbe un contributo pubblico in conto capitale che a sua volta attragga capitali privati, per una capitalizzazione complessiva fino a 20 miliardi. L'obiettivo sarebbe raccogliere almeno 250 miliardi di npls, acquisiti al valore economico reale.

Per Enria «le condizioni sono positive», ma fra gli addetti ai lavori c'è molto scetticismo.

Qualcuno è convinto che «non si farà mai», altri invece sono totalmente contrari.

Per **Giuseppe Castagna**, ceo di Banco Bpm, «mettere tutti i diversi crediti deteriorati, provenienti da Paesi con situazioni totalmente differenti, in un unico veicolo sarebbe rischioso e pericoloso per il sistema. Oltre che molto difficile da gestire». Il regolatore, a suo avviso, «deve lavorare per stabilire delle regole e testarle sul mercato ma non deve provare a gestire le banche». Ora la proposta dovrebbe essere messa all'ordine del giorno dell'Ecofin di aprile dalla presidenza maltese. 🇬🇧



informazioni che la banca mette a disposizione nel momento in cui vende un portafoglio», come il sottostante, i dati del debitore, eventuali azioni giudiziarie ecc.

Senza queste informazioni, curate e dettagliate, «il rischio e l'incertezza aumentano - ha incalzato Colasanti - di conseguenza o è difficile vendere i portafogli oppure si vendono ma non al prezzo desiderato». Per Colasanti qui sta il nodo: «Non c'è un tema di prezzo giusto o sbagliato, il prezzo è quello del mercato che si crea nel processo di vendita. Non consentire che il prezzo si formi sul mercato è sbagliato. Questo però deve avvenire sulla base delle valutazioni che i professionisti fanno di volta in volta, i quali, però, devono avere accesso a tutte le informazioni e ai





Paolo Petriani

Paolo Petrignani



Fabrizio Viola

Fabrizio Viola

Tuttavia, come osserva Troisi, «reperire le informazioni non è così facile come possa sembrare». Nel sistema italiano, spiega, «molte banche sono il frutto di una o più aggregazioni tra istituti in cui



esistevano ancora tante filiali locali e i sistemi informativi non erano automatizzati come ora. Per quei crediti deteriorati eredità del passato è complicato avere tutte le informazioni e tutta la documentazione necessaria». Sulla stessa linea **Giuseppe Castagna**, ceo di Banco Bpm, ha sottolineato che «sul mercato esistono npl che derivano dalla fusione con Capitalia, parliamo di 10 anni fa, e chiaramente geografia, collaterals, origine, trasparenza, database digitali sono tutti elementi che influiscono sul prezzo». Le cose però dovrebbero migliorare in futuro. «Con il passare degli anni è aumentato negli istituti il livello di informatizzazione e ora è più facile gestire le informazioni». Inoltre ha osservato **Fabrizio Viola**, ceo di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, «quasi tutte le banche hanno rinforzato la struttura interna per implementare questo processo di management delle informazioni e di recupero stesso dei crediti». In questo senso, ha aggiunto Colasanti, «nei prossimi anni i servicers, esterni o interni, aiuteranno molto le banche a mettere un numero maggiore di informazioni nel sistema e a preparare gli asset, questo sarà uno dei fattori cruciali per il successo della vendita degli npls nel prossimo futuro». (l.m.) 🗣️

POLIZZE W&I

diffusione nel mercato

E PROSPETTIVE

di paolo scarduelli* e alina fabbri**



Il mercato italiano, con un certo ritardo rispetto ad altri Paesi, sta introducendo nelle operazioni di m&a l'utilizzo delle polizze che coprono i rischi derivanti dalla violazione delle garanzie previste nei contratti di acquisizione (i c.d. sale and purchase agreement "SPA"). Si tratta delle polizze W&I ("Warranty & Indemnity").

Le polizze W&I sono prodotti complessi che richiedono una comprensione delle tematiche e dei rischi legali sottostanti all'operazione; sono pertanto polizze strutturate su misura in base all'operazione e al caso concreto, tenendo in considerazione le necessità delle parti. Il perno di questo meccanismo si fonda sulle R&W (*Representations & Warranties*) rilasciate dal venditore ai sensi dello SPA. La polizza può essere

stipulata sia dal venditore che dall'acquirente.

Le polizze maggiormente diffuse sono normalmente strutturate come polizze "*buyer-side*" (cioè il beneficio della polizza sarà a favore dell'acquirente), piuttosto che come polizze "*seller-side*" (secondo le quali il venditore è comunque responsabile nei confronti dell'acquirente, ma l'eventuale perdita potrà essere coperta dalla polizza). Tra i più recenti trend di mercato vi è un terzo tipo di polizza, definito "*sell-side flip*" che vede il venditore quale parte attiva nel ricercare la polizza W&I adeguata all'acquisizione; la polizza verrà quindi stipulata dal venditore (il quale ne sopporta anche il costo), ma avrà quale beneficiario il compratore. Detto meccanismo permette di rendere l'offerta - ad esempio all'interno di una gara - maggiormente competitiva.

La polizza può anche offrire una protezione non prevista nello SPA, sia in relazione allo scopo delle garanzie, sia in termini di durata delle stesse, coprendo ad esempio importi superiori al c.d. "cap" di responsabilità o termini eccedenti quello di validità delle garanzie previste nello SPA.

Normalmente la polizza "standard" esclude ogni possibile responsabilità derivante da rischi "*disclosed*" identificati mediante la due diligence, i documenti contrattuali oppure tramite dichiarazione



del venditore. Difficilmente si potrà, pertanto, ottenere una copertura se non è stata condotta un'approfondita DD e un'attenta analisi dei rischi durante le trattative.

Questa struttura ha tuttavia subito dei cambiamenti nel tempo, determinando un ulteriore trend di mercato (cd. "*scrape*") che permette l'ottenimento di copertura anche su specifici rischi identificati.

La polizza W&I contiene una franchigia ("*retention*") che può seguire la struttura dello SPA o le richieste del cliente (*first dollar recovery o excess only*). Visto che il trend di mercato è quello di offrire retention sempre più basse, si utilizza lo strumento del "*tipping-retention*", che permette di abbassare la *retention* man mano che passa il tempo (e che quindi il rischio di claim si riduce).

Il momento migliore per negoziare con una compagnia una polizza W&I è sicuramente quello iniziale della transazione, ove ancora si devono definire gli elementi della stessa e negoziare lo SPA. In tal modo la polizza potrà essere negoziata e modellata in linea con la struttura del deal. L'assicurazione può in ogni caso essere

stipulata in qualsiasi momento, anche successivo al closing.

Altri trend di mercato riguardano: il c.d. "*nil-recourse*" che copre il caso in cui lo SPA non preveda garanzie contrattuali da parte del venditore e la "*wrap-up policy*" che consiste in un'unica polizza creata al fine di coprire non solo una singola transazione e le relative garanzie, ma una serie di operazioni tra loro connesse o simili. Questo tipo di prodotto permette, ad esempio, ai fondi di private equity, di coprire le operazioni avvenute nel periodo di vita del fondo ed assicurare

allo stesso una chiusura "*clean*", senza rischi.

Quanto all'utilizzo del prodotto si può ritenere, dai dati elaborati dallo studio internazionale CMS sulle transazioni seguite direttamente, che le percentuali di utilizzo delle polizze W&I varino dal 7% al 22% a seconda del valore delle transazioni. Più alto è il valore del deal e maggiore è l'utilizzo del prodotto W&I.

A cura dell'Avv. Paolo Scarduelli (Partner) e della Dott.ssa Alina Fabbri (Junior Associate) dello Studio CMS 

Tax ²⁰¹⁷
Awards
by legalcommunity.it

I VINCITORI
in diretta streaming
lunedì 20 marzo 2017 dalle 20,15
e su twitter #LcTaxAwards

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

In collaborazione con



Legalcommunity
Tax Awards sostiene



Paola Caburlotto

Parla Paola Caburlotto,
senior partner
di Transearch:
«I professionisti
più richiesti
lavorano nel Cib
e con gli npls».
La caratteristica
più importante?
«Devono
performare
velocemente»

A portrait of Paola Caburlotto, a woman with shoulder-length wavy blonde hair, wearing a dark blue top and a light beige cardigan. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a solid light beige color.

I BANKER DEL FUTURO? SONO SEMPRE PIÙ MANAGER



he il sistema finanziario italiano, e quello bancario in particolare, stiano vivendo un momento di grande cambiamento è ormai sotto

gli occhi di tutti. Quello che però è alle volte meno evidente è che questa evoluzione sta influenzando fortemente anche il ruolo e le caratteristiche dei professionisti che vi lavorano. I quali non solo sono chiamati a far propri i cambiamenti che riguardano l'intero settore, ma devono anche reinventarsi quali professionisti specializzati e soprattutto manager.

Ma come spiega in questa intervista a **MAG Paola Caburlotto**, senior partner dell'executive search Transearch, è difficile stabilire ora come cambierà la figura del banker. «Tutto dipenderà da come evolveranno, e se evolveranno, le banche».

Certo è che le sfide da affrontare sono molte. «Da un lato – osserva Caburlotto – la crisi e la stagnazione del sistema ne impediscono la crescita, dall'altro è sempre più stringente la necessità di sviluppare il canale digitale, il che significa ripensare ai prodotti stessi, che devono essere adeguati alla velocità del nuovo strumento».

Dottoressa Caburlotto, tutto questo influenza l'attività dei professionisti?

La influenza perché se i banker vogliono continuare a lavorare devono riuscire a interpretare questo cambiamento nella loro attività quotidiana.

A livello di recruiting com'è la situazione nelle banche italiane?

In realtà in questo momento c'è poco movimento per via dei problemi e della complessità che il settore sta affrontando. In generale, la tendenza è quella dell'ottimizzazione delle risorse interne, in particolare nei gruppi più grandi, portando avanti attività di formazione e di coaching in particolare delle prime linee. Certo, il mercato non è del tutto fermo, soprattutto per alcuni tipi di figure professionali.

Quali sono?

La maggior parte degli istituti cerca figure senior che siano funzionali a ciò di cui hanno bisogno, ad esempio per rafforzare un determinato comparto.

Di che aree stiamo parlando?

Principalmente nel corporate and investment banking, fra i comparti

▶▶▶

GENERAL COUNSEL E-BOOK²⁰¹⁶



In collaborazione con

Partner

Accuracy

CARNELUTTI

CASTALDI PARTNERS

ICM Advisors

大成 DENTONS

K&L GATES

LATHAM & WATKINS

Wolters Kluwer

RSINGER 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

che oggi genera più ritorno e che si sta sviluppando forse maggiormente rispetto al mercato retail, più soggetto all'evoluzione digitale.

Nel dettaglio, che tipo di professionalità sono più richieste?

Nel cib sono richiesti esperti di fusioni e acquisizioni, sia a livello di team che di responsabili, ma anche figure senior con competenze nel settore financial institution group (fig) e assicurativo. Se guardiamo invece ai servizi bancari

«Nel cib sono richiesti esperti di fusioni e acquisizioni, sia a livello di team che di responsabili, ma anche figure senior con competenze nel settore financial institution group (fig) e assicurativo»

in generale, sono importanti figure come i chief operating officer e i chief information officers. Segno che oggi il mercato cerca professionisti con forte capacità manageriali e di gestione e con una conoscenza delle piattaforme e delle strutture interne. Ma non solo.

Cos'altro?

Molto cercati sono professionisti con competenze e conoscenze nell'ambito dei non performing loans, quindi gestori interni e servicer. Il recupero crediti in particolare è un settore che si sta sviluppando anche dal punto di vista del recruiting, anche se spesso gli istituti di credito si trovano impreparati a gestire questo tipo di situazioni perché finora hanno fatto un mestiere completamente diverso.

Se guardiamo dall'altra parte, quali figure invece potrebbero essere sempre meno ricercate?

Chi si occupa di back office, attività che può essere sostituita dal digitale, e chi fa retail nelle filiali, che come sappiamo sono ormai sempre meno visitate dai clienti. Al contrario penso invece che i private bankers, in particolare i grandi gestori, saranno sempre importanti. Il lato umano è fondamentale in questo lavoro e i professionisti dovranno essere sempre più in grado di sfruttarlo offrendo soluzioni

davvero personalizzate per il cliente. In sostanza, fargli i conti in tasca.

A livello generale, che tipo di competenze richiede il mercato?

Innanzitutto una profonda conoscenza del business e competenze specifiche nella propria area. Il banker oggi deve performare e deve farlo subito. Questo è l'aspetto più importante. E poi c'è anche la capacità di inserirsi nel nuovo contesto, di adattarsi all'organizzazione interna della banca.

Conta più la specializzazione o serve anche sapersi destreggiare in più ambiti?

Dipende da quello che si fa. Ad esempio un investment banker deve conoscere bene il business, mentre un Cio ha un carattere molto tecnico, deve saper produrre risultati con il budget che ha e allo stesso tempo deve essere capace di organizzare i rapporti interni.

Il network è ancora molto importante?

Sì, ma non basta. Occorre dimostrare di avere competenza e di sapere ciò di cui si sta parlando.

Secondo lei cos'altro è cambiato rispetto al passato nel mondo dei professionisti bancari?

Oggi questo è un lavoro senza dubbio

«Occorre dimostrare di avere competenza e di sapere ciò di cui si sta parlando»

meno sicuro e decisamente più vincolato rispetto a prima, sia in termini di budget e di costi che di regolamentazione. Inoltre bisogna considerare che la fiducia nel sistema bancario è crollata e chi lavora nel settore non ha più il vantaggio di essere riconosciuto invincibile ma anzi è costantemente messo in discussione. Per questi motivi forse è diventato un lavoro meno divertente, ma questo dovremmo chiederlo a loro...

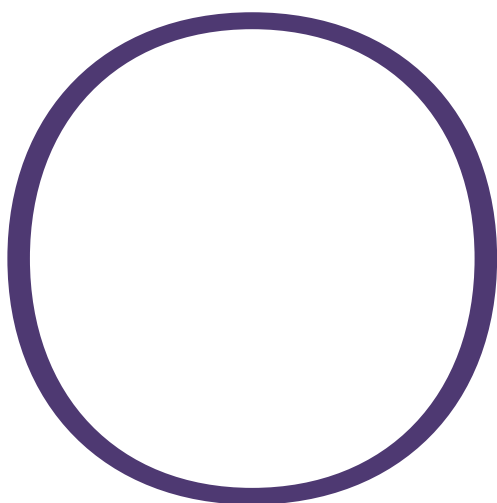
Come si evolverà la professione secondo lei?

La crisi ha comportato un cambiamento molto forte nella professione e a oggi è difficile dire come si evolverà. Tutto dipende da come le banche stesse affronteranno questi cambiamenti. Certo, flessibilità, capacità manageriali e contatti restano qualità imprescindibili. (l.m.) 



AVVOCATI, LOBBISTI E COMUNICATORI: le sinergie utili

di silvia pasqualotto



ccuparsi di professionisti del settore legale significa a volte incrociare anche altre professionalità che non hanno a che fare direttamente con il mondo delle law firm d'affari e che tuttavia finiscono per svolgere attività e funzioni che incrociano e spesso integrano quelle che più tipicamente contraddistinguono la figura dell'avvocato di business. È questo il caso dei lobbisti e, in

maniera differente, dei comunicatori, tutti impegnati (come spesso accade anche agli avvocati) sul fronte della rappresentanza degli interessi di specifiche categorie industriali, economiche o finanziarie.

Per capire in che modo questi soggetti interagiscono tra loro e se l'uno costituisca una "presenza imbarazzante" per l'altro, *MAG* e *Legalcommunity.it* hanno organizzato un forum interno alla redazione lo scorso 21 gennaio.

A discutere del tema, sono intervenuti

Marco Sonsini, partner di Telos A&S, lobbying e analisi politica;

Ernesto Apa, partener di Portolano Cavallo; **Enrica Maria Ghia**, partner dello Studio Legale Ghia; **Francesco**

Sciaudone, partner di Grimaldi Studio Legale; e **Andrea Sarto**, corporate communication manager di Havas.

Di seguito i punti salienti degli interventi

MARCO SONSINI

Partner

Telos A&S, lobbying e analisi politica

La figura del lobbista viene percepita, nel dibattito pubblico, come una presenza imbarazzante



perché, finora, è sempre stata mal spiegata e di conseguenza mal percepita.

Il nostro compito è quello di aiutare le imprese e i gruppi d'interesse a portare all'attenzione del decisore pubblico proposte e idee che possono avere una dimensione normativa. Non siamo dei facilitatori, e nemmeno dei faccendieri o degli intermediari. La nostra ambizione è infatti quella di rappresentare una professionalità dai confini ben definiti che, in virtù di questo, riesca a instaurare sinergie con altre professioni senza essere confusa. Nella nostra esperienza, si è spesso rivelata preziosa la complementarietà tra lobbisti e legali, dal caso classico delle operazioni di concentrazione soggette a controllo antitrust alla costruzione di proposte di intervento normativo. Se queste

credi nell'**amore** al primo sorso?

For espresso lovers only.

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

**PRENOTA LA
TUA PROVA
ASSAGGIO.
02/36561122**

**PER IL TUO STUDIO, SCEGLI 7GR.
IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DELL'AUTENTICO ESPRESSO ITALIANO.**

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**

Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.

Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

► **Le migliori macchine in comodato gratuito.**

Il servizio office 7Gr. offre un'assistenza continua e personalizzata e mette a disposizione del tuo studio, in comodato gratuito, macchine espresso adatte ad ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia e in grado di estrarre dal tuo caffè in cialda tutta la straordinaria ricchezza aromatica delle miscele 7Gr.

► **Possiamo offrirti un caffè?**

Innamorarsi dell'espresso 7Gr. è facile, chiama subito il numero 02/36561122 e prenota la visita del nostro consulente per una prova assaggio gratuita e senza impegno. Ti aspettiamo per darti il benvenuto nel mondo dei veri espresso lovers.

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

potenzialità non sono sfruttate a pieno è proprio perché il valore aggiunto delle competenze del lobbista è tuttora poco compreso. Per quanto riguarda il registro delle lobby è vero che la sua finalità sarebbe quella di garantire maggiore trasparenza, ma per com'è ora non è in grado di farlo e non riesce nemmeno a ridurre il numero di "amici degli amici" e facilitatori che vivono proprio di processi decisionali poco trasparenti. È questo infatti che penalizza chi svolge la nostra professione in maniera seria. Un problema che andrebbe affrontato introducendo processi decisionali così aperti da rendere inutile l'attività dei facilitatori.

ERNESTO APA

Partner
Portolano Cavallo

Quelle dell'avvocato, del lobbista e del comunicatore sono sicuramente tre professioni che si completano a vicenda, ma con distinti ambiti di operatività. Quella del lobbista, a mio parere, non è una presenza imbarazzante e lo dimostra il fatto che molto spesso siamo noi avvocati a consigliare ai clienti di integrare il nostro lavoro con



quello di chi si occupa di public affair. Per quanto riguarda invece le possibili sinergie tra la professione dell'avvocato, del lobbista e del comunicatore, si tratta sicuramente di un'opportunità che può essere colta in modo proficuo solo tracciando prima una chiara linea di demarcazione tra le diverse competenze. Condizione base rimane la professionalità e la serietà dei singoli che, nel concreto, si traduce nella possibilità di muoversi in un contesto di regole certe perseguendo l'interesse del cliente che siamo chiamati a rappresentare.

ENRICA MARIA GHIA

Partner
Studio legale Ghia

Il problema della confusione tra le varie professioni è una peculiarità tutta italiana che all'estero non esiste.



Il motivo è da ricercare in quella cultura di relazioni basata sull'"amico dell'amico".

Va da sé che, venendo da questo contesto, nell'immaginario collettivo il lobbista, più che un professionista, appare erroneamente come un portaborse.

In realtà si tratta di una figura che ha la sua dignità e che non si sovrappone con quella dell'avvocato. Il nostro lavoro è infatti quello di rappresentare un interesse specifico. Mentre quello del lobbista è, al contrario, quello di capire se quell'interesse specifico può avere una dimensione collettiva tanto da essere portato all'attenzione del decisore pubblico.

Per quanto riguarda l'aspetto reputazionale si tratta di un finto problema perché in ogni professione c'è chi svolge il suo lavoro seriamente e chi invece si improvvisa. Tuttavia,

come per tutte le professioni, l'esistenza di un registro non equivale a un "bollino blu" che garantisce l'affidabilità.

Di sicuro, invece, la semplificazione potrebbe essere una strada da percorrere perché ci sono molti falsi professionisti che traggono vantaggio dalla confusione istituzionale e legislativa.

FRANCESCO SCIAUDONE

Partner

Grimaldi studio legale

L'esigenza di regolamentazione è sentita da tutti gli operatori presenti sul mercato e tuttavia ritengo che le regole vadano introdotte per obiettivi specifici e solo in misura



strettamente necessaria. Allo stesso modo penso che il registro delle lobby sia un'ipocrisia documentale poco convincente. Nessuno vieta infatti di aggirare questo fallace tentativo di schedare i lobbisti, incontrando ad esempio i deputati fuori dalla Camera. Diverso sarebbe, invece, pretendere da chi svolge qualsiasi attività economica un'autodisciplina su ciò che è consentito fare e cosa invece no. Altro tema fondamentale è quello della linea di demarcazione che divide una professione dalle altre. Si tratta in realtà di qualcosa che si sta perdendo e che spinge molti a pensare di potersi sostituire alla professionalità degli altri.

Per quanto riguarda l'ipotesi di un'integrazione tra professionalità affini, ritengo che non sia, al momento, pensabile. In Italia persistono infatti leggi ottocentesche che impediscono qualsiasi tipo di integrazione o collaborazione professionale.

ANDREA SARTO

*Corporate communication manager
Havas*

Quella del comunicatore, come quella del lobbista, è una professione che ha dovuto ricavarli il suo spazio nel



corso del tempo. Per quanto riguarda la collaborazione tra avvocati, lobbisti e comunicatori posso dire di aver lavorato a casi di rilevanza mediatica nei quali erano coinvolte tutte e tre queste professioni e il lavoro congiunto è stato sicuramente positivo.

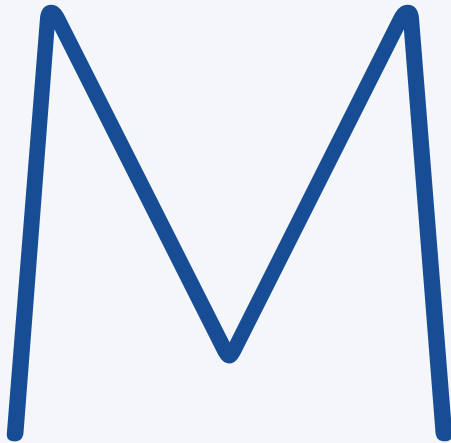
Dal punto di vista di un comunicatore posso dire che oggi è impensabile parlare di comunicazione senza aver presente tutto il sistema complesso di relazioni. E questo vale ancora di più quando si affronta il tema della reputazione di un cliente: un bene che tutte e tre le professioni promuovono in maniera diversa a seconda delle proprie competenze e ambiti. Tuttavia finora qualsiasi collaborazione tra avvocati, lobbisti e comunicatori è stata demandata all'iniziativa del singolo cliente o del professionista, senza un progetto organico. In questo senso sarebbe bello che ciò avvenisse in maniera più strutturata. 🙏

A professional headshot of Michael Going, a middle-aged man with short, graying hair, smiling at the camera. He is wearing a dark navy blue suit jacket, a white dress shirt, and a red tie with a small, repeating pattern. The background is a soft, out-of-focus blue and gray.

BUDGET IN CRESCITA **PER LA COMPLIANCE DI CNH INDUSTRIAL**

Parla Michael Going, che guida un team globale di 25 persone. I consulenti legali? Si scelgono caso per caso, a seconda delle necessità dell'azienda

di **anthony paonita**



Michael Going è un compliance chief "bilingue." Lui ha lavorato per diverse aziende multinazionali come inhouse counsel, l'ultima delle quali è la versione più recente dell'ex Fiat Industrial, il produttore dei camion e furgoni a marchio Iveco. Americano, Going lavora per CNH Industrial dal 2006 (ossia da quando la società aveva il nome precedente). Ha cominciato come capo del legale per il Nord America, poi è diventato general counsel globale e infine ha assunto la carica di chief compliance officer. Durante la sua carriera, ha imparato a muoversi bene in un settore altamente regolamentato, con dipendenti in diversi continenti. *MAG* ha parlato con Going del suo lavoro, di come l'ufficio legale dimostra il suo valore al resto dell'azienda, e di cosa significhi essere un compliance chief officer globale in un ambiente multinazionale.



Michael Going is a bilingual compliance chief. He may indeed be bilingual when it comes to languages. But he has worked at several inhouse counsel jobs for multinational companies, the latest being the most recent version of what was once Fiat Industrial, the maker of Iveco trucks and heavy equipment. An American, Going has worked for CNH Industrial or its predecessor companies since 2006, moving up the chain from North American general counsel, to global general counsel, to chief compliance officer. Along the way, he has learned how to be a good corporate citizen in

Da general counsel a compliance chief officer: perché? E perché sempre più spesso nelle grandi aziende si separarono la funzione di compliance e quella legale?

Nel nostro caso tutto risale alla fusione nel 2013, quando è nata CNH industrial. Fino a quel punto, la compliance era una funzione condivisa tra legali, risorse umane e revisione. Dopo il merger c'è stato un raggruppamento delle funzioni. Data la crescente attenzione per la compliance, s'è deciso di creare anche una funzione focalizzata su quest'attività all'interno dell'azienda. Così sono stato scelto per dirigere quest'area.

Perché proprio lei?

Forse perché sono americano e negli Stati Uniti l'attenzione alla compliance è da sempre molto elevata. Detto questo, in CNH Global abbiamo avuto una buona funzione di compliance e quindi il mio profilo dev'essere sembrato quello più naturale da scegliere.

Quante persone lavorano nella compliance di CNH Industrial?

Circa 25. Il 50% delle risorse si occupa della compliance legata al commercio internazionale. Il resto è dedicato alla compliance generale.

a highly regulated industry, with employees on several continents. Legal community. it U.S. correspondent Anthony Paonita talked to Going about his job, how the legal department shows its value to the rest of the company, and what it means to be a global compliance chief in a multinational environment.

You're now a compliance chief instead of general counsel. Why? Is it because they separated the compliance function out of legal?

It was tied to the merger in 2013, where CNH Industrial was born. Until that point, compliance was a shared function between legal, human resources and audit. And after the merger, there was a reconciliation of jobs, and a desire, given the increasing focus on compliance, to create a more explicit function within the organization. So I was tapped to head up compliance. I suspect that it's because I'm American and the U.S. tends to push more toward compliance. And because we had a good compliance function at CNH Global, it made sense for me to head it.



inhousecommunity 





**NON ABBIAMO UN
PANEL LEGALE IN
SENSO FORMALE.
MA ABBIAMO
UN APPROCCIO
COERENTE VERSO
LA SELEZIONE DEI
CONSULENTI. A
SECONDA DELLE
SPECIFICHE
QUESTIONI
SELEZIONIAMO
UNO STUDIO
LEGALE.**



Come funziona il vostro programma di attività?

Recentemente abbiamo fatto un'esercitazione in Medio Oriente. I consulenti esterni sono arrivati all'alba negli uffici, come se fossero

How many people work in compliance at CNH?

About 25. One of the areas is international trade compliance, and we have a sizeable group of people there, 50 percent. The rest are in general compliance.

What is your compliance program like?

In the Middle East, we conducted a mock dawn raid/training exercise. External counsel came in like they were authorities, interviewing employees, gathering laptops, and investigating or reviewing what's on the laptops to find out if there were problematic communications. A few days after that we had a debriefing and training session.

Separating law from compliance has become best practice in some places. Some think it's a terrible idea, to have legal cede such an important job to another department. Do you have any opinion?

I can see merits to both approaches. I think regulators like the separation. They like to see direct communication to the audit committee or the board or the CEO. And I think that was an important consideration for our senior management.

Dividere la funzione legale dalla compliance è diventato un trend e per alcuni una "best practice". Ma c'è anche chi pensa che sia una pessima idea. Lei che idea s'è fatto?

Quante persone lavorano nell'ufficio legale?

In che modo i servizi legali e di compliance possono creare valore per l'azienda?

At the end of the day it is difficult to describe how the compliance function differs from the legal function. One might say compliance is more proactive trying to educate and inform colleagues about the law, and in trying to help colleagues develop systems, which is beyond what the legal function typically does. The legal function sometimes takes a more reactive approach.

Total is about 125 people.

We suffer in this challenge, as do all other legal/compliance functions. Does the “business” give proper credit to the function for avoidance of risk and financial harm? If your company does suffer due to a verifiable compliance problem (such as our fine in the European Commission investigation of the medium and heavy duty truck OEMs; we paid about \$550 million last year), I think that you don’t have to work so hard to convince management that investing in compliance is a good thing.

dipartimento legale o di compliance. Il "business" dà abbastanza importanza alla funzione per la prevenzione del rischio e del danno finanziario? Se un'azienda rischia di essere penalizzata da un problema di compliance (come è accaduto quando lo scorso anno abbiamo ricevuto una multa da 550 milioni di dollari dalla Commissione Ue), penso che non ci sia bisogno di fare troppa fatica per convincere i manager che investire su questo fronte serve.

Mi può dare un'idea del budget del dipartimento di compliance?

Non posso. Ma posso dire che abbiamo aumentato il nostro budget ogni anno, da quando è nata CNH Industrial. È un chiaro segnale del nostro impegno su questo fronte.

Mi sa dire in che modo l'ufficio legale di CNH industrial (e l'attività di compliance) scelgono i consulenti esterni? Avete un panel? Come viene formato e con che periodicità viene aggiornato?

Non abbiamo un panel legale in senso formale. Ma abbiamo un approccio coerente verso la selezione dei consulenti. A seconda delle specifiche questioni selezioniamo uno studio legale.

Can you give me an idea of the compliance department's budget?

I cannot disclose the budget. But I can say that we have increased our budget each year since the formation of CNH Industrial. This is a strong sign of management's commitment.

How does CNH Industrial's legal department (and now, your compliance operation) choose outside counsel? Do you have a panel? If you have a panel, do you review who's on it regularly? What are the criteria?

We don't have a formal panel or process. But we take a consistent approach toward selecting counsel. For specific types of matters we use a single firm. For example, for SEC matters we use Sullivan & Cromwell. For financing transactions in the United States, we use Greenberg Traurig. They have a long and deep understanding of CNH Industrial and how we've handled such matters in the past. In the U.S., for certain types of recurring products



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



Il tuo miglior biglietto da visita?
Un abito sartoriale su misura ... **fatto bene!**

Aldo Invitti di Conca



Prata & Mastrale – House of Tailoring
Via Fatebenefratelli, 17 – Milano
Tel. 02 655 60 920
pratamastrale.it

Per esempio, per le questioni Sec (U.S. Securities and Exchange Commission) usiamo Sullivan & Cromwell. Per le operazioni di finanziamento negli Stati Uniti, ci rivolgiamo a Greenberg Traurig. Hanno una lunga e profonda conoscenza di CNH industrial e di come abbiamo gestito tali questioni nel passato. Negli Stati Uniti, per alcuni tipi di processi in materia di *products liability*, abbiamo designato un primario studio legale nazionale: Quarles & Brady di Milwaukee. In generale, però, i nostri avvocati hanno molti anni di esperienza nelle loro giurisdizioni e hanno sviluppato la conoscenza del mercato e relazioni con gli studi locali di fiducia.

Quanto alle law firm transnazionali, ne usiamo davvero poche, come Baker & McKenzie, per i problemi di multi-giurisdizionali.

Lei è stato inhouse per la maggior parte della sua carriera. Ha mai lavorato in uno studio privato?

L'ho fatto. Per circa quattro anni ho lavorato per Duane Morris a Philadelphia.

Essere un in house è diverso dall'essere un avvocato privato?

È una prospettiva diversa. È

liability litigation, we have designated a primary national firm, Quarles & Brady in Milwaukee. Generally speaking, though, our attorneys have many years of experience in their jurisdictions and have developed market knowledge and trusted relationships with local firms.



I cannot disclose the budget. But I can say that we have increased our budget each year since the formation of CNH Industria. This is a strong sign of management's commitment



necessario capire in modo profondo ciò che i clienti stanno cercando di fare. È necessario dimostrarlo e così guadagnare la loro fiducia e il loro rispetto. Bisogna parlare la loro lingua, invece di cercare di far colpo con un gergo legale. Infine è necessario pensare in modo più strategico rispetto ai consulenti esterni, che di solito sono coinvolti esclusivamente per gestire un contenzioso o per costruire un accordo.

La sua azienda è di matrice italiana: com'è, da americano, lavorare in una società nata da una costola della ex Fiat?

Last, we use a very few transnational firms, such as Baker & McKenzie, for multi-jurisdictional issues.

You've been inhouse most of your career. Did you ever work in private practice?

I did. For about four years I worked for Duane Morris in Philadelphia.

What kind of skills do you need as an in-house lawyer. Is it different from being a law-firm lawyer?

It's a different perspective. And it's

Il edizione

inhousecommunity
 **Awards**

Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

 **CARNELUTTI** LAW FIRM  **CASTALDI** PARTNERS 1996  **Gatti Pavesi Bianchi**
 **GEBBIA** BORTOLOTTO  **LATHAM & WATKINS**  **PORTOLANO**
PENALISTI ASSOCIATI **C A V A L L O**

Sponsor

 **Accuracy**  **Laurence Simons**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



È NECESSARIO PENSARE IN MODO PIÙ STRATEGICO RISPETTO AI CONSULENTI ESTERNI

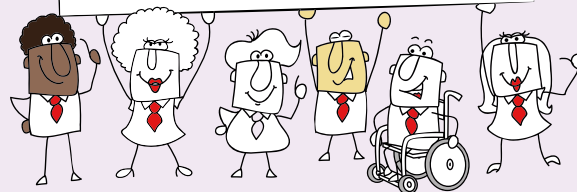


Ci sono differenze culturali. E a seconda dei punti di vista possono essere un peso o una cosa interessante. Ci sono cose diverse, come le espressioni, la volontà di condividere le informazioni. La comunicazione è una vera sfida. Tu presumi che la gente si comporterà come te ma bisogna essere molto più accurati nell'interazione con altre persone. Stranamente, però, la legge, quando si arriva ai fondamentali, non è poi molto diversa. 🗣️

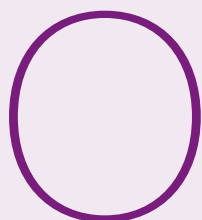
something in-house lawyers get frustrated with outside counsel than anything else, except for expensive rates. You need to understand in a deep way what your clients are trying to do. You need to demonstrate that to them to earn their trust and respect. You need to talk in their language, instead of impressing them with legal jargon. You also need to think more strategically than external counsel, who are usually brought in for a particular task, such as litigation or an agreement.

Given that the origin of your company is Italian, what is it like to be an American in a company that was a Fiat spinoff?

There are cultural differences. And depending on your perspective, the differences are either a burden or an exciting thing. Just different things like expressions, the willingness to share information. Communication is a real challenge. You assume people will act like you do, and you have to have a more mindful way of how to interact with other people. Strangely enough, though, the law, when you come to the fundamentals, is not that different.. 🗣️



Ogni euro investito CONTRO LA VIOLENZA SULLE DONNE ne frutta 9



gni anno il nostro Paese spende circa 17 miliardi di euro per le conseguenze della violenza contro le donne. Eppure, se ci fosse un piano nazionale di politiche di prevenzione e di contrasto, ogni euro investito genererebbe automaticamente un ritorno economico di circa 9 euro.

È quanto emerge dal report *Violenza sulle Donne. Non c'è più tempo. Quanto vale investire in prevenzione e contrasto*, che ha fatto un'analisi SROI (Social Return on Investment) delle politiche d'intervento, realizzata, grazie al contributo di Ubi Banca, da WeWorld Onlus, organizzazione non governativa che si occupa di garantire i diritti di donne e bambini in Italia e nel sud del mondo.

Il report, presentato il primo marzo alla Camera, nasce con lo scopo di offrire un modello di pianificazione a lungo termine che porti, a costi ragionevoli, a una drastica riduzione del fenomeno della violenza sulle donne. "La valutazione economica dell'impatto sociale – si legge nell'analisi - sposta l'accento dalla quantificazione dei costi alla valorizzazione dei benefici".

A fronte dei circa 17 miliardi di costi che l'Italia paga tra servizi medici e assistenziali alle vittime, danni immediati e effetti a lungo termine, WeWorld dimostra che una lotta efficace alla violenza di genere gioverebbe alla spesa pubblica. In pratica ogni euro investito renderebbe al nostro Paese 9,05 euro, per un ricavo sociale atteso totale di oltre un miliardo di euro. Dei numeri su cui vale la pena riflettere. 🌍





Filippo La Mantia



LA MANTIA, IL CUOCO CONTROCORRENTE

Non crede nella figura dello chef imprenditore. E si fa affiancare da un manager, aprendo il suo ristorante a tutti da mattina a tarda sera. Con un fatturato di 3,2 milioni

di gabriele perrone

Gianmarco Chieragato



N

on ama definirsi chef, ma oste e cuoco. È siciliano, ma ha costruito il suo successo tra Roma e Milano. Ha imparato il mestiere da autodidatta e non crede nella figura dello chef imprenditore di se stesso. **Filippo La Mantia** è un personaggio unico, e per molti versi controcorrente, nell'attuale panorama gastronomico italiano.

Nel 2015, dopo tanti anni nella Capitale, ha aperto il suo ristorante in piazza Risorgimento a Milano negli ex spazi del Gold di Dolce & Gabbana, dove ha creato un ambiente adatto a tutti i momenti della giornata, dalla colazione al dopo cena. Qui, tra motociclette e fotografie (le sue passioni), *MAG* lo ha incontrato per parlare della sua visione del business.

1,6mln €

GLI INVESTIMENTI PER IL RISTORANTE DI LA MANTIA A MILANO

Perché si auto-definisce oste e cuoco?

Non è solo uno slogan o un atteggiamento, è una questione di onestà intellettuale. Io non ho studiato da chef, non ho fatto scuole o corsi di approfondimento. Cucino, accompagno al tavolo, consiglio il cliente. Vivo qui dalla mattina alla sera, è un lavoro più all'antica, sono l'antitesi dello "snobbettino" che molto spesso si vede oggi.

Come vede il suo lavoro dal lato imprenditoriale?

Non è un mestiere per tutti. Quando si apre un ristorante bisogna mettersi in testa che si vedrà un euro dopo quattro anni. Bisogna saper guardare oltre l'investimento, rendere il posto attraente, senza caricare troppo i costi sui clienti, per vederne i risultati a lungo termine.

Qual è la formula che ha scelto?

Il ristorante è praticamente un albergo senza camere: si può venire qui a colazione, a pranzo, per un aperitivo, a cena e dopo cena. È sempre pieno perché è aperto a tutti e i miei prezzi non sono eccessivi.

Come ha deciso di gestire la sua attività?

I progetti di ristorazione partono da un concetto di altruismo allo stato puro. Un luogo di questo tipo, con



©Gianmarco Chiericato

foodcommunity.it Awards



**14 DICEMBRE 2017
MILANO**

Main partner



Member of EFG  International

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

tanti dipendenti, deve essere amministrato da un manager capace di gestire la parte economica, mentre il cuoco nutre i clienti. Le due figure non cozzano affatto, anzi, le società vanno costruite al 50% tra il manager e il cuoco.

Chi è il suo socio?

L'imprenditore Gioacchino Gabbuti, amministratore unico della società. Nel 2015 abbiamo acquistato il ramo di azienda, escluse le mura che sono ancora di Dolce & Gabbana. Il successo di questo ristorante si deve anche all'architetto Piero Lissoni.

3,2mln €

**IL FATTURATO
DEL RISTORANTE**

Quanto avete investito e qual è il fatturato?

Sono stati investiti 1,6 milioni di euro. Il fatturato è di circa 3,2 milioni, di cui l'80% proviene dal ristorante, il resto da caffetteria e bar. Voglio sottolineare che siamo senza debiti né contenziosi.

Quanti dipendenti e quanti coperti avete?

I dipendenti sono una quarantina. In media facciamo 80-90 coperti, numeri non proprio da tutti nella ristorazione.

Chi la assiste dal punto di vista legale?

Lo studio BonelliErede nella persona dell'avvocato Claudio Tesauro, che è anche un mio grande amico. Tantissimi avvocati vengono qui e mi conoscono.

Svolge altre attività e collaborazioni?

Le aziende mi chiamano spesso per eventi esterni, soprattutto showcooking. Sono anche testimonial di Jaguar e Braun. Nel ristorante abbiamo inoltre uno spazio dedicato ai

©Gianmarco Chiericato



Filippo La Mantia

panini di Alessandro Frassica, proprietario del locale 'Ino a Firenze, con cui abbiamo stretto una partnership.

Come valuta l'eventuale ingresso della finanza nel suo business?

Se arrivasse qualcuno ne potremmo anche parlare, non escludiamo aperture a dei fondi. Qualcuno è venuto a cercarci, per adesso non c'è nulla di concreto, ma non abbiamo preclusioni.

Da Roma a Milano, come si è sviluppato il suo lavoro?

Senza l'esperienza a Roma non sarei mai arrivato a Milano. Lavorare nella Capitale mi ha dato una visibilità

straordinaria, la mia conclamazione totale è rappresentata dai sei anni all'hotel Majestic, dove anche lì ho aperto le porte a tutti, dal bottegaio al capo di

Stato, dalla pensionata alla rockstar fino agli attori hollywoodiani. Stessa cosa qui a Milano... ed evidentemente funziona.

Da giovane lei era fotoreporter. Poi nel 1986, a causa di un errore giudiziario, è stato detenuto per mesi all'Ucciardone di Palermo perché sospettato di complicità con i killer del commissario Antonino Cassarà. È vero che la sua passione per la cucina è nata in carcere?

No, c'è questa leggenda attorno a quell'episodio, ma io cucinavo già da prima di quell'incidente, avevo la passione fin da quando ero bambino, per la mia famiglia il cibo aveva un grande valore.



©Gianmarco Chiericato



Con la sua compagna, la food blogger Chiara Maci, condividete attività di business?

Non mi piace mischiare vita professionale e privata. Tramite Chiara, però, ho scoperto tante cose. Mi piace il fatto che ci siano giovani che hanno studiato, comunicano bene e fatturano tanto, insomma producono in maniera sana. Ma ho scoperto anche un mondo assurdo, che vedo con un certo distacco.

Cioè?

Ci sono cose che non mi piacciono: su tutte il glamour che si è creato attorno al cibo e al cuoco. Sono nati 10mila mestieri che speculano

sulla sua figura, oggi sono tutti critici e il mondo del food è diventato una sorta di carrozzone enorme. Anche la televisione provoca danni, basti pensare che nelle scuole alberghiere quasi tutti vogliono fare i cuochi e pochissimi vogliono lavorare in sala.

Ma il lavoro in cucina non è quello che si vede in tv...

Esatto. A questo bisogna aggiungere che molto spesso l'italiano snob associa le parole cameriere e servo, quindi non è interessato alla carriera di sala. Ma se io dovessi rinascere, farei il maître, uno dei lavori più belli in assoluto. 🍽️



Alleva e Isolabella della Croce in Piemonte. Grimaldi e Pozzoli (Curtis) in Toscana. Dallo studio legale al nettare di Bacco. Ecco alcune delle più belle storie di legali e vino...

Gli avvocati DEL VINO

C'è chi si chiede se qualcuno di loro, un giorno, diventerà il nuovo **Robert Parker** italiano. Il più celebre critico del vino al mondo, autore della guida *The Wine Advocate*, è un ex avvocato americano. E anche diversi legali del nostro Paese sono legati personalmente al mondo del vino. Per alcuni non si tratta solo di una passione, ma di un vero e proprio business che fa da "contorno" alla professione. Ecco le loro storie.

ALLEVA, DI PADRE IN FIGLIA

Nelle terre del Monferrato, precisamente a Grazzano Badoglio (Asti), sorge la Tenuta Santa Caterina. Nel 2000 l'avvocato **Guido Carlo Alleva**, che ha radici familiari nel territorio astigiano, ha acquistato l'antica residenza settecentesca per dare vita a un'azienda vinicola che oggi è condotta da sua figlia, **Giulia Alleva**. «La tenuta era abbandonata da 30 anni, è stata completamente ristrutturata e sono stati impiantati nuovi vigneti dopo un'attenta analisi dei terreni per valorizzare la qualità», spiega Giulia Alleva a *MAG*. «Non si tratta solo di un hobby, ma di un progetto serio sul vino». Nel 2013 Giulia Alleva ha fatto una scelta di passione: il giorno prima di discutere la tesi di laurea in Legge a Milano, ha ricevuto il diploma di sommelier. Così, dopo la laurea ha iniziato il tirocinio in uno studio legale, ma ha continuato a occuparsi parallelamente della tenuta, fino a quando ha deciso di prendere la strada del Monferrato. «In questo periodo di crisi generale dei valori, specialmente tra i giovani, ho sentito il bisogno di tornare a qualcosa di più concreto, da toccare con le mani», racconta.



Giulia e Guido Carlo Alleva

Oggi Giulia si occupa della gestione generale della Tenuta Santa Caterina, dalle relazioni commerciali alla comunicazione, e supervisiona l'export dell'azienda. «Oltre alla winery abbiamo anche un relais per accogliere i clienti e dare loro il tempo di vivere appieno l'esperienza della vigna». I vini principali prodotti nella tenuta sono Grignolino (il preferito dell'avvocato Alleva), Freisa, Barbera e Chardonnay. Infine una curiosità: il padre ha dedicato alla figlia un vino che porta il suo nomignolo, il Sorì di Giul.

ISOLABELLA NELLE LANGHE

Restando in Piemonte, la passione per il vino ha "contagiato" anche l'avvocato **Lodovico Isolabella della Croce**, noto penalista milanese, che dopo una lunga carriera nel mondo legale ha deciso di dedicare una parte del proprio tempo alla tenuta vitivinicola comprata nel 2001 a Loazzolo, sulle colline astigiane. Il nome Isolabella ha un legame antico con il mondo dei liquori (l'omonimo

amaro è nato nel 1870) e oggi l'azienda è guidata dalla moglie dell'avvocato, **Maria Teresa**, e dal figlio **Luigi**, anche lui penalista.

A Borgo Isolabella, che si eleva a 500 metri sul livello del mare tra le colline

dell'alta Langa astigiana, la tenuta di Loazzolo produce vini Doc e Docg come Chardonnay, Barbera, Monferrato e Moscato. L'azienda organizza anche visite guidate e degustazioni.

Per proteggere questo piccolo territorio dal grande patrimonio naturale, la famiglia Isolabella ha inoltre deciso di avviare il progetto Terra

Protetta, praticando un'agricoltura rispettosa dell'ambiente senza l'utilizzo di prodotti chimici.



Luigi e Lodovico Isolabella della Croce





foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



GRIMALDI SULL'ARGENTARIO

Spostandoci in Toscana, sul monte Argentario si trovano i Poderi di Capo d'Uomo. I quattro ettari di vigneti sui 50 totali che si affacciano sul Tirreno sono di proprietà dell'avvocato **Vittorio Grimaldi**, presidente e fondatore dell'omonimo studio, che li ha acquistati nel 2000 e li ha coltivati ad Ansonica (lo storico vitigno locale), Sangiovese, Merlot e Cabernet.

«Lavorando a Roma, cercavo una campagna vicino al mare e quindi ho comprato i terreni

nell'Argentario, a due ore dalla Capitale, da cui si vedono le isole del Giglio e d'Elba», racconta Grimaldi a *MAG*.

«Inizialmente il lavoro è stato faticoso, perché in quella zona non c'erano vini buoni, ma attraverso l'acquisto di macchinari e con l'aiuto di bravi enologi siamo riusciti a risalire la china e a ottenere vini di qualità». Tra

questi c'è l'Africo, da uve

Ansonica e Traminer, il preferito dell'avvocato.

La gestione dell'azienda, anche in questo caso, è affidata alla figlia, **Camilla Grimaldi**, che «lavora a Londra ed è l'anima commerciale di Poderi Capo d'Uomo».

Insieme all'amico di famiglia **Luca Savelli**, definito «il mio figlioccio» dall'avvocato, è stata inoltre creata la società Grimaldi Savelli che comprende la tenuta di Monteverdi, destinata all'ospitalità dei turisti e dei clienti.



Camilla e Vittorio Grimaldi

IL BUSINESS DI POZZOLI

Sempre in Toscana, tra le colline di Monteriggioni (a pochi chilometri da Siena) la Fattoria Lornano produce Chianti classico da oltre un secolo. La



proprietà di 180 ettari comprende campi coltivabili, vigne, cantine e ville dove poter soggiornare.

Con una produzione annuale di 200mila bottiglie, «si tratta di un business da 4 milioni di fatturato», spiega l'avvocato **Galileo Pozzoli**, managing partner di Curtis.

«Insieme a mio fratello **Nicolò** siamo soci al 50% della nuova società, creata tra il 2011 e il 2012. Circa il 75% del fatturato deriva dalle esportazioni in mercati come Stati Uniti, Canada, Cina e Russia».

In Italia, aggiunge Pozzoli, «siamo presenti in molti ristoranti e nei negozi Eataly

con le nostre etichette, alcune delle quali hanno ricevuto importanti premi, e abbiamo anche un negozio di vendita diretta».

I suoi vini preferiti? Il Commendator Enrico (rosso toscano di Lornano) e il Roero Arneis (bianco piemontese).

L'avvocato si divide per lavoro tra Roma e Milano:

«Ma quando posso vado a Monteriggioni», conclude. «Certamente la logistica è un po' difficile, per questo all'amministrazione ci pensa mio fratello. Io vengo chiamato per le rogne legali...». (g.p.) 🍷



Gallileo Pozzoli

foodcommunity
Awards



14 DICEMBRE 2017 • MILANO

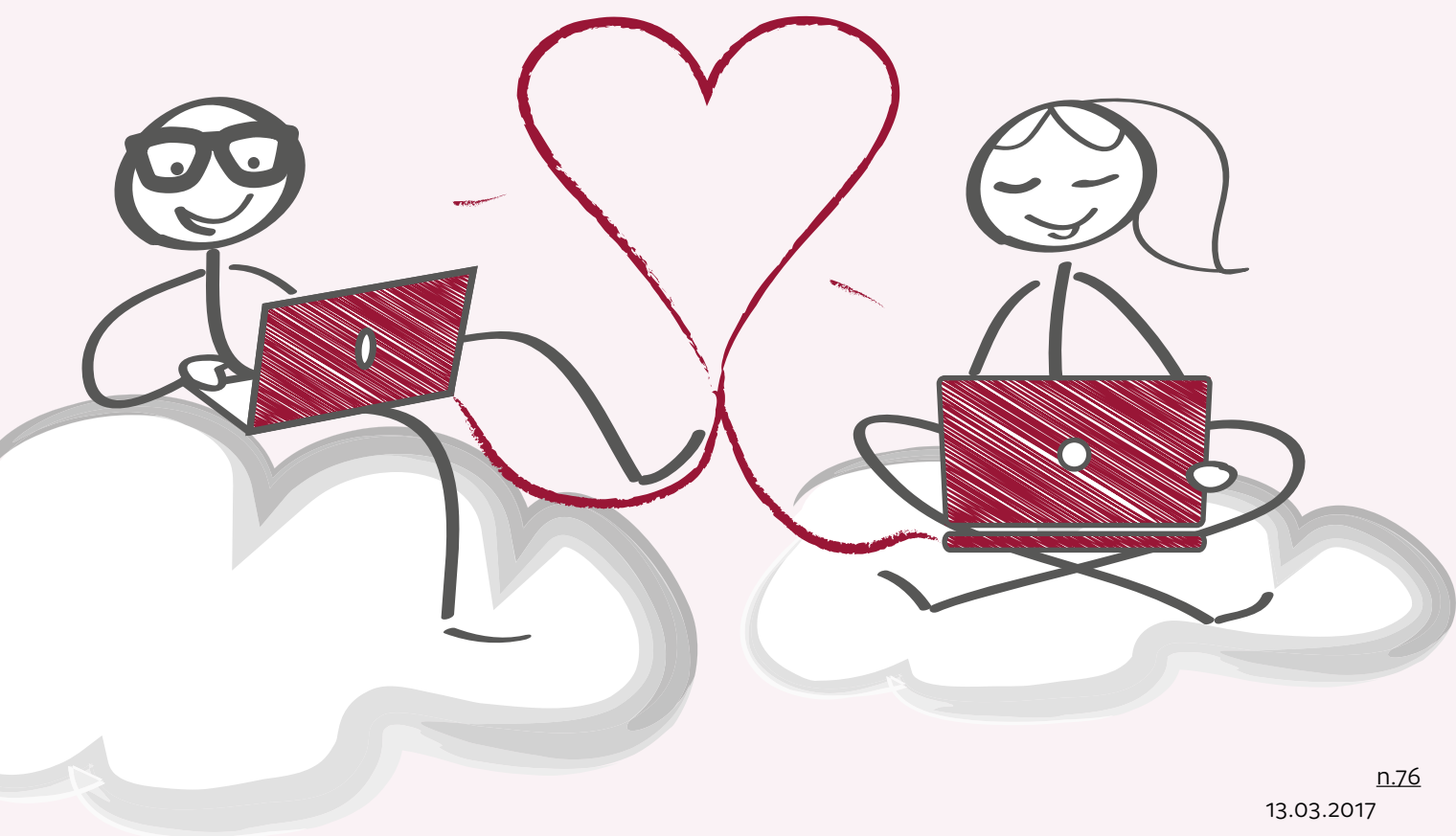
Main partner

BSI

Member of EFG International

Il CUORE verde che serve alle RELAZIONI D'AFFARI

di mario alberto catarozzo



A

mori in ufficio: un problema o un'opportunità? Ripartiamo dall'articolo di **Silvia Pasqualotto** (*Love Affair*) pubblicato [sul precedente numero di MAG](#).

Gli studi si dividono e le risposte non sono univoche. La regolamentazione delle

relazioni sentimentali dietro la scrivania non è certo un argomento facile da trattare dal momento che coinvolge elementi "liquidi" come l'amore e i sentimenti.

Non si può vietare di far scattare la scintilla del sentimento, ma certamente alcune regole che partono dal buon senso e arrivano a far parte di un regolamento di condotta (policy) o di una Carta dei Valori ci possono essere.



DUE CUORI PER DUE MONDI

Partiamo dalla teoria dei due cuori presenti in ciascuno di noi: uno rosso, che è il cuore degli affetti e delle relazioni sentimentali, e uno verde, il cuore dei dollari, degli affari. I due non dovrebbero mai battere insieme se si vogliono evitare spiacevoli conseguenze in termini di clima interno e di business. Il cuore rosso presiede e detta le regole delle relazioni affettive. È lui che gestisce le relazioni con i propri familiari, amici e parenti. In questo ambito si cerca il calore della relazione, la comprensione, la complicità, la realizzazione affettiva. Qui ci si prende cura l'uno dell'altro e prendono forma le nostre esigenze paterne, materne, filiali, amicali. La logica e le regole che presiedono queste relazioni sono dettate proprio da queste esigenze affettive, pertanto in questo ambito sarebbe utile e opportuno evitare di inserire aspetti di business.

Come si suol dire, è una pessima idea fare affari con amici e parenti. Quando ciò accade i guai sono spesso dietro l'angolo. Penso che sia esperienza di molti quella di aver fatto affari con amici e parenti e aver riportato scottanti esperienze di frustrazione, di complicazioni relazionali, di perdita di denaro. Se devo imbiancare il mio ufficio, una pessima idea sarà quella di farlo fare a mio cugino imbianchino (se mai ne avessi uno). Il rischio infatti che mi faccia un lavoro non soddisfacente e che poi per quieto vivere debba comunque pagarlo pur non essendone soddisfatto è alto. Che posso fare in questo caso, litigare e chiudere una relazione con un parente? No di certo, e allora sono costretto a pagare pur di non complicare le cose. Con un classico fornitore, invece, avrei applicato il detto "pago pretendo" facendo valere le mie aspettative. Specularmente, in ambito business è utile far battere solo il cuore verde degli affari. Qui il cuore rosso non fa altro che "impastare" le cose e complicare i rapporti.

L'ECOLOGIA DELLA MENTE

Chiariamo subito che i due cuori non corrispondono rispettivamente al "buono" e al "cattivo". Il cuore verde non è quello dello squalo, oppure quello senza sentimenti o senza etica. Il cuore verde degli affari è quello che ha regole adeguate all'ambito in cui si trova ad operare, che appunto è quello delle relazioni di business e di lavoro.

Si tratta di "ecologia" della mente, di pulizia dei rapporti e di chiarezza.

In ambito business e di lavoro, la genesi della relazione è utilitaristica e non affettiva. Io e il cliente ci conosciamo e decidiamo di intraprendere una relazione di business perché abbiamo bisogno l'uno dell'altro, non perché ci vogliamo bene o perché siamo legati da vincoli affettivi.

Allo stesso modo, con la segretaria e con il collaboratore di studio la relazione nasce per un interesse reciproco di lavoro,

non per affetto o simpatia. Ecco, con un sano "principio di realismo" questa genesi va tenuta sempre presente, in modo da poter gestire in modo adeguato la relazione senza fare confusione tra più ambiti. Poi, all'interno di questo scenario di business, ci stanno perfettamente lo stile di ciascuno, l'etica delle relazioni, i valori della persona. Anzi, questi aspetti possono prendere vita e dare una forma e un senso alla relazione di business proprio perché a monte c'è chiarezza sulle cause della relazione.

Un esempio di come mischiare i due cuori possa portare complicazioni non indifferenti lo troviamo anche in molti passaggi generazionali. L'imprenditore nella sua vita ha usato il cuore verde e ha costruito il suo sogno imprenditoriale con risultati eccellenti; ad un certo punto i suoi figli diventano grandi e... che fai non li piazzì in azienda? Certo, sono i figli "so' piezz' 'e core"... quindi tac... eccoli posizionati sulle poltrone chiave dell'azienda: amministratore delegato, direttore generale, direttore del personale, direttore commerciale.

Spesso senza né arte né parte ecco i rampolli di famiglia occupare le posizioni apicali dell'azienda, eccoli prendere decisioni dettate più dall'avidità dei soldi che da una visione strategica, eccoli difendere posizioni di potere, piuttosto che sviluppare strategie di crescita.

Come mai quell'imprenditore, da sempre così lungimirante nelle sue scelte, così attento al business oggi commette questo grave errore strategico? Perché le sue scelte non sono più dettate dalle regole del cuore verde del business, bensì da quelle del cuore rosso degli affetti. È obnubilato nelle sue scelte, più orientato a soddisfare le proprie esigenze paterne affettive che le esigenze dell'azienda e del suo business.

La speranza e l'affetto prendono il posto della vision e della strategia. Ecco, ciò che accade in azienda accade spesso anche nei passaggi generazionali in studio dove i figli non sono all'altezza dei genitori, ma occupano in quanto figli e non per merito le posizioni apicali dell'azienda o dello studio, con buona pace dei collaboratori storici.

AMORE E SESSO SUL LUOGO DI LAVORO

Torniamo a questo punto alle relazioni sentimentali sul luogo di lavoro. Se pensiamo agli studi legali non è certo un tema nuovo. Dalla notte dei tempi si conoscono e si raccontano storie tra il dominus e il praticante o il giovane collaboratore, così come negli ospedali le corsie sono piene di storie tra medici e infermiere.

Posto che non si posso evitare perché “al cuor non si comanda”, ci dobbiamo chiedere quali conseguenze possono avere e come possono essere gestite.

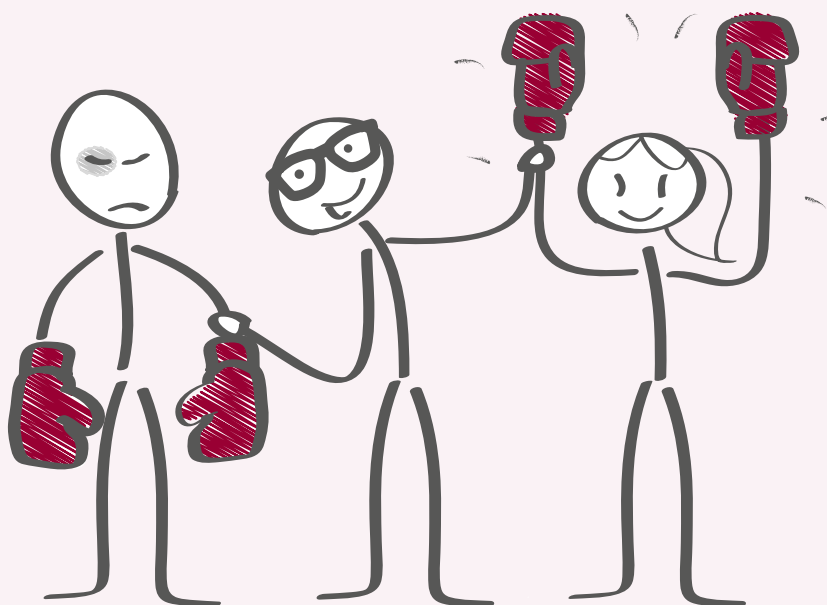
La prima conseguenza è che i due famosi cuori, rosso e verde, di cui abbiamo parlato fin qui, a questo punto si mischiano.

Il rischio di confusione è decisamente alto e le complicazioni sono all'ordine del giorno.

Distinguiamo due situazioni-tipo. La prima è quella degli amori nati tra colleghi diciamo pari grado. È questa la situazione meno complicata da gestire, in quanto probabilmente la relazione è davvero fondata su aspetti affettivi e non di potere, pertanto con alcune accortezze di comportamento adeguato al buon gusto, all'opportunità e al senso pratico, la cosa potrebbe essere gestita dai due cercando di mantenere professionalità in ufficio e lasciare al

dopo ufficio le manifestazioni affettive.

L'opportunità vuole che i due non lavorino direttamente insieme sulle stesse pratiche e sugli stessi clienti, in modo da limitare il più possibile di



mischiare i due ambiti e di portarsi a casa il lavoro e portarsi in ufficio i problemi di casa.

Il cuore verde ringrazierà per aver tenuto il più separato possibile questi due ambiti. Ciò che potrebbe inserirsi nella policy di studio è la regola per cui laddove nascano relazioni extra lavorative tra due colleghi i due non possano lavorare sulle stesse pratiche e sugli stessi clienti per motivi di opportunità e salvaguardia degli interessi di studio.

Un po' più complicata è invece la situazione in cui le relazioni sentimentali si instaurino nelle gerarchie di studio, tra un capo e un collaboratore. Qui l'aspetto gerarchico gioca un doppio ruolo, sia in fase di genesi del rapporto che poi in fase di gestione dello stesso.

Un buon capo deve essere e apparire giusto agli occhi dei propri collaboratori; un buon team leader deve sembrare imparziale nelle sue scelte, non deve assolutamente operare con favoritismi o preferenze. Le sue scelte dovrebbero essere dettate da principi di meritocrazia, da visione strategica, da logiche di business. Laddove il cuore rosso faccia la sua comparsa tutto questo potrebbe venir meno.

Sia ben chiaro che ciò si verificherebbe comunque nel percepito dei collaboratori, anche laddove il capo si sforzasse di rimanere imparziale ed equidistante.

Una volta che si sa che il capo ha una storia di amore o sesso con un collaboratore, nessuno crederà più che le sue scelte siano dettate dalla considerazione del merito.

Le persone si sentiranno a questo punto frustrate e minacciate costantemente dalle scelte non più "lucide" del proprio capo. Comincerà a diffondersi il timore per l'influenza che questa persona, sentimentalmente privilegiata, potrebbe avere sulle scelte del capo.

In ufficio l'aria si fa pesante. I colleghi si chiedono se si potranno ancora fidare di questa persona che intrattiene la relazione con il capo. Nascono inoltre gelosie, invidie, i *relata refero* cominciano a imperversare nei corridoi dello studio...

Non parliamo poi dei rapporti interni tra i due amanti. Una volta varcata la soglia della relazione intima anche la relazione professionale cambierà dinamiche. Come si fa a mandar via una persona che professionalmente non è valida se la sera prima ci si è stati a letto insieme?

Come si fa ad alzare la voce per pretendere un certo livello qualitativo sul lavoro se pochi minuti prima ci si stava amabilmente baciando?

Ecco che i due cuori non fanno più quali regole seguire, quelle del business e dei rapporti di lavoro fondati su un *do ut des* lavorativo, o quelle dei sentimenti fondati su un *do ut des* sentimentale?

Insomma, le due cose andrebbero tenute distinte per quanto possibile, perché fonte più di problemi che di opportunità. Sul luogo di lavoro le regole dovrebbero essere quelle delle relazioni professionali, etiche, di business, di performance, di risultati.

LA SOLUZIONE, NELLA CARTA DEI VALORI

Cosa può fare uno studio legale quindi? Più che regole scritte inserite in una policy di studio (anche se qualcuna potrebbe essere utile quantomeno come linee guida), che a poco servirebbero perché non sarebbero applicabili all'atto pratico, dovrebbe rientrare nella Carta dei Valori di Studio, la chiarezza circa questi aspetti umani e affettivi tra i colleghi in modo da salvaguardare la pace interna, il clima e il business di studio. Tradotto in altro modo: è dallo stile e dai valori di studio che dovrebbero discendere le regole per gestire situazioni di questo tipo, più che da regole di comportamento posticce e poco applicabili all'atto pratico.

L'autogestione e il senso di responsabilità e di opportunità condiviso da tutti come aspetto valoriale di studio potrebbe essere la vera soluzione efficace in questi casi. 🧑🏻

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

Legalcommunity **FINANCE AWARDS 2017**

I protagonisti del settore sono stati celebrati
in una esclusiva serata di gala



Autorevoli operatori della **community finanziaria italiana** si sono riuniti il 2 marzo al Museo Nazionale della Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci di Milano per celebrare la quarta edizione dei **legalcommunity Finance Awards**, il riconoscimento attribuito all'eccellenza

dell'advisory legale attiva nel comparto finanziario.

L'evento è stato organizzato da **legalcommunity.it** in collaborazione con **Accuracy, Porsche e Sevensgrams**.

La serata ha visto la presenza di 630 persone,

tra general e legal counsel di prestigiose aziende, advisor finanziari, bankers, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione e ovviamente loro, i **protagonisti del settore**: specialisti della materia di law firm italiane e internazionali, premiati da una [autorevole giuria](#).

SFOGLIA LA FOTOGALLERY





UN ANNO a colpi di LATERAL

a cura di **vincenzo rozzo**

numerosi lateral registrati tra il 2016 e gli inizi di questo 2017 sono una chiara indicazione della dinamicità di un settore, quello finanziario, sempre più strategico e proficuo per il mercato legale italiano. I protagonisti dei passaggi di poltrona più rilevanti sono, tra l'altro, nomi con una riconosciuta qualità e una certa autorevolezza nel mondo finanziario in generale e, in particolare, in quelle aree in cui



sono attivi. Sul fronte banking, ad esempio, ha avuto un'eco particolare il passaggio **Alberto Del Din** da Paul Hastings a Rcc. Il professionista è da anni noto nel mercato della finanza per la sua attitudine a occuparsi di operazioni particolarmente complesse e innovative. Il mercato dei capitali, invece, ha visto protagonista quest'anno Simmons & Simmons. La law firm inglese ha infatti rafforzato il suo team grazie

all'ingresso di **Paola Leocani** e **Nicholas Lasagna**, entrambi provenienti da White & Case dov'erano rispettivamente partner e local partner. Coinvolta in importanti riforme nell'ambito dei mercati finanziari, Leocani è una delle più autorevoli avvocate sul fronte debt capital markets in Italia. Sempre in ambito Dcm, ricordiamo il meno recente ingresso di **Massimiliano Danusso**, ex senior partner di Allen & Overy, nella sede Oltremanica di BonelliErede. E ancora, sul fronte finance restructuring/banking, degno di nota è stato l'avvio della practice da parte di Dentons. A guidarla, anche qui un nome noto del settore ovvero quello di **Alessandro Fosco Fagotto**, ex socio di Pedersoli Studio Legale. Anche EY ha avviato a fine 2016 un dipartimento dedicato alla materia. Questa volta per mano di **Umberto Mauro** (ex Norton Rose Fulbright), attivo nelle aree della finanza strutturata e del mercato dei capitali e con un track record in settori come energy, infrastructure e aviation.

Tra finanziamenti, emissioni di bond, ristrutturazioni e progetti, il mercato finanziario italiano muove nella penisola un giro d'affari di quasi 240 milioni di euro con un esercito di circa 800 avvocati specializzati (dati elaborati dalle stime del centro ricerche di *legalcommunity.it* su un campione di 50 studi legali d'affari attivi nella materia).

Project finance, banking e debt capital markets sono i settori che hanno visto il maggior numero di deal materializzarsi nel corso del 2016 con il fondamentale contributo degli specialisti della materia. Tra questi, oltre agli studi del cosiddetto magic circle che confermano un posizionamento di leadership del mercato (anche) italiano, a far la voce grossa in termini di quantità e qualità dei mandati sono anche le big firm domestiche BonelliErede, Chiomenti, Legance e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

Attive nella materia anche numerose boutique, soprattutto sul fronte litigation, oltre che penale. Comandé Di Nola Restuccia e lo studio Marino, ad esempio, sono stati impegnati sulla riforma delle banche popolari, ottenendo lo stop fino alla pronuncia della Corte Costituzionale. Mentre i penalisti **Giorgio Perroni** di Perroni e Associati, **Giuseppe Bana** e **Marcello Bana** dello studio Bana e **Pasquale Cardellicchio** di Rcc hanno di recente ottenuto l'assoluzione di tutti i banker di JP Morgan nell'ambito del crac Parmalat.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni.



1. Studio dell'anno

CLIFFORD CHANCE

Oltre al track record, al network e all'importanza del proprio brand, lo studio si distingue anche per «il livello particolarmente qualificato di competenze tecnico-giuridiche e di maturità professionale di tutti i suoi professionisti i quali uniscono al rigore dell'approfondimento giuridico la concretezza nell'esercizio della professione».

Finalisti

- BonelliErede
- Chiomenti
- Clifford Chance
- Linklaters
- Riolo Calderaro Crisostomo e Associati

2. Avvocato dell'anno

ANDREA AROSIO

Linklaters

È la star del mercato, secondo tutti gli interpellati: «Una vera eccellenza del settore capace di coniugare le

esigenze della banca con quelle del cliente. Assicura negoziazioni ferree e di sostanza».

Finalisti

- Monica Colombero Legance
- Riccardo Agostinelli Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Andrea Arosio Linklaters
- Alberto Del Din Riolo Calderaro Crisostomo e Associati
- Andrea Novarese Latham & Watkins
- Stefano Sennhauser Allen & Overy



1. da sinistra Vito Catalani, Pasquale Bifulco, Gioacchino Foti, Filippo Emanuele, Francesco Napoli, Giuseppe De Palma, David Neu, Chiara Commis, Laura Scaglioni, Fabio Guastadisegni (Clifford Chance)



2. Andrea Arosio (Linklaters)

3. Studio dell'anno Banking

CHIOMENTI

Finalisti

- Allen & Overy
- Chiomenti
- Clifford Chance
- Latham & Watkins
- Linklaters

4. Avvocato dell'anno Banking

GIULIA BATTAGLIA

Chiomenti

Finalisti

- Giulia Battaglia
Chiomenti
- Emanuela Da Rin
BonelliErede
- Alessandro Fosco
Fagotto
Dentons
- Davide Mencacci
Linklaters
- Stefano Sennhauser
Allen & Overy

5. Studio dell'anno Project finance

BONELLIEREDE

Finalisti

- BonelliErede
- Dla Piper
- Legance
- Norton Rose Fulbright
- Watson Farley & Williams

6. Avvocato dell'anno Project finance

**OTTAVIANO
SANSEVERINO**

*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*

Finalisti

- Tessa Lee
Linklaters
- Pierpaolo
Mastromarini
Watson Farley
& Williams
- Carloandrea Meacci
Ashurst
- Ottaviano Sanseverino
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Catia Tommasetti
BonelliErede



4. Giulia Battaglia (Chiomenti)



3. Alfredo Lizio, Gregorio Consoli, Federica Scialpi, Juri Bettinelli, Giulia Battaglia, Benedetto La Russa, Giada Caravello, Carola Antonini, Alessandra Alfei, Cosimo Paszkowski (Chiomenti)

7. Studio dell'anno Debt capital markets **SIMMONS & SIMMONS**

Finalisti

- Allen & Overy
- Legance
- Orrick Herrington
& Sutcliffe
- Riolo Calderaro
Crisostomo e
Associati
- Simmons & Simmons

8. Avvocato dell'anno Debt capital markets **CRISTIANO TOMMASI** *Allen & Overy*

Finalisti

- Filippo Emanuele
Clifford Chance
- Jeff Lawlis
Latham & Watkins
- Paola Leocani
Simmons & Simmons
- Piergiorgio Leofreddi
Jones Day
- Patrizio Messina
Orrick
- Cristiano Tommasi
Allen & Overy



5. da sinistra Lisa Borelli, Roberto Flammia, Giorgio Frasca, Daniela De Palma, Catia Tomasetti, Gabriele Malgeri, Giovanna Zagaria, Silvia Morando, Michele Florio (BonelliErede)



6. Ottaviano Sanseverino (Gop)



8. Cristiano Tommasi (Allen & Overy)



7. da sinistra Luca Falco (UniCredit), Nunzio Bicchieri, Baldassarre Battista, Paola Leocani, Nicholas Lasagna, Pietro Magnaghi (Simmons & Simmons)

9. Studio dell'anno Finance restructuring **DLA PIPER**

Finalisti

- BonelliErede
- Dla Piper
- Gattai Minoli
Agostinelli & Partners
- Gatti Pavesi Bianchi
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners

10. Avvocato dell'anno Finance restructuring **RICCARDO AGOSTINELLI** *Gattai Minoli Agostinelli & Partners*

Finalisti

- Riccardo Agostinelli
Gattai Minoli
Agostinelli & Partners
- Gabriella Covino
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Alessandro Fosco
Fagotto
Dentons
- Antonio Lombardo
Dla Piper
- Maura Magioncalda
Pedersoli Studio Legale



9. da sinistra Martino Liva, Riccardo Pagotto, Luca Magrini, Giampiero Priori, Antonio Lombardo, Barbara Patruno, Ugo Calò, Francesco De Gennaro, Michele Parlangei (DLA Piper)



10. Riccardo Agostinelli
(Gattai Minoli Agostinelli & Partners)



12. Fabio Guastadisegni (Clifford Chance)

11. Studio dell'anno Finance litigation **LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI**

Finalisti

- Clifford Chance
- Craca Di Carlo
Guffanti Pisapia
Tatozzi
- Freshfields
- Lombardi Segni
e Associati
- Zitiello Associati

12. Avvocato dell'anno Finance litigation **FABIO GUASTADISEGNI** *Clifford Chance*

Finalisti

- Sara Biglieri
Dentons
- Enrico Castellani
Freshfields
- Ilario Giangrossi
Norton Rose
Fulbright
- Fabio Guastadisegni
Clifford Chance
- Giuseppe Lombardi
Lombardi Segni e
Associati



11. da sinistra Giuseppe Lombardi, Mara Fittipaldi, Lazare Vittone (Lombardi Segni e Associati)



13. da sinistra Enea Visoka, Maria Vittoria Cazzola, Simone Lucatello, Daniela Pietrini, Gianrico Giannesi, Nicolò Del Dottore, Sabrina Setini, Andrea Cicia, Alessio Palumbo (Orrick)

13. Studio dell'anno Npl **ORRICK**

Finalisti

- Chiomenti
- K&L Gates
- La Scala
- Legance
- Orrick





14. Gregorio Consoli (Chiomenti)

14. Avvocato dell'anno Npl

**GREGORIO
CONSOLI**
Chiomenti

Finalisti

- Gregorio Consoli
Chiomenti
- Bruno Cova
Paul Hastings
- Patrizio Messina
Orrick
- Marco Pesenti
La Scala
- Francesco Squerzoni
Jones Day



16. Luca Zitiello (Zitiello Associati)

16. Avvocato dell'anno Finance regulatory

LUCA ZITIELLO
Zitiello Associati

Finalisti

- Romeo Battigaglia
Simmons & Simmons
- Francesco Carbonetti
Carbonetti e Associati
- Jeffrey Greenbaum
Hogan Lovells
- Raffaele Lener
Freshfields
- Giuseppe Rumi
BonelliErede
- Luca Zitiello
Zitiello Associati

15. Studio dell'anno Finance regulatory **CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI**

Finalisti

- Carbonetti e Associati
- Chiomenti
- Craca Di Carlo
Guffanti Pisapia
Tatozzi
- Hogan Lovells
- Zitiello Associati

17. Studio dell'anno Finance penale **DINOIA FEDERICO PELANDA SIMBARI USLENGHI**

Finalisti

- Alleva & Associati
- De Castiglione
Guaineri e Associati
- Dinoia Federico
Pelandà Simbari
Uslenghi
- Orlando e Fornari
- Perroni e Associati



18. Giuseppe Fornari (Fornari e Associati)

THE BEST IN ITALY

FINANCE REPORT 2017

legalcommunity.it



SCARICA GRATIS LA TUA COPIA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



15. da sinistra Paolo Sanna, Giorgio Bobba, Gloria Sech, Michelangelo Morcavallo, Camilla Fornasaro, Edoardo Guffanti, Francesco Di Carlo, Francesca Caronello, Flavio Acerbi. Al centro Matteo Catenacci (Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatzzi)



17. da sinistra Giovanni Dinoia, Fabio Federico, Armando Simbari, Nicolò Pelanda, Matteo Uslenghi (Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi)



19. da sinistra Giovanni De Capitani, Giorgio Talarico, Alessandra Pirozzolo, Stefano Padovani, Christian Mocellin (NCTM)

18. Avvocato dell'anno Finance penale **GIUSEPPE FORNARI** *Fornari e Associati*

Finalisti

- Giuseppe Fornari
Fornari e Associati
- Antonio Golino
Clifford Chance
- Giuseppe Iannaccone
Iannaccone e Associati
- Giorgio Perroni
Perroni e Associati
- Francesco Sbisà
BonelliErede

19. Studio dell'anno Finance Real estate **NCTM**

20. Avvocato dell'anno
Finance Real estate

ANDREA PINTO

K&L Gates

21. Studio dell'anno
Shipping

**WATSON FARLEY
& WILLIAMS**

Finalisti

- Lauro Studio Legale
- Legance
- NCTM
- Norton Rose Fulbright
- Watson Farley & Williams

22. Avvocato dell'anno
Shipping

**GIUSEPPE
LOFFREDA**

*Gianni Origoni Grippa
Cappelli & Partners*

Finalisti

- Francesco Lauro
Lauro Studio Legale
- Alfredo Lizio
Chiomenti
- Giuseppe Loffreda
Gianni Origoni Grippa
Cappelli & Partners
- Gennaro Mazzuocolo
Norton Rose Fulbright
- Furio Samela
Watson Farley &
Williams



20. Andrea Pinto (K&L Gates)



23. da sinistra Mauro Saccani, Davide Camasi, Alessia De Coppi, Federico Maria Imbriani.
Davanti da sinistra Tiziana Germinario, Erika Brini Raimondi (Latham & Watkins)



21. da sinistra Michele Autuori e Furio Samela (Watson Farley & Williams)



25. da sinistra Marco Gagliardi, Luigi Baglivo, Francesco Sciaudone, Carmine Oncia, Alessandro Rendina (Grimaldi Studio Legale)

23. Best practice
Acquisition finance
**LATHAM
& WATKINS**

24. Best practice
Npl
LA SCALA

25. Premio speciale
Rules analyst
**FRANCESCO
SCIAUDONE**
Grimaldi Studio Legale



22. Giuseppe Loffreda (GOP)



24. da sinistra Rossella Cea, Giuseppe Caputi, Serena Penta, Massimo Lattuada, Valeria Sallemi (La Scala)



26. Alessandro Fosco Fagotto (Dentons)

26. Lateral hire
dell'anno
**ALESSANDRO
FOSCO FAGOTTO**
Dentons

27. Studio dell'anno
Rising Star
EY



30. Carlo Comandè (CDRA)



28. Pietro Scarfone (Allen & Overy)



28. Avvocato dell'anno
Rising Star
PIETRO SCARFONE
Allen & Overy

29. Avvocato dell'anno
Emergente
**MORENA
BONTORIN**
Pedersoli Studio Legale



29. Morena Bontorin (Pedersoli Studio Legale)



30. Contenzioso dell'anno
Riforma delle
Banche Popolari
• **COMANDÉ DI
NOLA RESTUCCIA
AVVOCATI
(CDRA)**
• **STUDIO MARINI**



30. Ulisse Corea (Studio Marini)



27. da sinistra Nicolò Mardegan, Anna Laura Zanzarri, Umberto Mauro, Stefania Radoccia, Manuele Intendente (EY)



Mantra Raw Vegan

Via Panfilo Castaldi 21, Milano

02/8905 8575

www.mantrarawvegan.com

di
giacomo
mazzanti



157

CUCINA VEGANA, qui è UN MANTRA

La primavera è incombente, la voglia di mangiare sano (detto da un peccatore di gola come il sottoscritto) è forte e mi ha regalato una bellissima esperienza al primo ristorante vegano crudista milanese ovvero il Mantra Raw Vegan.

Il locale è un punto di incontro per chi sceglie di mangiare "nudo e crudo": vale marinare, non vale scaldare o cuocere in nessun modo. Al posto dei fornelli, ci sono strani oggetti come gli essiccatori e in bella mostra una pressa idraulica per centrifughe strepitose di frutta e verdura.

Il locale è semplice (forse anche troppo) ma accogliente, con anche uno spazio per acquistare i cosiddetti superfood (provate le noci macadamia) o snack (ottime le chips di verdure o frutta) e tisane varie.

La cucina, dove non si cuoce ma si lavora altrettanto alacramente, è in bella vista e invito gli scettici di turno a provare un po' tutto di quanto elaborato dalla mente e dalle mani dello chef **Alberto Minio Paluella** specialmente se pensate ancora che crudo vegano significhi qualcosa di insapore.

Ordinate gli "SPAGH", un cacio e pepe vegano, e non crederete alle vostre papille gustative; oppure i "CAL", calamari di fungo per capire come le verdure possano riservare grandi sorprese.

I dolci sono tutti ottimi (TIRAWMISU ottima rivisitazione del tradizionale dolce) e prezzi non bassi (ricordatevi che quest'anno le verdure costano carissimo, causa clima freddo prolungato) ma in linea con la media meneghina. 🍷



n.76

13.03.2017

G.D. VAJRA, UN BARBERA in abito da sera

*“Triste col suo bicchiere di barbera
senza l’amore a un tavolo di un bar
il suo vicino è in abito da sera
triste col suo bicchiere di champagne”*

Ma barbera e champagne non sono agli antipodi? Gaber: quale altro poeta avrebbe osato affiancare il vino da osteria alla bevanda della seduzione? Tutti e due, invece, traducono emozioni, valori, possibilità, orizzonti assoluti o nebbiosi. Riflettono, assecondandolo al pari di molti altri vini, il nostro animo, offrendo quando occorre la prospettiva dell’uscita dai momenti oscuri. Il barbera o la barbera? Vi sono saggi più o meno dotti sul tema. Li conosco e li ignoro: noi, semplici bevitori attenti, utilizziamo entrambi i generi, a seconda del vento. Per anni ricordo di quella tradizione contadina dalla quale molti, novelli ricchi di prima generazione, hanno pensato di potersi separare, il barbera occupa finalmente il ruolo che merita sulle nostre tavole. La Barbera d’Alba G.D. Vajra d.o.c. vendemmia 2011 - non ho scelto una superiore: in genere mi oriento sulla base, meno leziosamente civilizzata - è opera di un produttore (non solo, ma anche) di barolo: e si sente. Sia chiaro: non si è inteso scimmiettare quel nobile vino,

ma solo sapientemente arrotondare spigoli e acidità. Ma che sia una barbera non ci piove.

Colore intenso, con la necessaria tendenza a macchiare il bicchiere. Rosso rubino con punte di violetto (ci vedo anche riflessi bluastri: sarà la presbiopia?). Esuberante nel profumo, di penetrante carattere: oltre ai consueti frutti rossi anche in confettura, un'ombra di cannella, un residuo di cuoio, un richiamo vaghissimo all'idrocarburo. Sentore di violetta campagnola appena colta (o magari è la suggestione del colore?). Al palato prevale la freschezza dell'acidità accompagnata dall'aggressione non scorbutica dei tannini, il tutto mitigato e armonizzato dalla subdola flessuosità dell'alcool (e dall'uso della botte). Sulla lingua: lungo, equilibrato nella sua scarmigliata complessità rustica, vellutato in guisa di quel velluto rustico da indossare nel tempo libero, ma che rende eccentricamente eleganti anche in occasioni inaspettate.

Indossiamo ora l'abito da sera. Sediamoci di fronte al nostro amore con Gaber in sottofondo, dimostrandole o dimostrandogli quanto tutto sia lieve, grazie a lei o a lui. Dividiamoci salumi, una tartare ben condita, un sugo complesso, un risotto con salsiccia o alla parmigiana, un piatto di tagliolini con porcini, un filetto alla brace, cacciagione anche di piuma... e così via. 🍷



*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 23 posizioni aperte, segnalate da 14 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Allen & Overy; Bacciardi & Partners; Caiazza Donnini Pappalardo & Associati; CMS; Dentons; La Scala Studio Legale; Macchi di Cellere Gangemi Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Salonia Associati Studio Legale; Santa Maria Studio Legale Associato; Studio Spiniello Commercialisti Associati; Tmb Associati; Todarello & Partners.

I professionisti richiesti sono più di 29 tra neo laureati, giovani avvocati, avvocati abilitati con esperienza, dottori commercialisti abilitati, collaboratori commercialisti; praticanti, associate, professionisti junior.

Le practice di competenza comprendono il tax, societario, commerciale, m&a, litigation, tributario, lavoro contenzioso e stragiudiziale, aviation, contabilità, contenzioso civile e societario, banking&finance, restructuring, real estate, recupero crediti, esecuzioni immobiliari.

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.

Tax Associate.

Area di attività.

The ideal candidate must have:

- 2 years post qualification experience on Tax matters
- excellent academic results (starting from 107/110)
- an excellent knowledge of the English language (both written and oral)
- solid experience in the Tax department for her/his seniority

The successful candidate must also:

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

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

The position entails advising

Italian and international financial institutions, large multinationals and institutional investors on a wide range of tax, regulatory and accounting matters.

Major area of business are: banking and capital markets transactions, including syndicated loans, acquisition finance, real estate finance, project finance and project bonds, securitisations, hybrid instruments, structured finance transactions and derivatives, international tax planning, mergers and acquisitions, real estate transactions and reorganisations.

Riferimenti. E-mail:

Hr.italy.recruitment@allenoverly.com; tel 02 290491.

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.

**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 costituiranno 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.

CMS

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Associate.

Area di attività.

Dipartimento di banking&finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

CMS, tra i maggiori studi legali e tributari indipendenti del mondo, con più di 4.500 professionisti dell'area legale e fiscale dislocati in 65 uffici in 38 paesi, ricerca - per la sede di Roma - un avvocato con esperienza da inserire come associate per il dipartimento di banking&finance.

Competenze e requisiti richiesti: avvocato abilitato con esperienza minima di 5 anni presso studi con elevati standard qualitativi; età compresa tra i 28 e i 35 anni; pregressa esperienza nel settore bancario e finanziario maturata presso studi legali internazionali o presso banche/operatori del settore. Ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata; ottime capacità relazionali e comunicative; attitudine al lavoro in team e al problem solving.

Completano il profilo i seguenti requisiti: motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale, spirito d'iniziativa e orientamento al risultato. Significative prospettive di crescita individuale nello studio e opportunità di lavorare in un contesto multidisciplinare e internazionale.

Riferimenti.

inviare le candidature a legal@cms-aacs.com. L'indicazione della sede dello Studio per ciascuna vacancy menzionata: sede di Roma.

esecuzioni mobiliari e immobiliari in ambito bancario.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca, per il rafforzamento delle sedi venete (Vicenza e Padova), due giovani avvocati con esperienza nelle aree del diritto fallimentare e delle esecuzioni mobiliari e immobiliari in ambito bancario.

Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità, massima serietà e predisposizione al lavoro in team.

Costituisce inoltre titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC.

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail:

recruitment@lascalaw.com, citando il riferimento "Associate -Vicenza/ Padova".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Trainee e associate.

Area di attività.

Team non performing loans.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato e un praticante che abbia maturato una buona

esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.

Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari.

Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

Gli inserimenti avverranno nel team NPLs o nel team due diligence della sede di Milano.

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando il riferimento "Gestore team Non performing loans".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Associate.

Area di attività.

Team esecuzioni immobiliari.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un avvocato che abbia maturato un'esperienza di almeno 3 anni nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.

autonomia nella gestione dei casi affidati, flessibilità, capacità relazionali e di negoziazione, capacità di lavorare in team.

Riferimenti.

I candidati interessati possono inviare il loro curriculum vitae a: verona@macchi-gangemi.com.

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.

**SALONIA ASSOCIATI
STUDIO LEGALE**

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Giovane avvocato da almeno un anno.

Area di attività.

Lavoro (contenzioso e stragiudiziale).

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca giovane avvocato di età non superiore a 31 anni, con voto di laurea non inferiore a 108/110 con esperienza prevalentemente nel diritto del lavoro, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

milano@saloniassociati.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.

STUDIO SPINIELLO COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Neo laureato.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un/una giovane candidato/a che abbia da poco conseguito la laurea specialistica o un master di specializzazione in diritto tributario o che abbia maturato un'esperienza in altro Studio strutturato di massimo un anno.

Attività e responsabilità:

- Partecipazione ad attività di ricerca e approfondimento in ambito tributario avvalendosi delle banche dati a disposizione;
- Partecipazione alla redazione di risposte, pareri, istanze di interpello, etc. in ambito fiscale;
- Partecipazione alla redazione

di atti di contenzioso fiscale e nell'ambito di procedure deflative dello stesso;

- Partecipazione alla redazione di articoli di dottrina in ambito tributario.

Requisiti:

- Laurea con voto non inferiore a 105/110
 - Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata
 - IT skills: pacchetto Office
- Ulteriori competenze:
- Affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team.

Riferimenti.

Email per invio candidatura:

info@studiospiniello.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Dottore commercialista con 2/3 anni di esperienza.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un/una giovane candidato/a che abbia conseguito la laurea specialistica o un master di specializzazione in diritto tributario e che abbia maturato un'esperienza di almeno 2/3 anni in altro Studio strutturato o in azienda.

Attività e responsabilità:

La risorsa sarà inserita nella

struttura dello Studio per attività in ambito tributario tipiche della professione di dottore commercialista, tra le quali:

- calcolo delle imposte e gestione dei rapporti infragruppo e regimi opzionali (es. IVA di Gruppo, consolidato fiscale) di grandi Gruppi, anche quotati;
- Partecipazione alla redazione di risposte, pareri, istanze di interpello, nonché di atti relativi a contenziosi fiscali o nell'ambito di procedure deflative dello stesso;
- Analisi, da un punto di vista fiscale, di operazioni straordinarie anche che coinvolgono tematiche di fiscalità internazionale.
- Partecipazione alla redazione di articoli di dottrina in ambito tributario.

È altresì prevista la possibilità di un secondment presso una società cliente quotata.

Requisiti:

- Almeno 2/3 anni di esperienza in altro Studio strutturato o in azienda
- Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata
- IT skills: pacchetto Office

Ulteriori competenze:

- Affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team

Riferimenti.

Email per invio candidatura:
info@studiospiniello.it.

TMB ASSOCIATI

Sede.

Roma.

Posizione aperta 1.

Praticante avvocato.

Area di attività.

Societario/commerciale/m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La risorsa dovrà aver completato il suo percorso di pratica forense anche se non abilitato, età massima 28 anni, conseguimento laurea magistrale ad indirizzo commerciale/societario ovvero conseguimento master in detta area.

La risorsa sarà inserita, con ottima possibilità di crescita, nel dipartimento societario/commerciale, gli saranno attribuite attività di supporto in ambito contrattualistica commerciale, due diligence societarie, operazioni straordinarie d'impresa, assistenza agli organi sociali nella stesura di verbale soci e CdA. Il compenso sarà stabilito in base all'esperienza. Auto/moto munito.

Riferimenti. I relativi CV dovranno essere inviati all'indirizzo email: segreterialegale@tmbassociati.it. Le informazioni sullo studio possono essere rintracciate tramite sito web: www.tmbassociati.it.

Sede.

Roma.

Posizione aperta 2.

Avvocato abilitato.

Area di attività.

Dipartimento litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La risorsa dovrà avere almeno 5/7 anni di esperienza post laurea nel dipartimento di interesse, massimo 33 anni. È richiesta un'adeguata formazione presso studi strutturati e si occuperà di contenzioso civile e commerciale/societario. È richiesta una buona autonomia nelle attività attribuite, problem solving, collaborerà direttamente con il partner di riferimento.

Auto/moto munito.

Il compenso sarà adeguato all'effettiva esperienza e grado di autonomia.

Riferimenti. I relativi CV

dovranno essere inviati all'indirizzo email: segreterialegale@tmbassociati.it. Le informazioni sullo studio possono essere rintracciate tramite sito web: www.tmbassociati.it.

TODARELLO & PARTNERS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Contenzioso civile e commerciale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da inserire nel dipartimento di contenzioso per la gestione di procedure giudiziali nazionali e internazionali su materie di natura civile e commerciale. Esperienza di almeno 5 anni. L'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata è requisito essenziale.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: info@tplex.eu. 

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



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



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