MAG
80. · 08.05.17

STUDI PROFESSIONALI SEMPRE PIÙ DIGITALI:
1,14 miliardi di euro gli investimenti ict

PANEL E ACCORDI TARIFFARI
ecco la strategia legale di AIG

Law firm internazionali e boutique specialistiche: ecco chi fa parte del network di consulenti del colosso delle assicurazioni in Italia

REPUTAZIONE ONLINE
BPER è la numero UNO

ALLEN & OVERY
la sfida di SENNHAUSER

legalcommunity.it inhousecommunity.it

we are pleased to invite you to the

CORPORATE M&A FORUM

"ITALY AS THE EUROPEAN HUB FOR BUSINESS IN AFRICA AND THE MIDDLE-EAST"

Wednesday, July 5, 2017 • 08,45 am
Magna Pars Hotel • Via Forcella, 6 • Milan

PROGRAM

8,45 am	Registration & Welcome coffee
9,00 am	Institutional Greetings - Mr. Andrea Orlando - Italian Minister of Justice*
9,15 am	Plenary Conference "The importance of having hubs for the organization of business"
10,30 am	Coffee Break
10,45 am	Round Table "How can Italy be the operational centre for activities in Africa and the Middle-East?"
12,05 pm	Round Table "Can be Brexit a real opportunity for Milan?"
01,15 pm	Q&A
01,30 pm	Light Lunch Buffet

SPEAKERS**

Giulio Fazio Head of Legal & Corporate Affairs *Enel*
Bepi Pezzulli Chairman & General Counsel *Select Milano*
Umberto Simonelli General Counsel *Brembo*

MODERATOR

Nicola di Molfetta, Editor-in-Chief *legalcommunity.it*

* to be confirmed **panels to be completed

For further information please contact
eventi@lcpublishinggroup.it • +39 02 84 24 38 70

In collaboration with
SELECT MILANO

COUNSEL IS THE NEW PARTNER
O DEL FARE CARRIERA NELLE LAW FIRM

di **nicola di molfetta**

Lo scorso 3 aprile, l'editoriale in apertura della newsletter di *legalcommunity.it* dedicata al valore della partnership negli studi legali d'affari (clicca qui per leggerlo) ha sollevato il tema dell'importanza del titolo di socio e della necessità di non inflazionarlo attribuendolo a destra e a manca secondo declinazioni che nulla hanno a che vedere con l'allargamento dell'equity a nuovi professionisti.

Si tratta di un tema figlio dei tempi che viviamo. Tempi in cui diventare (davvero) partner di uno studio legale è cosa molto più difficile che in passato.

Non esistono percorsi di carriera prestabiliti. “Patti” da rispettare e sacrifici da compiere in cambio di un’affermazione garantita. E chiunque affronti la professione oggi non può che farlo con la consapevolezza che il proprio merito personale sarà solo una componente del mix di fattori che potranno determinare il tanto atteso salto dallo status di collaboratore a quello di socio.

Il tema è sempre più evidente agli occhi di chi gestisce uno studio legale. E in particolare a chi guida la sede italiana di una law firm internazionale. Realtà in cui il valore del “punto” è salito incredibilmente all’indomani della grande crisi.
Molte organizzazioni, nell’impossibilità di nominare partner tutti coloro i quali lo meriterebbero, hanno cominciato a utilizzare titoli alternativi per identificare professionisti con seniority, competenza e capacità gestionali assolutamente analoghe a quelle di un socio. Avvocati e commercialisti a cui, però, si chiede di lavorare anche alla costruzione di un business case personale che ne completi il profilo e li renda, a tutti gli effetti, adatti a inserirsi all’interno della partnership dello studio.

Non esistono percorsi di carriera prestabiliti. “Patti” da rispettare e sacrifici da compiere in cambio di un’affermazione garantita

In passato, gli studi premiavano chi riusciva a mostrare, anche solo in nuce, le qualità giuste per poter diventare socio e procedevano alla promozione considerando che quel professionista, in prospettiva, avrebbe soddisfatto le aspettative riposte su di lui.
Oggi non è più così. Non si compra a scatola chiusa. O se preferite, si investe solo sul sicuro. E chi, dieci o venti anni

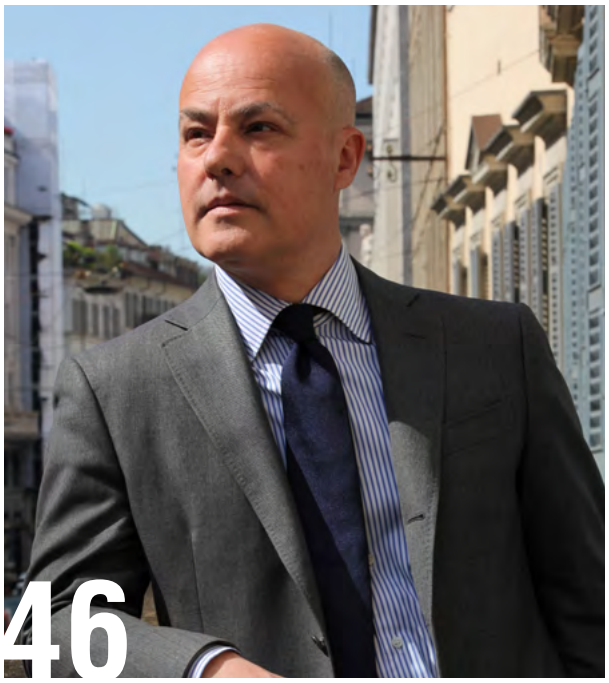
fa, avrebbe fatto parte degli eletti alla partnership di uno studio, oggi deve affrontare almeno uno step in più nel proprio percorso di carriera.

Cresce così, sopratutto nelle law firm internazionali, l'esercito dei counsel, perché cresce il numero di studi legali che sceglie di non fare tutti soci, ma di far arrivare alla partnership solo i più adatti tra i papabili.
Questo, però, è un punto fondamentale. Perché, come spiega bene **Stefano Sennhauser**, neo senior partner di Allen & Overy, nell'intervista che pubblichiamo in questo numero di *MAG*, c'è bisogno che i professionisti stessi e il mercato crescano nella consapevolezza che quando ci si trova dinanzi a un counsel, si ha a che fare con un legale di seniority analoga a quella di molti soci di altre realtà (soprattutto domestiche).

E la dimostrazione che questa qualifica sia di assoluta rilevanza è data dal fatto che l'ammissione al rango di counsel è sempre più governata da severe e rigorose procedure di selezione.
Sempre più, ai counsel è chiesto di sviluppare un business case personale. Così come sempre più spesso lo schema di retribuzione di questi professionisti esalta la propensione al rischio d'impresa che essi riescono a dimostrare acquisendo clienti, condividendo mandati con i colleghi e non limitandosi ad agire come "dipendenti" ultra qualificati.

Insomma, con una battuta, possiamo dire che *counsel is the new partner*.
Giusto o sbagliato? Se ne può discutere. Ma è un dato di fatto con il quale bisogna fare i conti. Sia all'interno degli studi, sia all'esterno. Perché anche tra i clienti deve crescere la consapevolezza che non è solo la qualifica di partner a garantire la preparazione e la qualità di un avvocato, oggi.

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



ALLEN & OVERY, LA SFIDA DI SENNHAUSER

«Siamo pronti a crescere», dice il neo senior partner a *MAG.* «Le sinergie sono ciò che produce valore». E in questa partita, un ruolo fondamentale l'avranno i counsel. Ecco come

10
Agorà
Parzani presidente di Allianz e vice presidente di Borsa italiana

64
Prontuario
Un avvocato su tre è ancora senza rc

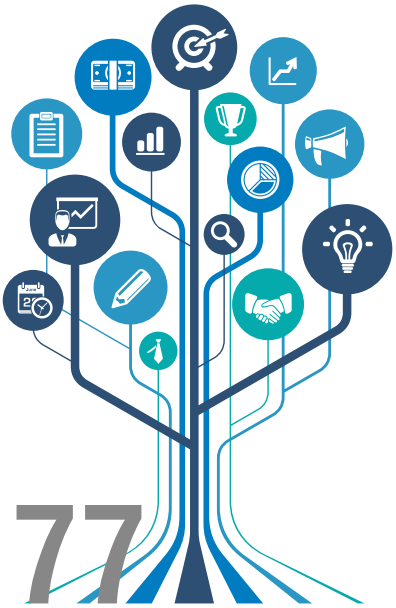
STUDI PROFESSIONALI SEMPRE PIÙ DIGITALI

ROMA, LA SCELTA DI DLA PIPER

21
Il barometro del mercato
La Cina entra in Autostrade per l'Italia

REPUTAZIONE ONLINE, BPER È LA NUMERO UNO

Seguono Banca Popolare di Milano e Cariparma Crédit Agricole. Lo rileva la ricerca di Reputation Manager e Be Media realizzata in esclusiva per *MAG*



77

70

NUOVO BRAND NUOVA VITA

69 **Follow the money**
La versione di Credit Suisse

101 **Diverso sarà lei**
La settimana da 40 ore e il rebus del work/life balance

102 **Istruzioni per l'uso**
Avvocati: generazioni a confronto

95

PANEL E ACCORDI TARIFFARI, ECCO LA STRATEGIA LEGALE DI AIG

Law firm internazionali e boutique specialistiche: ecco chi fa parte del network di consulenti del colosso delle assicurazioni in Italia. Gli elenchi vengono rivisti ogni due anni

86

NUOVI PRODOTTI E ALLEANZE: LA RICETTA DI MONEYFARM

108 LE TRE SFIDE (DI MERCATO) DELLA RISTORAZIONE ITALIANA

L'attività imprenditoriale degli chef corre sui binari di diversificazione, internazionalizzazione e qualità dell'offerta. Ecco chi sono i protagonisti di questi trend

118 **Food&business**
Tutti i numeri delle cucine Berto's

123 **Le tavole della legge**
L'Ov, uova a go go

124 **Calici e pandette**
Un brindisi svizzero, col pinot nero di Herman

126 **Aaa cercasi**
19 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali

138 **L'intruso**
Portolano Cavallo inaugura la nuova sede

N80 | 08.05.2017

MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
gabriele.perrone@foodcommunity.it
rosailaria.iaquinta@legalcommunity.it

Centro ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.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. 02.84.24.38.70
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

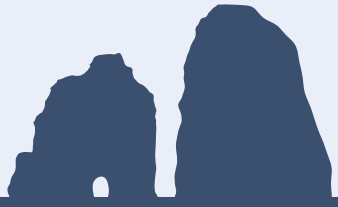
Hanno collaborato
giacomo mazzanti,
mario alberto catarozzo

ITALIAN CONFERENCE IV CONVEGNO NAZIONALE

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

AIGI Associazione Italiana Giuristi di Impresa

UAE Commissione Diritto della Concorrenza

MEDIA PARTNER

mlex market intelligence

inhousecommunity.it

legalcommunity.it

SPONSOR

Ferrarelle Vivi effervescente

Menozzi De Rosa 1836

Nomine

PARZANI PRESIDENTE DI ALLIANZ E VICE PRESIDENTE DI BORSA ITALIANA

Claudia Parzani (foto) è la nuova presidente di Allianz Italia e sostituisce **Carlo Salvatori** che ha lasciato l'incarico per i raggiunti limiti di età. Parzani era già componente del board dal 2014. Il cda di Allianz è stato inoltre rinnovato e ha confermato **Klaus-Peter Roehler**, alla guida della società dal gennaio 2014, quale amministratore delegato e **Sirma Gotovats** vicepresidente e i seguenti consiglieri: **Gunther Thallinger**, **Christian Galizzi** e **Gianfelice Rocca**.
Nello stesso giorno in cui è stata ufficializzata la nomina a presidente di Allianz, Parzani è stata anche eletta vicepresidente di Borsa Italiana.

Nomine

Busani nel cda di Interpump

Angelo Busani (foto), notaio di Milano dello studio notarile Busani-Ridella-Mannella, è stato eletto dall'assemblea dei soci del 28 aprile 2017 come consigliere di minoranza nel consiglio di amministrazione di Interpump, società quotata presso Borsa Italiana, tra i maggiori produttori mondiali di pompe a pistoni professionali ad alta pressione e uno dei principali gruppi operanti sui mercati internazionali nel settore dell'oleodinamica.

1

2

Nomine

La Malfa e Surdi
PROMOSSI PARTNER IN DLA PIPER

Dla Piper annuncia la nomina di 46 professionisti al ruolo di partner scelti in 12 diverse giurisdizioni nel mondo. In Italia sono stati promossi **Vincenzo La Malfa** (sede di Roma, foto 1) e **Danilo Surdi** (sede di Milano, foto 2).
La Malfa, in DLA Piper dal 2009, fa parte del team public finance all'interno del dipartimento finance & projects.
Surdi, in Dla Piper dal 2007, fa parte del dipartimento corporate.
Sono inoltre stati nominati quattro legal director: **Claudio D'Alia** e **Marcella Rendo** (dipartimento finance & projects); **Mauro Carretta** e **Andrea Scafidi** (dipartimento litigation & regulatory).

Investi senza pensieri

È difficile trovare serenità quando si parla di investimenti, per questo c'è Moneyfarm.

Inizia oggi il tuo percorso di investimento online. Moneyfarm è il consulente finanziario numero 1 in Italia che ti offre un innovativo servizio di Gestione Patrimoniale.

Investire senza pensieri è oggi possibile: visita moneyfarm.com/ihc e scopri la promo esclusiva per InHouseCommunity.

moneyfarm

Nomine

Allen & Overy nomina un nuovo counsel in Italia

Allen & Overy ha annunciato la nomina di **Pietro Bellone**, già senior associate del dipartimento banking dello studio, a nuovo counsel presso l'ufficio di Milano.
La nomina rientra in una tornata di promozioni per 34 nuovi counsel nelle 18 sedi dello studio in Europa, Stati Uniti, Medio Oriente e Africa e coinvolgono diverse aree di practice fra cui banking, corporate, employment, Icm, litigation e tax.

Scenari

ETHICA CORPORATE FINANCE tra le aziende più in crescita secondo il FT

C'è anche Ethica Corporate Finance, la boutique di consulenza finanziaria fondata e guidata da **Cosimo Vitola** (foto) e da **Fausto Rinallo**, nella classifica delle 1.000 aziende europee che hanno registrato una crescita più significativa stilata dal *Financial Times* e Statista (chiamata FT100).
La ricerca prende in esame il fatturato registrato tra il 2012 e il 2015 di aziende che hanno generato ricavi di almeno 100 mila euro nel 2012 e di 1,5 milioni nel 2015 e ne misura la percentuale di crescita.
Nel caso di Ethica la crescita è stata pari al 295% per un fatturato che nel 2015 era pari a 7,3 milioni di euro.

legalcommunity.it

unbuonavvocato.it

sono lieti di invitarLa all'incontro

DEONTOLOGIA, MARKETING E CLIENTI

Mercoledì 17 maggio 2017 • BARI

Programma

17,15 Accredito dei partecipanti

17,30 Intervento di **Aldo Scaringella**, fondatore *legalcommunity.it* e *unbuonavvocato.it*

20,30 Termine dell'incontro

Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Bari con N. 3 CREDITI FORMATIVI

Ingresso libero con registrazione
www.legalcommunity.it - sezione eventi

Nomine

Allianz Global nomina Guacci nuovo head of liability per l'Italia

Allianz Global Corporate & Specialty (Agcs), compagnia del gruppo Allianz specializzata nei grandi rischi, annuncia la nomina di **Piergiorgio Guacci** in qualità di head of underwriting liability per l'Italia a partire dal 2 maggio 2017. Il professionista farà anche parte dell'executive management team italiano e riferirà direttamente a **Nicola Mancino**, ceo di Agcs Italia.
Guacci, 45 anni, ha un'esperienza di oltre vent'anni nel settore assicurativo e approda in Agcs dopo aver collaborato con XL Catlin, dove era underwriting manager international casualty.

Cambio di poltrona

BANKING, Dialti entra in Cba

Francesco Dialti (foto) entra a far parte del dipartimento banking di Cba, dove si occuperà soprattutto di real estate finance, acquisition finance, finanziamenti navali e operazioni sindacate. Proveniente dallo studio Watson Farley & Williams con due collaboratori, Dialti possiede una notevole esperienza anche in operazioni di finanza strutturata (acquisto di npls, cartolarizzazioni). Queste competenze si integrano con quelle già presenti in Cba in materia di ristrutturazione di debiti, project finance e regolamentazione bancaria e finanziaria.

Cambio di poltrona

Pinto passa a Osborne Clarke

L'avvocato **Andrea Pinto** (foto) è un nuovo equity partner di Osborne Clarke. Pinto, specializzato in banking & finance, arriva da K&L Gates, studio americano di cui era responsabile del dipartimento di finance e restructuring. Nel corso della sua carriera ha maturato una significativa esperienza in ambito finanziario nella consulenza a banche e investitori istituzionali in materia di real estate finance, project finance, acquisition finance e ristrutturazione del debito. Inoltre da anni rappresenta banche, istituzioni finanziare e investitori in operazioni di ristrutturazione del debito commerciale e industriale di elevata importanza e complessità.

Con lui fanno il loro ingresso in Osborne Clarke anche **Antonio Fugaldi**, senior associate, e **Marco Mazzola**, trainee.

Investi senza pensieri

È difficile trovare serenità quando si parla di investimenti, per questo c'è Moneyfarm.

Inizia oggi il tuo percorso di investimento online. Moneyfarm è il consulente finanziario numero 1 in Italia che ti offre un innovativo servizio di Gestione Patrimoniale.

Investire senza pensieri è oggi possibile: visita moneyfarm.com/ihc e scopri la promo esclusiva per InHouseCommunity.

moneyfarm

1

2

Nuove insegne

Nasce lo studio MERANI VIVANI & ASSOCIATI

Nasce un nuovo studio legale specializzato nella contrattualistica pubblica e nel settore energia e ambiente: Merani Vivani & Associati. **Claudio Vivani** (foto 1), professionista attivo nel diritto ambientale e dell'energia, ha lasciato Tosetto Weigmann & Associati, di cui era equity partner da oltre 10 anni, per unirsi con il suo team a **Carlo Merani** (foto 2), amministrativista specializzato in contrattualistica pubblica, partenariati e società pubbliche.
Il nuovo studio conta 14 avvocati, di cui due of counsel, e ha sede a Torino e Milano.

Cambio di poltrona

CLARKSON HYDE si rafforza nel Tax con l'arrivo di Lisi

Clarkson Hyde continua a crescere seguendo il suo piano industriale con l'ingresso di **Paolo Lisi** (foto) quale partner nel settore tax. Lisi arriva dopo aver ricoperto ruoli di primo piano in Fieldfisher (già Crowe Horwath) e Ernst & Young di cui è stato socio. Avvocato tributarista, esperto in materia di Iva e imposte indirette, Lisi fa l'ingresso in Clarkson Hyde rafforzando così il dipartimento tax dello studio.

LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Milano

Main partner

大成 DENTONS

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS
STUDIO LEGALE

SEA

Con il supporto di

PWN | MILAN
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

The British Chamber of Commerce for Italy

Valore D
più donne, più talento, più impresa

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Nomine

BRIZZI PER IL DIRITTO INTERNAZIONALE DI LEADING LAW

Leading Law estende le proprie competenze al diritto internazionale e inaugura una nuova sede, con l'ingresso nella propria compagine dell'avvocato **Massimo Brizzi** di Firenze.
Brizzi ha fatto pratica a Londra e Washington, dopodiché ha collaborato in modo permanente dapprima con studi del Principato di Monaco, poi della Svizzera e infine Londra.

Incarichi

Montezemolo lascia il ruolo di vice presidente del cda di UniCredit

Luca Cordero di Montezemolo (foto) rinuncia alla carica di vice presidente del consiglio di amministrazione di UniCredit.
La scelta, si legge nella nota, viene «in coerenza con l'evoluzione della governance della banca raccomandata dal Comitato corporate governance nomination and sustainability» presieduto dallo stesso Montezemolo, anticipando così l'attuazione di una delle novità con il rinnovo del consiglio di amministrazione, che avverrà con l'assemblea 2018, e cioè la riduzione del numero di vice presidenti da tre a uno. **Vincenzo Calandra Buonaura**, che è anche vicario, resterà dunque l'unico vicepresidente, dopo la rinuncia di **Fabrizio Palenzona** a inizio marzo.

Assembliamo ogni singolo orologio due volte. Perché la perfezione richiede tempo.

A. LANGE & SÖHNE
GLASHÜTTE I/SA

Per noi la perfezione è una questione di principio. Ecco perché, per principio, realizziamo tutti i segnatempo con la stessa cura e assembliamo ogni creazione due volte. Pertanto, dopo che l'orologio LANGE 1 FASE LUNARE è stato assemblato la prima volta e regolato accuratamente, viene nuovamente smontato. I componenti del movimento vengono puliti e decorati a mano con tecniche di finitura e lucidatura, seguite dalla procedura di assemblaggio finale. Questo garantisce l'integrità funzionale sul lungo periodo e l'impeccabilità di tutte le finiture artigianali. Anche se richiede un po' di tempo in più. **www.alange-soehne.com**

Bergamo Cornali · **Firenze** Gioielleria Ugo Piccini · **Forte dei Marmi** Morini · **Milano** Pisa Orologeria
Milano Marittima Bartorelli · **Padova** Rocca 1794 · **Porto Cervo** Floris Coroneo · **Riccione** Bartorelli
Roma Hausmann & Co. · **Torino** Rocca 1794 · **Trieste** La Montre · **Venezia** Rocca 1794 · **Verona** Andrea Concato

Servizio Clienti A. Lange & Söhne · Tel. 02 3026.440

Vino e acquisizioni

Gaja scommette sull'Etna in partnership con Graci

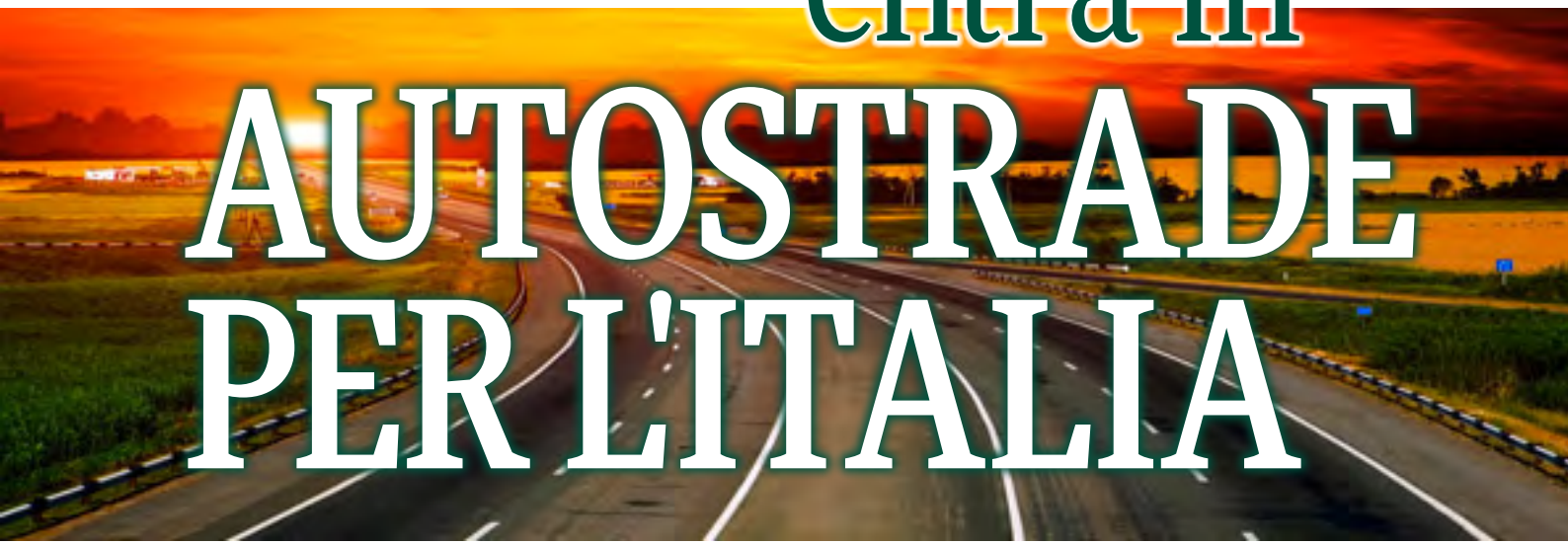
Il celebre produttore piemontese **Angelo Gaja** (foto) sbarca in Sicilia e acquista un terreno sull'Etna insieme al vignaiolo siciliano **Alberto Graci**.
La società fondata da Gaja e Graci ha acquistato 21 ettari suddivisi in due contrade, di cui 15 già vitati (coltivati a Nerello Mascalese) nel territorio di Biancavilla, sul versante sud-ovest dell'Etna. Per il futuro è prevista la costruzione di una cantina e l'acquisto di altri terreni.

Le cucine

LUIGI NASTRI apre il ristorante Eit all'hotel Rex di Roma

Il cuoco **Luigi Nastri** (foto), già patron della Stazione di Posta di Testaccio, ha aperto il nuovo ristorante Eit all'hotel Rex di Roma.
Nastri prende il posto di **Alessandro Pipero** e dello chef **Luciano Monosilio**, che hanno lasciato il Rex di **Pino Cau** per trasferirsi in una nuova location nella Capitale.

La CINA entra in AUTOSTRADE PER L'ITALIA



Atlantia cede una quota di minoranza al fondo cinese Silk Road Fund. Nell'operazione gli studi Cleary Gottlieb, Freshfields e BonelliErede

Il mercato m&a conquista il 25% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane. Spicca la dismissione di una quota di minoranza (10%) di Autostrade per l'Italia da parte di Atlantia per un valore complessivo di 1,48 miliardi di euro, a cui hanno lavorato gli studi Cleary Gottlieb, Freshfields e BonelliErede. In particolare, il 5% è passato al fondo cinese Silk Road Fund mentre un altro 5% è stato ceduto a una cordata guidata da Allianz. In aumento le practice di private equity e banking & finance.

Cleary, Freshfields e BonelliErede nel passaggio di mano del 10% di Autostrade per l'Italia

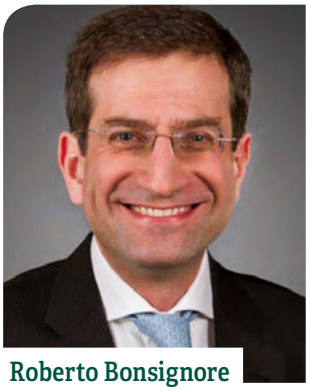
Assistita da un team dello studio BonelliErede, Atlantia ha ceduto una quota di minoranza di Autostrade per l'Italia (Aspi). A rilevare due pacchetti (entrambi del 5%) sono stati un consorzio capitanato dal colosso assicurativo tedesco Allianz, affiancato da Cleary Gottlieb, e il gruppo cinese Silk Road Fund, per il quale ha agito Freshfields Bruckhaus Deringer.

L'operazione vale complessivamente 1,48 miliardi di euro.

Più nel dettaglio, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, BonelliErede ha agito con un team formato dai soci **Roberto Cera** e **Barbara Napolitano** e dagli avvocati **Roberta Padula** e **Federico Vitale**. I profili di antitrust e amministrativo sono stati seguiti dai partner **Francesco Anglani** e **Luca Perfetti**. Per Cleary Gottlieb, invece, ha agito il socio **Roberto Bonsignore** assieme a **David Singer**, **Gianluca Atzori**, **Luca Bernini**, **Mattia Paglierini** e **Niccolò Calvi** per la parte corporate m&a. Mentre per i profili antitrust, hanno agito il socio **Matteo Beretta** e **Natalia Latronico**.

Per Freshfields ha agito un team formato dal socio **Luigi Verga** e composto da **Laura Li Donni**, senior associate e **Alessandra Moroni**.

Per Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, che ha assistito Cleary Gottlieb e Allianz Capital Partner per gli aspetti di diritto del lavoro italiano, hanno agito la partner **Emanuela Nespoli** e l'associate **Marco Aloisi**.


Roberto Bonsignore

Luigi Verga

Roberto Cera

Il board del gruppo controllato dalla famiglia Benetton (impegnato, come noto, anche nello studio dell'acquisizione di Abertis, *qui l'articolo*) dopo aver esaminato varie offerte ricevute da investitori istituzionali, ha dato così il via libera all'operazione, che si articolerà

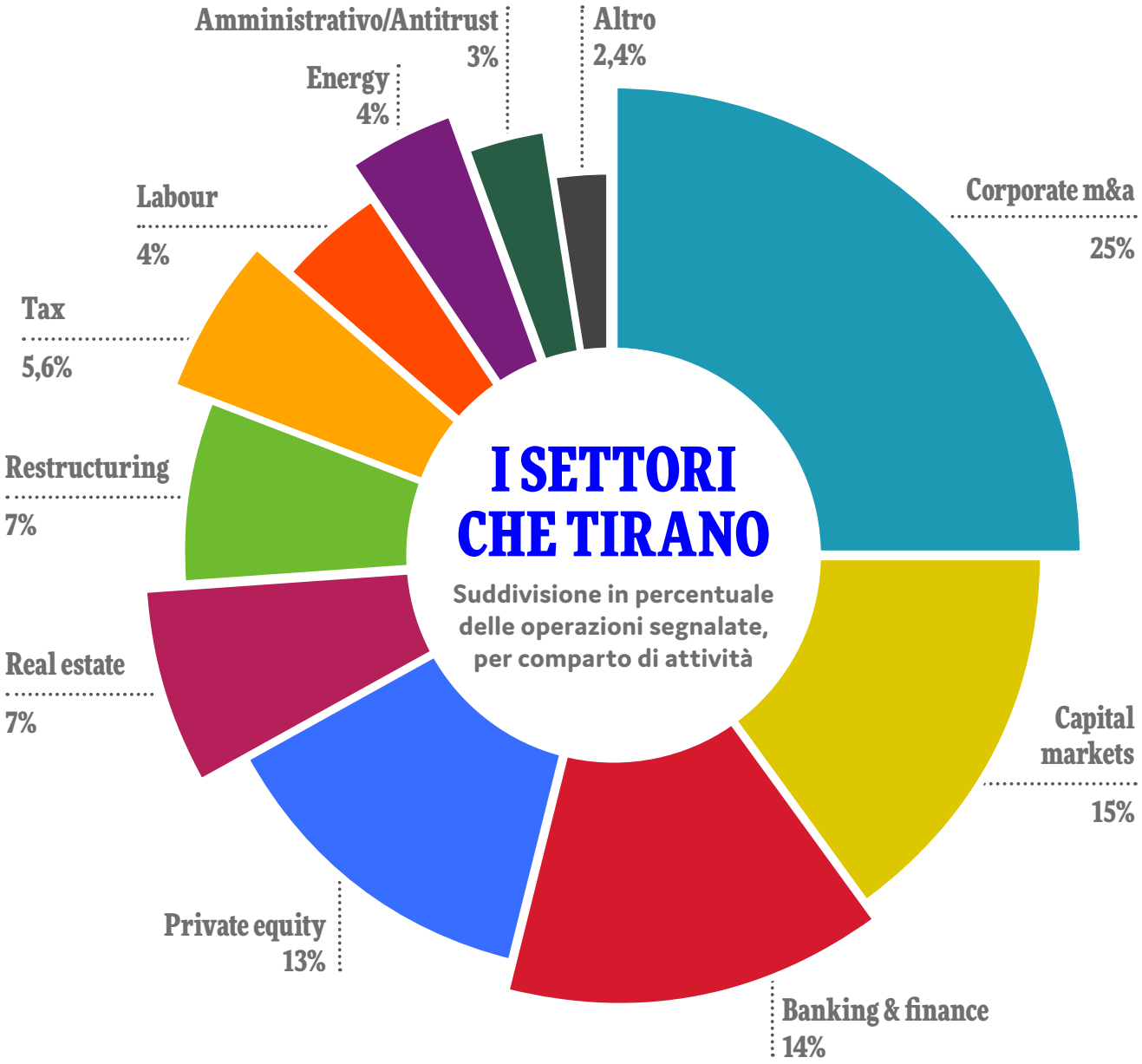
legalcommunity.it

Corporate MUSIC contest

5 luglio 2017
ore 21.00
Milano

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

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Periodo: 25 aprile 2017 - 08 maggio 2017
Fonte: legalcommunity.it

nella cessione di una quota del 5% a un consorzio formato da Allianz Capital Partners per conto di Allianz Group (74%), Edf Invest (20%) e DIF Infrastructure IV (6%), cordata assistita dall'advisor Rothschild oltreché dagli avvocati di Cleary Gottlieb.
Un ulteriore 5% del capitale di Aspi verrà invece ceduto al gruppo finanziario di Pechino, Silk Road Fund. Il consorzio composto da Allianz Capital Partners avrà inoltre un'opzione per l'acquisto

di un'ulteriore quota del 2,5% del capitale di Aspi che potrà esercitare entro il 31 ottobre 2017.

La practice
Corporate m&a

Il deal
Passaggio di mano del 10% di Autostrade per l'Italia

Gli studi
Cleary Gottlieb, Freshfields, BonelliErede

Gli avvocati
Roberto Bonsignore, David Singer, Gianluca Atzori, Luca Bernini, Mattia Paglierini, Niccolò Calvi, Matteo Beretta, Natalia Latronico *(Cleary Gottlieb)*; Luigi Verga, Laura Li Donni, Alessandra Moroni *(Freshfields)*; Roberto Cera, Barbara Napolitano, Roberta Padula, Federico Vitale, Francesco Anglani e Luca Perfetti *(BonelliErede)*

Il valore
1,48 miliardi di euro

Tutti gli avvocati del passaggio di Boscolo a Värde

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) ha assistito il fondo statunitense Värde Partners nell'acquisizione del Gruppo Boscolo, catena alberghiera italiana fondata dalla famiglia Boscolo e player europeo nell'hotellerie di lusso. Il fondo Värde ha acquistato l'intero portfolio di strutture ricettive, dieci alberghi in tutto, tra cui l'Exedra di Roma, il Dogi di Venezia, l'Astoria di Firenze, il Carlo IV di Praga e il Bellini di Nizza per un valore dell'equity complessivo di circa 150 milioni pari a un enterprise value di 500 milioni. La famiglia Boscolo non parteciperà alla gestione delle strutture ma manterrà la proprietà dei marchi "Boscolo" ed "Exedra", i quali saranno concessi in franchising a Värde Partners in una logica di gestione alberghiera "asset-light", oltre alla proprietà della BoscoloTours, dell'Étoile di cucina e di un hotel a Nizza e uno

Roberto Cappelli

Pietro Piccone

Giuseppe Lombardi

Federico Sutti

in ristrutturazione a Lione.
Värde Partners è stata assistita da Gop con un team composto dai partner **Roberto Cappelli** e **Valentina Dragoni**, coadiuvati dagli associate **Valentina Van den Borre** e **Alessandro Antoniozzi**. Il partner **Matteo Bragantini**, la counsel **Ilaria Laureti** e l'associate **Giuliana Santamaria** hanno seguito tutti gli aspetti banking.
Ludovici Piccone & Partners con i soci **Pietro Piccone** e **Stefano Tellarini** e l'associate **Ludovica Lorenzetto** ha seguito l'acquirente sugli aspetti fiscali dell'operazione.
I fratelli Boscolo e le società del gruppo sono stati assistiti dallo studio Lombardi Segni e Associati, con i partner **Giuseppe Lombardi**, **Federico Vermicelli**, **Stefano Cirino Pomicino**, **Christian Patelmo** e **Mara Fittipaldi** (quest'ultima per gli aspetti di banking), coadiuvati dall'associate **Pierangelo Totaro**, nonché dallo studio legale Dentons con un team composto dal partner **Federico Sutti** e l'associate **Gabriele Lopez**, insieme allo studio Campoccia, con l'avvocato **Stefano Campoccia** e l'associate **Irene Pirelli Marti**.
Lo studio Cornelli Gabelli e Associati con i partner **Massimo Gabelli**, **Francesco Indiveri** e **Sara Speranza** ha dato assistenza in relazione ai profili fiscali e di strutturazione dell'operazione.
La società Boscolo Hotels è stata assistita dallo studio legale DLA Piper con un team composto dal partner **Antonio Lombardo** e dalla lead lawyer **Marcella Rendo** in riferimento al debito.
L'operazione di acquisizione da parte di Värde è stata finanziata da Deutsche Bank assistita dallo studio legale internazionale Simmons & Simmons con un team multi-giurisdizione

WITH THE PATRONAGE OF

British Embassy Rome

British Consulate-General Milan

Milano

Comune di Milano

Diversity is key

supported by: ups

CULTURAL DIVERSITY

EXPANDING BUSINESS PERSPECTIVE THROUGH INCLUSION

THE BCCI IS SUPPORTED BY AVIVA BARCLAYS Lloyd's Register

CONFERENCE ON DIVERSITY

INSPIRING POSITIVE CHANGE IN BUSINESS

May 24, 2017 - 9AM-2PM Palazzo Marino - Milan

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

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

REGISTRATION IS REQUIRED

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

Design B-Easy.it

PROJECT SPONSORED BY

AVIVA BARCLAYS Ius Laboris Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo ups

IN COLLABORATION WITH

BRITISH COUNCIL PARKS PWN MILAN

MEDIA PARTNER

easy milano inhousecommunity

Massimo Gabelli

Antonio Lombardo

Davide D'Affronto

guidato, in Italia, dal partner **Davide D'Affronto** coadiuvato dall'associate **Ilaria Griffo** e che ha incluso i partner **Fabrizio Dotti** e **Nicholas Lasagna**, il managing associate **Alessandro Elisio** e **Alma Migliorini**. Il team londinese di Simmons & Simmons è stato guidato dai partner **Ross Miller**, **Richard Cook** coadiuvati da **Toby Hewitt**, **Charlotte King** e **Frederick Morton** mentre il partner **Louis-Maël Cogis** ha prestato assistenza per gli aspetti di diritto lussemburghese.

Lo scorso anno Värde Partners aveva rilevato l'intero ammontare, pari a 310 milioni, del credito maturato nei confronti della catena italiana da un consorzio bancario composto da 13 banche, assistite dallo studio Giovanardi e Associati, ad eccezione di Banco Bpm assistito dallo studio Gatti Pavesi Bianchi e da Mps assistita dallo studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi (5Lex).

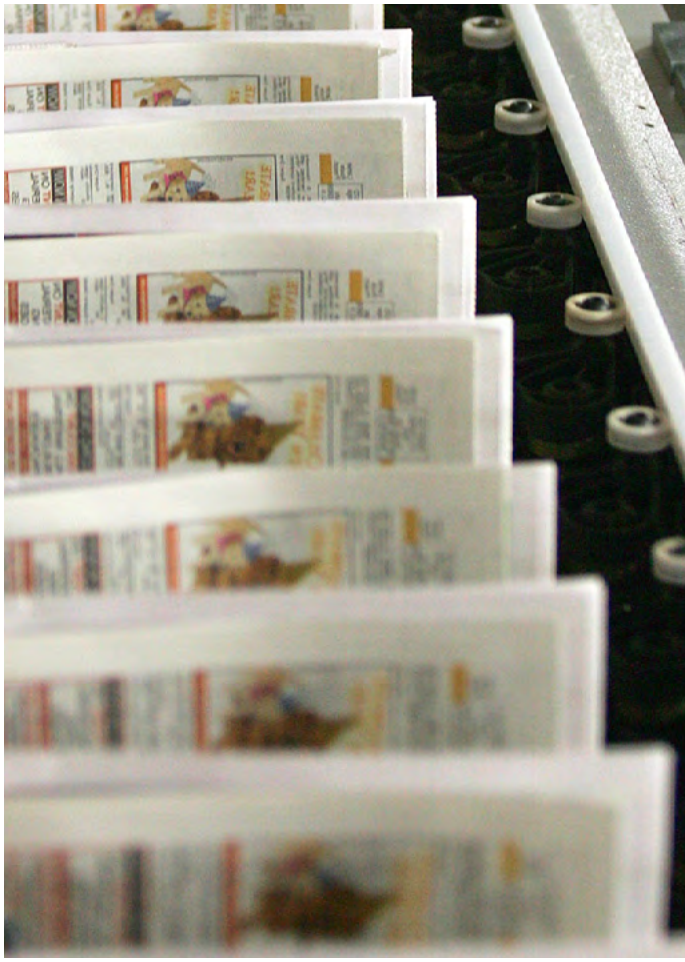
Orrick ha assistito il fondo americano e un'istituzione finanziaria selezionata da quest'ultimo nell'operazione di acquisizione del credito, innescando così il processo che ha condotto alla successione del fondo americano nell'azionariato del gruppo alberghiero. Il team di Orrick era composto dalla special counsel **Daniela Andreatta** e dal senior associate **Federico Perego**. Il team dello studio Giovanardi e Associati era composto dal partner **Carlo Alberto Giovanardi** e dalla senior associate **Giulia Quarato**. Il team di Gatti Pavesi Bianchi, con la supervisione del name partner **Carlo Pavesi**, era composto dai partner **Alessandro Cipriani** e **Andrea Limongelli** e dall'associate **Stefano Motta**.

Il team di 5Lex era composto dal partner **Alfredo Craca** coadiuvato dal managing associate **Carlo Sbocchelli** e dall'associate **Lea Lidia Lavitola**.

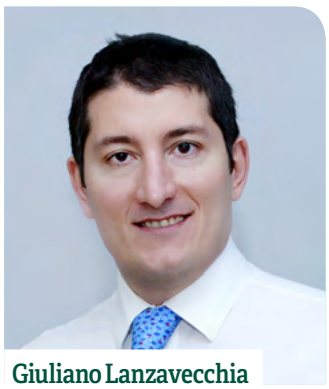
La practice
Corporate m&a
Il deal
Passaggio di Boscolo a Värde
Gli studi
Gop, Ludovici Piccone, Lombardi Segni, Dentons, Cornelli Gabelli, DLA Piper, Simmons & Simmons
Gli avvocati
Roberto Cappelli, Valentina Dragoni *(Gop)*;
Pietro Piccone, Stefano Tellarini *(Ludovici Piccone)*;
Giuseppe Lombardi, Federico Vermicelli *(Lombardi Segni)*;
Federico Sutti, Gabriele Lopez *(Dentons)*;
Massimo Gabelli, Francesco Indiveri *(Cornelli Gabelli)*;
Antonio Lombardo, Marcella Rendo *(DLA Piper)*;
Davide D'Affronto, Ilaria Griffo *(Simmons & Simmons)*
Il valore
500 milioni di euro

Pedersoli e Nctm nel finanziamento da 49 mln a Poligrafici (Monrif)

Pedersoli Studio Legale, con l'equity partner **Maura Magioncalda** e la partner **Alessandra De Cantellis**, ha assistito Intesa Sanpaolo, Banco Bpm, UniCredit, Mps, Ubi Banca e Bper nella definizione di un contratto di finanziamento in pool per complessivi 49 milioni sottoscritto con Poligrafici Editoriale e Poligrafici Printing, società facenti capo a Monrif. L'operazione ha visto la contestuale risoluzione della Convenzione bancaria di rimodulazione del debito a medio-lungo termine e di conferma dei finanziamenti a breve che avrebbe avuto naturale scadenza al 31



Maura Magioncalda


Giuliano Lanzavecchia

dicembre 2017.
Con il medesimo team, Pedersoli ha assistito le banche finanziatrici nella definizione dell'accordo modificativo della Convenzione bancaria sottoscritta dalle stesse con Monrif e la controllata EGA. Monrif, Poligrafici Editoriale e le altre società del gruppo si sono avvalse dell'assistenza di Eidos Partners, con il team di Corporate Finance guidato da **Simone Dragone**, in qualità di financial advisor e di Nctm, in qualità di consulente legale, per il quale ha agito l'ex socio **Giuliano Lanzavecchia**, recentemente passato in forza allo studio Osborne Clarke.

La practice
Banking & finance
Il deal
Finanziamento a Poligrafici
Gli studi
Pedersoli Studio Legale, Nctm
Gli avvocati
Maura Magioncalda, Alessandra De Cantellis *(Pedersoli)*; Giuliano Lanzavecchia *(ex Nctm)*
Il valore
49 milioni di euro

financecommunity.it
Il primo strumento di informazione sui protagonisti del mercato finanziario

legalcommunity.it

CARNELUTTI LAW FIRM

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

APPALTO E CAMBIO APPALTO

Quali rischi per il committente alla luce delle più recenti riforme (L. 122 del 7.7.2016 e D.L. 25 del 17.3.2017)?

Giovedì 29 giugno 2017 . Ore 17,30
Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano

Intervengono

Alessandro Guidobono Cavalchini General Counsel *La Rinascente*
Marco Cervini Direttore Area Relazioni Sindacali *Federazione Gomma e Plastica*
Maurizio Rizzi Responsabile Risorse Umane *Vaillant Group Italia*
Laura Scurati General Counsel *ITT Italia*
Giuseppe Bulgarini d'Elci Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*
Alessandra Fabbri Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*

Modera

Rosailaria Iaquinta Giornalista *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it*

CARNELUTTI.COM

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

STUDI PROFESSIONALI SEMPRE PIÙ DIGITALI: 1,14 miliardi di euro gli investimenti ict

Secondo un'indagine dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, la spesa hitech è cresciuta del 2,5%

l 2016 è l'anno della maturità per gli investimenti ICT realizzati dagli studi professionali italiani: non solo la spesa complessiva in tecnologie di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro cresce del 2,5%, toccando quota 1,142 miliardi di euro nel 2016, ma in molti studi professionali diventa ormai leva strategica per migliorare

l'organizzazione e il posizionamento sul mercato. Da qui i numerosi progetti innovativi per migliorare l'efficienza e – nei casi più avanzati - le relazioni con i clienti e la capacità di fornire servizi. È quanto emerge dall'ultima edizione della ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, presentata a Milano al convegno "Professionista X.0 ... a ciascuno il suo!".
La spesa media in tecnologie informatiche nel 2016 per studio si assesta sui 9 mila euro, con un'incidenza pari al 16% dei costi complessivi sostenuti. L'investimento in ICT è pari in media a 8.700 euro sia per i commercialisti sia per i consulenti del lavoro, mentre gli studi legali spendono meno, in media 4.600 euro, e gli studi multidisciplinari molto di

menslab
coaching & training

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

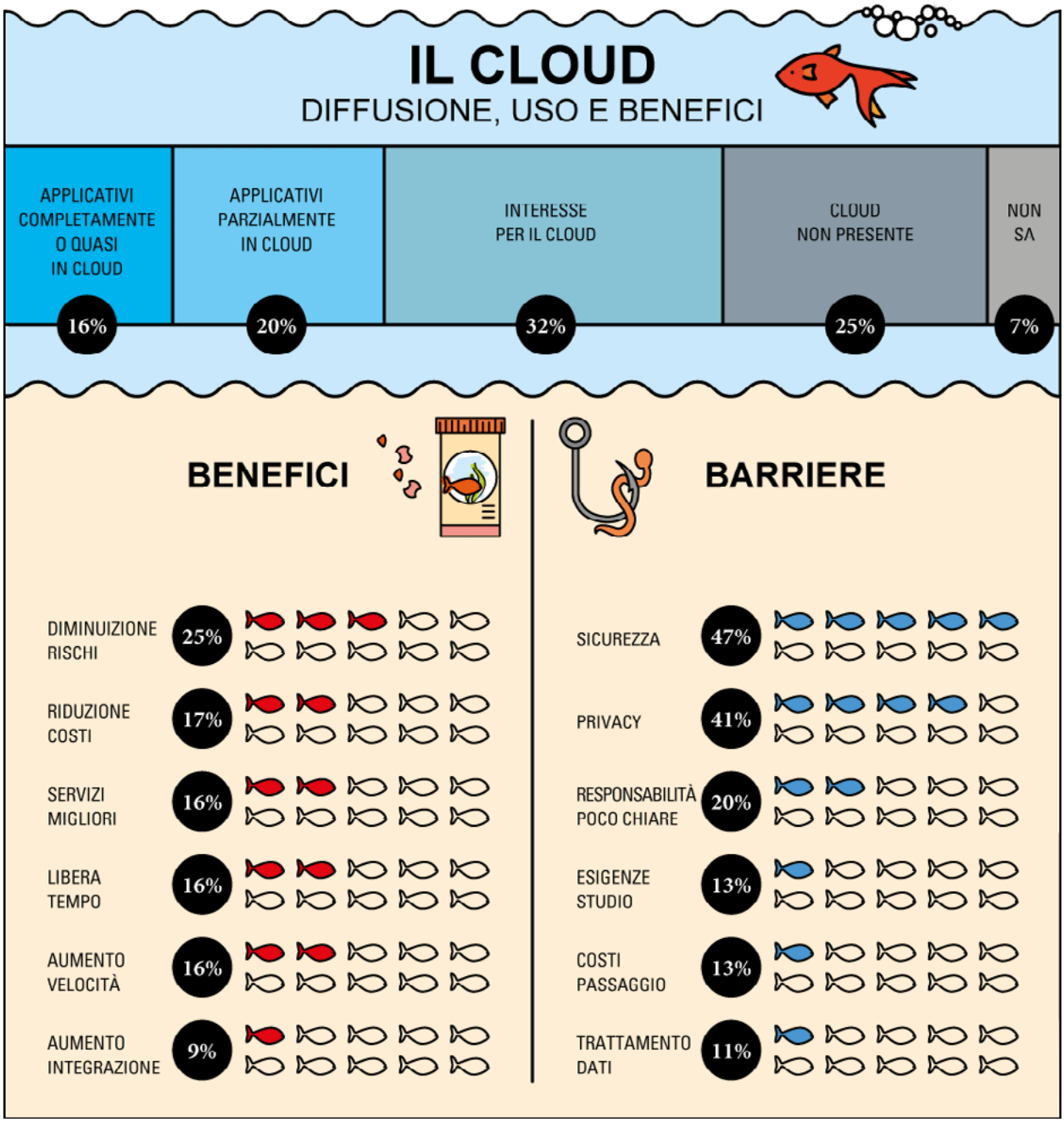
Giuseppe Meli Executive Certified Coach *Menslab*
Elena Goos Executive Certified Coach *Menslab*

Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Milano con n. 2 CREDITI FORMATIVI

In collaborazione con legalcommunity.it unbuonavvocato.it

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

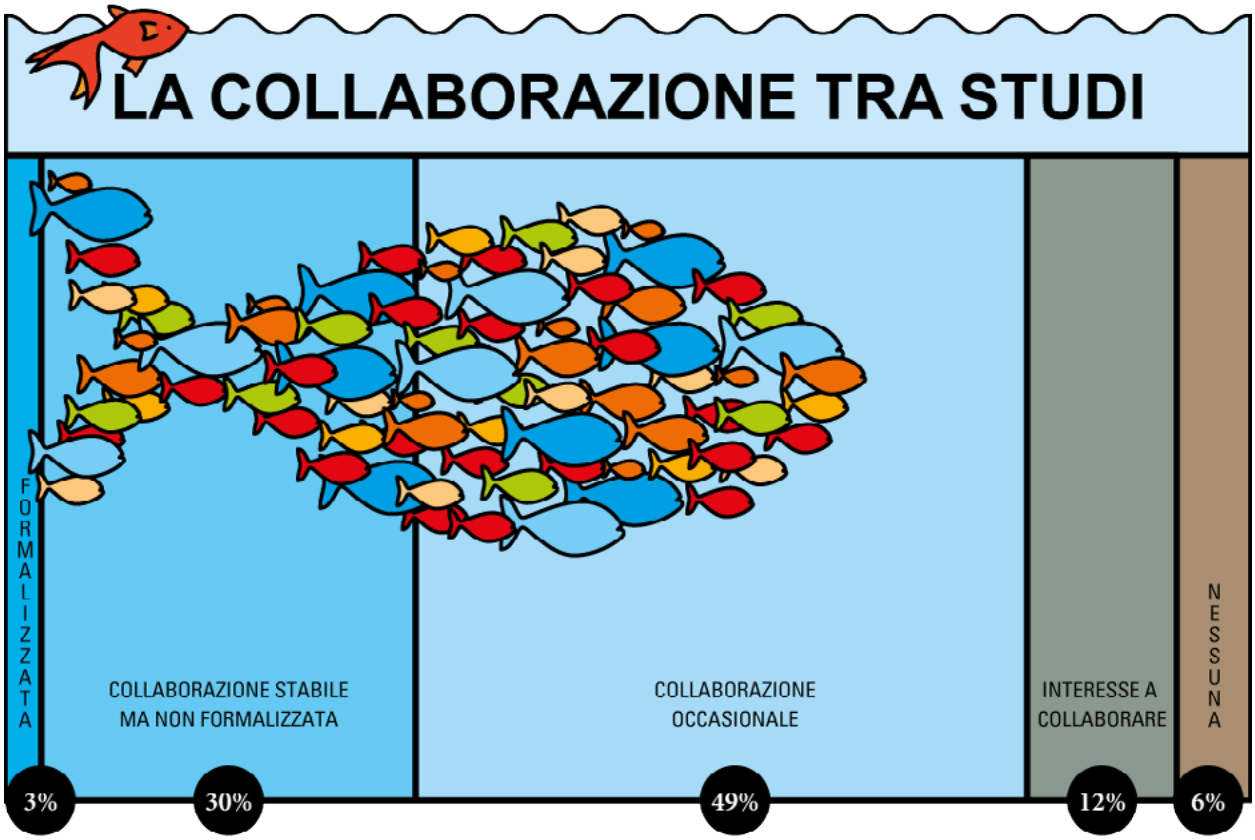
più, 16.400 euro. Oltre metà degli studi che ha investito in tecnologia in questi anni giudica significativi i benefici ottenuti (il 33% nota un miglioramento della produttività individuale, il 18% migliore capacità di offrire servizi o ampliare la clientela): una percentuale importante, ma resta



un 35% che ritiene ancora modesti o indifferenti questi impatti.
Tra le tecnologie di maggiore interesse per il futuro spicca il sito web, che segna il desiderio degli studi di comunicare di più e meglio con la clientela servita e potenziale. Ma ben il 36% ha già adottato il cloud computing per tutti o una parte dei processi lavorativi. E uno studio su quattro utilizza i dati che transitano per fornire nuovi contenuti alla clientela. Mentre è boom di utilizzo per i social network, con un incremento di quasi 20 punti percentuali in un anno.

LO SCENARIO

«Il mondo delle professioni, anche se con velocità non omogenee, si sta muovendo verso l'era digitale e lancia un segnale forte: abbracciando l'innovazione tecnologica, gli studi rappresentano un sostegno fondamentale per la crescita del sistema imprenditoriale nazionale - afferma **Claudio Rorato**, direttore dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale -. Le tecnologie informatiche stanno supportando lo sviluppo degli studi professionali italiani, che investono sempre di



Associazione Professionisti d'Affari

WORKSHOP

DPO – Data Protection Officer
Ruoli, responsabilità, processi

30 MAGGIO 2017
14.15 - 17.00

Hotel De La Ville
Via Hoepli 6, 20121 MILANO

PARTECIPAZIONE LIBERA
PREVIA REGISTRAZIONE

PROGRAMMA

Ore 14.00 - 14.15
REGISTRAZIONE PARTECIPANTI E WELCOME COFFEE

Ore 14.15 - 14.45
DPO – LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO
Avv. Andrea Maria Mazzaro
Vice-Presidente, APA - Associazione Professionisti D'Affari

Ore 14.45 - 15.15
DPO – APPROCCI, METODOLOGIE E STRUMENTI UTILI PER L'ADEGUAMENTO AI REQUISITI DEL GDPR
Dottor Luca Savoia
Socio, Mazars Italia Spa

Ore 15.15 - 15.45
DPO – REQUISITI E COMPITI
Dottor Marcello Fumagalli
Direttore area consulenza Banche, Unione Fiduciaria SpA

Ore 15.45 - 16.15
DPO – UN CASO PRATICO
Avv. Massimiliano Lovati
Responsabile consulenza legale, BancoBPM

Ore 16.15 - 16.30
TAVOLA ROTONDA

Ore 16.30 - 17.00
NETWORKING COFFEE

Il Regolamento Privacy 2016/679 ha introdotto la figura del DPO-Data Protection Officer.
Figura già presente in alcune legislazioni europee, il DPO ha la funzione di verificare, valutare e organizzare la gestione dei dati personali all'interno dell'azienda nel rispetto delle normative vigenti.
Nell'incontro ci si confronterà su regolamenti, fonti normative, esperienze e processi che interessano il DPO.

Per iscriversi inviare una mail a **info@assopa.org** / **eventi@mazars.it**

In partnership con

MAZARS

UNIONE FIDUCIARIA S.p.A.

Media partner

legalcommunity.it

Claudio Rorato

«... Abbracciando l'innovazione tecnologica, gli studi rappresentano un sostegno fondamentale per la crescita del sistema imprenditoriale nazionale»

più in ICT anche se non sempre le scelte riflettono le effettive necessità, tanto che i benefici percepiti da alcuni studi sono ancora modesti. Di certo, l'adozione di nuovi strumenti tecnologici sta facilitando l'evoluzione di nuovi modelli di organizzativi, per cui si segnala l'importanza degli strumenti di lavoro in mobilità e il cloud, percepito come leva organizzativa prima che tecnologica. Social network e consulenza online crescono e integrano sempre più la proposta dei servizi, mentre gli smart data rappresentano per alcuni una buona realtà, per la maggior parte una grande area di interesse».

I progetti di innovazione avviati dagli studi professionali riguardano ancora principalmente l'efficienza interna e la gestione delle relazioni tramite le tecnologie, ma l'innovazione sui servizi è già rilevante e segnala una cultura in crescita. Secondo **Elisa Santorsola**, ricercatrice dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, «aumenta l'impatto del cloud computing, che nei prossimi anni vedrà un'importante adozione tra gli studi più piccoli, che manifestano l'interesse più elevato. In generale, l'interesse per le tecnologie di media-alta innovazione è costante tra gli studi professionali, anche se non sempre viene trasformato in progetti reali».

CastaldiPartners

1996

PARIS

MILANO

LONDON

BRUXELLES

LYON

Elisa Santorsola

«In generale, l'interesse per le tecnologie di media-alta innovazione è costante tra gli studi professionali, anche se non sempre viene trasformato in progetti reali»

LE TECNOLOGIE

Il cloud computing è adottato dal 36% degli studi per tutti (nel 16% dei casi) o parte (20%) dei processi lavorativi; il 32% non lo usa, ma è interessato all'adozione, mentre il 25% per ora non ha alcun interesse verso questa tecnologia e il 7% non sa che cosa sia. I principali benefici percepiti da chi utilizza il cloud sono la diminuzione dei rischi (25%) e dei costi (17%), il miglioramento del servizio (16%), l'aumento del tempo a disposizione (16%) e della velocità dei processi (16%), mentre importanti barriere all'adozione restano i timori legati a sicurezza (47%) e privacy (41%) dei dati e alla poca chiarezza sulle responsabilità del fornitore in caso di perdita o violazione dei dati (20%). Sempre più strategici per il business risultano i big data e analytics (smart data): il 24% degli studi dichiara di utilizzare i dati che transitano nello studio per fornire nuovi contenuti alla clientela. Le analisi che ne derivano hanno come obiettivo prevalente il miglioramento dell'efficienza organizzativa dei clienti (30%), la riduzione dei livelli di contenzioso (29%), l'efficacia delle azioni di recupero del credito (22%) e la valutazione dell'andamento dei costi del personale (17%). Il 35% degli studi che presenta queste nuove

TRAZIONE INTEGRALE AWD JAGUAR

L'ISTINTO DEL CONTROLLO.

JAGUAR

3 ANNI JAGUAR CARE
CHILOMETRAGGIO ILLIMITATO
GARANZIA | MANUTENZIONE

Scopri la trazione integrale AWD Jaguar su XE.

In ogni istante, i sensori All Wheel Drive Jaguar riconoscono la superficie su cui stai guidando per adattarsi alle sue caratteristiche e passare dalla trazione posteriore a quella integrale.
E darti le performance Jaguar, in ogni condizione.
In più, con Jaguar Care hai 3 anni di manutenzione ordinaria, garanzia, assistenza stradale a chilometraggio illimitato in tutta Europa.

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

JAGUAR XE AWD CON JAGUAR CARE
3 anni di garanzia
3 anni di manutenzione ordinaria
3 anni di assistenza stradale completa
Chilometraggio illimitato
In tutta Europa

THE ART OF PERFORMANCE

La trazione integrale AWD Jaguar è disponibile sulla seguente motorizzazione XE 2.0 D 180 CV AWD.
Valori riferiti a Jaguar XE 2.0 D 180 CV AWD: Consumi Ciclo Combinato 4,7 l/km. Emissioni CO_2 123 g/km.
Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

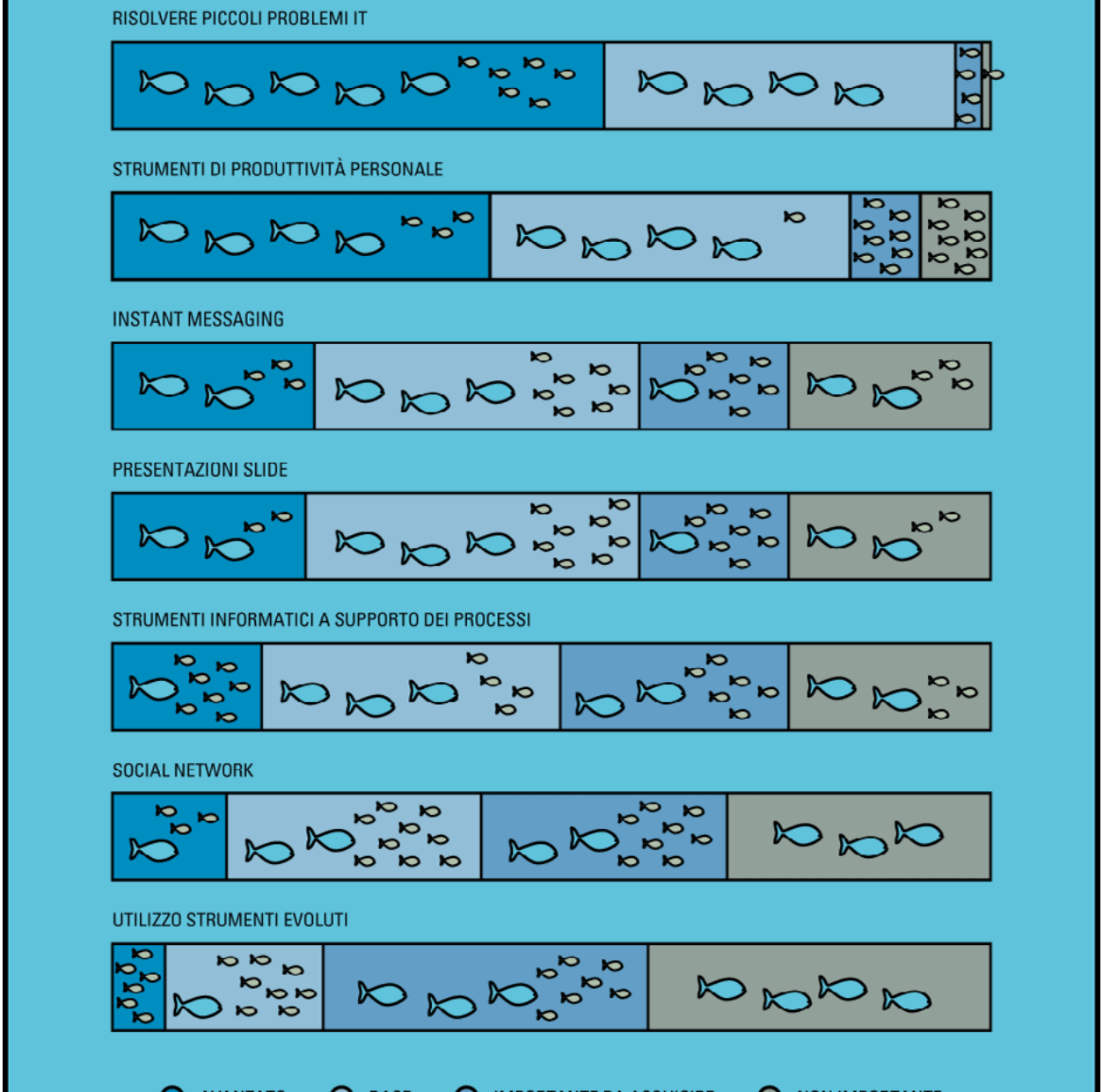
analisi ritiene che i clienti ne siano soddisfatti, mentre il 24% dichiara che i clienti apprezzano ma non riescono ancora a usare queste nuove proposte in modo adeguato.
Sono sempre più usati i social network a sostegno delle attività dello studio, con un incremento in un anno dal 44% al 63%. La consulenza online viene già messa a disposizione dal 52% del campione, a significare un'attenzione ormai maturata verso questa modalità di servizio.
Il lavoro in mobilità è ormai prassi diffusa: l'87% degli studi è attrezzato o interessato al lavoro in mobilità, consentendo ai professionisti di collegarsi al gestionale dello studio in qualsiasi momento e luogo. Per i dipendenti la percentuale è del 62%, segnale di buona propensione per modelli di lavoro "più leggeri". Smartphone e tablet però partecipano ancora poco alla gestione dei processi lavorativi. La funzione più utilizzata, ovviamente dopo la chiamata, è la gestione dell'agenda (22%), seguita dalla lettura di articoli (15%) e dalla condivisione di documenti (12%). Ma il 12% degli studi dichiara di utilizzare lo smartphone solamente per le chiamate e per la lettura delle mail.
Per l'immediato futuro, le principali tecnologie oggetto di interesse sono: sito web (38%), gestione elettronica documentale e conservazione digitale a norma (entrambe al 36%), firma grafometrica (33%), portali per la condivisione di documenti e attività (30%). Sono tecnologie ormai pervasive la firma elettronica, presente nel 91% degli studi professionali, le banche dati digitali (presenti nel 72%), la fatturazione elettronica (55%). Il 40% adotta software per le videochiamate 40% e il 33% l'e-learning. Ancora poco conosciute, invece, le tecnologie per il workflow (il 20% del campione non sa che cosa sia), il CRM (non lo conosce il 18%) e le Applicazioni di business intelligence (le ignora il 16%).
Per quanto riguarda le competenze interne, il 37% degli studi pensa che siano da potenziare gli strumenti informatici evoluti (come intelligenza artificiale e business intelligence), il 28% cerca più competenze sui social e il 26% sugli strumenti a supporto dei processi lavorativi (portali, GED, workflow).

I PROGETTI DI INNOVAZIONE

I progetti sull'efficienza interna riguardano il 35%, contro il 57% delle due ultime rilevazioni. Compaiono con più frequenza le soluzioni in cloud e la rilevazione dei tempi interni dedicati

LE COMPETENZE
RITENUTE IMPORTANTI DA ACQUISIRE

IL LIVELLO DELLE CAPACITÀ IT



alle singole attività. I progetti puntano a migliorare la produttività, riducendo i tempi di esecuzione di alcuni compiti, aumentando gli automatismi nell'acquisizione di alcuni dati e nella gestione documentale, compresa la posta elettronica, e incoraggiando il lavoro in mobilità.
I progetti di miglioramento della relazione col cliente salgono dal 35% al 40% e sono avviati da studi professionali che hanno già puntato sull'efficienza interna e ora proseguono con strategie di innovazione più evolute. Le soluzioni tecnologiche accrescono la velocità di erogazione del servizio, migliorano l'immagine dello studio, che appare più moderno e orientato all'investimento (per esempio con sistemi di alert automatici su più dispositivi, o consultazione immediata dei dati dello studio quando il professionista è dal cliente) e aumentano la fidelizzazione della clientela. La relazione studio-cliente si trasforma in una partnership reciproca, in cui entrambi i soggetti collaborano e traggono beneficio.
Infine, il 25% dei progetti di innovazione riguarda la progettazione di nuovi servizi, cresciuta dal 9% dell'ultimo biennio. Una fase di cambiamento ancora più avanzata per gli studi professionali che, grazie alle tecnologie, possono erogare servizi aggiuntivi come consulenza online, formazione a distanza, informazione alla community di riferimento attraverso i social, analisi dei dati. In particolare, cresce di dimensioni la consulenza, che rappresentava il 20% circa nelle precedenti rilevazioni ma ora sfiora il 30% dell'attività dello studio (calcolato sul tempo lavorativo che produce reddito). I servizi che gli studi sono interessati a introdurre sono gli smart contract (35%), la consulenza per la finanza agevolata e i bandi (34%), l'e-commerce (31%), la riduzione dei costi aziendali (31%), coaching, change management e formazione tecnica (25%).

LA FUNZIONE RIPRISTINATORIA NEL DIRITTO PENALE DELL'AMBIENTE

Nell'ambito del procedimento penale per reati ambientali, sempre più spesso si cerca di garantire interventi di messa in sicurezza, bonifica e ripristino, perseguendo quindi una funzione ripristinatoria tradizionalmente propria del diritto civile.

In tal modo si risponde ad un'esigenza di effettività della tutela, di matrice comunitaria. Del resto, anche se in molti casi le norme puniscono ipotesi di pericolo astratto, non può escludersi che in concreto la condotta umana produca un danno all'ambiente, riconosciuto come valore costituzionale primario e trasversale.

La funzione ripristinatoria è assicurata tramite istituti peculiari (come gli obblighi di ripristino e di demolizione) così come mediante l'utilizzo, nella prassi processuale, di strumenti generali, quali l'estinzione del reato contravvenzionale tramite il pagamento di una somma di denaro (cd. oblazione) o gli accordi di applicazione della pena (cd. patteggiamento), che possono essere subordinati a rimessioni in pristino e bonifiche.

Avv. Giuseppe Fornari

A garantire la funzione ripristinatoria, sono poi previsti istituti premiali (come le circostanze attenuanti o la sospensione condizionale della pena) subordinati ad attività di messa in sicurezza. Da ultimo, in caso di inadempimento degli obblighi di bonifica e ripristino, si arriva a minacciare la sanzione penale, configurando il reato di omessa bonifica.

È evidente come la finalità di punire debba essere bilanciata con la necessità di conseguire il risanamento dell'ambiente e l'eliminazione del danno causato. In questa prospettiva, devono essere viste con favore le previsioni che – a fronte di un trattamento processuale più favorevole – garantiscono interventi di messa in sicurezza, bonifica e ripristino.

Ciò chiarito rispetto alla funzione ripristinatoria, deve osservarsi come, anche considerata la potenziale responsabilità degli enti per la commissione di tali reati, si renda altresì necessario operare in una logica preventiva, il che attribuisce un ruolo sempre più importante all'attività di consulenza dell'avvocato penalista.

ALLEN & OVERY, la sfida di SENNHAUSER

«Siamo pronti a crescere», dice il neo senior partner a *MAG.* «Le sinergie sono ciò che produce valore». E in questa partita, un ruolo fondamentale l'avranno i counsel. Ecco come

lle sfide, **Stefano Sennhauser**, è abituato. Il 52enne neo senior partner di Allen & Overy in Italia è stato il primo avvocato extra comunitario a essere ammesso a esercitare in Italia. «Sono svizzero», racconta a *MAG*, «e quando mi sono trasferito in Italia per cominciare a esercitare la professione a Milano ho avuto bisogno di un pronunciamento ufficiale da parte del Cnf». Un caso, il suo, che è stato utilizzato anche come precedente da parte di altri professionisti. «Dopo di me, se non ricordo male», prosegue, «toccò a un medico eritreo».
In Italia ha cominciato in Pavia e Ansaldo, quando alla guida dello studio c'era **Marcello Agnoli**. Quindi, nel 1998, è passato in Freshfields, dove ha trascorso dieci anni. Nel 2008, il passaggio in Allen & Overy. Di fatto, l'ultimo lateral hire di un socio equity messo a segno dalla law firm in Italia. Per il resto (si veda la tabella), tutti gli altri partner attuali dello studio lo sono diventati per effetto di promozioni interne. **Cristiano Tommasi**, addirittura, è partito da praticante. Unica eccezione, **Giovanni Gazzaniga**, che però era arrivato nel 2006.
A proposito di sfide, nel 2008 Sennhauser sale a bordo con un compito tutt'altro che semplice. «Bisognava ricostituire il dipartimento di banking», ricorda l'avvocato, «da cui erano usciti professionisti come **Andrea Arosio**, **Dario Longo** (oggi in Linklaters, *ndr*) e **Giancarlo Castorino** (oggi in King & Wood Mallesons, *ndr*)». Come se non bastasse, la crisi cominciava a farsi sentire. E a settembre Lehman Brothers chiudeva i battenti.
Sono passati nove anni. Allen & Overy, in Italia, è uno studio molto diverso da allora. Ha un'identità ben definita. Un posizionamento di primo livello nell'area del banking e dell'international capital markets. Un team di corporate m&a estremamente attivo. E soprattutto uno spirito di squadra sul quale Sennhauser ha intenzione di costruire il futuro della practice italiana. Un progetto del quale faranno parte non solo i soci, ma in cui avranno un ruolo centrale anche i counsel.
«Siamo molto contenti di dove

siamo», dice l'avvocato a *MAG*, «siamo riusciti a navigare con risultati d'eccellenza negli anni della crisi. E non è stata cosa da poco».

A cosa pensa quando parla di risultati d'eccellenza?
Lo studio è stato coinvolto in operazioni di grande rilievo. Ha saputo riformarsi internamente per creare una squadra che funziona e un ambiente coeso e collaborativo. Abbiamo anche inserito persone dall'esterno che si sono rivelate scelte particolarmente azzeccate.

Tipo?
Per parlare dei casi più recenti posso ricordare l'arrivo di Carlo Merisio nel real estate. O quello di Emilio De Giorgi, nell'antitrust. E adesso dobbiamo andare avanti.

In quale direzione?
Ci sono aree in cui pensiamo di dover crescere sia per linee interne sia per linee esterne. Pensiamo che lo studio possa essere una meta di approdo per altre professionalità che qui possono trovare una piattaforma importante, di respiro internazionale, che consente a un bravo avvocato di intercettare opportunità di crescita che altrove non è facile trovare.

Quali sono le aree in cui volete crescere?
Diverse. All'interno del corporate, per esempio, è prevista una crescita interna.

LO STUDIO IN CIFRE

83
Il numero totale dei professionisti

9
Il numero dei soci

8
Il numero dei counsel

2
I soci che hanno lasciato lo studio nel 2016

33,5 mln
Il fatturato stimato dello studio in Italia

VOTA IL TUO PREFERITO

Corporate M&A 2017 Awards

by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 6 LUGLIO 2017 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

Accuracy

footprintlegal

JAGUAR

LAND ROVER

LaTribuna

MONT BLANC

MORROW SODALI

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

«I counsel hanno piena contezza di tutti i numeri e i risultati dello studio. Partecipano alle riunioni. Condividono con noi le scelte strategiche»

Stefano Sennhauser

Promuovendo nuovi partner?
Questo si vedrà. Certamente ci sono dei piani per la valorizzazione delle risorse interne.

Poi?
Poi pensiamo di ampliare anche l'orizzonte del litigation. E poi ci sono tante aree specifiche in cui siamo attrezzati, ma potremmo crescere ancora.

Mentre sul fronte lateral hire?
Non escludiamo inserimenti esterni che potrebbero riguardare qualunque altra area dello studio a qualunque livello.

Non ci sono priorità?
Non siamo in un momento di campagna acquisti fine a se stessa. Ma se si presentano opportunità d'eccellenza siamo aperti a coglierle.

Ma quali sono le caratteristiche che dovrebbero contraddistinguere i professionisti che vi interesserebbe attrarre?
Anzitutto, l'eccellenza professionale. Poi è fondamentale che chiunque si avvicini allo studio sia compatibile con noi e ci aiuti a preservare e far crescere ancora di più il clima di collaborazione interna che abbiamo costruito in

ALLEN & OVERY - PROMOZIONI

Nome e Cognome	Partner/ Counsel	Età anagrafica	Data di ingresso in A&O	Qualifica di ingresso in A&O	Qualifica precedente la promozione a Partner/ Counsel	Data di promozione a Partner/ Counsel
Francesco Bonichi	Partner	50	03/09/01	Associate	Senior Associate	01/05/06
Craig Byrne	Partner	48	mag-98	Associate	Senior Associate	01/05/06
Giovanni Gazzaniga	Partner	51	19/06/06	Partner	Partner	19/06/06
Paolo Ghiglione	Partner	42	03/09/07	Senior Associate	Senior Associate	01/05/10
Massimo Greco	Partner	57	mag-98	Associate (in Brosio, Casati e Associati)	Associate (in Brosio, Casati e Associati) e partner A&O nel 1998	28/07/98
Francesco Guelfi	Partner Head of Tax Milan	47	08/01/07	Senior Associate	Senior Associate	30/07/09
Pietro Scarfone	Partner	40	07/01/08	Senior Associate	Senior Associate	01/05/15
Stefano Sennhauser	Partner	52	14/01/08	Partner	Partner	14/01/08
Cristiano Tommasi	Partner	46	mag-98	Trainee	Senior Associate	01/05/07
Lisa Curran	Senior Counsel	53	15/06/00	Associate	Associate	01/05/06
Livio Bossotto*	Counsel	41	05/12/2005-15/11/2010*	Associate	Senior Associate	01/01/14
Emilio De Giorgi	Counsel	41	18/07/16	Counsel	Salary Partner	18/07/16
Frederic Demeulenaere	Counsel	40	06/09/04	Trainee	Senior Associate	12/10/15
Emiliano La Sala	Counsel	44	02/11/06	Associate	Senior Associate	12/10/15
Carlo Merisio	Counsel	40	25/01/16	Counsel	Senior associate	25/01/16
Michele Milanese	Counsel	38	29/09/03	Trainee	Senior Associate	01/05/16
Pietro Bellone	Counsel	35	27/10/14	Senior Associate	Senior Associate	01/05/17

* Nel 2010 ingresso come Senior Associate

questi anni. Inserire individualità che non condividessero questi principi, l'apertura al cross selling, l'importanza di fare squadra, non ci interessa.

Sono passati i tempi in cui la priorità era aggregare avvocati e aggregare fatturato?

Assolutamente. Questo è un people business. Avere un team formato

da gente che lavora condividendo gli stessi obiettivi in maniera collaborativa e coesa è fondamentale. Solo dove c'è questa interazione oliata e ben funzionante si è in grado di dare valore aggiunto. Per questo l'elemento umano è importante.

Questa apertura a nuovi ingressi significa che volete tornare a fare il one stop shop in Italia?
Non esattamente. Però puntiamo a valorizzare le interazioni tra dipartimenti. Non siamo uno studio che funziona per comparti stagni. Le sinergie sono davvero ciò che produce valore. Del resto in molte aree di attività c'è una convergenza tale dei prodotti che rende impossibile trattarle separatamente.

Per esempio?
Basti pensare al banking e all'Icm (international capital markets, ndr). In entrambi i casi si parla di debito. Fin da quando sono arrivato qui ho sempre voluto lavorare su entrambi i fronti. Mi divertiva di più sul piano professionale e lo ritenevo più sensato.

Sul piano dell'organizzazione, invece, pensa di cambiare qualcosa?
L'obiettivo è valorizzare in modo significativo il ruolo e la funzione dei counsel. Professionisti che a tutti gli effetti per noi sono dei local partner.

E in cosa consisterà questa valorizzazione?
Anzitutto nel coinvolgimento di queste risorse nelle scelte e nella gestione dello studio. È una posizione pregna di significato e complicata da raggiungere.

Ovvero?
La nomina di un counsel non viene gestita dai capi dipartimento ma rientra in un processo di selezione e promozione interna molto duro. Ma noi abbiamo voluto dare ancora più contenuto al ruolo del counsel localmente.

Nessun *cap* alla retribuzione dei counsel, ma un compenso che tiene conto anche dell'origination

legalcommunity.it

unbuonavvocato.it

sono lieti di invitarLa all'incontro

DEONTOLOGIA, MARKETING E CLIENTI

Martedì 16 maggio 2017 • Ore 16,45

Hotel NH Padova • Via Niccolò Tommaseo, 61 • **PADOVA**

Programma

16,45 Accredito dei partecipanti

17,00 Intervento di **Aldo Scaringella**, fondatore *legalcommunity.it* e *unbuonavvocato.it*

20,00 Termine dell'incontro

Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Padova con N. 1 CREDITO FORMATIVO in materia obbligatoria

Ingresso libero con registrazione

www.legalcommunity.it - sezione eventi

Stefano Sennhauser

In che modo?
Come dicevo noi non possiamo chiamare soci i nostri counsel, sebbene la cosa ci piacerebbe molto. Ma tutti i nostri counsel hanno piena contezza di tutti i numeri e i risultati dello studio. Partecipano alle riunioni. Condividono con noi le scelte strategiche. Sono parte integrante della struttura.
\
Questo significa anche che hanno un ruolo diverso rispetto ai clienti?
Già ce l'hanno e ce l'avranno sempre di più. E noi contiamo sul loro apporto anche nel trovare e sviluppare clientela e far crescere lo studio. Non a caso abbiamo deciso di riservare loro un trattamento economico che rispecchia gli stessi criteri su cui veniamo valutati noi partner.

E i compensi a che livello si attestano?
Ben al di sopra della media riportata da voi di recente (si veda il numero 78 di *MAG*, ndr) relativamente ai salary partner. Basti dire che la formula che noi abbiamo studiato non ha un cap. Più nel dettaglio abbiamo introdotto una componente variabile che premia la performance individuale del counsel e laddove questo professionista gestisca un team, si tiene conto anche del risultato economico del gruppo.

Con quale obiettivo?
Per evitare che un professionista si impegni a enfatizzare la propria performance individuale e non quella dello studio. Poi premiamo quella che chiamiamo l'effettiva origination. Facciamo partecipare il counsel a ciò che lui apporta con il suo personale contributo.

Cosa è per voi l'origination?
Tutte le nuove occasioni che vengono create per lo studio grazie al contributo personale di un avvocato. Questo si sposa con l'obiettivo di cooperazione di cui parlavamo all'inizio. I counsel qui vengono messi nelle condizioni e dotati degli strumenti per sviluppare anche con grande autonomia il loro business case.

Ma questo significa che possono portare qualsiasi cliente? Spesso si dice che così non è...
Qui, chiunque porta clientela fa cosa gradita. Poi è ovvio che ci sono dei clienti che non si possono assistere per ragioni di conflitto con altri clienti, magari di lungo corso e che non ha senso mettere a rischio.

Però c'è anche il tema della dimensione del cliente...
Per il tipo di servizio e il livello di assistenza che diamo tendiamo ad avere clienti più propensi ad apprezzare la qualità e a pagare cifre adeguate per ottenerla. Questo non toglie che noi abbiamo massima flessibilità nel decidere se assistere o meno un cliente, se investire o meno su una società che ha potenzialità interessanti. Ovviamente, assumendoci e accettando i rischi che questo comporta. Ad ogni modo non c'è censura preventiva e ogni counsel è libero di assumersi il rischio imprenditoriale. Esattamente come ogni socio.

ROMA, la scelta di DLA PIPER

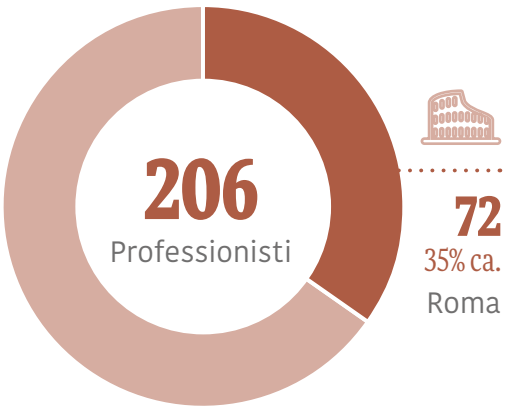
Negli ultimi due anni, lo studio internazionale ha preso 40 professionisti e promosso tre soci nella Capitale. La sede genera circa un terzo del fatturato. E si conferma un asset strategico

«Roma è la città degli echi, la città delle illusioni e la città del desiderio», diceva Giotto. Ma anche la città degli avvocati, aggiungiamo noi. Sebbene, negli ultimi due anni, il tema della necessità di una presenza nella Capitale per uno studio legale d'affari sia diventato piuttosto dibattuto e abbastanza divisivo.

A Roma sì, a Roma no, verrebbe da canticchiare, sulle note di un noto brano di Elio e le storie tese. Anche perché la casistica recente ci ha messo di fronte a scelte strategiche differenti che hanno avuto come protagonisti soprattutto studi internazionali.

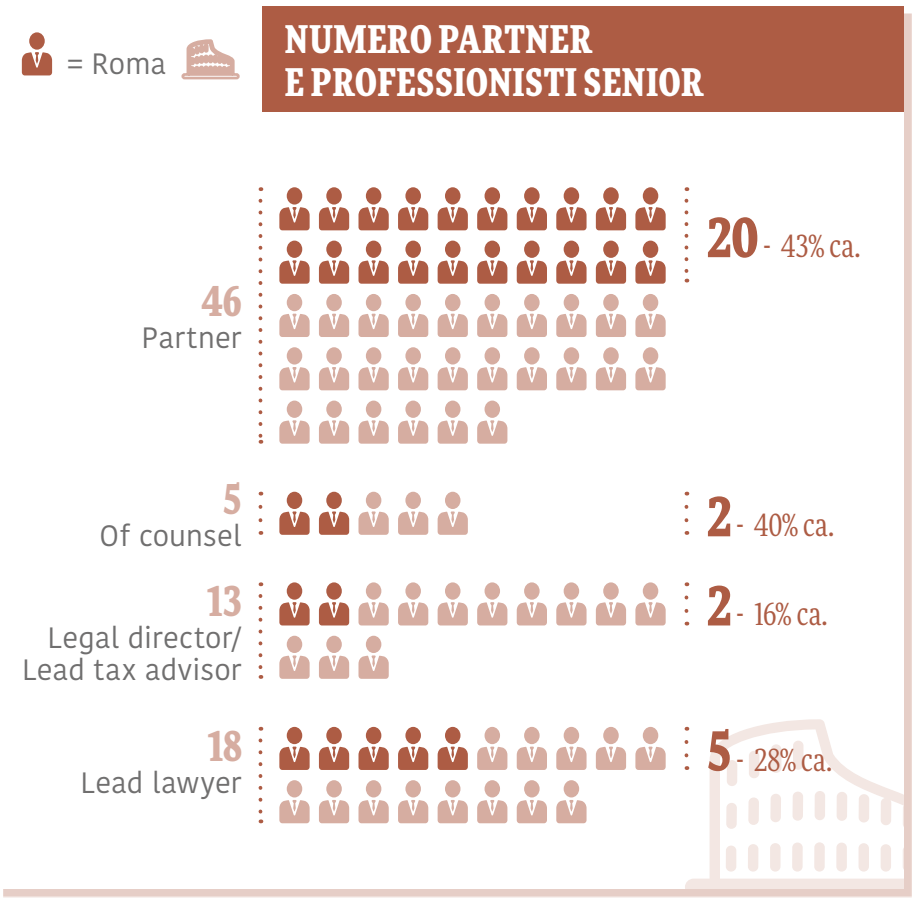
Da un lato, insegne come McDermott Will & Emery, Ashurst, Simmons & Simmons e Norton Rose Fulbright hanno pronunciato il loro "Arrivederci". Dall'altro, invece, realtà come Curtis e Dentons hanno deciso di aprire, ex novo, una base operativa nella città eterna.

NUMERO TOTALE PROFESSIONISTI
(inclusi trainee)



Per il resto, le insegne internazionali con una presenza capitolina sono tutte realtà che frequentano i sette colli da lunga data. Realtà come Cleary Gottlieb, Freshfields, Allen & Overy, Hogan Lovells e Dla Piper.

Lo studio anglo-americano, guidato dai managing partner **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kühne**, in particolare, sembra quello che più di tutti ha continuato a investire su Roma anche negli ultimi due anni. Esattamente mentre altri decidevano di chiudere.
Le cifre sono queste: su un totale di 99 professionisti entrati a far parte dello studio dal primo gennaio 2015



Accuracy
Figures for decision

TAVOLA ROTONDA

I presidi anti corruttivi del D.Lgs 231/01 e l'avvento dell'ISO37001: sinergie per un buon sistema di monitoraggio

22 GIUGNO 2017 | H 18.00

SALA SIRONI | PIAZZA CAVOUR 2 - MILANO

SAVE THE DATE

per maggiori informazioni:

events.italy@accuracy.com
Tel. 02 366 96 201

In collaborazione con

inhousecommunity.it

a oggi, 40 sono arrivati nella sede di Roma. E tra questi, diversi partner. È il caso, per esempio, di **Francesco De Gennaro**, specializzato in finance & restructuring arrivato da Ashurst, come anche **Domenico Gullo**, specializzato in antitrust e il litigator **Alessandro Lanzi**. E poi **Luciano Morello**, ex Hogan Lovells, responsabile del team di debt capital markets e **Andrea Di Dio**, arrivato da Chiomenti e nominato responsabile del tax nella sede capitolina.

Bruno Giuffrè

«Il fatto che altre realtà abbiano deciso di chiudere le loro sedi a Roma, ha creato degli spazi»

E non è tutto. Sempre dal 2015 a oggi, la law firm ha promosso a Roma tre nuovi soci. Nell'ordine: **Giulio Maroncelli**, che si occupa di energy, **Alberto Angeloni**, specializzato in materia di insolvency e da ultimo, lo scorso 2 maggio, **Vincenzo La Malfa**, del team finance.

A Roma sono di base 21 soci su 47 di Dla Piper in Italia. E più in generale, la sede della capitale dello studio, conta 72

dei 206 professionisti che la law firm ha nella Penisola, contribuendo alla generazione di circa un terzo (33,05%) del fatturato dello studio.

«A Roma», dice a *MAG* il senior partner **Francesco Novelli**, responsabile del *sector* energy international, «negli anni abbiamo costruito uno studio vero, capace di coprire autonomamente le diverse aree di pratica, con professionisti bene inseriti nel tessuto locale. Gli investimenti recenti, per noi, non sono stati frutto di iniziative estemporanee per distinguerci dai nostri concorrenti, ma sono la conseguenza di un progetto che stiamo portando avanti in maniera coerente».

Ma la coerenza deve comunque fare i conti con il mercato. Quindi, è interessante capire quali siano le opportunità

Francesco Novelli

«A Roma negli anni abbiamo costruito uno studio vero, capace di coprire autonomamente le diverse aree di pratica, con professionisti bene inseriti nel tessuto locale»

NUOVI ARRIVI DELL'ULTIMO BIENNIO

Dal 1 gennaio 2015 a oggi sono arrivati in Italia 99 professionisti, di cui 40 a Roma (il 40% circa). Ecco gli ingressi più rilevanti:

Francesco De Gennaro

PARTNER

Specializzato in finance & restructuring

Luciano Morello

PARTNER

Responsabile del team debt capital markets

Domenico Gullo

PARTNER

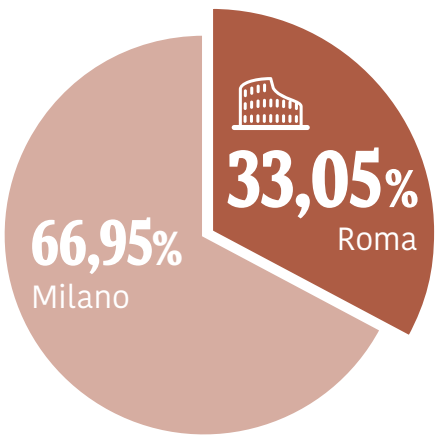
Ex managing partner di Ashurst, specializzato in tematiche antitrust

Alessandro Lanzi

PARTNER

Litigator

FATTURATO



che lo studio e i suoi soci vedono oggi nella Capitale. «Anzitutto», dice a *MAG* Giuffrè, «il fatto che altre realtà abbiano deciso di chiudere le loro sedi a Roma ha creato degli spazi». In secondo luogo, prosegue il co-managing partner, «riteniamo che Dla Piper abbia assunto una rilevanza istituzionale tale da essere

Chiara Cimarelli

LEGAL DIRECTOR

Specializzata nella materia assicurativa

Vito Bisceglie

OF COUNSEL

Specializzato in "health & social care"

Danilo Quattrocchi

OF COUNSEL

Responsabile del team di Financial Services

Andrea Di Dio

PARTNER

Responsabile del team tax di Roma

considerata come uno degli interlocutori con cui si debba parlare». Il contesto è in evoluzione. Anche se, sottolinea Novelli, «il passaggio dalle dinamiche relazionali a quelle istituzionali non può ancora dirsi totalmente compiuto».

In ogni caso, Roma è una base fondamentale per l'operatività in diversi settori. «Per quello che riguarda l'energy», ricorda ad esempio Novelli, «qui sono presenti il Gse, il ministero dello Sviluppo economico e tutti i principali operatori del settore da Erg (storico cliente dell'avvocato, ndr) a Eni che abbiamo cominciato a seguire in alcuni progetti internazionali».

E poi Roma è anche di casa Alitalia. Forse il dossier più importante (e sicuramente il più delicato) su cui Dla Piper sta lavorando in questo momento.

Giorgio Moroni

UN AVVOCATO SU TRE È ANCORA SENZA RC

Ma in molti casi, secondo Aon, anche chi ha già una copertura non è provvisto di adeguate tutele. Le polizze esistenti devono rispondere ai criteri fissati dal decreto ministeriale

Per gli oltre 230mila avvocati italiani iscritti agli albi è partito il conto alla rovescia per adempiere agli obblighi di assicurazione per responsabilità civile e infortuni legati all'esercizio dell'attività forense previsti dalla legge 247/2012.
Il decreto che dà attuazione alla norma entra in vigore il prossimo 11 ottobre. E i professionisti che devono provvedere a sottoscrivere una polizza entro quella data sono almeno 60mila. Vale a dire circa uno su tre.

Il dato è stimato da Aon, società specializzata nella gestione dei rischi e delle risorse umane, che a tale proposito fa sapere che in base alle informazioni in suo possesso, ad oggi, le coperture su base facoltativa dalla Cassa Forense riguardano circa 100mila avvocati. Per altri 70mila legali, invece, si può immaginare una copertura in quanto partner/associate di grossi studi o attraverso altre convenzioni locali e nazionali.

Non male, verrebbe da commentare. Tuttavia, se si passa dal "quanti" avvocati italiani sono assicurati al "come", lo scenario cambia parecchio. Il DM del settembre 2016 ha stabilito delle condizioni essenziali della copertura, che riguardano il contenuto della copertura assicurativa in modo importante in particolare a proposito della retroattività e ultrattività dell'assicurazione, portata della copertura, inopponibilità della franchigia al terzo. Ciò a tutela del cliente e, in ultima analisi, del patrimonio del professionista.
A distanza di meno di sei mesi dall'entrata in vigore dell'obbligo, però, secondo le stime di Aon, non più di 20.000 professionisti (meno del 10% del totale) avrebbero provveduto a far modificare i termini delle proprie coperture. In genere, ad averlo già fatto sarebbero più che altro i grossi studi professionali.

MAG ne ha parlato con **Giorgio Moroni**, responsabile della specialty professional services e consigliere di Aon che si domanda: «Chi controllerà la conformità delle coperture alle previsioni del DM?»

Il 70% degli avvocati italiani ha una rc professionale. Ma voi dite che spesso non è idonea: in che senso?
La legge istitutiva dell'obbligo assicurativo prevede espressamente che il professionista debba essere dotato di idonea copertura assicurativa. Il recente Decreto Ministeriale ha stabilito in che cosa consiste l'idoneità e molte sono le

innovazioni rispetto agli standard assicurativi correnti, soprattutto in tema di delimitazioni temporali della copertura. La maggioranza dei contratti assicurativi degli avvocati italiani, ad esempio, non prevede la retroattività illimitata, l'ultrattività decennale in caso di cessazione dell'attività e l'estensione della copertura ai danni di natura non patrimoniale. E il termine per mettersi in regola scade il prossimo 11 ottobre 2017.

Come va "costruita" la propria copertura assicurativa? A cosa bisogna fare attenzione?
Il riferimento è il Decreto Ministeriale

n. 238 del 30 settembre 2016. In fondo si tratta solo di 5 articoli. E almeno 4 operatori del mercato assicurativo hanno già annunciato di essere disponibili a offrire polizze con normativa conforme al dettato del DM.

Perché ritenete che gli studi internazionali siano quelli che hanno maggiore bisogno di modificare la propria polizza?
Perché spesso hanno franchigie che sono superiori al massimale previsto dal Decreto Ministeriale, in presenza di un disposto normativo che pretende l'inopponibilità della franchigia al terzo, nonché dell'obbligo di comunicazione degli estremi delle polizze all'Ordine territoriale e al CNF. A nostro parere i programmi internazionali dovrebbero prendere in considerazione l'idea di una polizza locale a integrazione e in armonia con il programma internazionale.

Cosa intendete con inopponibilità della franchigia al terzo?
La compagnia di assicurazione, qualora ne sussistano gli estremi, deve pagare il reclamante senza tenere in alcuna considerazione la franchigia di polizza, ovvero dal primo euro in su. La stessa compagnia andrà poi al recupero della franchigia contrattuale direttamente sul professionista assicurato.

Labour Awards 2017

by legalcommunity.it

21 SETTEMBRE 2017
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MEMENTO
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

PARTNER

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

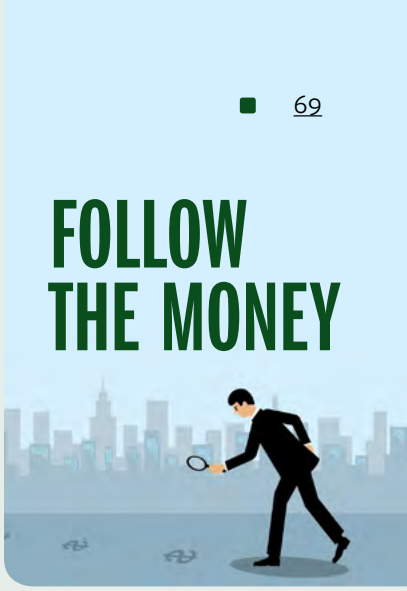
«Gli Ordini territoriali tardano a rendersi conto che a loro compete la vigilanza e il controllo sugli adempimenti degli avvocati in materia assicurativa»

Può fare un esempio?
Supponiamo di avere una franchigia di polizza di 20milan euro e un danno liquidabile di 100mila. La compagnia pagherà direttamente al terzo danneggiato l'importo di euro 100mila e avrà successivamente diritto di recuperare la franchigia contrattuale di 20mila euro direttamente dall'avvocato o dallo studio assicurato.

In Italia c'è stata molta resistenza tra i professionisti ad adeguarsi a questo obbligo: perché secondo lei?
Non abbiamo notato alcuna resistenza, piuttosto incuria. Mentre gli Ordini territoriali tardano a rendersi conto che a loro compete la vigilanza e il controllo sugli adempimenti degli avvocati in materia assicurativa. Non dimentichiamoci che la mancanza di una polizza assicurativa idonea (non di una qualsiasi polizza assicurativa) è un illecito disciplinare sanzionabile, dalla sospensione in su.

In passato molti lamentavano costi alti e la tendenza delle compagnie a non riassicurare chi aveva dovuto suo malgrado attivare la copertura....
Il mercato delle coperture assicurative per gli avvocati, a differenza di altri mercati, non è mai stato caratterizzato – almeno nel nostro Paese - da costi alti. Mentre il problema della indisponibilità delle compagnie ad assicurare o ad assicurare a condizioni compatibili chi ha avuto più sinistri in un determinato periodo è un problema reale.

Vede dei "rischi di mercato" o differenze tra Nord e Sud nel Paese?
La differenza tra Nord e Sud non è rilevante in alcun modo rispetto alla copertura assicurativa della responsabilità professionale degli avvocati.



di laura morelli

La versione di CREDIT SUISSE

Meno rischi e meno trading. Ma soprattutto meno investment banking e più wealth management, con un focus in Asia e in altri mercati emergenti. Il chief executive officer di Credit Suisse **Tidjane Thiam** ha molto chiara la direzione che la banca deve intraprendere per portare a termine il piano di ristrutturazione da almeno 11 miliardi di franchi avviato nel 2015 e per ridurre i costi entro la fine del 2018.

I risultati del primo trimestre rilasciati a fine aprile sembrano validare la strategia, in quanto la società è tornata in utile per 596 milioni di franchi (rispetto a una perdita di 302 milioni nello stesso periodo dell'anno precedente). I ricavi sono aumentati del 19% a 5,5 miliardi di franchi nel trimestre.

In particolare, il ritorno all'utile è stato determinato da una forte performance nel settore della gestione della ricchezza della banca e da un aumento del trading a reddito fisso nel business dei mercati globali.

Ora il prossimo passo, annunciato a fine aprile, è il lancio di un aumento di capitale da circa 4 miliardi di franchi (circa 3,7 miliardi di euro) che, a detta del ceo, consentirà alla banca di continuare a investire nella crescita e di fronteggiare i costi legati al piano di ristrutturazione in corso. Quanto ai numeri, la ricapitalizzazione, che sarà effettuata attraverso l'emissione di nuove azioni, dovrebbe portare i coefficienti di capitale Cet1 ratio ad aumentare al 13,4% dal 11,7% alla fine del primo trimestre, come richiesto dalle regole di Basilea 3. Gli azionisti saranno chiamati a votare sull'aumento in un'assemblea prevista per il 18 maggio prossimo.

NUOVO BRAND NUOVA VITA

Da Cdp a Crédit Agricole, le società finanziarie puntano sul brand. E decidono di cambiarlo

C'è chi vuole mostrare al mercato una nuova identità, chi ha deciso di mettere sotto un unico cappello tutte le anime del gruppo e chi invece punta a dare una svolta totale. Per quanto gli obiettivi siano diversi, uno dei mezzi prediletti per raggiungerli resta sempre lo stesso: il brand.
Negli ultimi tempi diverse banche e società finanziarie hanno deciso di far passare un messaggio nuovo sulla loro attività attraverso attività di "rebranding". Perché così come in altri settori, anche nel mondo della finanza il marchio è sempre più visto come un'etichetta e un biglietto da visita sul mercato. Ma anche una rappresentazione che dietro cela una serie di valori ben precisi.

LA NUOVA IDENTITÀ DI CDP

Cambiare brand può essere sinonimo di rinnovamento. È il caso di Cassa depositi e prestiti, che lo scorso

febbraio ha lanciato, per la prima volta nella sua storia, la *corporate identity* di tutte le otto società del gruppo con missione, valori e identità visuale completamente rinnovati.
Dall'inizio di quest'anno, Cdp e tutte le controllate (Sace, Simest, Cdp Equity, Cdp Immobiliare, Cdp Investimenti Sgr, Cdp Reti, Fintecna) hanno adottato un'unica identità e un unico stile, in coerenza con lo status di Istituto Nazionale di Promozione attribuitogli della Legge di Stabilità 2016 e con la nuova strategia di azione e relazione con il territorio e i clienti.
La "nuova identità visuale", ha spiegato la società, che vuole sintetizzare "l'evoluzione" del gruppo e i suoi valori, parte da «un percorso che trae origine dalla tradizione della Cassa depositi e prestiti, rappresentata dal colore blu, e due punti di colore rosso che rappresentano idealmente partenza e arrivo di ogni progetto finalizzato a promuovere il futuro dell'Italia».
L'ultimo intervento di rebranding del braccio finanziario pubblico guidato da **Claudio Costamagna** e **Fabio Gallia** era stato realizzato nel 2003, in occasione di un altro momento di cambiamento nella storia di Cdp, ossia la trasformazione in società per azioni.

SOTTO LO STESSO TETTO

Il marchio può però indicare anche un'appartenenza a uno specifico gruppo. Come quello di Crédit Agricole, che lo scorso ottobre ha avviato il progetto di rebranding per unificare sotto l'insegna della proprietà francese tutte le

2017 savethebrand

by legalcommunity.it financecommunity.it inhousecommunity.it foodcommunity.it

GIOVEDÌ 30 NOVEMBRE • MILANO

Main Sponsor

CastaldiPartners 1996 · EFG · Jaguar · Land Rover

Latham & Watkins · Lexellent · HWS Italy Mapalaw

Con la partnership di

ICM Advisors

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

controllate italiane.
Spariscono dunque i marchi Cariparma, Friuladria e Carispezia, unificati e ridotti sotto l'insegna unica di Crédit Agricole, con eccezione per le zone considerate storiche, dove rimarrà per ora anche l'indicazione dell'azienda "di origine".
L'obiettivo dell'operazione, con le conseguenti sostituzioni di tutte le insegne nella rete commerciale, è quello di valorizzare l'appartenenza a Crédit Agricole per tutte le realtà del gruppo, che in Italia nei primi nove mesi del 2016 ha registrato un utile netto di 362 milioni.
Anche Banca Generali lo scorso luglio ha varato il rebranding del proprio marchio avvicinando l'immagine di rinnovamento del gruppo Generali alla propria identità e sottolineando ancor più la vicinanza, le sinergie e la forza di un brand che si pone tra i primi in Italia per valore del marchio. Lo stesso cambiamento è stato fatto anche dalle aree commerciali che da oggi daranno vita a una famiglia di loghi più omogenea.

NUOVE REALTÀ

Scegliere un nuovo nome o logo significa però anche un taglio netto con il passato. Soprattutto se a cambiare è la proprietà stessa della banca.
Dopo averla acquisita nel dicembre 2015 dalla Popolare Etruria, sette mesi fa il fondo statunitense Oaktree ha annunciato la nuova vita di Banca Popolare Lecchese sotto il nome di Banca Progetto.
La banca, guidata da **Pietro D'Anzi** e presieduta dal manager **Andrea Morante**, opera in tre aree di attività: finanziamenti alle piccole e medie imprese a medio lungo termine, factoring dei crediti della pubblica amministrazione e gestione del quinto. Poche settimane fa, Banca Progetto ha perfezionato uno dei primi deal ossia l'acquisto pro soluto di un portafoglio di crediti performing

TALENTED AS YOU

D Club

4 Finance 4 FINANCE

Operazioni di finanza straordinaria nel settore finanziario

Martedi 16 Maggio 2017 Dalle 9,30 alle 13,00

Palazzo Mezzanotte, Borsa Italiana Milano - Piazza degli Affari 6, Sala Parterre.

Programma dei lavori

9.00	Registrazione e welcome coffee
9.30	Inizio dei lavori
9.30 - 9.45	Saluto di Benvenuto: **Raffaele Jerusalmi**, CEO Borsa Italiana, LSE Group Introduzione ai lavori: **Mara Caverni**, Presidente D Club
9.45 - 9.50	Video intervento di **Dante Roscini**, Professor of Management Practice at Harvard Business School
9.50 - 10.10	Le operazioni di finanza straordinaria nel panorama europeo, **Giovanni Viani**, Partner Oliver Wymann Seguono interviste e tavole rotonde moderate da **Debora Rosciani**, giornalista e conduttrice Radio 24
10.15	**Non-performing loans: RISK OR OPPORTUNITY?** Intervengono: **Edoardo Ginevra**, Head of NPL di BANCO BPM, **Andrea Mignanelli**, CEO di Cerved Credit Management Group Intervista ad **Andrea Bonomi**, Founder & Senior Principal di Investindustrial: private equity e settore finanziario
11.00	**Operazioni di Private Equity nel settore Finance: INVESTIMENTI** Intervengono: **Luca Bassi**, Managing Director Bain Capital **Miro Fiordi**, Presidente Credito Valtellinese **Elena Lodola**, Head of Leveraged Finance BNP Paribas **Simona Maellare**, Managing Director Global Co-Head of Financial Sponsors UBS Investment Bank
12.00	**Operazioni di Private Equity nel settore Finance: EXIT** Intervengono: **Andrea Battista**, CEO Eurovita **Massimiliano Belingheri**, CEO Banca Farmafactoring **Alessandro Melzi d'Eril** CFO e COO Anima Holding **Marco Nespolo**, CEO Cerved Group **Giorgia Rodigari**, Principal Centerbridge
13.00	**LA FINANZA D'ELITE** Intervista a **Massimiliano Lagreca**, Head of ELITE Club Deal a cura di **Laura Morelli**, giornalista di financecommunity.it
13.15	Light Lunch

Per iscrizioni: info@dclub.it

www.dclub.it

financecommunity

IN COLLABORAZIONE CON Borsa Italiana

Cerved

AG GROUP LET'S AMAZE

Veuve Clicquot

Centerbridge

OLIVER WYMAN

derivanti da finanziamenti assistiti da cessione del quinto dello stipendio e della pensione per un valore complessivo di circa 150 milioni di euro.
Così come Banca Progetto, anche la banca svizzera Bsi, dopo l'integrazione in Efg International, adotterà la nuova insegna. Il cambio è già iniziato in tutte le sedi dove è stata completata l'integrazione giuridica di Bsi. In Svizzera quasi tutte le succursali e gli uffici presentano già il nuovo logo. Il rebranding delle sedi globali, fra le quali l'Italia, dove il gruppo conta un centinaio di risorse, seguirà le tempistiche regionali.

ED EFFETTO FUSIONE

Un nuovo brand, infine, può risultare anche dall'unione tra due realtà. Oltre a Banco Bpm c'è il caso più recente di ViViBanca, nata dalla fusione per incorporazione di TerFinance, finanziaria piemontese specializzata nella cessione del quinto dello stipendio, in CrediTer, già Credito Salernitano. La nuova banca è specializzata nel credito alle famiglie attraverso l'erogazione di prestiti contro cessione del quinto e nella raccolta online sul mercato retail. *(l.m.)*.

REPUTAZIONE ONLINE

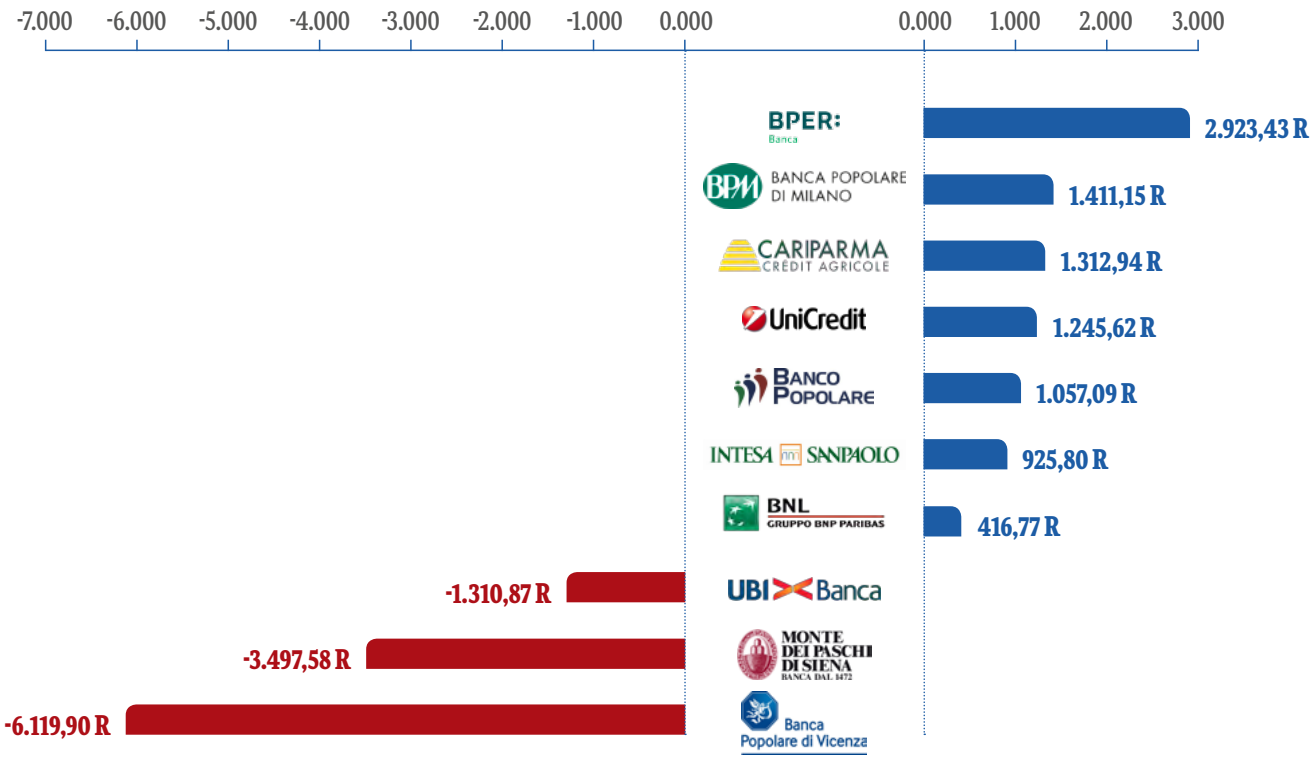
BPER è la numero UNO

Seguono Banca Popolare di Milano e Cariparma Crédit Agricole. Lo rileva la ricerca di Reputation Manager e Be Media realizzata in esclusiva per *MAG*

di **laura morelli**

È Banca Popolare dell'Emilia Romagna l'istituto di credito con la migliore reputazione online, seguita da Banca Popolare di Milano e Cariparma Crédit Agricole. A rilevarlo è una ricerca, condotta in esclusiva per *MAG* da Reputation Manager e Be media, che ha analizzato circa 4.000 contenuti indicizzati dai motori di ricerca nel periodo compreso tra giugno e dicembre 2016 e relativi a 10 fra le principali banche italiane.
In particolare l'indagine ha preso in considerazione ogni tipo di canale di comunicazione online, quali blog, forum, social networks, testate giornalistiche, siti di news e portali tematici. Per ogni contenuto, dal commento su un blog al post su Twitter o Facebook, lo studio ne ha calcolato l'impatto sulla reputazione online di ogni banca e quindi evidenziato quelle meglio posizionate. A un primo impatto ciò che emerge con forza dal ranking è che la dimensione o la notorietà non contano online, non a caso Unicredit e Intesa Sanpaolo sono rispettivamente al quarto e al sesto posto, dopo tre banche territoriali. Se andiamo avanti con la classifica, Banco Popolare, considerata a cavallo della fusione con Bpm, è al quinto posto

CLASSIFICA BANCHE - WEB REPUTATION



Fonte:Reputation Manager

financecommunity.it Awards

16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor

Belluzzo & Partners
Tax · Legal · Finance

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

CURTIS
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

大成 DENTONS

DLA PIPER

GRIMALDI STUDIO LEGALE

LATHAM&WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

LOCONTE & PARTNERS

Morpurgo e Associati
Studio Legale

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor

Accuracy

JAGUAR

LAND ROVER

MONT BLANC

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

seguita da Bnl Bnp Paribas. In fondo, e con una reputazione negativa, ci sono invece Ubi Banca, Banca Monte dei Paschi di Siena e Banca Popolare di Vicenza.

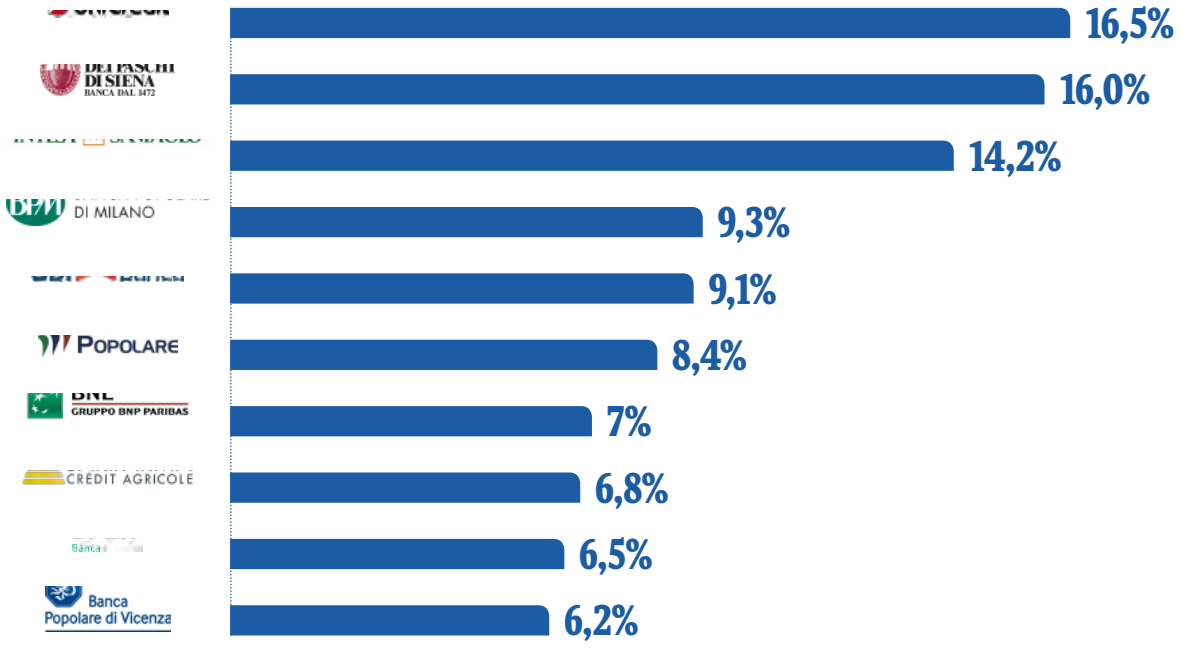
Andrea Barchiesi

LA RICERCA

Ma cosa influenza la reputazione che le banche hanno online? Per capirlo occorre prima fare un passo indietro e osservare la metodologia dell'indagine. La ricerca calcola la web reputation sulla base di "R - reputation score", un'unità di misura ideata e creata da Reputation Manager che serve a valutare la reputazione online in maniera analitica.

L'indice R, spiega **Andrea Barchiesi**, ceo di Reputation Manager, «prende in considerazione oltre 12 diversi parametri legati ai contenuti online». Fra questi c'è ad esempio la persistenza, ossia «quanto quel contenuto resiste sul web». In canali come Twitter o in altri social network, infatti, «un

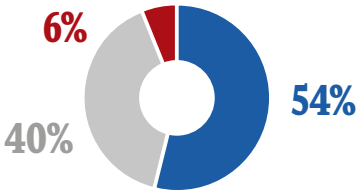
CLASSIFICA PER VOLUMI



Fonte:Reputation Manager

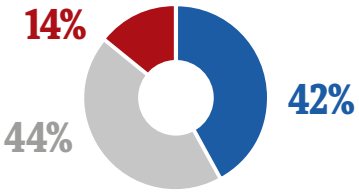
1 BPER: Banca — 2.923,43 R

Prima in classifica, Bper è la banca con la migliore reputazione online con solo il 6% di sentiment negativo. A incidere positivamente sul giudizio del web sono stati ad esempio il lancio di Wristband Fly Buy, il primo braccialetto per i pagamenti elettronici, e l'accordo con Amazon per servizi bancari ed e-commerce. A livello corporate, positivi sono stati la trasformazione in spa, l'attivismo nella partita per le good bank e la cessione di un portafoglio di crediti in sofferenza ad Algebris.



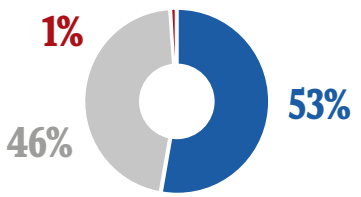
2 BPM Banca Popolare di Milano — 1.411,15 R

Stando alla ricerca, il web ha dato un giudizio più che positivo alla fusione tra Bpm e Banco Popolare che ha portato alla nascita della terza banca italiana, Banco Bpm, influenzando positivamente anche il parere su Bpm. Tra gli argomenti più discussi ci sono stati in particolare l'accordo su 2.100 esuberi e 400 assunzioni, e le relative preoccupazioni dei sindacati, nonché la contrarietà alla fusione da parte dei pensionati soci di Bpm. Giudicata positiva la razionalizzazione dei sistemi informativi attraverso Res.



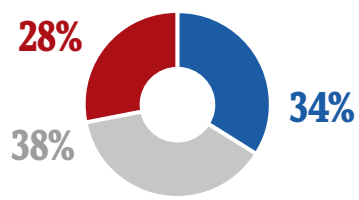
3 Cariparma Crédit Agricole — 1.312,94 R

Con solo l'1% di pareri negativi, Cariparma Crédit Agricole si posiziona fra le prime tre banche del Paese quanto a web reputation. Sui social e sui giornali online sono piaciuti i risultati - il gruppo è in crescita, nei primi nove mesi del 2016 ha registrato un utile netto a 189 milioni di euro e ha ottenuto l'Oscar del Bilancio 2016 - e la proposta di acquisizione di Carife. Positivo anche il rebranding del gruppo e la raccolta di tutte le realtà, tra le quali Carispezia e Friuladria, sotto il marchio Crédit Agricole.



4 UniCredit — 1.245,62 R

La reputazione online di Unicredit è complessivamente positiva, anche se nel corso degli ultimi mesi ci sono stati elementi che potrebbero aver influito negativamente sul parere degli internauti. Fra questi ci sono il ritiro dalla Polonia con la cessione della proprio controllata, Banca Pekao, e l'allarme dei sindacati per gli esuberi previsti dal nuovo piano industriale. Fra le altre tematiche più considerate ci sono la nomina di Jean Pierre Mustier quale nuovo ceo (e i tagli al suo stipendio), l'aumento di capitale, la vendita di Pioneer ad Amundi e la sospensione per 12 mesi delle rate dei mutui nelle zone terremotate.



commento, positivo o negativo, si diffonde più velocemente e verso una massa più ampia di audience, ma resta online per meno tempo rispetto a quelli di altri portali, quali ad esempio Wikipedia o You Tube». L'impatto sulla reputazione cambia dunque in base al mezzo. Ma non solo. Altri criteri sono poi la pertinenza, ossia «la rilevanza, l'impatto della fonte dove si può trovare quel determinato contenuto online, ad esempio un blog o un giornale nazionale» e l'audience, quindi quante persone sono state potenzialmente raggiunte. Ma anche il livello di condivisione e le visualizzazioni di quel contenuto e la dominanza del tema, cioè «se quell'articolo o quel commento citano la banca all'inizio o alla fine e con quanta rilevanza», spiega Barchiesi. Tutti questi parametri «hanno un valore che può essere positivo o negativo a seconda del sentiment. I valori negativi e quelli positivi si sottraggono; il saldo netto è appunto R, ossia la reputazione complessiva».

POCO MA BUONO

Lo studio ha anche esaminato i volumi delle conversazioni online rilevando che è Unicredit, con il 16,5% del totale, la banca di cui si è parlato di più sul web nella seconda metà del 2016, seguita da Mps e da Intesa Sanpaolo. La cosa interessante è che le prime tre banche con una migliore reputazione

Alberto Murer

- Bper, Bpm e Cariparma - sono fra le ultime quanto a volumi rispetto ad altri istituti più grandi. Se guardassimo infatti al rapporto tra volumi e sentiment, la banca con la positività maggiore risulterebbe Intesa Sanpaolo. Tuttavia sul web «se i contenuti online sono quantitativamente inferiori ma prevalentemente positivi, sono comunque più significativi rispetto a volumi più elevati ma sia positivi sia negativi, che di fatto si annullano», spiega Barchiesi. Di conseguenza «per avere una buona reputazione sul web non conta la quantità di contenuti ma la loro qualità» aggiunge **Alberto Murer**, partner di Be Media. In pratica il celebre detto "nel bene o nel male, purché se ne parli" non si adatta ai tempi della comunicazione 2.0.

L'INNOVAZIONE AIUTA LA REPUTAZIONE

Scendendo ancora più in dettaglio, se guardiamo ai temi, positivi o negativi,

SALOMONRUNNINGMILANO

SALOMON RUNNING MILANO

17 SETTEMBRE 2017

9.9 KM | **15 KM** | **25 KM**

Con il patrocinio di:

Regione Lombardia · Milano · CITTÀ DI POÀ

Sponsored by:

salomon · SUUNTO · Allianz · CityLife · SIS · Netm

In collaborazione con:

Federazione Italiana di Atletica Leggera · Ente di Promozione Sportiva riconosciuto dal CONI · C.S.A.In. · Friesian Team · MiCo Milano Congressi · OTC

Partner:

CASSAFORENSE · Rotary Distretto 2041 · End Polio Now · MASTERTENT building up moments

Media partner:

ICARUS HD · Radio Disco · Running · LVA Luca Vitale e Associati · finance community

Per ulteriori informazioni consulta il sito www.runningmilano.it

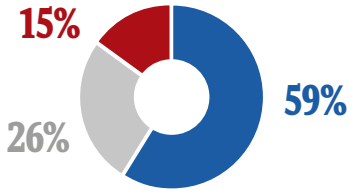
5 BANCO POPOLARE **1.057,09 R**

Così come Bpm, anche Banco Popolare ha guadagnato positivamente in termini di reputazione dal via libera alla fusione con la milanese e dalla conseguente creazione della terza banca italiana. Dall'altra parte però fra gli argomenti più discussi, e in maniera non positiva, ci sono stati l'accordo su 2.100 esuberi e l'aumento dei costi sui conti correnti per i clienti per il salvataggio di Banca Etruria.

NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

6 INTESA SANPAOLO **925,80 R**

Con un giudizio positivo pari al 56%, Intesa Sanpaolo è fra le banche con la migliore reputazione online. Gli argomenti di cui si è maggiormente discusso sul web sono stati il rispetto dei requisiti patrimoniali fissati dalla Bce, l'acquisizione di Banca ITB, la banca online dei tabaccai, l'accordo con Ance per sostenere il mercato immobiliare. Elementi negativi sono invece l'accusa, da parte degli Usa, di aver aggirato controlli antiriciclaggio e la multa da 235 milioni di dollari nonché l'aumento di 50-60 punti i costi dei mutui per la casa.



NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

che hanno più influenzato il giudizio complessivo delle singole banche (si vedano i box) emerge che è la tecnologia l'elemento più apprezzato dai clienti. Per fare un esempio, nel caso di Bper fra le attività giudicate in maniera molto positiva online ci sono stati il lancio di Wristband Fly Buy, il braccialetto per i pagamenti elettronici e l'accordo con Amazon per i servizi bancari e di e-commerce. «Investire in tecnologia e offrire servizi evoluti paga in termini di reputazione perché trasmette l'immagine di una banca al passo con i tempi», sottolinea Murer. La solidità patrimoniale è poi un altro elemento che conta molto agli occhi degli internauti assieme a un rapporto stretto con i propri clienti. «Le banche del territorio sono sentite più vicine dagli utenti, quelle più grandi non danno la percezione di avere la stessa attenzione», evidenzia. In generale, dunque, «la dimensione non conta, conta sapersi innovare e comunicare bene le attività corporate attraverso i social». Ciò vale anche per quanto riguarda le operazioni di finanza straordinaria che sono rilevanti «ma se percepite come operazioni di crescita e consolidamento, come avvenuto ad esempio con Bpm e Banco Popolare». In questo senso la comunicazione è fondamentale: «Trasmettendo il messaggio di essere la "terza banca del Paese", Bpm e Banco Popolare hanno dato un'ottima impressione online e gli effetti si vedono».

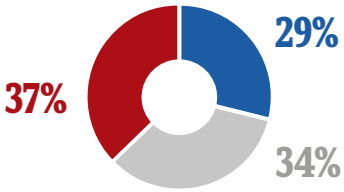
7 BNL GRUPPO BNP PARIBAS — 416,77 R

Il lancio di #solo5giorni, un nuovo servizio che consente di ottenere la delibera del mutuo entro 5 giorni, e l'avvio del piano di ristrutturazione da parte dell'amministratore delegato Andrea Munari, che prevede 700 prepensionamenti e la chiusura di 100 filiali. Sono queste le tematiche riguardanti Bnl di cui si è più parlato sul web lo scorso anno, per un giudizio complessivo sulla banca più che positivo.

NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

8 UBI Banca — -1.310,87 R

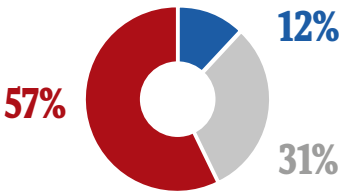
I pareri negativi su Ubi Banca superano, almeno online, quelli positivi, portando il gruppo guidato da Victor Massiah in basso alla classifica. Tra i temi più discussi ci sono stati il passaggio da modello federale a Banca Unica, il costo più alto dei conti correnti e l'accordo con i sindacati per 600 uscite nel 2017. Non sono passate inosservate neanche le indagini per illecito bancario e truffa, che hanno coinvolto lo stesso Massiah e il presidente emerito di Intesa Giovanni Bazoli, e le trattative per l'acquisto di Banca Marche, Banca Etruria e CariChieti. A incidere sulla reputazione sono state anche le sponsorship della Juventus FC e dell'NBA.



NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

9 MONTE DEI PASCHI DI SIENA BANCA DAL 1472 — -3.497,58 R

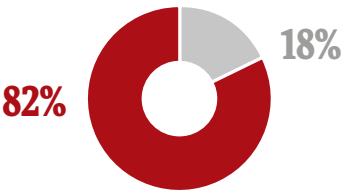
Dalle dimissioni di Fabrizio Viola da amministratore delegato alla bocciatura agli stress test dell'Ue, la situazione critica di Mps incide anche sulla sua reputazione online. In particolare ciò che ha maggiormente influito sul parere del web è il fallimento dell'aumento di capitale, con l'innalzamento del valore (8,8 miliardi di euro) e il dietrofront del fondo sovrano del Qatar, e le difficoltà del piano di salvataggio, tra le quali lo stop della Bce al posticipo di 20 giorni per l'aumento di capitale.



NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

10 Banca Popolare di Vicenza — -6.119,90 R

Oltre al piano di salvataggio, Banca Popolare di Vicenza dovrà lavorare molto quest'anno per migliorare la propria reputazione agli occhi dei clienti presenti online. Sul web infatti il giudizio del gruppo è prevalentemente negativo, complici la crisi della banca, le trattative di fusione con Veneto Banca e gli eventuali esuberi, lo scontro con Cattolica Assicurazioni ma anche la sanzione Antitrust da 4 milioni per pratica commerciale scorretta e le cause con i risparmiatori.



NEGATIVO NEUTRO POSITIVO

Paolo Galvani

NUOVI PRODOTTI E ALLEANZE: la ricetta di MONEYFARM

La società cresce al ritmo del 10% al mese in termini di asset e clienti. E mette a segno partnership con Allianz e Uber. L'obiettivo? Diventare il leader europeo nel digital wealth management

I fintech? Non è più uno sconosciuto. Anzi, è diventato un alleato. Stando all'ultima survey di PwC "chiamata Global Fintech Survey 2017", l'80% tra banche, compagnie assicurative e consulenti finanziari pensa infatti di aumentare le partnership con le aziende fintech nei prossimi 3 o 5 anni. Questo non solo per gli eventuali ritorni sui progetti di innovazione, ma anche perché le società attive in questo comparto stanno diventando degli interlocutori sempre più importanti sul mercato. L'esempio concreto è quello di Moneyfarm, che di recente ha avviato una joint venture con l'assicuratore Allianz.

Fondata come startup nel 2011 dal presidente **Paolo Galvani**, ex Deutsche Bank ed ex amministratore delegato della sgr di Banca Sella, e dall'amministratore delegato **Giovanni Daprà**, la società è tra i pionieri del digital wealth management.
Come spiega a *MAG* il presidente Galvani, «Moneyfarm è un servizio di consulenza finanziaria online che tramite un questionario redige un profilo del cliente, stabilisce, considerando anche l'obiettivo d'investimento e il livello di rischio, il portafoglio ideale del potenziale investitore e offre una piattaforma dove monitorare i propri investimenti». Oggi la società ha sedi a Milano, Londra e Cagliari, conta 100 mila utenti iscritti e asset in crescita a ritmo del 10% al mese.

Dalla nascita, il team ha raccolto oltre 30 milioni di dollari in cinque anni, in particolare con il supporto dei venture capital United Ventures e Cabot Square che nell'ultima tornata hanno investito 16 milioni di euro. Il salto di qualità però è arrivato nel marzo scorso, con l'ingresso del gruppo assicurativo Allianz con un investimento che, riportano le indiscrezioni, si aggirerebbe intorno ai 7 milioni. «Quello con Allianz - osserva Galvani - è un primo esempio di come il

financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario

Giovanni Daprà

mondo fintech e quello della finanza tradizionale possono trovare un punto di contatto». Contatto che si è tradotto in un nuovo servizio lanciato da Moneyfarm per i dipendenti del Regno Unito di Allianz Global Investors: lo strumento, denominato Moneyfarm powered by Allianz GI, investirà in fondi Allianz e Pimco.

A febbraio, inoltre, Moneyfarm ha anche avviato una collaborazione con la società Uber per fornire servizi di pensione integrativa agli autisti nel Regno Unito.
«Quando siamo partiti la possibilità che la tecnologia potesse ridisegnare le attività dei servizi finanziari era solo un'idea, non era entrata nelle funzioni core delle banche ma era limitata ad alcuni servizi come il lending o i pagamenti - racconta Galvani -. Oggi questo panorama è totalmente diverso. Per noi parlare di fintech è una consuetudine, la sfida vera è capire quanto la tecnologia possa impattare sui modelli tradizionali».

E che impatto può avere, dott. Galvani?
Un impatto grandissimo. L'innovazione influenza tanti aspetti della finanza, dai processi decisionali alla relazione con il cliente, fino ai servizi e ai prodotti.

Come reagiscono gli operatori a questo approccio "disruptive" della tecnologia?
Alcuni operatori finanziari giocano in difesa e vanno avanti con il modello tradizionale introducendo tecnologia dove è necessario, altri invece anticipano il mercato e cercano di far andare avanti i modelli di business sul sistema fintech. In particolare, nell'asset management, specialmente in Italia, questo tipo di attività è ancora fortemente legata alla dimensione fisica e di conseguenza la tecnologia viene vista come aiuto alle reti di vendita, non come modello a sé. Ciò rappresenta uno dei grandi ostacoli dello sviluppo di questo business in Italia.

Nel Regno Unito invece?
Lì è molto diverso, la tecnologia è da tempo un elemento fondamentale dei servizi finanziari, inoltre la distribuzione diretta è meno forte rispetto all'Italia quindi è più facile posizionare l'offerta.

Parlare di robo-advisor e di fintech nel risparmio oggi non è più una novità. E il mercato sta iniziando a essere affollato. Voi come vi ponete rispetto ai vostri competitor?
È vero che molte realtà hanno iniziato a offrire questi

«L'innovazione influenza tanti aspetti della finanza, dai processi decisionali alla relazione con il cliente, fino ai servizi e ai prodotti»
Paolo Galvani

servizi e che il mercato è cambiato. Noi però non sentiamo di avere ancora veri e propri competitor. In Italia siamo fra i pochi operatori che offrono un modello di business ibrido, che nasce e si basa sulla piattaforma digitale ma che prevede anche l'attività di professionisti in carne e ossa che valutano i prodotti e sono a disposizione del cliente.

Anche senza competitor diretti dovrete comunque difendervi e posizionarvi sul mercato. Che carte vi giocate?
Innanzitutto il fatto di essere consulenti indipendenti. Al contrario di molti consulenti finanziari, noi non riceviamo commissioni sui prodotto, il costo del servizio è la nostra unica fonte di ricavo. Di conseguenza non esiste conflitto rispetto alla nostra offerta. L'allineamento di interessi con i nostri utenti è totale e questo è un primo punto di forza.

Gli altri quali sono?
I costi, che sono mediamente il 50% in meno rispetto a quelli degli altri operatori e vanno dallo 0,5% all'1,25% a seconda del capitale investito. Per investimenti da oltre 3 mila euro euro a 200 mila il costo è dello 0,7%. Ad esempio, se investissi 50 mila euro il costo sarebbe di 29 euro al mese. Questo abbattimento dei prezzi è legato soprattutto alla tecnologia che permette la distribuzione di qualsiasi soluzione in maniera diretta, senza dover remunerare la rete di vendita. Per noi questo si traduce in un risparmio del 50-70%.

Che altri vantaggi porta la tecnologia?
Ci consente di offrire un prodotto di elevata qualità. Per ogni profilo di rischio associamo diversi portafogli molto diversificati attraverso un sistema di selezione più sofisticato. Questo grazie alla tecnologia ma anche all'efficienza del nostro team.

I VINCITORI

in diretta streaming dalle 20,15
e su twitter #LcIpTmtAwards

IP & TMT 2017 Awards

by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 11 MAGGIO 2017 • MILANO

In collaborazione con

JAGUAR

LAND ROVER

Legalcommunity
Ip&Tmt Awards sostiene

Comitato Collaborazione Medica

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

«L'ambizione è quella di riuscire a proporre, si spero entra l'anno, un prodotto pensionistico complementare a quelli proposti ora»

Paolo Galvani

Quali sono i vostri obiettivi nel prossimo futuro?
Vogliamo diventare fra i principali operatori di servizi di digital wealth management, quindi di servizi di gestione del patrimonio a 360 gradi, e portare l'azienda a livelli di redditività che ci permetta di crescere e proseguire in autonomia con i nostri progetti.

E come pensate di perseguirli?
Principalmente attraverso il lancio di nuovi prodotti e, parallelamente, implementando le eventuali joint venture che si proporranno con grandi realtà finanziarie come avvenuto con Allianz e Uber.

Che tipo di nuovi prodotti?
L'ambizione è quella di riuscire a proporre, si spero entra l'anno, un prodotto pensionistico che sia complementare a quelli proposti ora.

Quante persone lavorano a Moneyfarm?
Siamo 80, divisi tra Milano, Londra e Cagliari.

State pensando anche a un espansione internazionale?
L'ambizione è quella di costruire una piattaforma attiva a livello europeo. La faremo ma non per il momento.

In Italia siete cresciuti molto. Quali difficoltà però riscontrate ancora?
Nel nostro Paese la rete fisica e la relazione con il proprio private banker giocano un ruolo primario nel settore del wealth management. Spesso gli investimenti non sono valutati sulla base in maniera oggettiva ma sulla base della relazione con il consulente. Questo è un problema non solo per noi ma anche per il fintech in generale.

Da parte dei clienti c'è fiducia? È facile spiegare il fintech agli utenti?
Su questo tema sono stati fatti grandi passi avanti rispetto al passato e ora questo tipo di strumenti ha una maggiore rilevanza. In generale il momento è positivo, anche per via della situazione bancaria italiana che gioca al nostro favore. Il brand non è tutto e ora i clienti ne sono consapevoli.

In quanto startup siete cresciuti grazie al supporto di investitori, pensate di averne ancora bisogno?
Al momento stiamo lavorando per capire se avviare un altro round di investimento.

Voi siete nati nell'innovazione, che spazi ci sono per innovare ancora e quali sono i trend?
Gli spazi ci sono e le tendenze lo dimostrano. In particolare nel Regno Unito si sta ripensando in chiave tecnologica il mondo assicurativo, il cosiddetto Insuretech, e il modello di banca più "leggera", quindi applicando la tecnologia alle funzioni tradizionali della banca in modo che siano più veloci, leggeri e mobile. (l.m.)

PANEL E ACCORDI TARIFFARI, ecco la strategia legale di AIG

Law firm internazionali e boutique specialistiche: ecco chi fa parte del network di consulenti del colosso delle assicurazioni in Italia. Gli elenchi vengono rivisti ogni due anni

Dalla law firm all'azienda. Sei anni fa, **Diego Manzetti** ha scelto di passare dal libero foro (era associate da Norton Rose Fulbright) alla carriera in house. L'opportunità si chiamava AIG. Il colosso internazionale delle assicurazioni doveva costituire la propria funzione legale in Italia e ha scelto di affidarla a un professionista proveniente da uno studio con cui aveva una consuetudine di rapporti. Perché la conoscenza dell'industry e quella dell'azienda sono qualifiche imprescindibili per qualunque giurista d'impresa.

Al momento del suo arrivo in AIG, l'avvocato, che ha assunto la carica di head of legal South Europe and MENA ha dovuto costruire ex novo la funzione.
Nell'ufficio di Milano, oltre a Manzetti ci sono altri tre professionisti: **Giacomo Robutti**, **Ludovica Zocchi** e **Amalia Daloiso**. Nel complesso invece, sono 17 i componenti del team legale Sud Europa, Medio Oriente e Nord Africa.

L'attività del team in house copre quasi tutto lo spettro degli affari legali. «Fra le altre cose», racconta Manzetti a *MAG*, «ci occupiamo di schemi di distribuzione, polizze, data protection, contenziosi e gare d'appalto». Manzetti, in questi sei anni, ha lavorato alla costituzione dei panel e alla definizione degli accordi tariffari con gli avvocati esterni. Costruendo una rete di collaborazioni in base alle competenze dei professionisti e alle specificità delle questioni da affrontare.

In ambito assicurativo, per esempio, la società lavora con Dla Piper e Norton Rose Fulbright e in particolare con gli avvocati **David Marino** e **Salvatore Iannitti**. «Nell'amministrativo», dice Manzetti, «abbiamo un rapporto di lungo corso con **Andrea Bullo**, professionista che conosce bene anche il settore assicurativo e questa è una competenza piuttosto rara» tra gli esperti di public law. Sul fronte data protection, invece, l'avvocato nel panel è **Marco Maglio**.
Nel diritto del lavoro, AIG collabora con **Paola Tradati** di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop). Mentre per il penale il punto di riferimento è lo studio Cagnola con **Fabio Cagnola** e **Filippo Ferri**.

Capitolo a parte sono i sinistri. Qui, spiega Manzetti, «abbiamo un panel separato, gestito dall'ufficio centrale di Londra ma su cui di recente abbiamo attivato delle sinergie». L'ufficio italiano ha di fatto aiutato l'ufficio sinistri a rivedere il panel, identificando delle tariffe flat che sono state proposte a tutti gli studi del panel. «Un lavoro durato diversi mesi, in cui abbiamo incontrato gli studi e abbiamo messo a punto un criterio di rotazione aumentando la trasparenza». Un passaggio fondamentale, a detta di Manzetti, per evitare che si creino prebende e posizioni di rendita.

Il panel sinistri è organizzato per aree di specializzazione. C'è chi si occupa di polizze finanziarie, responsabilità civile di amministratori, polizze di infedeltà, polizze reps & warranty. Qui la società collabora, tra gli altri, con Dla Piper, Gop (in particolare da quando ha preso

▸▸▸

«Fra le altre cose, ci occupiamo di schemi di distribuzione, polizze, data protection, contenziosi e gare d'appalto»

III edizione

inhousecommunity.it Awards

Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDIPARTNERS 1996

FAVA&ASSOCIATI STUDIO LEGALE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

GEBBIABORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM&WATKINS

LIMATOLA AVVOCATI

PORTOLANO CAVALLO

stufano gigantino cavallaro e associati studio legale e fiscale

Sponsor

Accuracy

Laurence Simons

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Chiara Vedovati), Norton Rose e Baker McKenzie, oltreché alcune boutique italiane come lo studio Bozzola.

«Poi abbiamo una parte Rc enti pubblici e Rc auto per il mercato grandi flotte», prosegue Manzetti che sottolinea: «Qui abbiamo avvocati che operano a tariffe più basse con una strutturazione diversa dei team».
A proposito, qual è la politica tariffaria dell'azienda? «Nella consulenza noi lavoriamo a tariffa flat oraria. Tariffe che non guardano alla seniority ma alla specializzazione richiesta». Si tratta di una tariffa che parte da 150 euro e può ovviamente variare a seconda dei casi. E che la funzione legale di AIG è riuscita ad abbassare parecchio rispetto a sei anni fa quando non si pagava nulla meno di 250 euro l'ora.

Sul punto, Manzetti sottolinea che la possibilità di abbassare le tariffe non è stata legata al venir meno dei minimi tariffari ma è stata conseguenza di «dinamiche di mercato tra domanda e offerta». Del resto, i minimi sono venuti meno nel 2006. E Manzetti è arrivato in AIG nel 2011.

«Nell'area corporate (quella che Manzetti segue in prima persona, ndr), usiamo tariffazione oraria o retainer per l'assistenza generale, come nel caso del labour, dove si prevede un fisso annuale per lo studio».

Nel contenzioso, invece, il team in house di AIG ha creato delle tariffe flat partendo dai suggerimenti arrivati dagli stessi legali. «Abbiamo individuato delle fasce di valore per le cause e abbiamo chiesto di farci delle offerte. Le abbiamo comparate con quella che era la nostra esperienza in casi di medesimo importo e abbiamo identificato le tariffe ideali per garantire a noi risparmi di budget e agli avvocati guadagni adeguati».
Questo è stato possibile anche riducendo il panel e introducendo un criterio di rotazione nell'assegnazione dei mandati. Ovviamente sempre tenendo conto delle specializzazioni di settore.
In questo modo, spiega Manzetti, «si toglie la discrezionalità al singolo liquidatore che non può andare dall'avvocato che ritiene, salvo che ci sia una specifica giustificazione di natura tecnica».

Insomma, quella messa a punto dalla direzione legale di AIG è una politica tariffaria che tiene conto delle aree in cui uno studio deve operare e del tipo di lavoro che deve svolgere. Un lavoro costante e in divenire, come spiega l'avvocato. Di recente, per esempio, sono stati creati dei sotto panel per specializzazione in aree come amministrativo, ambientale, aviation o marine.

In tutto questo processo, l'ufficio di Milano lavora a stretto contatto con

Diego Manzetti

il Legal operation center basato a Londra. Questo ufficio gestisce a livello centrale il procurement legale. Ha una funzione amministrativa. Non entra nel processo di selezione dei legali sul territorio. Ma si occupa di verificarne le caratteristiche salienti e di inserirli nel panel. Il panel viene rivisto ogni due anni, salvo eccezioni. Budget e assegnazione degli incarichi, invece, sono gestiti localmente. «Se dovessimo utilizzare un avvocato fuori panel c'è una procedura specifica da seguire che si chiama *single engagement request*, in cui dobbiamo spiegare perché per quello specifico incarico riteniamo che si debba ricorrere a quello studio».

L'organizzazione, inoltre, prevede anche un 10% di casi che non possano essere gestiti così e che invece vedano il ricorso a beauty contest per l'assegnazione degli incarichi.

Grazie a questo lavoro di organizzazione ed efficientamento della funzione legale la spesa si AIG su questo fronte è diminuita nel corso degli anni. Del resto la funzione guidata da Manzetti svolge molto lavoro internamente. E se si rivolge all'esterno lo fa essenzialmente in due casi: necessità di affrontare temi complessi o controversi e la mancanza di tempo.

Il gruppo, inoltre, ha attivato anche un centro eccellenza legale nelle Filippine che si occupa di una serie di attività standard. Sempre nella costante ricerca di economie (anche se l'Italia non può ancora beneficiare di questi servizi che riguardano attività di common law).

Anche gli studi esterni, secondo Manzetti, dovrebbero fare un lavoro per migliorare l'efficienza con cui operano. «Gli studi sono piccole imprese. Quanto meglio gestiscono le loro spese, tanto più riescono a essere profittevoli», conclude l'avvocato.

La SETTIMANA da 40 ORE e il REBUS del WORK/LIFE BALANCE

La Germania è il mercato prescelto da Linklaters per sperimentare una soluzione pilota sul fronte delle politiche di work/life balance. Lo studio magic circle ha messo a punto un programma battezzato YourLink e aperto a tutti i collaboratori. Che siano neo avvocati o senior associate.

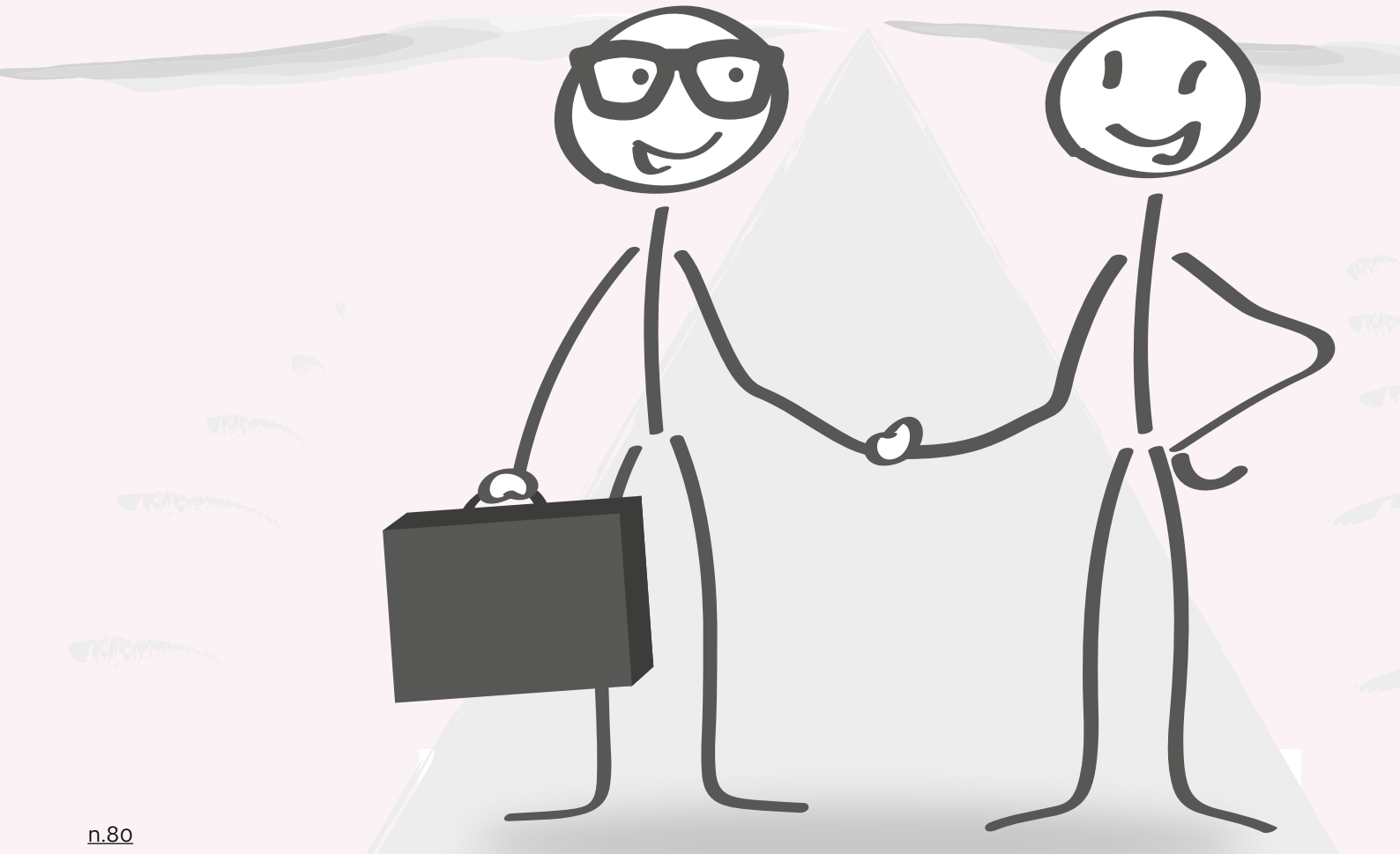
Di fatto, chi aderisce a questa sperimentazione avrà la possibilità di lavorare in studio per otto ore al giorno cinque giorni alla settimana. Una svolta para-impiegatizia che dovrebbe rispondere concretamente alle richieste di maggiore bilanciamento tra impegni professionali e vita privata. Un'opportunità sopratutto per chi ha famiglia o altro tipo di esigenze personali che altrimenti mal si concilierebbero con i ritmi no stop del lavoro in una law firm di questo calibro.

Ovviamente, chi sceglie di accedere a YourLink deve pagare anche un "prezzo". Nel caso di un neo avvocato si tratta di un terzo della retribuzione annua di base: questi giovani professionisti si dovranno accontentare di 80mila euro anziché 120mila euro l'anno. Anche l'entità degli aumenti retributivi sarà inferiore a quella degli altri, mentre il percorso di carriera non arriverà mail oltre il livello di counsel.

Inutile dire che gli osservatori del settore sono molto curiosi di veder quale effetto avrà nel concreto questa sperimentazione.
Lo studio si aspetta l'adesione a YourLink di non più del 20% dei collaboratori.

Avvocati:
GENERAZIONI A CONFRONTO

di mario alberto catarozzo*



C'era una volta l'avvocato che apriva il proprio studio. C'era una volta il praticante che superato l'esame di Stato si apprestava a mettersi in proprio sfoderando quanto acquisito dal proprio dominus negli anni di tirocinio. Spesso, così come alle scuole elementari per il maestro, di dominus se ne incontrava uno solo che faceva da modello nel bene e nel male, quasi come un "padre professionale". Dalla tecnica giuridica al come gestire i rapporti con la clientela il rapporto col dominus, benché spesso fatto anche di formalità e distanze (a cominciare da quella anagrafica) era molto stretto dal punto di vista professionale, fondato su fiducia, emulazione e stima.

A qualcuno è andata meno bene di altri, certo, ma il dominus rimaneva una figura di riferimento per il resto della vita professionale. Pertanto, quella distanza spesso creata dalla differenza di età veniva colmata dal fatto che la professione era sempre la stessa di generazione in generazione.
Le dinamiche di un mercato fermo per oltre cinquant'anni, che si ripetevano sempre uguali, facevano sì che quanto appreso da giovani praticanti potesse rappresentare un faro per tutta la loro vita professionale. Imparati i "trucchi del mestiere", il gioco era in buona parte fatto.

A un certo punto però le cose si sono evolute, il mercato ha preso vie inaspettate e la velocità del cambiamento è diventata tale da modificare anche questo rapporto tra generazioni di avvocati legati fino a quel momento se non dall'età, quantomeno dalla continuità della professione.

Oggi, con un mercato del lavoro in crisi, al laureato in legge si presenta come alternativa all'aprire un proprio studio quella di entrare nell'organizzazione di uno studio legale di medie-grandi dimensioni come collaboratore.
Qui si aprono due strade a seconda che vi siano aspirazioni di crescita, oppure aspirazioni di sicurezza.
Nel primo caso troviamo i nuovi avvocati che tentano la via della partnership, della scalata interna nelle gerarchie professionali per poter esercitare la professione rimanendo al timone. Nel secondo caso troviamo invece chi interpreta la professione con i nuovi parametri del mercato, cioè come un'organizzazione stile azienda con ruoli, divisioni di competenze, retribuzione fissa (o giù di lì), voglia di rimanere in seconda o terza linea senza quello spirito imprenditorial-professionale che spinge alla ricerca di clientela e alla competizione sul mercato.

Ciò che oggi fa paura alle nuove generazioni di avvocati, soprattutto a chi vorrebbe svolgere la professione come titolare o partner, è la difficoltà e la lunghezza del percorso che si presenta davanti. Aprire uno studio è dispendioso e soprattutto fortemente aleatorio quanto alla possibilità di guadagno, che è legata alla capacità di reperire clientela.
Aprire uno studio in proprio non è oggi da tutti, ma anche tentare la scalata interna alla partnership non è un'impresa semplice. I giovani spesso si vedono persi in questo mare magnum e sono disillusi quanto alle reali possibilità di riuscita.

Le cose viste dai senior, invece, sono completamente diverse. I giovani sono meno propensi al sacrificio e vorrebbero tutto e subito. Molti avvocati con i capelli bianchi ricordano la verve e la passione con cui hanno approcciato la professione e non la ritrovano nei giovani professionisti che intraprendono questa strada.
Ma le distanze spesso non sono solo di visione o di spirito di sacrificio, ma anche nell'attaccamento a ciò che si fa, nella

foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food

passione per lo studio del diritto, nella capacità di saper fare rinunce in attesa che i risultati arrivino.

La conseguenza di questo cambiamento di scenario, dove il giovane è decisamente meno incentivato da visioni positive del futuro professionale, è che più facilmente si rinuncia ai propri sogni e si sostituiscono con certezze a breve termine, più palpabili e raggiungibili. Ecco che nei colloqui di giovani avvocati e di praticanti ci si sente chiedere prima di ogni altra cosa l'orario di lavoro, le ferie, la retribuzione, il carico di lavoro.

Partendo dunque dalle differenti visioni della professione delle diverse generazioni a confronto, vediamo un vademecum da seguire per permettere alle stesse di relazionarsi in modo positivo.

SUGGERIMENTI PER I SENIOR

1. partite dall'idea che la vostra esperienza è solo vostra e può essere un esempio, ma non necessariamente un modello da seguire perché più valido di un altro;
2. considerate che ciò che vedete voi della professione oggi può essere ben diverso da ciò che vede un giovane, con il proprio carico di ansie per l'incertezza del futuro;
3. fate tante domande con l'obiettivo di comprendere, prima ancora di voler insegnare;
4. siate esigenti con i giovani sulle performance, ma siate anche rassicuranti con la vostra presenza, invece che giudicanti o intimorenti;
5. siate dei facilitatori della crescita dei giovani e non ulteriori ostacoli da affrontare.

SUGGERIMENTI PER I JUNIOR

1. siate rispettosi dell'idea del vostro dominus o partner di riferimento, anche se a volte potrà sembrare anacronistica;
2. cercate di rendere il confronto con i senior sempre un momento di apprendimento, anche quando è duro;
3. concentratevi sul presente più che sul futuro, con l'unica certezza che chi si impegna e si dedica avrà dei risultati;
4. ricordatevi che alla base della professione resta sempre la preparazione giuridica, anche se oggi la comunicazione e le competenze manageriali sono importanti;
5. definite bene i vostri obiettivi e poi create la strategia per realizzarli, invece di accontentarvi delle strade che sembrano più praticabili.

*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
@MarAlbCat

LE TRE SFIDE (di mercato) della RISTORAZIONE ITALIANA

di **gabriele perrone**

L'attività imprenditoriale degli chef corre sui binari di diversificazione, internazionalizzazione e qualità dell'offerta. Ecco chi sono i protagonisti di questi trend

iversificazione, internazionalizzazione, qualità dell'offerta (e della strategia di business). Sono questi i trend che si stanno affermando nell'alta ristorazione italiana. E sono le tre sfide di mercato del settore per il prossimo futuro.
Il filo conduttore è l'attività imprenditoriale degli chef, sempre più attivi dal punto di vista manageriale nell'espansione delle loro aziende, anche attraverso attività collaterali a quella del singolo ristorante, che per molti di loro, oggi, rappresenta solo una parte del proprio business.

CEREA E ALAJMO I PIÙ RICCHI

La diversificazione è nel Dna delle due famiglie più "potenti" della ristorazione italiana: i **Cerea** e gli **Alajmo**. I primi, secondo i dati di Infocamere, hanno un giro d'affari di circa 15,5 milioni di euro. Oltre al ristorante 3 stelle Michelin a Brusaporto (Bergamo) le attività dei Cerea comprendono il relais La Dimora, il caffè-pasticceria Cavour in Città Alta e la società di catering Vi.co.ok (creata nel 2008) attiva in tutto il mondo e in scuole, ospedali e strutture pubbliche.

FAMIGLIA CEREA

RISTORANTE/I
Da Vittorio (Brusaporto, Bergamo)

ALTRE ATTIVITÀ
Relais La Dimora, caffè-pasticceria Cavour, società di catering Vi.co.ok, consulenze, scuola di cucina, libri

STIMA FATTURATO
15,5 milioni

Ad incrementare il fatturato della famiglia Cerea ci sono inoltre prestigiose consulenze esterne, la scuola di cucina e libri.
Discorso simile per gli Alajmo, che fatturano 11 milioni attraverso 10 locali dalle diverse proposte tra Padova, Venezia e Parigi. La ristorazione ha una percentuale di circa il 70% sul giro d'affari dell'impresa, che nel corso degli

MASSIMILIANO E RAFFAELE ALAJMO

RISTORANTE/I
Le Calandre, Il Calandrino (Sarmeola di Rubano, Padova), La Montecchia, ABC Montecchia (Selvazzano, Padova), Quadri, ABC Quadri, Caffè Quadri, Amo (Venezia), Caffè Stern (Parigi)

ALTRE ATTIVITÀ
Negozio alimentare In.Gredienti, editoria, design, catering

STIMA FATTURATO
11 milioni

in partnership with:
TUTTOFOOD
MILANO WORLD FOOD EXHIBITION

SEEDS & CHIPS

THE GLOBAL FOOD INNOVATION SUMMIT

8 - 11 MAY 2017 | FIERA MILANO - RHO

We bring food & technology toghether,
from farm to fork and beyond.

Seeds&Chips - The Global Food Innovation Summit is one of the top **food innovation** events worldwide.
We are dedicated to showcasing national and international talent and cutting-edge solutions from around the world.

www.seedsandchips.com

media partner:
foodcommunity

anni ha sviluppato altre attività con il marchio Alajmo: dall'editoria al design, dal catering per eventi alla vendita di prodotti alimentari.
Diversificare l'offerta è il "mantra" di **Giancarlo Perbellini**, che gestisce sei locali più un hotel a Verona, un ristorante a Venezia e una locanda a Hong Kong. Si va dal bistellato Casa Perbellini (1,3 milioni di euro di fatturato) a un bistrot, fino a una pasticceria, una pizzeria e un mini-albergo.

GIANCARLO PERBELLINI

RISTORANTE/I
Casa Perbellini, Locanda 4 Cuochi, Al Capitan della Cittadella, Du De Cope, Dolce Locanda, Tapasotto (Verona), Dopolavoro (Venezia), Locanda by Giancarlo Perbellini (Hong Kong)

ALTRE ATTIVITÀ
Hotel Cinque, consulenze

STIMA FATTURATO
6 milioni

MORENO CEDRONI

RISTORANTE/I
La Madonnina del Pescatore, Clandestino Susci Bar, Anikò (Senigallia, Ancona)

ALTRE ATTIVITÀ
Laboratorio Officina, giudice Top Chef Italia, libri, consulenze, catering

STIMA FATTURATO
2 milioni

Anche **Andrea Berton** ha fatto della diversificazione una leva di successo. Oltre a condurre l'omonimo ristorante stellato a Milano, lo chef friulano è socio di Solferino48 (insieme all'architetto **Tiziano Vudafieri**, l'avvocato e sommelier **Diego Rigatti** e al direttore esecutivo dei progetti **Giovanni Fiorin**) che controlla il bistrot Pisacco e il bar Dry, dove è presente la formula cocktail+pizza. I tre locali generano un fatturato complessivo di circa 5 milioni di euro. Berton svolge inoltre una consulenza al ristorante dell'hotel 5 stelle Sereno sul lago di Como.

Un altro esempio di ristorazione diversificata è quello di **Moreno Cedroni**: dal ristorante bistellato La Madonnina del Pescatore al Clandestino Susci Bar, fino alla salumeria di pesce Anikò, lo chef marchigiano mette sul piatto diverse offerte, conquistando così un'ampia clientela, per un giro d'affari totale di 2 milioni di euro.

LO CHEF SPICCA IL VOLO

L'inizio del 2017 è stato all'insegna dell'internazionalizzazione per **Davide Oldani**. Lo chef del D'O di Cornaredo ha inaugurato in Asia due nuovi ristoranti, precisamente a Manila e Singapore.
Il ristorante nelle Filippine, aperto in collaborazione con Fodee Global Concepts, si trova all'interno dell'hotel The Fort della catena Shangri-La.
La location di Singapore è ancora più suggestiva: il Victoria Theatre and Concert Hall situato lungo il Marina Bay Street Circuit, percorso cittadino che ospita il Gran premio di Formula 1.
Dopo aver fatto collezione di stelle Michelin coi suoi nuovi ristoranti a Milano, Bergamo, Castiglione della Pescaia e Venezia, **Enrico Bartolini**

ANDREA BERTON
(PIÙ SOCI DI SOLFERINO48)

RISTORANTE/I
Ristorante Berton, Pisacco, Dry (Milano)

ALTRE ATTIVITÀ
Sponsorizzazioni, design

STIMA FATTURATO
5 milioni

DAVIDE OLDANI

RISTORANTE/I
D'O (Cornaredo, Milano), ristoranti a Manila e Singapore

ALTRE ATTIVITÀ
Sponsorizzazioni, libri

STIMA FATTURATO
-

SCOPRI LE CATEGORIE

foodcommunity.it Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main partner

EFG

JAGUAR

LAND ROVER

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

ha aperto a inizio 2017 un altro locale all'estero. Il locale, di nome Spiga, si trova a Hong Kong e vede la collaborazione tra lo chef e

Dining Concept. All'estero Bartolini collabora anche con Skelmore Hospitality per i locali Roberto's di Dubai e Abu Dhabi.
L'internazionalizzazione è entrata anche nella strategia imprenditoriale di **Carlo Cracco**, che ha aperto il ristorante Ovo all'interno dell'hotel 5 stelle Lotte di Mosca. E pure il suo maestro, **Gualtiero Marchesi**, ha avviato un grande piano internazionale che per ora ha visto l'apertura

ENRICO BARTOLINI

RISTORANTE/I
Mudec (Milano),
Casual (Bergamo),
L'Andana (Castiglione della Pescaia),
Glam (Venezia),
Spiga (Hong Kong),
Roberto's (Dubai e Abu Dhabi)

ALTRE ATTIVITÀ
Consulenze

STIMA FATTURATO
2,7 milioni

di un ristorante nel club39 di Montecarlo. Secondo quanto risulta a *foodcommunity.it*, il gruppo di Marchesi si appresta ad annunciare altre novità di respiro internazionale. Infine hanno deciso di espandere il loro business all'estero anche due celebri pizzaioli italiani: **Gino Sorbillo** e **Gabriele Bonci**. Il primo ha aperto ben due nuovi locali a New York, mentre il secondo è pronto a sbarcare a Chicago, prima tappa di un progetto che ha lo scopo di portare il marchio Bonci in tutto il mondo.

QUALITÀ PRIMA DI TUTTO

La terza sfida del settore è la qualità. Come emerso da un'indagine della Federazione italiana pubblici esercizi (Fipe), il turnover delle imprese di ristorazione è molto elevato e dopo cinque anni solo il 52% delle attività sopravvive. Le cause sono diverse, dalla fragilità imprenditoriale alla saturazione del mercato e l'alta competizione, soprattutto in città come Milano e Roma.
Ma i protagonisti del settore, interpellati nell'ultimo anno da

CARLO CRACCO

RISTORANTE/I
Ristorante Cracco, Carlo e Camilla in Segheria (Milano),
Ovo (Mosca)

ALTRE ATTIVITÀ
Ex giudice di MasterChef, pubblicità, consulenze

STIMA FATTURATO
7,4 milioni

GUALTIERO MARCHESI

RISTORANTE/I
Marchesi alla Scala, Il Marchesino (Milano),
Thirty-nine by Marchesi (Montecarlo)

ALTRE ATTIVITÀ
Accademia Gualtiero Marchesi, libri

STIMA FATTURATO
2,5 milioni

MASSIMO BOTTURA

RISTORANTE/I
Osteria Francescana, Franceschetta58 (Modena)

ALTRE ATTIVITÀ
Food for Soul, Generi alimentari da Panino

STIMA FATTURATO
5 milioni

foodcommunity.it, sono tutti d'accordo su un fattore-chiave: bisogna puntare sulla qualità, non solo dell'offerta gastronomica ma dell'intera strategia di business, che deve avere fondamenta solide e credibilità per ottenere successo a lungo termine.
Un esempio per tutti è quello di **Massimo Bottura**, al quale l'Università di Bologna ha recentemente assegnato la laurea ad honorem in direzione aziendale. Lo chef dell'Osteria Francescana è stato premiato «per la visione imprenditoriale e le capacità manageriali con cui ha raggiunto un successo senza precedenti a livello globale, per la capacità di essere fiero ambasciatore del made in Italy, e per la volontà di condividere il sapere e far crescere i giovani e le attività filantropiche», con la sua onlus Food for Soul e l'iniziativa del Refettorio. Dal punto di vista aziendale, Bottura ha realizzato «una deliberata strategia di crescita, volta allo sviluppo della qualità e alla visibilità internazionale, mediante visione, capacità imprenditoriale, creazione e gestione del team, innovazione di prodotto e raggiungimento di un livello di servizio molto elevato». (g.p.)

TUTTI I NUMERI delle cucine BERTO'S

Cuochi stellati e grandi hotel tra i clienti dell'azienda veneta. Che fattura 22,5 milioni puntando su innovazione di prodotto ed export. E si muove nel mondo finance

All'ultima edizione di *Identità Golose*, l'evento che riunisce i grandi chef italiani, non è passato inosservato un particolare: le cucine utilizzate dai cuochi sul palco avevano il marchio Berto's.
Il legame tra l'azienda di Tribano (Padova) fondata nel 1973 e gli chef è sempre più solido ed è stato costruito nel tempo attraverso i pilastri della filosofia di Berto's: innovazione tecnologica, certificazioni di qualità e sicurezza, sostenibilità ed esperienza.

Da sinistra: **Giorgio Berto** (Fondatore), **Enrico Berto** (Presidente), **Leonardo Casaro** (Amministratore delegato), e **Marco Dal Pont** (Amministratore delegato)

100 %

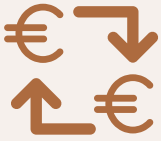
La produzione è interamente Made in Italy

Oggi l'impresa è guidata dal presidente **Enrico Berto** (figlio del fondatore), conta oltre 100 dipendenti e ha un giro d'affari di 22,5 milioni di euro, di cui l'80% proviene dall'export (50% Europa, 30% extra Ue) e il 20% dal mercato italiano. Il margine operativo lordo medio degli ultimi otto anni è stato di circa il 12%.

LE DIRETTRICI DELLA CRESCITA

Le direttrici della crescita aziendale sono principalmente due: «Negli anni abbiamo

ampliato la gamma dei prodotti aumentando l'offerta per la ristorazione professionale», spiega Berto, «e in contemporanea c'è stata un'estensione dei mercati di riferimento, che oltre all'Europa ha compreso Africa, Asia e Medio Oriente». Non l'America, perché «la tipologia di prodotti e le normative sono radicalmente diverse e servirebbe una produzione ad hoc per operare in quel mercato».
Germania, Francia e Spagna sono i principali mercati dell'azienda, che si è data anche un'organizzazione commerciale estera strutturata con uffici a Dubai e Bangkok per avere una presenza fisica in loco.
Assistita dallo studio legale e tributario Legalitax, un anno fa Berto's ha aderito al programma Elite di Borsa Italiana per accelerare la crescita delle piccole e medie imprese e avvicinarle al mercato dei capitali. «L'intenzione era quella di imparare a comunicare con gli investitori», spiega Berto, che è anche vicepresidente della sezione dei metalmeccanici di Padova di Confindustria. «Le nostre dimensioni non sono adatte a una quotazione in Borsa, ma siamo aperti ad altre operazioni di finanza straordinaria come il private equity».
Il 100% della produzione di Berto's avviene nello stabilimento di Tribano. L'aspetto core dell'impresa è l'ideazione del prodotto che comprende lo sviluppo delle tecnologie nell'apposito Berto's Lab. Molto importante anche l'aspetto del design, con la collaborazione di designer esterni.



22,5 mln €

Il giro d'affari di Berto's

80 %

Il peso dell'export sul fatturato

oltre 100

I dipendenti dell'azienda

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

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.

Enrico Berto

«Il nostro è un prodotto interamente made in Italy, tecnologicamente avanzato e con gusto italiano», afferma Berto. «Non basta farlo in Italia, bisogna che si veda».

UN MARCHIO PER LA DIVISIONE "SU MISURA"

Storicamente la produzione dell'azienda riguarda cucine di serie, ma da qualche anno è stata aperta una divisione dedicata alle cucine su misura, con il nuovo marchio "La cucina", per andare incontro a quella parte del mercato «che chiede un prodotto estremamente personalizzato di altissima qualità», cioè gli chef stellati. «Si tratta di un prodotto artigianale di nicchia, che intercetta la domanda degli chef ed è un fattore importantissimo per l'immagine dell'azienda».
Le cucine di Berto's sono state usate per esempio nello showcooking di **Antonino Cannavacciuolo** allo stadio Olimpico e in alcune puntate di *Cucine da incubo*. L'azienda ha inoltre stretto una partnership con la Funny Veg Academy di **Simone Salvini** ed è presente in prestigiosi ristoranti nel mondo: dallo stellato Disfrutar di Barcellona (premiato come miglior nuovo ristorante del World's 50 Best Restaurants) al Tippling Club di Singapore.
E proprio mentre si afferma la ristorazione di alto livello negli hotel di lusso, Berto's fornisce le cucine ad alcune tra le più importanti catene alberghiere internazionali come Marriott, Hyatt, Sheraton e Four Seasons, prevalentemente in Asia.
Questo dunque è il presente di successo di Berto's. E il futuro? «Sarà nelle cucine a induzione», conclude il presidente. «Tra i vantaggi di questa tecnologia ci sono potenza, velocità, controllo ed efficienza energetica. Non sono ancora molto diffuse anche perché sono costose, ma nei prossimi anni prevediamo una diffusione più ampia, come per le auto elettriche». (*g.p.*)

di giacomo mazzanti

LE TAVOLE DELLA LEGGE

L'Ov Milano - Food Lovers
Viale Premuda 14, 20129 Milano
Tel. 02 3663 8692
www.lovmilano.com

L'OV, UOVA A GO GO

A Milano ho sempre avuto il cruccio di non aver mai avuto un locale dove poter trovare le mie amate egg benedict di cui faccio il pieno quando sono all'estero per la prima colazione. Poi ho scoperto L'Ov. Qui potete finalmente trovarle e sono anche fatte molto bene!
Il locale è molto accogliente (molto spazioso) e vi sentirete subito a casa anche perché la cucina è aperta dalle 10 alle 24 e potete comodamente coprire tutto l'arco della giornata partendo dalla colazione, passando dal pranzo e finendo con un buon merenda/aperitivo o una ottima cena, tutto questo legato da un unico comune denominatore: l'uovo.
La cucina offre infatti l'uovo in tutte le sue digressioni: potete gustarlo servito a colazione (andate sul loro sito per vedere tutte le varianti di preparazione), in una ottima carbonara (in varie versioni) oppure accompagnato in gustose insalate.
Anche l'aperitivo è molto interessante come pure il brunch nei giorni festivi.
Se avete voglia e tempo, dalle 16 servono una merenda a base di Kaiserschmarren, una specialità tirolese simile a una frittata servita con marmellata di mirtilli: tutto ottimo!

CALICI e pandette

di uomo senza loden

Un brindisi svizzero, col PINOT NERO di HERMAN

Non di rado, durante pranzi o cene, mi trovo in imbarazzo al momento della scelta del vino. Mentre in Italia alcuni mi chiedono di scegliere perché "fai tu che te ne intendi", all'estero quando mi viene domandato, la questione si complica. Ovviamente, e solo se non ci sono commensali francesi, mi viene passata la carta allo scopo di scegliere un vino italiano. Mentre nel primo caso me la posso cavare facilmente (un vitigno o un produttore più o meno noti si trovano in qualsiasi lista appena un po' strutturata), nella seconda ipotesi vengo catapultato nella scomoda condizione di dovere scegliere tra etichette (di norma: barolo, barbaresco, amarone, chianti, soave, prosecco, franciacorta, verdicchio) mai viste prima, con due potenziali rischi di brutta figura: la mia e quella del nostro Paese.
Quando posso, cerco di uscire dall'imbarazzo sia argomentando che commensali non italiani potrebbero preferire vini californiani, australiani, cileni, argentini, neo-zelandesi e così via, sia ricordando a tutti che vi è un budget di trasferta da rispettare: dunque, appellandomi al gusto "internazionale" e alle varie corporate policy, "svicolo tutta a mancina" come avrebbe chiosato il mitico Svicolone (personaggio dei cartoni animati noto solo a chi ha qualche annetto) e mi metto a discorrere d'altro.
Dato che non ho potere di incidere su altisonanti e dichiarate politiche commerciali fondate su posizioni e affermazioni autocelebrative, dato inoltre che un bicchiere (anche due o tre) di

vino dopo una giornata di lavoro mi sembra un meritato premio, dato infine che sono curioso, mi sono riproposto di assaggiare anche vini del luogo in cui mi trovo.
Andiamo in Svizzera. Ebbene sì, in Svizzera producono vini. Immagino le reazioni di alcuni: oddio, che scandalo, che volgarità, quale mancanza di raffinatezza, non c'è *terroir*, manca tradizione secolare e così via. Ma si sappia: in Svizzera si trovano prodotti interessanti.
Weinbau Hermann Christian Pinot Noir Reserve AOC 2014, proveniente dalla zona del Grigioni, è un valido pinot nero svizzero. La tipologia è chiaramente orientata verso quel gusto internazionale dove una certa omologazione e stabilità la fanno da padrone: un limite per noi, un vantaggio per un produttore di un Paese non certo noto per il nettare di Bacco. Il nostro Pinot nero si presenta al naso con note di vaniglia, pepe intenso, fiori rossi maturi, confettura di prugne, una sensazione non marginale di idrocarburo. Al palato, nuovamente pepe e spezia, mirtillo, sensazione tattile di glicerina, sapidità ridotta, tannini superficiali e poco significativi ai fini della struttura del vino. Colore scuro, secco, senza compromessi o fantasie che, a ben riconoscere, sarebbero sostanzialmente fuori luogo. Un vino che non promette e non offre particolari complessità: ma che si beve con piacere e che ci mostra nuove declinazioni del pinot nero. Superato lo choc culturale, come primo passo, raddrizziamo quel naso che abbiamo appena storto. Siamo in Svizzera, in un locale svizzero, con cucina svizzera, con commensali - probabilmente - di varia nazionalità: carni, salse, paste anche ripiene, sughi, burro, formaggi. Questo Pinot nero è onesto e bene si adatta alla tipologia di cucina espressa dal territorio e dalla multietnicità dei frequentatori di ristoranti dove il vino, alla fine, è quasi un obbligo. Tutte le volte che stappiamo una bottiglia e alziamo il bicchiere, ricordiamoci che stiamo per incontrare un alimento che deve darci piacere: abbiamo versato vino, non il frutto della fermentazione di un trattato di filologia romanza.

*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

n.80
08.05.2017

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 19 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Bacciardi and Partners; Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati; Carotenuto Studio Legale; Dentons; Hogan Lovells Studio Legale; La Scala Studio Legale; LCA Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Tavecchio Caldara & Associati.
I professionisti richiesti sono più di 26 tra praticanti, giovani avvocati e avvocati con esperienza.
Le practice di competenza comprendono diritto tributario internazionale, amministrativo, societario, contrattualistica commerciale internazionale, litigation, governance, corporate m&a, consulenza fiscale, banking & finance, real estate, restructuring, diritto fallimentare, npl, esecuzioni mobiliari e immobiliari.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

BACCIARDI AND PARTNERS

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 1.
Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).
Area di attività.
Contrattualistica commerciale internazionale.
Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.
Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di contrattualistica internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative a: contrattualistica commerciale internazionale, pagamenti internazionali e trade finance, e-commerce, contenziosi giudiziali e arbitrali all'estero.

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.
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 3.
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 contenziose di natura commerciale. 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.
Ricerchiamo giovane avvocato (o praticante) da inserire nel dipartimento di diritto amministrativo, sede di Roma.
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 e 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.

CAROTENUTO STUDIO LEGALE

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Avvocato abilitato.

Area di attività.

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

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio legale internazionale indipendente in start-up, con sede a Roma, cerca un avvocato abilitato, in possesso di diploma di maturità classica, laurea in giurisprudenza con votazione minima di 105/110, fluente conoscenza dell'inglese tecnico-giuridico, e 4-5 anni di esperienza nella regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, nel diritto societario/m&a, nonché nel contenzioso di settore. Costituisce titolo preferenziale il possesso di un diploma di Master in materie giuridiche conseguito all'estero. La risorsa collaborerà direttamente con il socio fondatore nel fornire assistenza, nelle suddette aree, a primarie istituzioni finanziarie globali e a società italiane ed estere.

Riferimenti.

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

DENTONS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocati con 1-3 anni di esperienza in ambito real estate.

Area di attività.

Real estate.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Riferimenti.
Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.
Milano.

Posizione aperta 2.
Avvocato 1-3 anni di esperienza in ambito restructuring.

Area di attività.
Restructuring.

Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.
Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.
Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Riferimenti.
Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.
Milano, Roma.

Posizione aperta 3.
Avvocati 1-3 anni di esperienza in ambito Corporate m&a.

Area di attività.
Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.
2.

Breve descrizione.
Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.
Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record, specificando la sede di preferenza.

Riferimenti.
Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.
Milano.

Posizione aperta 4.
Praticanti.

Area di attività.
Corporate m&a e real estate.

Numero di professionisti richiesti.
2.

Breve descrizione.
Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv specificando

l'area di interesse e dettagliando gli studi svolti.

Riferimenti.

Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

HOGAN LOVELLS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Praticante avvocato.

Area di attività.

Banking & finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Primario studio legale internazionale ricerca un praticante avvocato per potenziare il proprio team di banking & finance, sede di Milano.
La/il candidata/o ideale è un praticante avvocato che abbia svolto tra i 6 e i 12 mesi di pratica (o stage pre-laurea) nei settori del diritto bancario o finanziario.
L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; l'ottima conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale.

Riferimenti.

Inviare dettagliato curriculum vitae all'indirizzo email Careers.Italy@hoganlovells.com includendo specifico riferimento all'annuncio (Trainee_BANKING MI).

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Junior associate.

Area di attività.

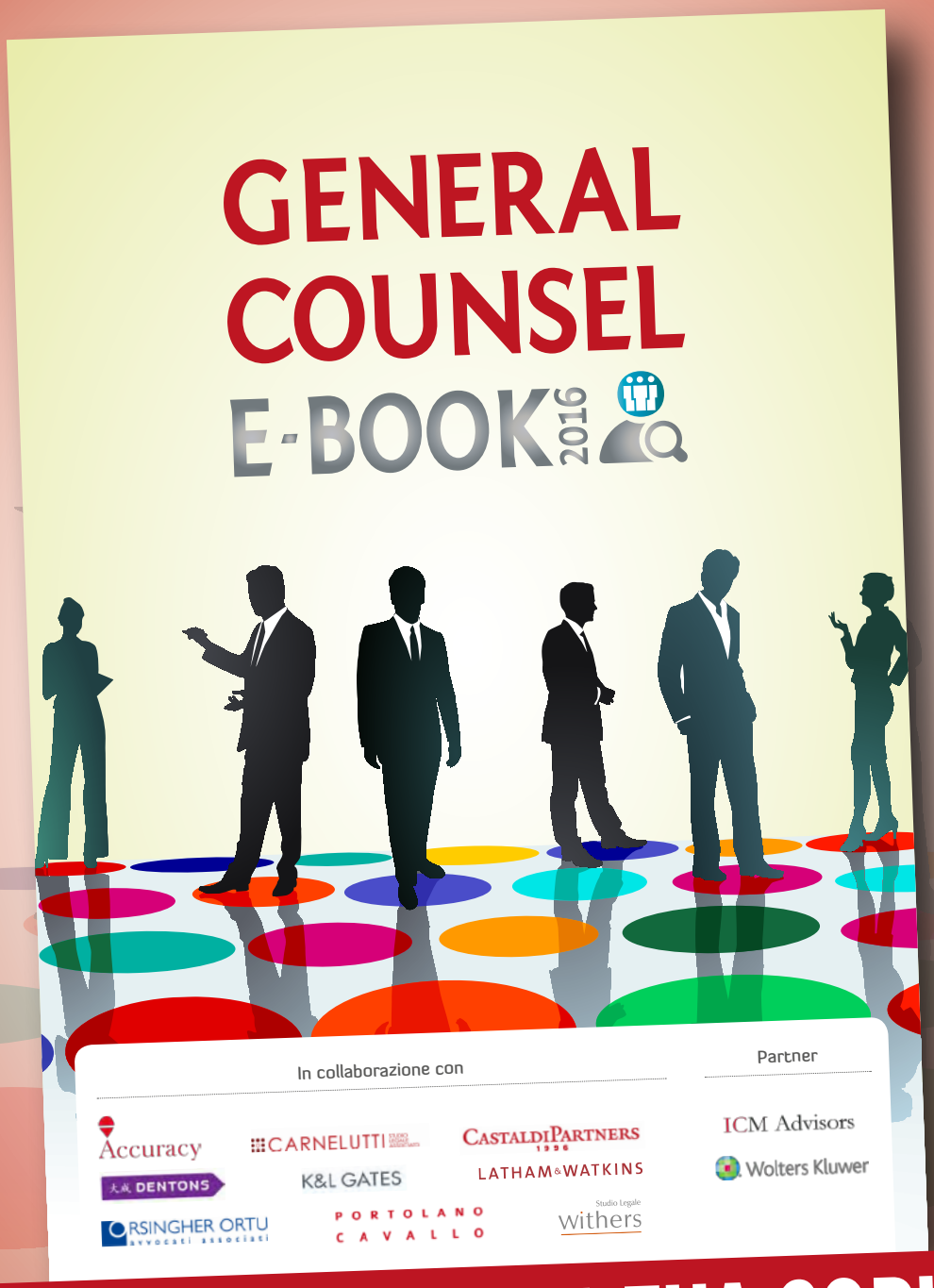
Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Primario studio legale internazionale ricerca un junior associate per potenziare il proprio team di banking & finance, sede di Milano.
La/il candidata/o ideale è un avvocato neo-abilitato, con esperienza effettiva di almeno 2 anni (pre e post qualifica) maturata nel settore banking & finance, che abbia sviluppato specifiche competenze ed esperienza in operazioni di finanziamento (principalmente acquisition, asset, project, e property finance) presso primari studi legali.
L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; l'ottima conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale.



SCARICA GRATIS LA TUA COPIA

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

Available on the App Store

GET IT ON Google play

Riferimenti.
Riferimenti. Inviare dettagliato curriculum vitae all'indirizzo email Careers.Italy@hoganlovells.com includendo specifico riferimento all'annuncio (Junior Associate_ BANKING MI).

LA SCALA

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Associate.
Area di attività.
Esecuzioni immobiliari.
Numero di professionisti richiesti.
2/3.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.
Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.
Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es EPC e LAWEB), 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 presso le sede di Milano, per potenziare l'attuale team "due diligence".
Riferimenti.
I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail:
recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore team Due diligence".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Associate/Trainee.
Area di attività.
Contenzioso bancario.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato o un praticante abilitato che abbia maturato una buona esperienza in ambito di diritto bancario, recupero crediti e contenzioso.

Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto office, autonomia nella redazione degli atti, flessibilità e predisposizione al lavoro in team. L'inserimento avverrà nel team "contenzioso bancario" 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 esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team contenzioso bancario".

Sede.

Vicenza.

Posizione aperta 3.

Trainee e Associate.

Area di attività.

Diritto fallimentare e delle esecuzioni mobiliari e immobiliari in ambito bancario.

Numero di professionisti richiesti.

Non definiti.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca, per l'ampliamento della sede di Vicenza, giovani avvocati e praticanti che abbiano maturato una buona 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.

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – sede di Vicenza".

Sede.

Ancona.

Posizione aperta 4.

Trainee e associate.

Area di attività.

Npl.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato e un praticante abilitato che abbiano 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

Comitato Collaborazione Medica

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.

Attraverso 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 IT85105018010000000000199848

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

del pacchetto office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.
L'inserimento avverrà nel team npls della sede di Ancona.
Riferimenti.
I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento " NPL – Ancona".

LCA STUDIO LEGALE

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Avvocato 1-3 anni PQE.
Area di attività.
Diritto societario, commerciale e operazioni straordinarie.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Sei avvocato da non oltre tre anni? Your English is just perfect? Ti occupi di diritto societario, commerciale e operazioni straordinarie? LCA Studio Legale è alla ricerca di un brillante giovane avvocato interessato ad entrare a far parte di un team dinamico, internazionale, innovativo e inclusivo, e desideroso di coniugare la professione forense con lo sviluppo di progetti professionali individuali o di team.
Riferimenti.
Mandaci il tuo cv con una breve presentazione all'indirizzo comitatorecruiting@lcalex.it con oggetto "#LCAwantsyou!"

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.

TAVECCHIO CALDARA & ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Giovane laureato.
Area di attività.
Consulenza fiscale prevalentemente per clientela privata.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Lo Studio Tavecchio Caldara & Associati ricerca un giovane laureato in discipline economiche - motivato a intraprendere la pratica professionale - con una tesi in materia di diritto tributario e l'altro in finanza d'impresa.
Si richiede:

- Laurea in discipline economiche a pieni voti e in corso;
- fluente conoscenza della lingua inglese;
- motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale;
- iniziativa e orientamento al risultato;
- ottime capacità relazionali e di lavoro in team.

Riferimenti.
Si prega di inviare il cv all'indirizzo: info@tavecchioeassociati.net.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Giovane laureato.
Area di attività.
Assistenza in campo di governance e di m&a.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Lo Studio Tavecchio Caldara & Associati ricerca un giovane laureato in discipline economiche - motivato a intraprendere la pratica professionale - con una tesi in materia di finanza d'impresa.
Si richiede:

- laurea in discipline economiche a pieni voti e in corso;
- fluente conoscenza della lingua inglese;
- motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale;
- iniziativa e orientamento al risultato;
- ottime capacità relazionali e di lavoro in team.

Riferimenti.
Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo:
info@tavecchioeassociati.net

PORTOLANO CAVALLO INAUGURA LA NUOVA SEDE

Festeggiamenti in grande per Portolano Cavallo. Lo studio ha inaugurato la nuova sede, in piazza Borromeo 12 a Milano, lo scorso 20 aprile, con un cocktail party in grande stile, tra spritz personalizzati con il nome dello studio, musica a suon di violino e tanti ospiti.

Francesco Portolano

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

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

barberino's
CLASSIC ITALIAN BARBER

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 Available on the App Store GET IT ON Google play

e seguici su

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