

NPLS
un semestre
da 40 miliardi

L'ALBO È LA NUOVA GILDA

MAG ha incontrato Jonathan
Marsh, presidente di ECLA

ORRICK
DA RECORD

LINKLATERS
apre a LECCE

Speciale
#MilanLegalWeek



SEI UNBUONAVVOCATO?

**VUOI ENTRARE A FAR PARTE
DELLA NOSTRA LEGAL COMMUNITY?**

Iscriviti scegliendo il tuo piano preferito:

- PLATINO
- ORO
- ARGENTO
- BASE

Sarai raggiungibile da milioni di clienti.



LAVORI E INCASSI

PER REGISTRARTI
CLICCA QUI



SCARICA
L'APP SU



AVVOCATI DIPENDENTI, *il tema è nell'agenda del Parlamento...* E LÌ RISCHIA DI RESTARE

di nicola di molfetta

Premessa: questo articolo rischia di risolversi in un mero esercizio di stile. Però, il tema che dobbiamo affrontare è così rilevante per il futuro della professione forense che non si può decidere di far finta di nulla.

L

o scorso 28 giugno, alla Camera dei deputati, è stata presentata la proposta di legge AC 4408. Di che si tratta? Presto detto: del primo tentativo di normare il lavoro subordinato degli avvocati. O meglio, il lavoro dipendente degli avvocati che sono impiegati da altri avvocati in regime di «monocommittenza».

Il fenomeno, che esiste da sempre, è esploso negli ultimi anni per il combinato disposto della crisi e della sovrabbondanza di offerta professionale.

I sostenitori di questa proposta di legge, che andrebbe a modificare l'articolo 19 della 247/2012, ritengono necessario provvedere all'introduzione di regole chiare sul lavoro dipendente degli avvocati, in quanto gran parte dei cosiddetti legali "sans papier" vivono una condizione di inaccettabile sfruttamento da parte dei loro colleghi muniti di clienti.

Il tema esiste e merita la ricerca di una soluzione. Ma per essere affrontato serve una vera e propria rivoluzione culturale. I collaboratori patiscono questa condizione di sfruttamento perché la professione e la legge che ne regola l'esercizio non concepiscono la forma organizzata dello studio legale.

I sostenitori di questa proposta di legge, che andrebbe a modificare l'articolo 19 della 247/2012, ritengono necessario provvedere all'introduzione di regole chiare sul lavoro dipendente degli avvocati, in quanto gran parte dei cosiddetti legali "sans papier" vivono una condizione di inaccettabile sfruttamento da parte dei loro colleghi muniti di clienti

Anni e anni di lotta sotto traccia da parte delle istituzioni forensi, applaudite dalla "base", nei confronti del modello degli studi associati e delle diverse declinazioni di gruppo dell'attività legale, hanno prodotto una situazione in cui, se un avvocato ha la fortuna di lavorare per una struttura che comprende e valorizza l'attività del collaboratore, riesce a godere di una posizione di vero e proprio privilegio rispetto ai tanti colleghi battitori liberi.

Ma se, al contrario, il giovane giurista entra in uno studio padronale, dove il "dominus" (ebbene sì c'è chi ancora usa questo appellativo medievale: io propongo una legge che ne vieti l'utilizzo) si limita a tollerarne la presenza, ancorché necessaria allo svolgimento delle attività per le quali la bottega stacca profumate parcelle, rischia di non guadagnare abbastanza per affitto e spesa quotidiana.

Quindi, anzitutto, bisogna riconoscere il merito dell'iniziativa agli onorevoli **Chiara Gribaudo** (Pd), **Andrea Maestri** (Possibile) e **Valentina Paris** (Pd) che hanno presentato il testo che ha ottenuto una pubblica promessa di sostegno anche da **Arturo Scotto** (Mdp) e **Stefano Fassina** (Sinistra Italiana). Così come va riconosciuto il merito di questo primo risultato alle associazioni forensi che hanno lavorato per questa causa e alla Cgil che le ha sostenute.

Detto ciò, stiamo ancora a zero. E considerato che la strada che conduce all'approvazione di una legge è lunga e irta di emendamenti, è facile immaginare che, per ora, il testo resterà solo una proposta da rilanciare nella prossima legislatura.

Resta interessante, comunque, vedere in che modo si è pensato di intervenire su questo delicato tema. L'articolo 1 della proposta di legge dice che «al

lavoratore sono applicate le norme del contratto collettivo nazionale di riferimento». E qui c'è un primo problema. Il Ccnl per gli avvocati non esiste. Andrebbe negoziato. In alternativa, è stato detto durante la presentazione della proposta, si potrebbe far riferimento a quello degli studi professionali, ovvero a quello che regola i diritti del personale di segreteria e dello staff amministrativo. Ma è facile intuire che l'equiparazione dei liberi professionisti dipendenti di studio agli addetti all'amministrazione non sarebbe cosa facile da digerire.

Sempre l'articolo 1, poi, presenta quella che a tutti gli effetti sembra una falla. Un punto debole che, visto che parliamo di avvocati, potrebbe consentire a chi oggi non riconosce compensi dignitosi ai colleghi collaboratori di continuare a operare nel caro vecchio biasimabile modo. Infatti si dice che: «Nel caso in cui i contratti collettivi di livello nazionale applicabili al committente non contengano previsioni in materia di compenso, quest'ultimo è comunque proporzionato alla quantità e alla qualità della prestazione da eseguire, avendo riguardo all'impegno temporale richiesto da essa e alla retribuzione prevista dal contratto collettivo ad efficacia generale di livello nazionale applicabile al committente con riferimento alle figure professionali di competenza e di esperienza analoga a quella del lavoratore». Qui c'è davvero poco d'aggiungere. Se si lascia margine di manovra a chi deve fare il prezzo del lavoro, allora si può star sicuri che questo resterà basso come prima. Più stringente, invece, è la prescrizione relativa al versamento dei contributi alla Cassa Forense contenuta nell'articolo 2. Qui il testo è chiaro: due terzi del dovuto a carico datore di lavoro e un terzo a carico del lavoratore.

Infine la proposta rimanda a una delega la definizione dei parametri «caratterizzanti una monocommittenza come lavoro subordinato». Insomma, fatta la legge,

si dovranno comunque aspettare i tempi di ministero del Lavoro, della Giustizia, Cnf, Ocf (l'ex Oua), Cassa e associazioni riconosciute e non, per arrivare alla definizione di un'altra legge (le delega appunto) che definisca effettivamente chi è considerabile avvocato dipendente e a quali condizioni. Un percorso infinito.

L'articolo 1 della proposta di legge dice che «al lavoratore sono applicate le norme del contratto collettivo nazionale di riferimento». E qui c'è un primo problema. Il Ccnl per gli avvocati non esiste. Andrebbe negoziato

Possibile che non vi fosse una strada alternativa per affrontare il tema? In effetti sì. E lo abbiamo scritto più e più volte. Sarebbe sufficiente che gli Ordini intervenissero regolamentando, sul proprio territorio di competenza, i rapporti di collaborazione negli studi legali. Basterebbe creare un modello di contratto che, tassativamente, ogni professionista che volesse avere dei collaboratori nel proprio studio dovrebbe utilizzare. Un accordo che fissi durata del rapporto e minimo retributivo inderogabile. Fatto. A Parigi funziona così da anni. Il modello potrebbe essere agevolmente replicato se vi fosse davvero l'intenzione di sradicare il malcostume dello sfruttamento tra colleghi.

E si pensi che in Francia una legge sugli avvocati dipendenti esiste...ma non la utilizza quasi nessuno. 🙄

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



52

GLI AVVOCATI DEL BILLION CLUB

Il primo semestre del 2017 si chiude con ben sei operazioni a nove zeri che hanno fatto schizzare il valore dei deal rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Cleary Gottlieb, BonelliErede e Gop in vetta

12

Agorà

Paolo Quaini
è il nuovo general
counsel di Alitalia

LINKLATERS APRE A LECCE



28

12

Il barometro del mercato

Italia - Francia
un'amichevole
con Interconnector

84

Sotto la lente

Avvocati
in cattedra



32

LA SVOLTA «RADICALE» DI CBA



42

ORRICK DA RECORD



59

MEDIOBANCA IN VOLATA GRAZIE AI BIG DEAL

Guardando al valore delle operazioni, il gruppo di Piazzetta Cuccia è quello meglio posizionato, anche in Europa. Quanto ai volumi, oltre a due delle big four, in alto c'è Rothschild

92

Proprietà intellettuale

Format tv, in cantiere
il codice di autodisciplina

96

Follow the money

Il tech vola in Borsa
negli Usa



108

L'ALBO È LA NUOVA GILDA

MAG ha incontrato
Jonathan Marsh,
presidente di ECLA

126

Appalti

L'affidamento diretto.
Ecco cosa cambia



66

SPECIALE LEGALCOMMUNITY CORPORATE M&A AWARDS 2017



97

NPLS, UN SEMESTRE DA 40 MILIARDI

146

Istruzioni per l'uso

L'avvocato diventa coach



118

LC DIVERSITY AWARDS 2017: LA SERATA E I VINCITORI



LE DONNE AL COMANDO NELLA CUCINA ITALIANA

Sono chef e imprenditrici, ma non hanno la stessa visibilità dei colleghi uomini. Ecco le 10 cuoche più rappresentative del nostro Paese secondo *MAG* e *foodcommunity.it*

136 | **Food&business**
Il gelato di design
cerca il private equity

141 | **Le tavole della legge**
Osteria del Binari,
giardino dell'estate gourmand

142 | **Calici e pandette**
Quel Barolo capace di conquistare
anche la donna invisibile

150 | **Speciale Corporate M&A Forum**
Il dibattito all'apertura
della prima #MilanLegalWeek

156 | **Speciale Corporate Music Contest**
Il punk di The Children trionfa
al Corporate Music Contest

164 | **Aaa cercasi**
11 posizioni aperte,
segnalate da 8 studi legali

N85 | 19.07.2017



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@inhousecommunity.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction: kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.petrovito@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

vittorio miniero, uomo senza loden



LA TRIBUNA, IL DIRITTO SU MISURA PER LA TUA PROFESSIONE.

L'autorevolezza e l'affidabilità dell'aggiornamento normativo e giurisprudenziale al tuo servizio: con flessibilità e competenza creiamo prodotti e servizi unici, cuciti su misura per te e per le tue esigenze.



Consulenza
Giuridica



App



BancaDati



Agende Legali



Codici Personalizzati
sulle aree d'interesse

**La Tribuna**

servizitailormade@latribuna.it



Nomine

PAOLO QUAINI È IL NUOVO GENERAL COUNSEL DI ALITALIA

Cambio di poltrona per la carica di general counsel in Alitalia. Come anticipato da *inhousecommunity.it* e *legalcommunity.it*, infatti, i commissari che stanno attualmente gestendo la compagnia aerea (**Enrico Laghi**, **Luigi Gubitosi** e **Stefano Palear**) hanno ufficializzato la nomina di **Paolo Quaini** (foto) quale nuovo titolare della funzione.

Quaini, quindi, prende il posto di **Matteo Mancinelli**, ex socio di Dla Piper, diventato general counsel della società all'indomani dell'acquisizione del 49% del capitale da parte di Etihad, per la quale lo studio internazionale aveva agito come consulente legale.

Quaini negli ultimi quattro anni e mezzo ha lavorato come group general counsel per OTB (Only The Brave), la holding di **Renzo Rosso** che controlla il marchio Diesel.

Nomine

Giacchi cfo di Poste Italiane

Poste Italiane ha individuato il nuovo direttore finanziario. Si tratta di **Roberto Giacchi**, dal 2016 responsabile della funzione clienti corporate e pubblica amministrazione. L'ufficializzazione della nomina potrebbe non essere immediata, ma arrivare dopo l'approvazione dei conti del semestre, quando non è da escludere qualche altro avvicendamento nella funzione finanza del gruppo.

Cambio di poltrona

SEMINARA RIENTRA IN DELFINO WILLKIE FARR & GALLAGHER

Manuel Seminara

rientra nel dipartimento corporate e financial service di Delfino Willkie Farr & Gallagher. Il suo ingresso, con la qualifica di partner, rafforza anche il team di restructuring dello studio che vede già operativi **Stanislao Chimenti** a Roma e **Simone Olivetti** a Milano.

L'avvocato Seminara, che ha mosso i suoi primi passi nella professione forense proprio nello studio Delfino e Associati, proviene dallo studio legale Padovan.



Cambio di poltrona

Pototschnig name partner in Giovanardi

Dopo sei anni in Legance, l'avvocato **Paolo Pototschnig** (foto) unisce le forze a Giovanardi e Associati che, con il suo arrivo, assumerà la nuova denominazione di Giovanardi Pototschnig & Associati.

Pototschnig entra a far parte dello studio con un team composto dagli avvocati **Paola Figliodoni**, **Alessandro Panico**, **Daniela De Mattia**, **Riccardo Giojelli**, **Serena Mauri**, che si affiancherà ai 40 professionisti già presenti. L'ingresso di Pototschnig dovrebbe consolidare ulteriormente la posizione dello studio come punto di riferimento del contenzioso societario, commerciale, finanziario e delle procedure concorsuali.

Nomine

DOMENICO GAUDIELLO entra in Cms

Domenico Gaudiello (foto) entra in Cms in qualità di socio responsabile del dipartimento di finanza pubblica. Gaudiello, proveniente da Dla Piper, guiderà un team di quattro professionisti dislocati negli uffici di Roma e Milano. Con il suo arrivo sale a 25 il numero di partner dello studio in Italia. Il team banking & finance, guidato dall'avvocato **Paolo Bonolis**, conta 16 professionisti.



Nomine

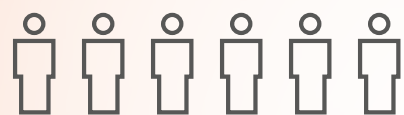
Bayet è head of markets and investment solutions di Indosuez Wm

Indosuez Wealth Management ha nominato **Nicolas Bayet** come head of markets and investment solutions per il Lussemburgo Belgio, Italia e Spagna. Attraverso questa nomina, Bayet diventa membro del Comitato esecutivo di CA Indosuez Wealth (Europe). Sarà basato in Lussemburgo e riporterà a **Frédéric Lamotte**, chief investment officer del gruppo Indosuez Wealth Management, e **Olivier Chatain**, deputy director e chief executive officer di CA Indosuez (Wealth) Europe.



I FINALISTI

Labour 2017 Awards



by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 21 SETTEMBRE 2017 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

AXERTA®
INVESTIGATION CONSULTING

 **MEMENTO**
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

PARTNER

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Nomine

PAOLO SARZI NUOVO SALES MANAGER ELETTRORETAIL BUILT-IN DI CANDY GROUP

Paolo Sarzi è il nuovo sales manager elettroretail built-in di Candy Group.

A riporto del direttore commerciale Italia built-in **Stefano Stazio**, Sarzi entra nel team per potenziare ulteriormente la divisione italiana. Dopo aver maturato una consolidata esperienza nel settore degli elettrodomestici come national sales director built-in di Bosch, Sarzi va a rafforzare ulteriormente il canale retail.



Spin off

Rocco Panetta
ridà vita a P&A

La notizia viaggia su LinkedIn. L'avvocato cambia il suo stato e rivela il suo nuovo progetto professionale. Parliamo di **Rocco Panetta** (foto) che nei giorni scorsi ha lasciato Nctm, dov'era entrato nel 2014 con la sua

squadra, e ha riaperto la sua boutique professionale: Panetta & Associati (P&A). Tech lawyer tra i più apprezzati del mercato, Panetta si occupa molto, tra le altre cose di problematiche legate alla privacy. Componente del board of directors dell'IAPP (International Association Privacy Professionals), segretario generale dell'ICF (Italian Compliance Forum), Panetta fra le altre cose è stato consulente del Governo italiano in materia di Ultra BroadBand e Internet.



Cambio di poltrona
**Luisa Adami alla
direzione legal di
McDonald's Italia**

Luisa Adami (foto) è la nuova general counsel a capo della direzione legale di McDonald's Italia.

Nel nuovo ruolo, Adami sarà responsabile di tutte le attività legali di McDonald's Italia e supporterà tutte le funzioni aziendali.

Riporterà a **Malcolm Hicks**, European general counsel, e a **Mario Federico**, managing director di McDonald's Italia.

Adami proviene da Danone, dove era general counsel per l'Italia e la Grecia.

Cambio di poltrona

**RICCARDO
SCIAUDONE
IN R&P LEGAL**

R&P Legal cresce nel diritto dell'Unione europea e della concorrenza con l'ingresso di un nuovo partner: **Riccardo Sciaudone**.

L'avvocato arriva da Grimaldi, dove operava come partner nel dipartimento antitrust e unirà la propria expertise a quella di **Stefano Zonca**, partner di R&P Legal che sino al 2011 è stato professore associato di ruolo nell'Università di Bergamo, dove ha tenuto le cattedre di diritto internazionale e quella di diritto dell'Unione Europea. Riccardo Sciaudone porta con sé l'associate **Eleonora Caravà**, sempre proveniente da Grimaldi e con una precedente esperienza in Clifford Chance.



Nomine

Cotroneo nuovo chief risk officer di Algebris

Tommaso Cotroneo (foto) è il nuovo chief risk officer (cro) di Algebris, società di gestione degli investimenti. Si occuperà di sviluppare la struttura e la tecnologia del risk management di Algebris, allo scopo di rendere più solide le basi per la futura crescita della società. Cotroneo (ex global head of equity derivatives strategy presso la sede di Londra di Unicredit) riporterà a **Davide Serra**, fondatore e ceo di Algebris.

Nomine

IL CDA DELLA NUOVA CARIFE NOMINA PRESIDENTE E DIRETTORE

Nuova Cassa di risparmio di Ferrara, alla sua prima seduta del nuovo consiglio di amministrazione designato da Bper Banca, che è proprietaria del 100% del capitale della banca, nomina due figure ai vertici. **Giosuè Boldrini**, attuale vice presidente di Bper Banca, è stato nominato presidente mentre gli altri membri del consiglio sono **Gianluca Formenton**, **Claudio Martinelli**, **Valeriana Maria Masperi** e **Federico Paganini**.

Compongono il Collegio sindacale il presidente **Luigi Mazzocchi** e i due sindaci effettivi **Umberto Bernardi** e **Francesca Sandrolini**. Il cda ha inoltre nominato quale direttore di Nuova Carife **Antonio Rosignoli**.

Nomine

EQUITA COMPLETA LA RIORGANIZZAZIONE E NOMINA NUOVI MANAGER

Equita completa il progetto di riorganizzazione della propria struttura di controllo tramite la creazione di Equita Group, holding di direzione e coordinamento, controllata dal management e che controlla a sua volta il 100% del capitale di Equita Sim.

Francesco Perilli ha assunto le cariche di presidente di Equita Group e consigliere di Equita Sim, **Andrea Vismara** quelle di amministratore delegato di Equita Group e di Equita Sim mentre **Luigi Roth** è stato nominato presidente di Equita Sim.

Nell'investment banking, **Marco Clerici**, **Gaia Mazzalveri** e **Carlo Andrea Volpe** assumono il ruolo di co-head investment banking e mantengono le loro responsabilità rispettivamente delle aree global financing, financial institutions e corporate advisory.



Cambio di poltrona

CRISTINA SCOCCHIA nuovo ad di Kiko

Cristina Scocchia è il nuovo amministratore delegato di Kiko, controllata di Percassi e a cui fanno capo i brand italiani di cosmetica Kiko Milano, Madina, Womo e Bullfrog.

Stefano Percassi assume invece la carica di vice presidente.

Scocchia proviene da L'Oreal Italia dove dal 2013 al 2017 ha ricoperto le cariche di amministratore delegato e di presidente.



ITALIA - FRANCIA

un'amichevole con Interconnector

Paul Hastings, BonelliErede, Legance e Chiomenti nel
progetto di interconnessione elettrica fra i due Paesi

Altre due settimane molto intense per gli operatori specializzati in corporate m&a. La practice ha conquistato il 27% delle operazioni intercettate dal barometro di *legalcommunity.it* (dal 25% precedente). Cresce anche l'attività di capital markets che passa dal 15 al 17%, mentre restano

stabili banking & finance e private equity.

Tra le operazioni più significative del periodo, si segnalano l'aumento di capitale di Ubi banca (che ha visto coinvolti Pedersoli Studio Legale, Shearman & Sterling e Linklaters), il progetto Interconnector (con Paul Hastings, BonelliErede, Legance e Chiomenti) e la cartolarizzazione di Carige (assistita da Pwc Legal e Chiomenti).



Gli studi dell'aumento di capitale di Ubi banca

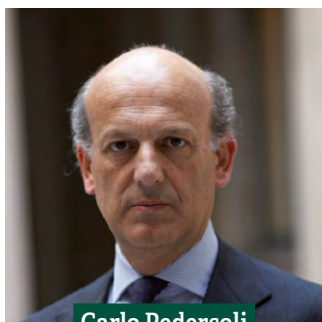
Pedersoli ha assistito Ubi Banca nell'aumento di capitale in opzione per un controvalore complessivo di 400 milioni. Il team composto dagli equity partner **Carlo Pedersoli** e **Marcello Magro**, nonché dai partner **Csaba Davide Jákó** e **Diego Riva** e dagli associate **Vittoria Deregibus** e **Federico Tallia**, ha assistito Ubi Banca in relazione a tutti gli aspetti di diritto italiano dell'aumento di capitale e dell'offerta.

Shearman & Sterling ha assistito Ubi Banca per gli aspetti di diritto internazionale con un team composto dal

partner **Tobia Croff**, dal counsel **Tommaso Tosi**, dall'associate **Marco Barbi** e dai trainee **Camilla Di Matteo** e **Greta Dell'Anna**. Linklaters ha assistito, sia per i profili di diritto italiano sia in relazione al collocamento istituzionale, il consorzio di banche impegnato nell'operazione con un team guidato da **Claudia Parzani** e composto dai counsel **Cheri De Luca** e **Ugo Orsini**, dall'associate **Francesco Eugenio Pasello** e dalla trainee **Ilaria Francesca Bertolazzi**.

L'aumento di capitale fa seguito al perfezionamento dell'acquisto da parte di Ubi Banca del 100% del capitale sociale di Nuova Banca delle Marche, Nuova Banca dell'Etruria e del Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti nell'ambito del quale Pedersoli ha assistito Ubi Banca sia per i profili corporate sia per aspetti antitrust e regulatory.

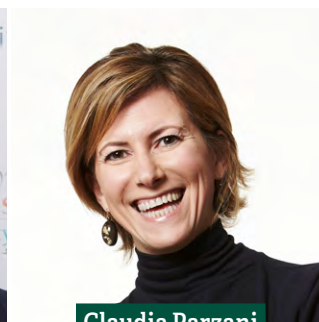
▶▶▶



Carlo Pedersoli

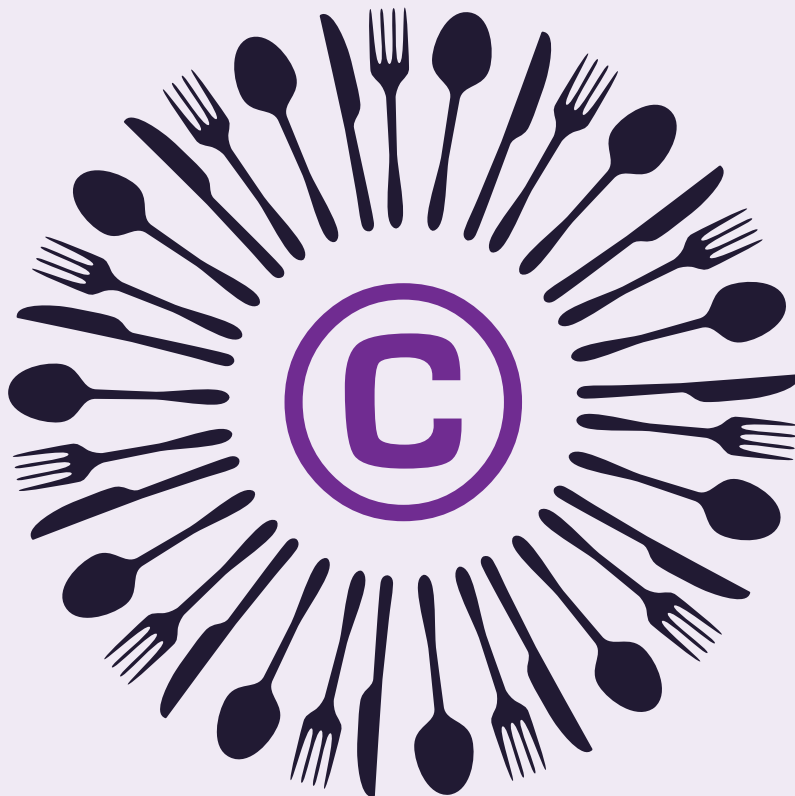


Tobia Croff



Claudia Parzani

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda



FOOD

GESTIONE DELLE CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ IN TEMA DI COMUNICAZIONE, ESCLUSIVE IP E CONCORRENZA

Martedì 19 settembre 2017 • Ore 17,30

Dentons Europe Studio Legale Tributario • Piazza degli Affari, 1 • Milano

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



La practice

Banking & finance

Il deal

Aumento di capitale di Ubi banca

Gli studi

Pedersoli Studio Legale, Shearman & Sterling, Linklaters

Gli avvocati

Carlo Pedersoli, Marcello Magro, Csaba Davide Jàkò, Diego Riva (*Pedersoli Studio Legale*),
Tobia Croff, Tommaso Tosi, Marco Barbi (*Shearman & Sterling*),
Claudia Parzani, Cheri De Luca, Ugo Orsini (*Linklaters*)

Il valore

400 milioni di euro

Paul Hastings, BonelliErede, Legance e Chiomenti nel progetto Interconnector

Paul Hastings e BonelliErede hanno assistito, rispettivamente,

il consorzio Interconnector Italia, che raggruppa imprese private cosiddette "energivore", e il gruppo Terna nella sottoscrizione degli accordi per la realizzazione e l'esercizio della parte privata del progetto di interconnessione elettrica in corrente continua a 320 kV che collegherà l'Italia con la Francia (Progetto Interconnector Italia-Francia). Legance ha invece assistito le banche finanziatrici. La conclusione dell'operazione rappresenta la prima attuazione della legge 99/09 che, per lo sviluppo privato della capacità di interconnessione con l'estero, ha introdotto l'obbligo per le imprese energivore di finanziare e per Terna di realizzare linee elettriche di interconnessione ai fini della realizzazione del mercato unico dell'energia elettrica. L'interconnessione Italia-Francia, che sarà realizzata da Terna e prevede complessivamente (parte



Periodo: 4 luglio 2017 - 19 luglio 2017
Fonte: legalcommunity.it

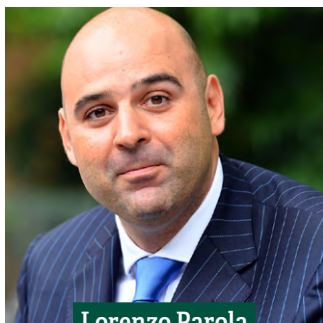
pubblica e parte privata) una capacità di scambio sulla frontiera di 1.200 MW disponibili a partire dal 2020 (entrata in esercizio prevista entro la fine del 2019), è un progetto unico al mondo per le soluzioni ingegneristiche e

tecnologiche utilizzate, identificato dalla Commissione europea tra i Progetti di Interesse Comune (Pci). Con i suoi 190 km (equamente distribuiti sul territorio italiano e quello francese) sarà il più lungo elettrodotto in corrente

continua al mondo in cavo, completamente integrato con il sistema infrastrutturale di trasporto e risulterà di fatto "invisibile". Per minimizzare l'impatto paesaggistico, infatti, la linea è stata progettata in modo da integrarsi con le infrastrutture stradali e autostradali esistenti e varcherà la frontiera attraverso la galleria di sicurezza del Frejus. Il consorzio Interconnector Italia è stato assistito da Paul Hastings con il socio **Lorenzo Parola** e l'associate **Francesca Morra** mentre **Marc-Alexandre Courtejoie**, socio, ha seguito gli aspetti del finanziamento. Lo studio ha inoltre assistito il consorzio nel finanziamento in regime di project financing dell'opera. Il gruppo Terna è stata assistito da BonelliErede con un team guidato dal socio **Catia Tomasetti** e dal managing associate **Gabriele Malgeri** che, nel suo ruolo di project manager, ha seguito personalmente tutti gli aspetti relativi ai contratti di mandato per la costruzione (EPC) e l'esercizio (O&M) dell'Interconnector Italia-Francia, nonché gli aspetti di diritto bancario. Il team banking di BonelliErede ha agito con gli associate **Gianluca De Donno** e **Daniela De Palma**. Il socio **Barbara**

Napolitano, il senior associate **Giuseppe Battaglia** e l'associate **Francesco Farracchiati** si sono occupati di tutti gli aspetti di m&a, inclusi i contratti di acquisizione, e dei profili di diritto societario. Legance ha assistito le banche finanziatrici, Bei e Cdp nella strutturazione dell'operazione di finanziamento con un team composto dal socio **Monica Colombera**, coadiuvata dalla managing associate **Francesca Brilli**, dal senior associate **Alfredo Fabbricatore** e dall'associate **Emanuela Procaro**, assistendo altresì le banche finanziatrici in ogni aspetto della due diligence e nella negoziazione dei contratti di progetto relativi all'Interconnector Italia-Francia. Chiomenti ha assistito la Banca europea per gli investimenti nell'ambito del contratto di finanziamento di 100 milioni di euro con Piemonte Savoia, eseguito in relazione al finanziamento dei lavori da completare da parte del mutuatario rispetto al lato italiano del collegamento HVDC Piemonte-Savoia, che interconnette Francia e Italia. Per Chiomenti ha agito un team integrato composto dai soci **Carola Antonini** e **Gregorio Consoli**, coadiuvati dall'associate **Marco**

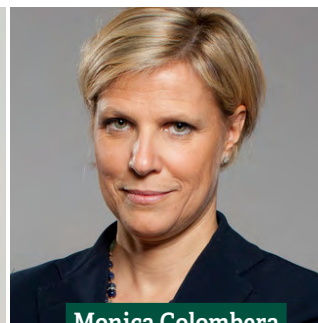
Pagani, mentre per aspetti del diritto comunitario è intervenuto un team composto dal socio **Cristoforo Osti**, coadiuvato dagli associate **Giacomo Grechi** e **Alessandra Prastaro**.



Lorenzo Parola



Catia Tomasetti



Monica Colombero

La practice

Energy

Il deal

Progetto Interconnector

Gli studi

Paul Hastings, BonelliErede, Legance, Chiomenti

Gli avvocati

Lorenzo Parola, Francesca Morra, Marc-Alexandre Courtejoie (Paul Hastings), Catia Tomasetti, Gabriele Malgeri, Gianluca De Donno, Daniela De Palma, Barbara Napolitano (BonelliErede), Monica Colombero, Francesca Brilli, Alfredo Fabbriatore, Emanuela Procario (Legance) Carola Antonini, Gregorio Consoli, Marco Pagani, Cristoforo Osti, Giacomo Grechi Alessandra Prastaro (Chiomenti)

Il valore

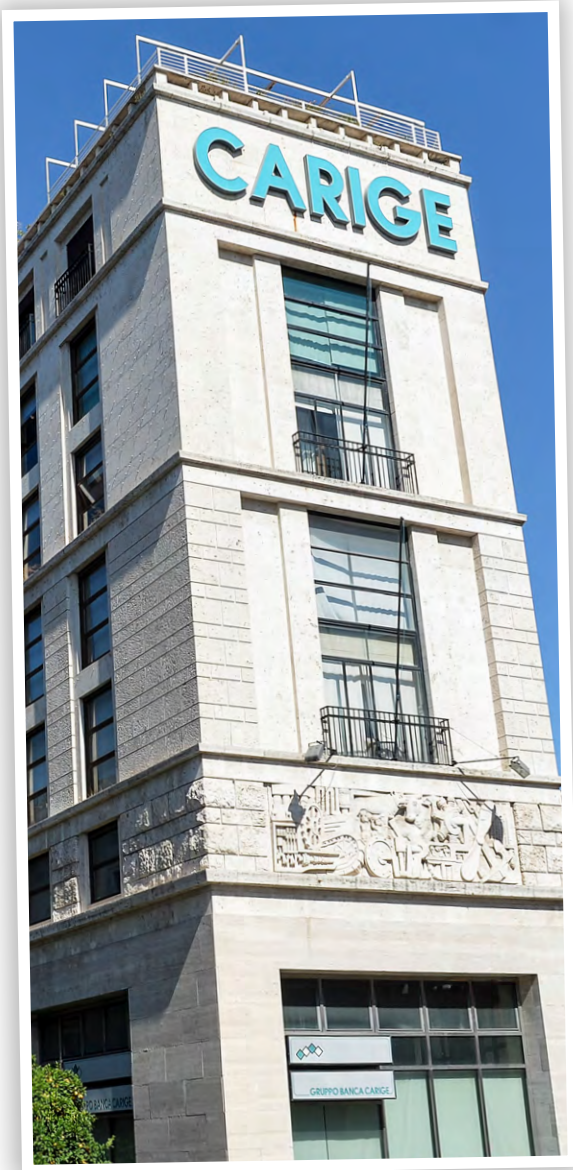
-

Pwc Legal e Chiomenti nella cartolarizzazione gacs di Carige

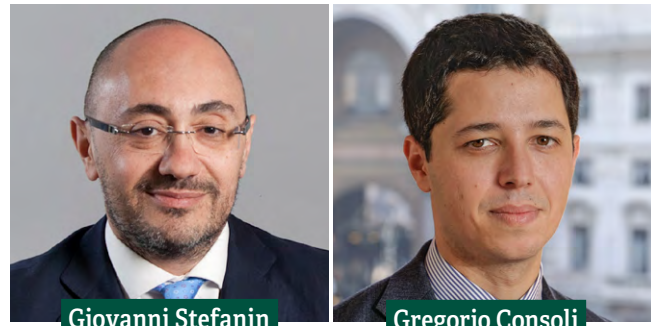
Pwc Legal e Chiomenti hanno assistito il gruppo Carige nella cartolarizzazione di un portafoglio di crediti deteriorati di circa 938 milioni di euro di valore lordo e originato da banca Carige, banca del Monte di Lucca e banca Cesare Ponti, perfezionatasi con l'emissione e sottoscrizione delle note.

Il gruppo di lavoro di Pwc Legal è stato coordinato dal partner **Giovanni Stefanin**, con gli avvocati **Antonio Rabossi, Federico Mattei** e **Giovanni De Merich**.

Per lo studio legale Chiomenti, il gruppo di lavoro è stato guidato dal partner **Gregorio Consoli**, con gli avvocati **Federica Scialpi, Isadora Nicotera, Carlo Restuccia** e **Dario Battistella**, il counsel **Fraser Wood** ha seguito gli aspetti relativi ai derivati e il partner **Marco Di Siena** e l'associate



Maurizio Fresca hanno seguito gli aspetti fiscali. L'operazione, che si inserisce nel quadro del più complesso processo di dismissione di sofferenze in corso di esecuzione da parte del gruppo Carige, prevede ora che i titoli junior e mezzanine vengano ceduti a investitori terzi selezionati



in base ad apposita procedura competitiva, mentre allo stesso tempo verrà presentata al ministero dell'Economia e delle Finanze istanza per l'ottenimento della garanzia statale (gacs) sui titoli senior. Al completamento dell'iter, l'operazione rappresenterà la prima cartolarizzazione multi-originator assistita da gacs.



La practice

Capital markets

Il deal

Cartolarizzazione gacs di Carige

Gli studi

Pwc Legal, Chiomenti

Gli avvocati

Giovanni Stefanin, Antonio Rabossi, Federico Mattei, Giovanni De Merich (Pwc Legal), Gregorio Consoli, Federica Scialpi, Isadora Nicotera, Carlo Restuccia, Dario Battistella (Chiomenti)

Il valore

938 milioni di euro



Andrea Arosio

LINKLATEERS apre a LECCE

A settembre, lo studio guidato in Italia da Andrea Arosio inaugura l'ufficio nella città salentina. Una squadra di 5 avvocati affiancherà i colleghi a Milano sulle operazioni



inklaters apre a Lecce. Da settembre lo studio magic circle avrà anche una base operativa pugliese nella città barocca. A rivelarlo in anteprima a MAG è **Andrea Arosio**, managing partner dello studio in Italia. Inizialmente l'ufficio conterà cinque professionisti. Ma l'avvocato si dice convinto che la struttura possa arrivare a contare una decina di legali nel giro di ulteriori sei-otto mesi. L'obiettivo di questa mossa non è conquistare il mercato locale. Ma spostare a Lecce una parte del processo produttivo. In particolare, quello che risulta troppo oneroso realizzare a Milano, considerato il

modello di business dello studio e la sua struttura di costi. Si pensi alle due diligence, per esempio.

«Le voci che costituiscono la parcella di un'operazione straordinaria (dall'acquisizione di una società, all'emissione di un titolo di debito passando per la ricapitalizzazione di un'azienda, ndr)», spiega Arosio, «sono molteplici e collegate a diverse attività. Per alcune di queste il mercato è ben disposto a pagare le nostre tariffe. Per altre meno. E questo, in alcuni casi, ci rende meno competitivi rispetto ad altri e rischia di farci perdere delle opportunità». L'idea di Arosio, quindi, è stata spostare una fetta del processo produttivo, laddove il costo del lavoro legale sia più in linea con ciò che il mercato è disposto a pagare.

L'alternativa sarebbe stata ricorrere all'outsourcing. «Ma questa soluzione ci convinceva poco». Il motivo è presto spiegato: «Assegnare del lavoro all'esterno dello studio implica in qualche modo una perdita di controllo sulla qualità dell'output e quindi richiede un'attività di verifica o supervisione che, alla fine, annulla i benefici dell'assegnazione all'esterno».

L'operazione Lecce, invece, è stata concepita con un approccio molto diverso.

L'integrazione tra il gruppo di lavoro della sede salentina e quello milanese sarà totale. Gli avvocati di Lecce parteciperanno al processo produttivo legato ai core business dello studio con la qualità, l'attenzione e lo stile "della casa". E soprattutto prezzando il proprio lavoro ai livelli del mercato locale, che sono in linea con quanto i clienti sono disposti a pagare per certe attività.

Il tutto, reso possibile da una diversa struttura dei costi che lo studio deve affrontare per gestire la propria presenza in una città come Lecce. Basti pensare alla logistica. Per la law firm il risparmio rispetto a Milano, in termini di spese, è pari al 75%.

Quella di cui parliamo, quindi, è una sistematizzazione del lavoro da remoto. «Per noi non è una novità», racconta Arosio. «Lavoriamo abitualmente con colleghi che si trovano a Hong Kong o in Australia.

Allora, perché non farlo con chi è di base a Lecce». Qui, da alcuni anni, c'è l'avvocata **Emilia Chiarello** che, adesso, avrà il ruolo di coordinatrice del nuovo ufficio facendo da ufficiale di collegamento tra il team leccese e la sede di Milano.

L'operazione era allo studio da maggio. Gli avvocati di Linklaters hanno cominciato a studiare il contesto e a soppesare pro e contro di questa mossa.

«Abbiamo trovato un ambiente molto positivo», racconta Arosio. «Avvocati preparati, grande cultura giuridica e professionisti entusiasti all'idea di partecipare a un progetto nuovo».

E questo è un punto caratteristico essenziale dell'iniziativa. «Il team che lavorerà da Lecce», sottolinea Arosio, «sarà un team stabile, di seniority superiore rispetto al solito

«Assegnare del lavoro all'esterno dello studio implica in qualche modo una perdita di controllo sulla qualità dell'output e quindi richiede un'attività di verifica o supervisione che, alla fine, annulla i benefici dell'assegnazione all'esterno»

e che si occuperà di queste attività in maniera continuativa diventando, in questo modo, un centro d'eccellenza». Solitamente, infatti, due diligence e lavori affini sono affidate ai legali più junior se non addirittura a praticanti. Il delta del costo del lavoro, a Lecce, invece, consente di impiegare a cifre simili, professionisti che hanno già alle spalle da due a cinque anni di seniority. Tale sarà il profilo dei professionisti di Linklaters nella città di Sant'Oronzo. Almeno per il momento, qui Linklaters non prenderà praticanti.

Infine, viene fatto notare che l'iniziativa è coerente anche con gli investimenti che, a livello globale, lo studio sta facendo sul fronte dei sistemi di intelligenza artificiale che gradualmente saranno impiegati per gestire certe attività. «La tecnologia non sostituirà mai del tutto le persone», conclude Arosio, «gli avvocati di Lecce saranno proprio quelli che dovranno utilizzare questi strumenti e rendere effettiva la loro implementazione da parte dello studio». 🍷



SEI UNBUONAVVOCATO?

VUOI ENTRARE A FAR PARTE DELLA NOSTRA LEGAL COMMUNITY?

Iscriviti scegliendo il tuo piano preferito.
Sarai raggiungibile da milioni di clienti.



LAVORI E INCASSI

PER REGISTRARTI **CLICCA QUI**



SCARICA L'APP SU



Angelo Bonissoni spiega a *MAG* le mosse di mercato dello studio che punta su alleanze all'estero, attenzione alle pmi, finanza e lavoro transactional

LA SVOLTA «RADICALE» DI CBA

Solo dall'inizio del 2017, lo studio legale Cba, guidato da **Angelo Bonissoni**, ha annunciato tre alleanze internazionali: in Francia con lo studio Fidal, in India con Singhania & co. advocates e più di recente in Brasile con Lacaz Martins Pereira Neto Gurevich & Schoueri Advogados.

Si tratta di tre iniziative che vanno ad ampliare il raggio d'azione internazionale dello studio e che, racconta Bonissoni in questa intervista a *MAG*, consentono di



consolidare il posizionamento di Cba nei confronti della media impresa, tenendo fede all'impegno verso la sostenibilità del proprio business.

Questa è la logica che guida la strategia dell'associazione professionale che negli ultimi

anni ha lavorato alla razionalizzazione della propria struttura e ha scelto di puntare su efficienza ed economicità «per meglio competere in un mercato caratterizzato da cicli brevi e con un elevato tasso di volatilità», dice Bonissoni.

Incognite di mercato a parte, però, Bonissoni (che ricopre anche il ruolo di sindaco effettivo del collegio sindacale di Unicredit) fa capire di avere le idee chiare: «Direi che a tre anni vedo uno studio con circa 20 soci, una forte presenza nel mondo della finanza, un posizionamento strategico fra le pmi e forti relazioni con il mondo internazionale». I primi passi sono stati già mossi. Non solo attraverso la costruzione del network di studi all'estero ma anche con alcuni lateral hire mirati a consolidare practice già sviluppate, come quello di **Michele Citarella** arrivato da Simmons & Simmons per il tax, ovvero a rafforzare aree di business ad alto potenziale, come quello di **Francesco Dianti** proveniente da Watson Farley per il banking.

Partiamo dalla vostra strategia di internazionalizzazione: perché tante alleanze al posto di tante aperture dirette?

L'internazionalizzazione delle imprese comporta necessariamente anche l'internazionalizzazione delle realtà che forniscono servizi alle stesse imprese. Ma non solo: possiamo e dobbiamo interpretare l'internazionalizzazione anche come comportamento economico correlato al processo di globalizzazione intesa come processo espansivo.

Ovvero?

Come si dice spesso; "think local, act global". L'internazionalizzazione dunque è anche una risposta alla globalizzazione. Le modalità per attuare tale processo sono più di una: Cba ha scelto di avere tanti selezionati punti di riferimento nei vari paesi, cioè gli studi locali che esprimono delle specifiche eccellenze.

In ogni caso si tratta di un passo obbligato?

Spesso la stampa più o meno specializzata si trova a commentare la necessità delle imprese di diventare internazionali cioè di guardare al mercato estero e non solo a quello italiano; la stessa regola vale anche per gli studi di professionisti. E credo che la stessa attenzione andrebbe dedicata anche a quest'ultimo processo. Allo stesso tempo occorre tener presente che il processo di cui stiamo parlando implica lo sviluppo di relazioni che sono personali e per questo è un processo lungo dove tuttavia non deve mancare il sistematico check and balance.

È solo una questione di efficacia o c'è anche un tema economico? L'investimento diretto è troppo oneroso e rischia di non valere la candela?

I due fattori: efficacia ed efficienza viaggiano sicuramente insieme. E forse oggi in una internet economy i due fattori vanno a braccetto più di quanto non accadesse in passato. Complice la dimensione e la volatilità dei cicli economici, la dimensione e la qualità della domanda, tutti gli operatori economici e di conseguenza anche gli studi legali devono avere una forte attenzione al modello economico prima ancora che alla singola componente economica.

«Cba ha scelto di avere tanti selezionati punti di riferimento nei vari Paesi, cioè gli studi locali che esprimono delle specifiche eccellenze»

Brasile, Francia, Cina e India: qual è la logica che vi ha guidati nell'individuazione dei rispettivi partner?

Cina, Giappone, Australia, Asean, Stan, India,

Emirati Arabi, Sud Africa, Nord Africa e Francia, Europa, Russia, Sud America e confido che nei prossimi mesi potremo includere anche altri Paesi nei quali poter assistere, dove per “nostri” intendo i clienti delle realtà con le quali Cba ha relazioni di cooperazione e sviluppo. Le linee di sviluppo prese a riferimento sono più di una: quella demografica al fine di tener presente le aree con maggiori consumatori, le aree con i maggiori flussi di investimento (inbound e outbound), le aree che presentavano degli specifici progetti, come ad esempio Obor (One Belt One Road).

Oggi quanto conta l'attività internazionale sul fatturato dello studio?

La parte internazionale conta molto per Cba ma credo conti molto per numerosi studi e imprese. È difficile oggi dire se il cliente lavori con te perché hai un certo modello organizzativo oppure solo perché hai uno specifico know how. Personalmente credo che la view internazionale sia un elemento imprescindibile che molte imprese prendono a riferimento nella scelta dei loro professionisti e consulenti.

In prospettiva a quanto vi aspettate che arrivi?

Credo che sia riduttivo vedere l'internazionalizzazione in questo



Angelo Bonisconi

Un orologio con tourbillon garantisce
massima precisione di marcia.
Ora può anche essere regolato con precisione assoluta.



A. LANGE & SÖHNE
GLASHÜTTE I/SA

Il dispositivo di arresto dei secondi presentato da Lange nel 2008 ha consentito per la prima volta di bloccare in modo mirato e regolare un orologio con tourbillon. Il 1815 TOURBILLON rappresenta l'evoluzione successiva: grazie all'integrazione della funzione ZERO-RESET, quando

l'orologio è fermo la lancetta dei secondi salta sullo zero e l'orologio può essere regolato con precisione e avviato al secondo esatto. L'interazione precisa dei meccanismi è completata dalla spirale del bilanciere Lange, tarata individualmente per ogni calibro. www.alange-soehne.com


PISA
1940

modo e cioè pensando a "ciò che arriverà". La sfida più stimolante, per me, è imparare dal confronto con altre persone di altri Paesi per poi assemblare un prodotto nuovo/innovativo.

«Cba ha da tempo fatto una scelta di modello di business focalizzata principalmente sul transaction da una parte e sulla efficienza della struttura dall'altra»

Veniamo all'Italia. Lo studio negli ultimi cinque anni ha avuto un reshaping importante: è passato da 199 (nel 2011) a 108 professionisti (oggi). Come dobbiamo leggere il nuovo assetto?

Anche gli studi come le imprese devono tener conto dei cambiamenti di mercato. Così Cba ha da tempo fatto una scelta di modello di business focalizzata principalmente sul transaction da una parte e sulla efficienza della struttura dall'altra. Quindi una compagine sociale capace di esprimere delle eccellenze qualitative e per

questo anche performance di rispetto. Non siamo interessati a una crescita fine a sé stessa, ma a una crescita mirata e di qualità.

Quindi?

Oggi Cba conta circa 110 professional e 14 soci, in crescita. E nei segmenti di business dove è inserito, lo studio vanta un ranking molto elevato, come riconosciuto anche dal mercato. Ma anche questo modello e organizzazione non può essere considerato un punto di arrivo. I soci stanno lavorando a diversi progetti che, se portati a termine porteranno altre, importanti, novità.

Avete rivisto la vostra governance interna? Con quale obiettivo?

Con un numero di soci così dimensionato è facile il confronto quotidiano sui diversi temi. Così come sono facili le riunioni che riguardano argomenti organizzativi fatte la mattina nel tempo di un breakfast. Da tempo i soci di Cba hanno scelto l'efficienza ed economicità quali elementi comuni a qualsiasi decisione strategica: per meglio

competere in un mercato caratterizzato da cicli brevi e con un elevato tasso di volatilità.

Roma, dove oggi avete un solo socio, è una piazza in cui vale ancora la pena investire? Potreste pensare di chiuderla?

Il mercato romano è fortemente cambiato nel corso degli ultimi anni, dove per cambiato dobbiamo intendere "ridimensionato". Le ragioni sono numerose, ma il risultato sia nel breve che nel medio periodo è questo. Per Cba Roma è una piazza in cui essere presente tenendo in considerazione efficienza ed economicità. Non abbiamo intenzione di chiuderla, al contrario stiamo valutando ipotesi concrete di rafforzamento seguendo una direttiva legata a specifiche aree di business.

E delle altre sedi "periferiche" (Venezia, Padova) cosa pensate?

Qualche anno fa gli investitori esteri arrivavano in Italia e guardavano solo le operazioni grosse, i large deals. Poi in poco tempo si sono accorti



Angelo Bonisconi

che l'Italia era ed è il Paese delle pmi. Anche il nostro legislatore ha pensato di creare dei veicoli costruiti sulle piccole e medie imprese e finalizzati a valorizzarle. E in particolare il Veneto e la direttiva che porta la Germania – siamo anche a Monaco di Baviera - sono da sempre le aree con maggiore densità di imprese in Italia. Per questo abbiamo sede a Padova e Venezia. La volontà e la necessità di parlare con gli imprenditori italiani, la volontà di essere i loro professionisti assistendoli nelle decisioni straordinarie dove è richiesta un'elevata competenza e specializzazione.

LO STUDIO IN CIFRE



Nel 2012 avete cominciato a puntare sulla profitability dei soci prendendo anche decisioni difficili. Quali sono i risultati di questa politica? Come è evoluto il giro d'affari dello studio? E il suo profit per partner?

La scelta di indirizzarci verso un modello di business diverso e cioè concentrato sul transaction è stata una scelta non sofferta, perché rispondeva alla volontà dei soci, ma sicuramente molto radicale. I risultati sono stati positivi e in continua crescita sia con riferimento al PPP che al RPP e al margine complessivo.

Numeri?

I numeri sono sicuramente importanti perché rappresentano la sintesi delle strategie e delle politiche dell'impresa e dello

studio, tuttavia continuiamo a guardare a fattori non solamente numerici come il fatturato o altro ma invece più di natura qualitativa.

Con il recente arrivo di Michele Citarella da Simmons avete dato ulteriore forza a uno dei settori in cui lo studio gode di un posizionamento consolidato: come è nata questa operazione?

Michele è nato e cresciuto in Cba, il suo "ritorno" è stata una cosa fantastica prima di tutto per gli aspetti personali di tutti i soci che lo conoscevano. Come in passato sono sicuro che con Michele faremo cose importanti beneficiando anche del respiro internazionale di cui ha goduto nella sua precedente esperienza. Ma non si tratta dell'ultimo ingresso. Abbiamo "ingaggiato" anche **Francesco Dianti**, avvocato molto bravo e dinamico nel settore del banking, area nella quale appunto sia lo studio sia anche Michele Citarella è molto presente. Ed è questo il vero senso dei nuovi ingressi: maggiore

presenza di Cba nelle aree core e in particolare nel segmento banking coprendo uno spettro di competenze sempre più ampio, per poter dare una consulenza con “prodotti” sempre nuovi, ovvero con proposte e soluzioni che i colleghi elaborano sulla base delle loro specificità.

Ma lo studio punta a crescere e sviluppare l'area legal dove sicuramente ha più margine d'espansione: qui avete in previsione nuovi lateral? In quale area di pratica?

Cba è uno studio legale e il tax è insieme ad altre una delle practice. Certamente Cba sta puntando sui segmenti del corporate (m&a e

«Stiamo valutando ipotesi concrete di rafforzamento della sede di Roma, seguendo una direttiva legata a specifiche aree di business»

Questo è un settore strategico...

L'area finanza intesa in senso lato è quella nella quale ci stiamo particolarmente concentrando: il banking, i fondi, il mondo dei non performing loan, il mondo dei turnaround, il mondo della cartolarizzazione del mattone... sono solo alcuni dei segmenti su cui i colleghi stanno lavorando in un costante confronto con i colleghi esteri.

litigation and arbitration), banking e real estate. Si tratta di aree in cui siamo particolarmente presenti e nelle quali abbiamo margini di ulteriore crescita, anche attraverso un coordinamento con le altre practice.

Qual è il profilo dei professionisti che cercate?

Soci avvocati dinamici, con progetti da realizzare e idee, spirito di iniziativa, capacità di lavorare in team, con i quali ci sia chimica. La nostra strategia oggi prevede circa cinque inserimenti. 🍷

NECESSITÀ E SPECIFICITÀ DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DI PREVENZIONE DEL RISCHIO-REATO NEL SETTORE SANITARIO

Il tema dell'autorganizzazione prevenzionistica del rischio-reato sta assumendo un'importanza vieppiù crescente nel settore della Sanità, non solo per i vincoli derivanti dalla legislazione anti-corruzione.

Con particolare riferimento agli enti sanitari privati, preme evidenziare come in un numero significativo di Regioni l'accreditamento istituzionale al S.S.N. sia ormai subordinato all'implementazione da parte delle strutture private d'un adeguato Modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001.

D'altronde, l'opportunità per un ente sanitario di dotarsi d'un idoneo Modello d'Organizzazione e Controllo non è acclarata solo dall'elevato grado di rischio "generico" di realizzazione di uno dei reati-presupposto di cui al D.lgs. 231/2001, implicito in strutture di notevole complessità e a stretto contatto con la P.A., ma anche dall'evoluzione della medicina moderna stessa nel senso di una sempre maggiore integrazione con la logica e gli strumenti del risk



Prof. Avv. Pellegrini

management: ormai nello stesso trattamento del "rischio clinico" in senso stretto si stanno affermando l'"approccio per processi" e la strumentazione prevenzionistica che da tempo presidiano i cc.dd. "rischi legali" e che hanno ispirato la legislazione italiana in tema di responsabilità da reato degli enti collettivi.

È dunque la stessa dimensione del Clinical Risk Management che induce ad una più generale e profonda opera di "intro-

spezione organizzativa" dell'ente sanitario, che abbia come output l'elaborazione di un Modello Organizzativo "integrato", il quale sia in grado di determinare un'effettiva minimizzazione di tutti i rischi rilevanti, ponendosi così come prezioso strumento di tutela dell'ente da responsabilità di carattere sia punitivo che civile, abilitandolo a rapportarsi al S.S.N. e alla P.A. in genere e consentendogli di erogare i servizi sanitari in maniera appropriata, efficace, efficiente e sicura, evitando al contempo la moltiplicazione e la superfetazione dei presidi organizzativi e dei sistemi di controllo.



ORRICK C'È

La sede italiana della law firm corre per la leadership di mercato. Fatturato sopra quota 30 milioni, nuovi soci e un ruolo di hub verso mercati strategici. *MAG* ne parla con Messina e De Nicola

IL 2016?

Non esitano a definirlo un «anno record». A parlare è **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia e managing director degli uffici europei di Orrick che *MAG* ha incontrato assieme ad **Alessandro De Nicola**, senior partner e membro del board internazionale della law firm, per fare il punto sulla crescita dell'organizzazione nel Paese e le prossime mosse. In effetti, quello alle spalle è stato un esercizio che ha registrato una crescita dei ricavi di quasi il 30% e che ha visto il fatturato della sede italiana dello studio americano superare per la prima volta la soglia dei 30 milioni. A questo punto Orrick si candida a essere il diretto concorrente di quelle poche insegne internazionali che, negli anni, sono riuscite ad assumere una rilevanza istituzionale in Italia, diventando un competitor temibile anche per i top player domestici. Lo studio punta sull'Italia, investe in nuovi soci e lateral hire, ma crede anche che la Penisola possa fungere da hub per la copertura di alcuni mercati emergenti e strategici. Un anno fa, Messina, parlando proprio con il nostro giornale, aveva assicurato che Orrick in Italia sarebbe cresciuto ancora ([si veda il numero 60 di *MAG*](#)). Di fatto, non solo lo studio ha mantenuto il suo posizionamento nel mercato del debito e nell'energy,

ma è riuscito anche a imporsi sul versante corporate m&a in cui, dall'inizio di quest'anno, conta già all'attivo 14 deal annunciati per un valore complessivo di circa 668 milioni di euro.

Per Orrick, il 2016, è stato un anno di grande crescita...

Patrizio Messina (PM): Il 2016 è stato per le sedi italiane di Orrick l'anno del record con una crescita rispetto a quello precedente di circa il 30%.

Cosa ha spinto il vostro giro d'affari?

PM: I fattori sono stati molteplici. Da una parte la buona ripartenza dell'economia che ha spinto un maggiore afflusso di investimenti in Italia permettendo un'accelerata a quelle operazioni che da qualche tempo erano ferme ai blocchi di partenza. Dall'altra negli ultimi due anni si sono uniti a noi cinque nuovi partner competenti in differenti practice che hanno contribuito visibilmente a incrementare l'offerta legale che il nostro studio propone sul mercato.

Poi?

PM: In ultimo, ma non meno rilevante, siamo stati chiamati come interlocutori privilegiati dalle principali istituzioni finanziarie italiane ed europee nell'affiancamento in operazioni sofisticate che abbiamo studiato e strutturato insieme.

Per esempio avete fatto da apripista sul fronte

Gacs: dopo il deal seguito per la Popolare di Bari avete altre operazioni del genere in pipeline?

PM: Dopo la prima operazione, c'è molto interesse da parte del mercato per la realizzazione di ulteriori

LO STUDIO IN CIFRE



31mln €

Il fatturato
in Italia nel 2016



34,8%

La crescita percentuale
dei ricavi sul 2015



4

I soci entrati nello studio
negli ultimi 2 anni



18

Il numero totale
dei partner



108

Il numero complessivo
dei professionisti

operazioni di cartolarizzazione con la Gacs. Gli investitori sono molto interessati a questo nuovo “prodotto” e i cedenti hanno compreso che la strutturazione di un’operazione assistita da Gacs può dare importanti vantaggi in termini di pricing.

Altri dossier aperti su questo fronte?

PM: Ovviamente l’aver concluso con successo la prima operazione Gacs in Italia e l’aver partecipato al processo di redazione della normativa Gacs ci ha messo in ottima posizione per partecipare alle ulteriori operazioni attualmente in fase di strutturazione e di studio. Al momento siamo coinvolti in quattro operazioni Gacs in fase di strutturazione e in altre operazioni in fase di studio.

La gestione del debito si conferma una delle aree di eccellenza dello studio. Intendete rafforzarvi ulteriormente su questo versante per proteggere o aumentare il vostro presidio?

PM: Lo studio ha consolidato la propria attività in questo settore e continua a lavorare per un ulteriore rafforzamento del posizionamento nelle aree di debt capital market. Attualmente siamo attivi in tutti e tre i settori principali del Debt capital market, ovvero, lo



Patrizio Messina

«Il 2016 è stato per le sedi italiane di Orrick l’anno del record con una crescita rispetto a quello precedente di circa il 30%»

SUPER SUPER PARTES

GARANTIAMO CHI GARANTISCE

Accredia è l'Ente Unico designato dal Governo per garantire la competenza, l'indipendenza e l'imparzialità dei laboratori e degli organismi che certificano la qualità e la sicurezza di prodotti e servizi, nell'interesse dei consumatori, delle Istituzioni e delle imprese italiane che operano sui mercati internazionali.

Accredia accredita

| Laboratori di prova
e di taratura

| Organismi di certificazione
e di ispezione

structured Dcm (securitisations e Covered Bonds), il Dc puro (Emtn ed Eurobond) e il settore dei minibond, che include anche la nicchia particolarmente interessante e in fase di forte espansione dei bond "Energy".

Ecco, piani su questi fronti?

PM: Intendiamo rafforzarci ulteriormente in questi settori ed espandere la nostra attività oltre i confini nazionali, facendo dell'Italia un hub capace di gestire problematiche legate ad altre giurisdizioni del sud Europa e del Medio Oriente.

A proposito del vostro commitment internazionale, la prima mossa è stata il China desk italiano: che risultati ha portato o che risultati vi aspettate che porti?

PM: Siamo entusiasti di aver aggiunto al nostro team italiano il talento e le capacità di Betty Louie, avvocatessa abilitata negli Stati Uniti (NY) e ampiamente riconosciuta per l'assistenza a società cinesi (sia aziende a partecipazione statale sia quotate), fondi di investimento e banche in sofisticate acquisizioni e complesse operazioni di investimento in Italia e in Europa.

L'operazione sta funzionando?

PM: Poiché Orrick rappresenta

numerose società cinesi in operazioni d'investimento e nel contenzioso sia dalle sedi cinesi di Pechino, Hong Kong e Shanghai, essere un hub per poter intercettare gli investimenti più importanti che arrivano dall'oriente e poter offrire delle opportunità di business ai nostri clienti lavorando con loro come dei partner per noi è di vitale importanza. Contiamo quindi, e il bilancio dei primi mesi già ne porta traccia, di essere riconfermati come trait d'union tra differenti realtà finanziarie e culturali.

Quali sono i vostri competitor diretti?

PM: I competitor diretti sono i grandi studi italiani e gli studi internazionali che operano nel settore della finanza strutturata. Il mercato degli npls al momento è molto ambito da parte degli studi legali ma davvero pochissimi studi possono vantare una esperienza e un know how specifico paragonabile al nostro.

Cosa vi distingue?

PM: Consideri che abbiamo iniziato a lavorare alle prime vendite di portafogli oltre cinque anni fa, quando ancora il mercato era in fase primordiale. Negli anni successivi abbiamo strutturato numerosissimi processi di vendita per singoli originator, abbiamo realizzato piattaforme di vendita multi originator,



Alessandro De Nicola

«Come obiettivo per il futuro, ci proponiamo di valorizzare al massimo le capacità professionali già presenti al nostro interno al fine di garantire un riconoscimento del valore dei colleghi e non disperdere gli investimenti fatti in questi anni nella loro formazione»

abbiamo strutturato – dopo circa due anni di approfondimenti con le autorità regolamentari – la prima piattaforma di vendita di npls con finanziamento della tranche senior tramite *vendor loan* dei soggetti cedenti (strutturato tramite

sottoscrizione di Senior abs). Insomma sono anni che stiamo investendo in questo settore e la realizzazione della prima operazione Gacs in Italia è l'evoluzione naturale dell'impegno profuso.

A proposito di credito e banche, avete affiancato Quaestio Capital (Atlante) nella riorganizzazione della popolare di Vicenza. Qual è, dal vostro punto di vista, lo stato di salute del sistema bancario nazionale?

Alessandro De Nicola (ADN): Le criticità che affliggono il sistema bancario, nonostante le misure intraprese negli ultimi mesi, sono ancora numerose e sono da ricollegare essenzialmente alla necessità di smaltire l'enorme quantità di non performing loans in portafoglio, all'incapacità di incrementare la redditività e alle frequenti esigenze di ricapitalizzazione.

Sugli npls si è scatenata la corsa agli acquisti...

ADN: Le opportunità sul mercato per quest'anno sono numerose e cresce sempre di più il fronte potenziali acquirenti ma sono ancora cruciali gli ostacoli alla nascita di un mercato pienamente sviluppato, primi tra tutti la difficoltà di determinare benchmark di mercato e la difficoltà di accesso alle informazioni più rilevanti concernenti i portafogli in vendita. Anche sul versante profitability qualcosa si sta muovendo soprattutto in termini di

efficientamento dei costi ma anche in questo caso la strada non è certo in discesa.

Vedremo molte concentrazioni, quindi fusioni/acquisizioni, nel credito?

ADN: Negli ultimi 12 mesi abbiamo già assistito all'applicazione della direttiva Brrd (Bank Recovery and Resolution Directive), contestualmente numerosi istituti di credito hanno dovuto sostenere importanti aumenti di capitale e per le banche venete, dopo un intervento da parte del fondo Atlante volto a rilanciarne l'operatività, è stata fatta istanza per accedere alla ricapitalizzazione precauzionale con intervento conclusosi con la cessione di parte degli attivi a Banca Intesa e la liquidazione delle due bad bank. È nato anche il terzo gruppo bancario del Paese, Banco Bpm, e hanno avuto luogo altre aggregazioni che hanno visto Ubi Banca e Bper Banca come protagoniste. La Banca d'Italia ha emanato le disposizioni di vigilanza sul gruppo bancario cooperativo dando avvio alla fase operativa per gruppi come Iccrea e Cassa Centrale.

Quindi?

ADN: In sintesi è stato un anno molto turbolento che di sicuro avrà

numerosi strascichi nel prossimo.

Parlando di m&a e societario, lo studio ha un forte posizionamento in uno specifico settore: l'energy. Lo scorso anno avete seguito uno dei deal più rilevanti (Glennmont/Iberdrola). Pensate di dover crescere o rafforzarvi ancora soprattutto per ampliare il raggio d'azione del vostro m&a?

ADN: Guardando ai dati dello scorso anno, lo studio vanta un ottimo posizionamento sia in relazione al valore complessivo dei deal seguiti che al valore per singola operazione. E guardando ai dati provvisori di quest'anno il trend positivo risulta destinato a crescere. Certamente la practice energy gioca un ruolo fondamentale in questa crescita ma rilevo un'importante incremento dei deal anche in altre industry, tra cui healthcare, tech, food e finance.

Pensate di acquisire nuovi soci su questo fronte? È da un po' che non prendete gente...

ADN: Da sempre lo studio prova a bilanciare la crescita interna e i lateral hire nell'articolazione dei propri piani di sviluppo pluriennale. La ricerca di alte professionalità all'esterno è sempre aperta e lo dimostrano gli ingressi degli ultimi due anni. Non direi che lo studio non abbia accolto

nuovi colleghi: l'ingresso come socio di Gabriel Monzon Cortarelli è di appena due mesi fa e tra fine 2015 e il 2016 si sono uniti a noi in qualità di partner Annalisa Dentoni-Litta, Attilio Mazzilli, Betty Louie e Cristina Martorana. Cerchiamo di crescere aggregando professionalità che ben si inseriscono all'interno dei nostri tre settori internazionali di interesse – finance, energy & infrastructure e tech – e che sposino appieno i nostri valori.

Non ci dobbiamo aspettare sorprese?

ADN: Come obiettivo per il futuro, ci proponiamo di valorizzare al massimo le capacità professionali già presenti al nostro interno al fine di garantire un riconoscimento del valore dei colleghi e non disperdere gli investimenti fatti in questi anni nella loro formazione. La dimostrazione di quanto appena detto è data dalla recente nomina a partner di una professionista attiva in Orrick da più di dieci anni, Francesca Isgrò, nonché nella nomina a of counsel di tre giovani professionisti, Andrea Gentili, Alessandro Accrocca e Simone Lucatello.

Una forte practice di corporate m&a è ciò che fa la differenza tra uno studio top tier e il resto del mercato?

ADN: Non direi, vi sono law firm

come Quinn Emanuel negli Usa che sono concentrate sulla litigation e sono assolutamente top tier...

Secondo molti, tra gli americani in Italia, l'unico che ha questo posizionamento è Cleary Gottlieb: condivide l'opinione?

ADN: Ho molto rispetto e stima per i colleghi di Cleary Gottlieb tra i quali ho amici. Ma direi che Orrick è *second to none* anche in quest'area, ricordiamo l'assistenza a: Snam nell'equity linked bond da 400 milioni, Quaestio Capital nel suo ruolo di asset manager del Fondo Atlante per la riorganizzazione della corporate governance di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, nell'offerta di transazione proposta dalle due banche a circa 200mila azionisti, nell'azione di responsabilità nei confronti del precedente management, nella possibile ricapitalizzazione precauzionale da parte dello Stato, nella gestione dei rapporti con l'autorità di vigilanza italiana ed europea e potrei continuare. 🍷

I NUMERI DEL GENDER BALANCE

Meritocrazia e attenzione alla parità di genere sono due temi a cui Orrick presta particolare attenzione riconoscendo un legame diretto tra valorizzazione della cosiddetta diversity e miglioramento delle proprie performance anche finanziarie.

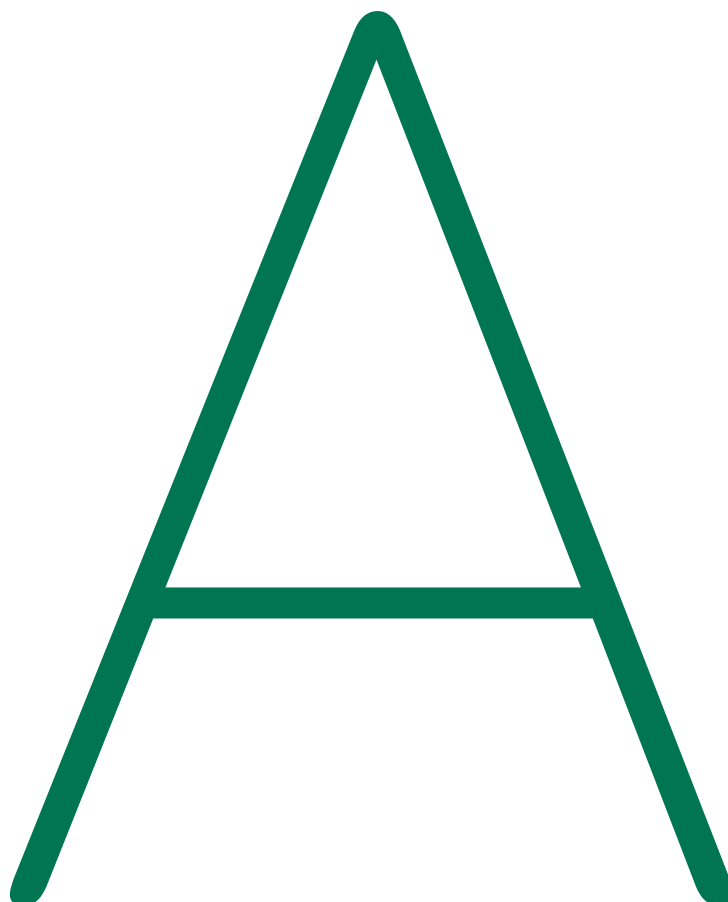


A livello internazionale, tre donne siedono nel Board e un terzo dei membri del leadership team è al femminile. Inoltre, ci sono donne a capo di due delle cinque business unit di Orrick. In Italia, tre dei cinque nuovi partner che hanno effettuato il loro ingresso negli ultimi due anni sono donne (**Cristina Martorana**, **Annalisa Dentoni-Litta** e **Betty Louie**) e a gennaio 2017 è stata nominata partner **Francesca Isgrò** (foto), esperta di diritto amministrativo con focus specifico sui contratti pubblici di appalto, membro del Cda del Poligrafico Zecca dello Stato e di Poste Italiane, nonché mamma da pochissimi mesi. Portando a sei su diciotto il numero delle partner donna. 🍷

GLI AVVOCATI DEL BILLION CLUB



Il primo
semestre
del 2017 si chiude con ben
sei operazioni a nove zeri
che hanno fatto schizzare il valore dei deal
rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.
Cleary Gottlieb, BonelliErede e Gop in vetta



vvocati da un miliardo di euro. Anzi, da 61,9 miliardi. A tanto ammonta, infatti, il valore complessivo dei deal a nove zeri su cui hanno lavorato gli studi legali attivi in Italia nel primo semestre del 2017.

Sei operazioni che rappresentano praticamente l'85% del valore complessivo delle 308 operazioni annunciate in questa prima metà dell'anno.

La più rilevante, tra queste operazioni miliardarie, è l'offerta di acquisto lanciata da Atlantia su Abertis: un dossier da oltre 30 miliardi di euro. A seguire l'integrazione tra Luxottica e i francesi di Essilor che, da sola, vale quasi 24 miliardi di euro. Mentre a grande distanza, seguono l'acquisizione del 25% di un giacimento di gas naturale di Eni in Mozambico da parte di Exxon Mobil (2,6 miliardi), l'acquisizione

BEST 20 PER NUMERO DI OPERAZIONI SEGUITE

RANK	STUDIO	VALORE (MLN €)	NUMERO DEAL
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	34.514	25
2	BonelliErede	40.951	20
3	Chiomenti	25.684	20
4	Nctm	414	18
5	Orrick	668	14
6	Pedersoli Studio Legale	1.086	13
7	Legance	30.760	12
8	Gatti Pavesi Bianchi	1.410	12
9	Linklaters	4.939	10
10	Cleary Gottlieb	57.977	9
11	Dentons	566	9
12	Simmons & Simmons	157	9
13	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	357	8
14	Pwc Legal	145	8
15	Latham & Watkins	1.971	7
16	Pavia e Ansaldo	422	7
17	Gitti and Partners	27	7
18	Freshfields	2.826	6
19	Lombardi Segni e Associati	500	6
20	Orsingher Ortu	319	6

Fonte: elaborazione MAG su dati Mergermarket

del 10% di Autostrade per l'Italia da parte di Allianz Capital Fund (1,480 miliardi), l'acquisizione di Ilva da parte della cordata Am Investco e la vendita di Allfunds Bank da parte di Intesa Sanpaolo a Hellman & Friedman (entrambe del valore di 1,8 miliardi).

Erano anni che gli advisor legali italiani non vedevano così tanti deal a nove zeri concentrati in un semestre.

Ma quali sono gli studi che fanno parte del *billion club*, ovvero le organizzazioni che hanno avuto

▶▶▶

2017 savethebrand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

MARTEDÌ 28 NOVEMBRE • MILANO

Main Sponsor

CAGNOLA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

CASTALDI PARTNERS
1996

CLA
CONSULTING
CEPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

EFG

JAGUAR



LATHAM & WATKINS

LEXELLENT

H/W/S
MAPALAW ITALY

MACCHI di CELLERE
GANGEMI

Con la partnership di



Edelman

ICM Advisors

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Giuseppe Scassellati Sforzolini



Sergio Erede



Francesco Gianni

(o stanno avendo) un ruolo in queste operazioni miliardarie?

I più presenti risultano Cleary Gottlieb e BonelliErede che sono riusciti ad avere un ruolo (quasi sempre di primo piano) in quattro di queste sei operazioni, ritrovandosi spesso sui lati opposti dei tavoli delle trattative. Come nel caso dell'operazione Essilor-Luxottica, in cui la law firm di matrice americana, con un team di cui ha fatto parte il socio **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, ha affiancato il gruppo industriale francese, mentre gli avvocati di BonelliErede, guidati da **Sergio Erede**, hanno assistito il colosso dell'occhialeria di Agordo. Stessa cosa è accaduta nel passaggio del 10% di Autostrade per l'Italia al consorzio formato da

Allianz Capital e Silk Road Fund, dove il venditore, Atlantia, è stato affiancato da BonelliErede che ha schierato una squadra capitanata da **Roberto Cera** e **Barbara Napolitano**, mentre Cleary Gottlieb ha assistito Allianz Capital.

Entrambi gli studi, poi, stanno avendo un ruolo nella mega acquisizione da 30 miliardi che Atlantia sta portando avanti su Abertis. Cleary, in particolare, affianca Goldman Sachs.

In questa operazione, però, gli studi protagonisti sono Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, lato Atlantia, e Legance sul versante Abertis.

Il primo agisce con un pool legale guidato da **Francesco Gianni**, mentre Legance schiera una squadra guidata da **Filippo Troisi**.

BEST 20 PER VALORE DELLE OPERAZIONI SEGUITE

RANK	STUDIO	VALORE (MLN €)	NUMERO DI DEAL
1	Cleary Gottlieb	57.977	9
2	BonelliErede	40.951	20
3	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	34.514	25
4	Dla Piper	30.842	5
5	Legance	30.760	12
6	Chiomenti	25.684	20
7	Jones day	24.009	5
8	CMS	24.005	5
9	Linklaters	4.939	10
10	Freshfields	2.826	6
11	Latham & Watkins	1.971	7
12	Gatti Pavesi Bianchi	1.410	12
13	Pedersoli	1.086	13
14	Orrick	668	14
15	White & Case	610	4
16	Dentons	566	9
17	Lombardi Segni	500	6
18	Campoccia	500	1
19	Mariconda	500	1
20	Baker & McKenzie	442	5

Fonte: elaborazione MAG su dati Mergermarket

Sempre lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, poi, con Cleary Gottlieb è l'advisor legale della cordata Am Investco (Arcelor Mittal, Marcegaglia) nell'acquisizione dell'Ilva. A parte Cleary Gottlieb, le altre insegne straniere a fare parte

del *billion club* sono Linklaters e Freshfields. Quest'ultima, oltre a essere al fianco dei cinesi di Silk Road, con il socio **Luigi Verga**, nel deal sul 10% di Autostrade, è anche al fianco delle banche (Credit Suisse, Bnp Paribas, Intesa SanPaolo e Unicredit),



Filippo Troisi



Luigi Verga



Raffaele Lener

nel merger Atlantia-Abertis. E sempre Freshfields, stavolta con un gruppo di professionisti coordinato da **Raffaele Lener**, ha affiancato Hellman & Friedman nell'acquisizione di Allfunds Bank per cui ha agito Linklaters, coordinato da **Giovanni Pedersoli**. Linklaters, inoltre, è anche lo studio di Eni nella cessione del giacimento di gas naturale Rovuma Area 4 a Exxon Mobil (affiancata da BonelliErede).

Quanto al resto, lo scenario che emerge dall'analisi del numero delle operazioni seguite nel corso del primo semestre 2017 conferma il ruolo di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners come realtà più attiva grazie a 25 operazioni. BonelliErede, che nello stesso periodo dello scorso anno si

piazzava al sesto posto, risulta secondo con 20 deal come Chiomenti che, però, nel primo semestre del 2016 aveva seguito già 28 operazioni.

Il calo del numero delle operazioni è un dato piuttosto generalizzato. Nctm è passato da 24 a 18, Gatti Pavesi Bianchi da 20 a 12, Gattai Minoli Agostinelli da 15 a 8, Pedersoli da 20 a 13. Chi invece ha aumentato i "giri" è Dentons, passato dalle 4 operazioni segnalate nel periodo gennaio-giugno 2016 a 9. Stesso discorso vale per Orrick, passato da 8 a 14. Meno eclatante, ma comunque in miglioramento, la performance di Legance che nel primo semestre 2017 ha all'attivo due deal in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente passando da 10 a 12. 🏆



MEDIOBANCA

in volata grazie ai

BIG DEAL

Guardando al valore delle operazioni, il gruppo di Piazzetta Cuccia è quello meglio posizionato, anche in Europa. Quanto ai volumi, oltre a due delle big four, in alto c'è Rothschild

di laura morelli

D

all'acquisizione della società spagnola Abertis Infraestructuras da parte di Atlantia alla fusione tra Luxottica ed Essilor, passando per la cessione dell'acciaieria Ilva alla cordata formata da ArcelorMittal e il gruppo Marcegaglia. Il primo semestre del 2017

sarà ricordato negli annali dell'm&a italiano come teatro di big deal a nove zeri che hanno spinto in alto il valore complessivo delle operazioni. Stando

infatti all'elaborazione di *MAG* sui dati *Mergermarket*, dal primo gennaio a fine giugno di quest'anno i deal annunciati sono stati 308 per un valore complessivo di oltre 73 miliardi di euro (escludendo le operazioni con valori undisclosed). Di questi, almeno 50 miliardi sono riconducibili alle prime due operazioni citate. Rispetto allo stesso periodo del 2016, sempre secondo l'elaborazione di *MAG*, il numero delle operazioni risulta inferiore (erano state 345, il 10% in più) ma anche il loro valore è più basso: 36,16 miliardi.

GRANDI DEAL PER GRANDI BANCHE

Se si guarda alla performance per valore delle operazioni seguite, Mediobanca è l'advisor meglio posizionato con 10 deal per un totale di 56,4 miliardi di euro. Una cifra che, tra l'altro, ha consentito alla banca di posizionarsi undicesima nella league table per valore a livello europeo stando ai dati *Mergermarket* (era al 31esimo posto nel primo semestre 2016).

Piazzetta Cuccia è stata presente in tutti i deal che contano, come la fusione fra la Luxottica di **Leonardo Del Vecchio** e il produttore di lenti Essilor, affiancato da Citi e Rothschild. Mediobanca ha agito con

un team guidato da **Roberto Costa** con **Filippo Chieli** e **Luca Bollini**. Per Citi il team italiano è composto da **Alberto Cribiore** e **Luigi de Vecchi** quali senior e **Pierpaolo Di Stefano** con **Andrea Nappi**, **Federico Monguzzi** e **David Pavoncello** quale deal team. Rothschild ha lavorato con **Irving Bellotti** assieme al team francese.

Ma la banca guidata da **Alberto Nagel**, assieme a un team di Credit Suisse, è advisor anche dell'opa lanciata da Atlantia sulla totalità delle azioni Abertis. Nell'operazione, che vale oltre 30 miliardi, Bnp Paribas, Credit Suisse, Intesa SP e Unicredit agiscono quali financial debt advisor.

Continuando nel ranking, subito dopo il gruppo di Piazzetta Cuccia,



Alberto Nagel

FINANCIAL ADVISOR RANKING PER VALORE DELLE OPERAZIONI

RANK	ADVISOR	VALORE (MLN €)	NUMERO DI OPERAZIONI
1	Mediobanca	56.382	10
2	Citi	56.207	5
3	Goldman Sachs	32.233	5
4	Credit Suisse	31.775	3
5	AZ Capital	30.295	1
6	Rothschild	28.314	13
7	Deutsche Bank	7.364	5
8	JPMorgan	4.269	6
9	Bank of America Merrill Lynch	4.183	5
10	Morgan Stanley	2.649	4
11	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	2.210	5
12	Barclays	1.800	1
13	KPMG	1.743	18
14	Unicredit	1.390	11
15	Deloitte	1.376	10
16	Lazard	1.107	9
17	Santander Global Corporate Banking	980	2
18	DVR Capital	970	6
19	EY	963	12
20	Colombo & Associati	932	3

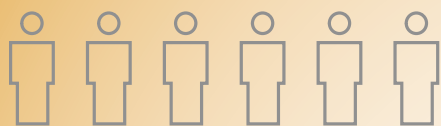
Fonte: Mergermarket (dati dal 1 gennaio al 30 giugno)

si posizionano, sempre guardando ai valori, Citi e Goldman Sachs con cinque operazioni ciascuna dal valore complessivo, rispettivamente, di 56,2 e 32,2 miliardi. Entrambe le realtà

sono impegnate nell'operazione Abertis/Atlantia ma Citi, oltre ad aver assistito Essilor nella fusione con Luxottica, ha anche affiancato il private equity Hellman & Friedman che assieme al fondo sovrano Gic ha acquistato il 75% del capitale della piattaforma Allfunds Bank per un corrispettivo pari a 1,37 miliardi di euro. A vendere sono stati Intesa Sanpaolo, che affiancata da BofA Merrill Lynch e Morgan Stanley in qualità di advisor finanziari ha ceduto la sua intera quota, pari al 50%, per 900 milioni, e Banco Santander, che, invece, ha venduto il 25% del capitale, per 470 milioni. Segue, al quarto posto, Credit Suisse con tre deal per 31,7 miliardi.

finance community it

Awards



16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



GRIMALDI STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor



MORROW
SODALI

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

FINANCIAL ADVISOR RANKING PER VOLUME DELLE OPERAZIONI

RANK	ADVISOR	VALORE (MLN €)	NUMERO DI OPERAZIONI
1	KPMG	1.743	18
2	PwC	825	14
3	Rothschild	28.314	13
4	EY	963	12
5	Unicredit	1.390	11
6	Mediobanca	56.382	10
7	Deloitte	1.376	10
8	Lazard	1.107	9
9	Fineurop Soditic	40	7
10	Grant Thornton	0	7
11	JPMorgan	4.269	6
12	DVR Capital	970	6
13	Vitale & Co.	45	6
14	K Finance	0	6
15	Citi	56.207	5
16	Goldman Sachs & Co.	32.233	5
17	Deutsche Bank	7.364	5
18	Bank of America Merrill Lynch	4.183	5
19	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	2.210	5
20	UBS Investment Bank	557	5

Fonte: Mergermarket (dati dal 1 gennaio al 30 giugno)

completamente.

In questo caso, in cima alla classifica si posizionano due delle big four: Kpmg, da almeno due anni fissa sul podio, e PwC. In particolare, Kpmg, il cui team è guidato dall'head of corporate finance **Giuseppe Latorre**, ha agito in 18 operazioni per un valore complessivo di 1,7 miliardi. Fra queste ci sono, ad esempio, l'acquisizione di Nuova Cassa di Ferrara da parte di Bper, assistita da Latorre e **Roberto Alberti**, la cessione di Dynamic Technologies ad Ardian da parte di Palladio Finanziaria e Value Italy e il passaggio di Stefanel, affiancata dal director di Kpmg **Davide Sironi**, assieme a un team di Rothschild, ai fondi Oxy e Attestor per 126 milioni. PwC si è invece

ROTHSCHILD E LE BIG FOUR

Se si considera invece il numero dei deal seguiti, la classifica degli advisor finanziari si ribalta quasi

adoperata in 14 operazioni per 825 milioni complessivi, dei quali quasi la metà (400 milioni) provenienti da un unico deal, ossia il passaggio, nel maggio scorso, di Dental Pro da



Giuseppe Latorre

Summit Partners e Vam Investments a Bc Partners, assistita dal team di Viale Monte Rosa.

Al terzo posto per numero di operazioni c'è Rothschild, con 13 deal per 28,3 miliardi.

A ben vedere, se si volessero valutare anche aspetti come l'origination e la rilevanza dei deal seguiti, la banca d'affari guidata da **Alessandro Daffina** è forse quella che meglio si posiziona in termini di rapporto volumi/valori.

Il team, guidato dal responsabile m&a **Irving Bellotti**, ha partecipato a operazioni quali il passaggio di Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza (dove ha agito l'head of fig della banca, **Fabio Palazzo**) a Intesa Sanpaolo; la cessione di Ilva alla cordata ArcelorMittal/Marcegaglia per 1,8 miliardi, affiancando la società acquisita con un team composto da **Alessio De Comite** e **Lucia Pascucci**, e l'acquisizione dell'80% di Irca da parte di The Carlyle Group. Qui Rothschild ha agito a fianco del venditore, Ardian, con i professionisti Bellotti, **Giulio Fanton** e **Riccardo A. Rossi**.

FINANCIAL ADVISOR RANKING PER PROFESSIONISTI E OPERAZIONI

RANK	NOME	ADVISOR	VALORE (MLN €)	NUMERO DI OPERAZIONI
1	Irving Bellotti	Rothschild	24701	5
2	Sante Maiolica	Grant Thornton	0	5
3	Nicola Gualmini	DVR Capital	960	4
4	Ilenia Furlanis	Fineurop Soditic	40	4
5	Alberto Gennarini	Vitale & Co.	35	4
6	Giuseppe Latorre	KPMG	30	4
7	Filippo Guicciardi	K Finance	0	4
8	Stefano Marchetti	Grant Thornton	0	4
9	Giacomo Andreoli	Grant Thornton	0	4
10	Alessio De Comite	Rothschild	3406	3

Fonte: Mergermarket (dati dal 1 gennaio al 30 giugno)

SPAZIO ALLE BOUTIQUE

Tolti i big deal, che sono appannaggio quasi esclusivamente dei grandi gruppi bancari, la quantità di operazioni che gravitano attorno al mid market ha consentito anche alle boutique di consulenza di farsi spazio tra i giganti. Sempre guardando al numero di operazioni, al nono posto, subito dopo Lazard, c'è Fineurop Soditic (otto deal per 40 milioni). La realtà guidata dai soci **Germano Palumbo, Umberto Zanuso e Gilberto Baj Macario**, oltre che dal fondatore **Eugenio Morpurgo**, ha agito fra le altre, nel passaggio del 70% di Alpha Test da Aksia ad Alcedo sgr e alla cessione



Irving Bellotti



Sante Maiolica

di Acque Minerali da parte di Eataly a Idea Capital Funds. Subito dopo, con sette operazioni, c'è l'emergente Grant Thornton Financial Advisory, il cui team, guidato da **Sante Maiolica**, sembra essere fra i più promettenti sul mercato. Una menzione va poi a K Finance, che ha chiuso sei deal nel giro di un mese (e di cui abbiamo parlato nel [MAG numero 83](#)) e a Dvr Capital (sei deal per 970 milioni), boutique specializzata in food e fashion e guidata da **Carlo Daveri** e **Nicola Gualmini**, che ha preso parte a due deal significativi assistendo in entrambi i casi The Carlyle Group, prima nell'acquisizione di Golden Goose per 440 milioni e nell'acquisizione di Irca per 520 milioni. 

Legalcommunity **CORPORATE M&A** AWARDS 2017

SFOGLIA LA FOTOGALLERY





Non una serata qualunque ma l'evento di riferimento per la legal community nazionale. Straordinario successo per l'edizione 2017 dei **Legalcommunity Corporate M&A Awards** che hanno registrato la partecipazione di 850 invitati al gala che si è svolto nella cornice mozzafiato del Museo nazionale della scienza e della tecnica "Leonardo da Vinci" di Milano. L'evento ha rappresentato anche il culmine della prima edizione della *#MilanLegalWeek*, l'appuntamento che ha trasformato per

tre giorni la città nella capitale del legal business internazionale.

La serata ha avuto molti trionfatori di alto livello, individuati [da una giuria di assoluto prestigio](#), composta da 41 membri. A **Franzo Grande Stevens**, decano della categoria, è stato assegnato il premio all'eccellenza, mentre lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners è stato incoronato studio dell'anno. Il titolo di avvocato dell'anno è andati a **Filippo Troisi** di Legance, mentre i vincitori dei premi

come studio e avvocato dell'anno nei settori m&a e private equity sono stati nell'ordine, Cleary Gottlieb e **Carlo Pavesi** (Gatti Pavesi Bianchi) per la prima categoria, Latham & Watkins e **Bruno Gattai** (Gattai Minoli Agostinelli) per la seconda volta.

L'evento, organizzato da *legalcommunity.it* è stato possibile anche grazie alla collaborazione di partner preziosi come **Accuracy, Axerta, Banca Ifis, Footprint Legal, Jaguar Land Rover, La Tribuna, Mont Blanc e Morrow Sodali.**



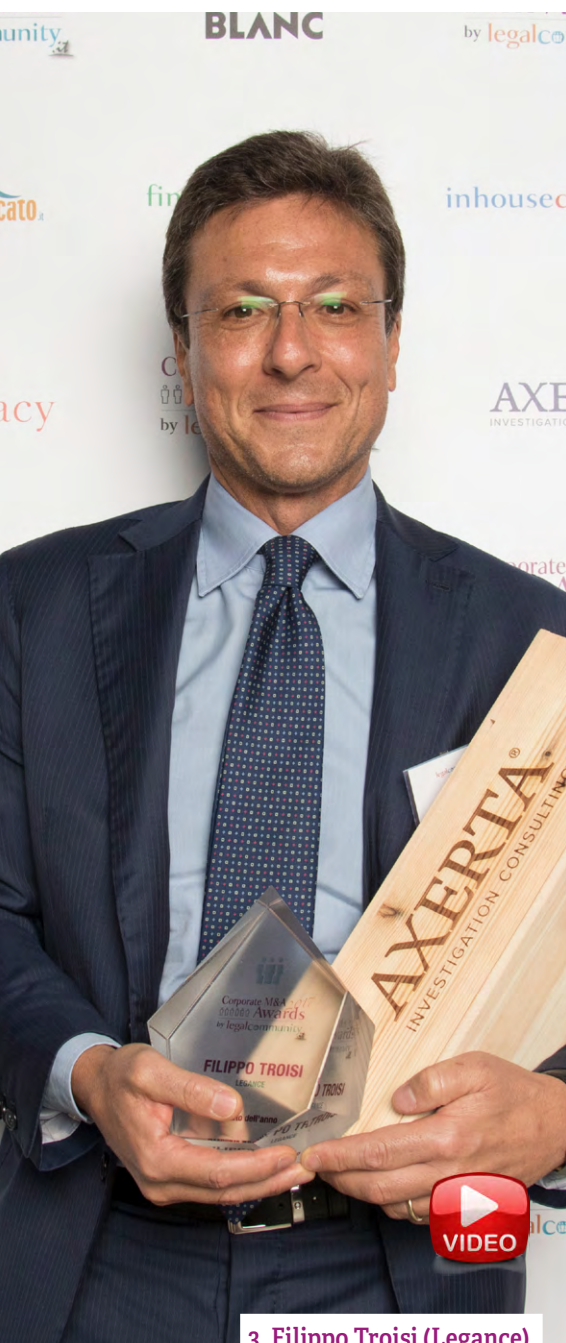
Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni.

1. Premio all'eccellenza **FRANZO GRANDE STEVENS**

Grande Stevens

Ha incarnato per primo in Italia la figura del moderno business lawyer. In oltre 60 anni di strepitosa carriera ha seguito le vicende societarie dei gruppi industriali più importanti del Paese. Tutti lo conoscono come l'avvocato dell'Avvocato: una vera eccellenza Italiana.





3. Filippo Troisi (Legance)

2. Studio dell'anno **GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS**

Ha chiuso un anno record, è sempre presente nelle operazioni chiave del mercato e continua a investire nel team che registra la nomina di 5 nuovi soci e numerosi ingressi.

Finalisti

- BonelliErede
- Chiomenti
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Legance

3. Avvocato dell'anno **FILIPPO TROISI**

Legance

Esperto e sempre determinante per la positiva chiusura degli accordi che stanno alla base di grandi operazioni straordinarie. Quest'anno ha guidato il suo team in deal di altissimo profilo.

Finalisti

- Sergio Erede BonelliErede
- Bruno Gattai Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Francesco Gianni Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Carlo Pavesi Gatti Pavesi Bianchi
- Filippo Troisi Legance



2. Da sinistra: Giambattista Origoni, Rosario Zaccà, Francesco Gianni (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



Intervista a Michele Briamonte

4. Studio dell'anno

Private equity

LATHAM & WATKINS

Finalisti

- BonelliErede
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Gatti Pavesi Bianchi
- King & Wood Mallesons
- Latham & Watkins
- Legance

5. Avvocato dell'anno

Private equity

BRUNO GATTAI

Gattai Minoli Agostinelli & Partners

Finalisti

- Andrea Accornero Simmons & Simmons
- Bruno Gattai Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Umberto Nicodano BonelliErede
- Stefano Sciolla Latham & Watkins
- Filippo Troisi Legance



6. Studio dell'anno m&a

CLEARY GOTTLIB

Finalisti

- BonelliErede
- Chiomenti
- Cleary Gottlieb
- Gatti Pavesi Bianchi
- Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners
- Pedersoli Studio Legale



5. Bruno Gattai (Gattai Minoli Agostinelli & Partners)



6. Matteo Montanaro (Cleary)



7. Carlo Pavesi (Gatti Pavesi Bianchi)



7. Avvocato dell'anno m&a

CARLO PAVESI
Gatti Pavesi Bianchi

Finalisti

- Roberto Cappelli
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Paolo Ghiglione
Allen & Overy
- Alberto Giampieri
Legance
- Alessandro Marena
Pedersoli Studio Legale
- Mario Ortu
Orsingher Ortu
- Carlo Pavesi
Gatti Pavesi Bianchi



4. Da sinistra: Filippo Benintendi, Giovanni Spedicato, Giorgia Lugli, Stefano Sciolla, Andrea Stincardini, Cesare Milani, Giancarlo D'ambrosio, Cataldo Piccarreta, Silvia Milanese (Latham & Watkins)

8. Studio dell'anno Equity capital markets **WHITE & CASE**

Finalisti

- Chiomenti
- Clifford Chance
- Latham & Watkins
- Linklaters
- Shearmann & Sterling
- White & Case



8. Da sinistra: Alessandro Segnanfreddo, Ferigo Foscari, Leonardo Graffi, Sara Scapin (White & Case)



10. Da sinistra: Andrea De Pieri, Eugenio Zupo, Matteo Catalano, Domenico Fanuele, Davide Cavazzana, Emanuele Trucco (Shearman & Sterling)



9. Claudia Parzani (Linklaters)



11. Federico Sutti (Dentons)

9. Avvocato dell'anno Equity capital markets **CLAUDIA PARZANI** *Linklaters*

Finalisti

- Antonio Coletti
Latham & Watkins
- Michael Immordino
White & Case
- Barbara Napolitano
BonelliErede
- Claudia Parzani
Linklaters
- Antonio Segni
Lombardi Segni
e Associati

10. Studio dell'anno Real estate **SHEARMAN & STERLING**

Finalisti

- BonelliErede
- Chiomenti
- Dentons
- DLA Piper
- Shearman & Sterling

11. Avvocato dell'anno Real estate **FEDERICO SUTTI** *Dentons*

Finalisti

- Domenico Fanuele
Shearman & Sterling
- Carlo Merisio
Allen & Overy
- Olaf Schmidt
DLA Piper
- Federico Sutti
Dentons
- Domenico Tulli
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners

12. Studio dell'anno Contenzioso **LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI**

Finalisti

- BonelliErede
- CDRA
- Cleary Gottlieb
- Craca Di Carlo
Guffanti Pisapia
Tatozzi
- Freshfields
- Lombardi Segni
e Associati



12. Da sinistra: Renato Bocca, Lazare David Vittone Tassinari, Lotario Dittrich e Filippo Rossi (Lombardi Segni e Associati)

13. Avvocato dell'anno Contenzioso **ALBERTO SANTA MARIA** *Santa Maria*

Finalisti

- Enrico Castellani
Freshfields
- Davide Contini
Grimaldi Studio Legale
- Giuseppe Lombardi
Lombardi Segni e
Associati
- Paolo Pototschnig
Giovannardi Pototsching
e Associati
- Alberto Santa Maria
Santa Maria



13. Alberto Santa Maria (Santa Maria)





14. Stefano Alberto Villata
(Giliberti Triscornia e Associati)



15. Ferdinando Emanuele (Cleary)



14. Studio dell'anno Arbitrati **GILIBERTI TRISCORNIA E ASSOCIATI**

Finalisti

- BonelliErede
- CastaldiPartners
- Curtis
- Giliberti Triscornia e Associati
- Pedersoli Studio Legale

15. Avvocato dell'anno Arbitrati **FERDINANDO EMANUELE** *Cleary*

Finalisti

- Ferdinando Emanuele Cleary
- Natalino Irti Irti
- Vincenzo Mariconda Mariconda
- Giorgio Sacerdoti Eversheds Sutherland
- Alberto Santa Maria Santa Maria

16. Studio dell'anno Consulenza societaria **CASTALDIPARTNERS**

Finalisti

- CastaldiPartners
- CDRA
- LCA
- Limatola Avvocati
- Portolano Cavallo
- Rödl & Partner



16. Da sinistra: Steven Sprague, Thierry Bonnet, Enrico Castaldi, Gaspare Dori, Martine Monnier, Nicola Romano (CastaldiPartners)





Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



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

Aldo Invitti di Conca



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

17. Avvocato dell'anno
Consulenza societaria
ROMINA
GUGLIELMETTI
Starlex

Finalisti

- Alessandro De Nicola
Orrick
- Roberto Donnini
Caiazzo Donnini
Pappalardo
- Giacomo Guarnera
Guarnera Advogados
- Romina Guglielmetti
Starlex
- Enrico Sisti
Rucellai & Raffaelli

18. Studio dell'anno
Corporate restructuring
GIANNI ORIGONI
GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

Finalisti

- Chiomenti
- Gatti Pavesi Bianchi
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Molinari e Associati
Associati
- Pavia e Ansaldo



17. Romina Guglielmetti (Starlex)

19. Avvocato dell'anno
Corporate restructuring
UGO MOLINARI
Molinari e Associati

Finalisti

- Ernesto Apuzzo
Hogan Lovells
- Riccardo Bovino
La Scala
- Francesco De Gennaro
DLA Piper
- Alberto Guiotto
AGFM
- Ugo Molinari
Molinari e Associati



18. Antonio Auricchio, Gabriella Covino
(Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



19. Ugo Molinari (Molinari e Associati)



20. Da sinistra: Filippo Caliento, Marta Contu, Francesco Anglani, Giorgio Bitonto, Maurizio Pappalardo (BonelliErede)

20. Studio dell'anno Competition antitrust **BONELLIEREDE**

Finalisti

- BonelliErede
- Caiazzo Donnini Pappalardo
- Cleary Gottlieb
- Freshfields
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners



21. Cristoforo Osti (Chiomenti)

21. Avvocato dell'anno Competition antitrust **CRISTOFORO OSTI** *Chiomenti*

Finalisti

- Sabrina Borocci Hogan Lovells
- Silvia D'Alberti Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Stefano Grassani Gatti Pavesi Bianchi
- Domenico Gullo DLA Piper
- Cristoforo Osti Chiomenti



22. Studio dell'anno Penale societario **DINOIA FEDERICO** **PELANDA SIMBARI** **USLENGHI**

Finalisti

- AMTF Avvocati
- Crippa Pistochini
- Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- Diodà Studio Legale
- Perroni e Associati



22. Da sinistra: Giovanni Dinoia, Matteo Uslenghi, Massimo Dinoia, Nicolò Pelanda (Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi)



23. Jean-Paul Castagno, Antonio Golino (Clifford Chance)

23. Avvocato dell'anno Penale societario **ANTONIO GOLINO** *Clifford Chance*

Finalisti

- Guido Alleva
Alleva
- Nerio Diodà
Diodà Studio Legale
- Giuseppe Fornari
Fornari e Associati
- Antonio Golino
Clifford Chance
- Roberta Guaineri
De Castiglione Guaineri

24. Studio dell'anno Insurance **DLA PIPER**

Finalisti

- BTG Legal
- DLA Piper
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Hogan Lovells
- Norton Rose Fulbright



24. Da sinistra: Karyn Tayel, Andrea Pantaleo, David Marino, Francesco Cerasi, Sara Sparagna, Leila Bianchi, Silvia Persechino (Dla Piper)

25. Avvocato dell'anno Insurance

STEFANO BUCCI

*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*

Finalisti

- Stefano Bucci
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Bruno Giuffré
DLA Piper
- Salvatore Iannitti
Norton Rose Fulbright
- Nicolò Juvara
Molinari e Associati
- Gian Paolo Tagariello
Legance



25. Stefano Bucci (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

26. Studio dell'anno Tax m&a **ALLEN & OVERY**

Finalisti

- Allen & Overy
- Bureau Plattner
- Loconte & Parters
- Ludovici Piccone
& Partners
- Pirola Pennuto Zei

27. Professionista dell'anno Tax m&a

**ANGELO
BONISSONI**
CBA

Finalisti

- Angelo Bonissoni
CBA
- Carlo Galli
Clifford Chance
- Francesco Guelfi
Allen & Overy
- Paolo Ludovici
Ludovici Piccone
& Partners
- Antonio Tomassini
DLA Piper



26. Francesco Guelfi (Allen & Overy)



27. Angelo Bonissoni (CBA)

28. Studio dell'anno
Pharma Corporate m&a
BONELLIEREDE

29. Avvocato dell'anno
Pharma Corporate m&a
IAN TULLY
Curtis

30. Best practice
Corporate finance
STUDIO BL



28. Da sinistra: Carla Passerini, Monica Fantino, Andrea Carta Mantiglia, Francesco Loizzi (BonelliErede)



29. Ian Tully (Curtis)



30. Emanuele Boschi (Studio BL)



31. Da sinistra: Stefania Grassi, Carlotta Vercesi, Lea Lidia Lavitola, Carlo Sbocchelli, Vittorio Pisapia, Riccardo Perini, Alfredo Craca (Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi e Associati)

31. Best practice
Contenzioso
**CRACA DI CARLO
GUFFANTI PISAPIA
TATOZZI**

32. Best practice
Big deal
FRESHFIELDS

33. Best practice
Corporate m&a
Mid market
**PEDERSOLI
STUDIO LEGALE**



32. Da sinistra: Alessio Botta, Pietro La Placa, Nicola Asti, Enrico Bazzano, Luca Sponziello (Freshfields)



34. Donatella De Lieto Vollaro, Paolo Daviddi (Grimaldi Studio Legale)



35. Da sinistra: Luigi Cutugno (Equita Sim), Andrea Puccio (Puccio Giovannini - Penalisti Associati)



33. Da sinistra: Alice Fazzioli, Elisa Bertoni, Alessandro Marena, Andrea Faoro (Pedersoli Studio Legale)

34. Best practice
Corporate Aim
GRIMALDI

35. Professionista
Rising Star
ANDREA PUCCIO
*Puccio Giovannini -
Penalisti e Associati*



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

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

www.ccm-italia.org

**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

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

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

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

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

36. Premio Difesa Antitrust 2017

- **BONELLIEREDE**
*con Arval Service
Lease Italia*
- **CHIOMENTI**
con Alphabet Italia
- **CLIFFORD
CHANCE**
con Ge Capital Services
- **CMS**
*con Ald Automotive
Italia*
- **DLA PIPER**
*con Vodafone
Automotive Italia*
- **GATTAI MINOLI
AGOSTINELLI
& PARTNERS**
con LeasePlan Italia
- **HOGAN LOVELLS**
*con Volkswagen
Leasing*
- **JONES DAY**
con Leasys
- **OSBORNE CLARKE**
con Car Server
- **PAVIA E ANSALDO**
con Mercury
- **RUCELLAI
& RAFFAELLI**
con Psa Renting Italia

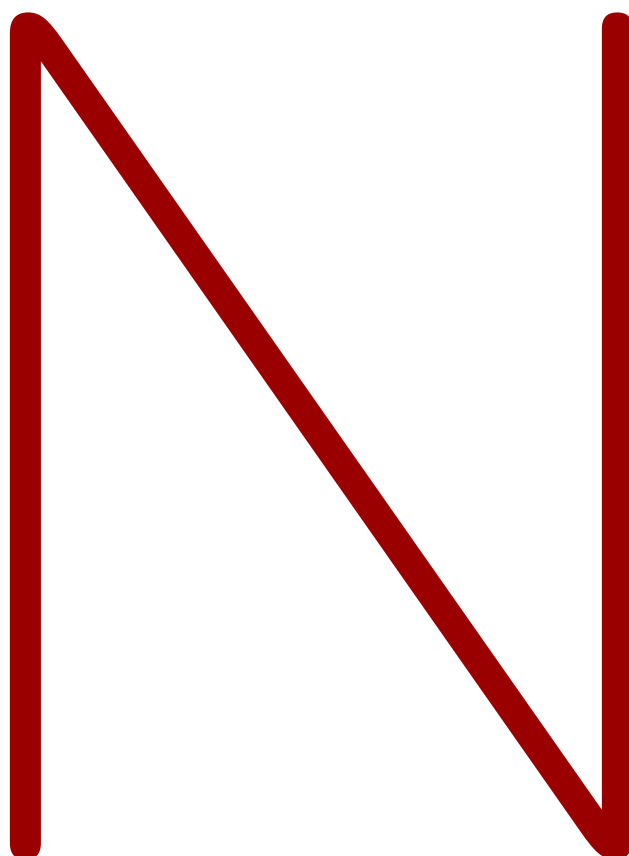


36. I team di: BonelliErede, Chiomenti, Clifford Chance, CMS, Dla Piper, Gattai Minoli Agostinelli, Hogan Lovells, Jones Day, Osborne Clarke, Pavia Ansaldo, Rucellai & Raffaelli

AVVOCATI IN CATTEDRA

Esercitano la professione e si dedicano allo studio e all'insegnamento nei principali atenei d'Italia. Sempre più spesso, l'attività forense è una componente indispensabile per gli accademici. Ecco perché...





asce prima il professore o l'avvocato? Un tempo, in Italia, le due cose coesistevano ma non andavano necessariamente a braccetto. Certo, anche nell'avvocatura d'affari, il possesso di un ruolo accademico di prestigio poteva essere determinante per essere ammessi nei circoli più esclusivi della categoria grazie alla

nobilitazione accademica che la cattedra era in grado di spandere su ogni atto firmato dal giurista di turno. Ma i tempi cambiano e le tendenze si modificano. E dal ristretto circolo degli avvocati professori siamo passati al più ampio universo dei professori avvocati, a cui molti decidono di aderire dal momento che, tra le altre cose, la carriera accademica diventa sempre meno certa e remunerata.

Oggi, sono molti gli avvocati che oltre a esercitare la professione salgono in cattedra e diventano professori universitari, ovvero sono tantissimi i giovani giuristi appassionati del diritto che decidono di affiancare alle attività di ricerca e insegnamento, l'impegno sul campo al fianco dei clienti in studi legali associati.

Questo l'esito di un focus condotto da *legalcommunity.it* sull'argomento. La redazione ha fotografato il mercato, contattando i primi 50 studi legali attivi in Italia per ricavi e ottenendo risposte

da quasi il 56% di essi. Dai dati risulta che in 28 dei primi 50 studi attivi in Italia sono 108 i professionisti che insegnano. Fra questi, 59 sono partner (il 54,6%), 33 counsel/of counsel (il 30,6%) e 13 associate (il 12%). In media, in ognuno di questi 28 studi si contano quattro professionisti con impegni accademici. Il record lo detiene BonelliErede che ne ha ben 15.

Come abbiamo detto all'inizio, non si tratta di un fenomeno nuovo. Ma ciò che evolve è l'approccio, quindi il modo in cui gli accademici interpretano il loro ruolo libero professionale, ovvero il modo in cui gli avvocati gestiscono i propri impegni universitari.

Da sempre, i "grandi" del diritto, oltre che dedicarsi alla libera professione insegnano nelle università. Un po' perché la sinergia fra le due professioni è forte. «Sono due attività complementari che

si arricchiscono vicendevolmente», commenta **Alberto Saravalle**, partner di BonelliErede e professore associato di Diritto dell'Unione europea presso l'Università degli Studi di Padova. Un po' perché quella del giurista è un'attività dalla duplice anima: pratica e teorica. L'avvocato, così come il medico o l'architetto, è guidato sì dalla dottrina, ma gioca la sua partita quotidiana sul campo: in tribunale e in sala riunioni con il cliente. «Il tribunale è la sala operatoria. Così



Alberto Saravalle



Marco Ventrone

come il chirurgo deve sapere che quando si va a fare l'incisione si trova una situazione diversa rispetto al modello teorico anatomico, così in tribunale bisogna avere quella sensibilità che viene solo con l'esperienza operativa di cogliere la situazione specifica e rendersi conto di una distinzione di fatto che invece teoricamente è meno evidente», spiega **Marco Ventoruzzo**, of counsel di Gattai Minoli Agostinelli & Partners, ordinario di diritto commerciale e dei mercati finanziari e direttore del dipartimento giuridico della Bocconi, e ordinario di corporate law alla Pennsylvania State University a MAG. L'analogia è forte anche nell'attività stragiudiziale. «Un conto è dire che teoricamente la parte può inserire in un contratto certe clausole a sua protezione, un conto è negoziare quelle clausole», aggiunge l'avvocato.

Tra le ragioni per cui questa duplice vocazione sia così comune secondo **Tullio Treves**, professore emerito di diritto internazionale presso l'Università degli studi di Milano oggi senior consultant dello studio Curtis, c'è sicuramente un'esigenza didattica e scientifica. «Chi si occupa di ricerca, come i professori, sente sempre un po' la mancanza della conferma della pratica. Quando non si ha un'esperienza pratica si ha l'impressione di essere un po' astratti, magari di dare importanza a cose che poi nella pratica non ne hanno poi così tanta. Quindi questo desiderio di aprirsi alla professione viene spontaneo a molti», chiarisce il professore che è entrato nello studio proprio nel momento in cui ha lasciato l'università.

Gioca sicuramente un ruolo anche la retribuzione dei docenti universitari italiani, più bassa rispetto a quella dei colleghi di altri Paesi, come quelli anglosassoni, dove la scelta di fare



Tullio Treves

JAGUAR F-PACE 2.0 TD4 240 CV

QUAL È IL SUPERLATIVO DI STRAORDINARIO?



VIVI L'EMOZIONE DEL NUOVO MOTORE INGENIUM 2.0 TD4 240 CV ANCHE NEL LAVORO.

Dai ancora più performance al tuo business con Jaguar F-PACE, da oggi con il nuovo motore biturbo diesel della gamma Ingenium. La sua innovativa struttura in alluminio è nata per darti un'accelerazione continua e innalzare al massimo le prestazioni. E mentre la sua potenza ti fa emozionare, riduce consumi ed emissioni offrendoti un'efficienza senza precedenti.

Jaguar F-PACE PURE 2.0 TD4 240 CV AWD con cambio automatico può essere tua con un anticipo di € 4.500 e € 679* al mese per 48 mesi e 120.000 km.

Vieni a provarla in Concessionaria.

jaguar.it

JAGUAR F-PACE CON JAGUAR CARE

3 anni di garanzia ufficiale Jaguar

3 anni di manutenzione ordinaria

3 anni di assistenza stradale completa

Chilometraggio illimitato

In tutta Europa

THE ART OF PERFORMANCE

Consumi Ciclo Combinato 5,8 l/100 km. Emissioni CO₂ 153 g/km.

Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

*Quotazione di noleggio riferita a F-PACE PURE 2.0 TD4 240 CV AWD. Canone mensile € 679 (comprensivo di anticipo di € 4.500). L'offerta include: 48 mesi e 120.000 km. Servizi inclusi: Immatricolazione, messa su strada e consegna del veicolo, Assicurazione RCA con penale risarcitoria, Assicurazione Furto e Incendio con penale risarcitoria, servizio di Riparazione danni con penale risarcitoria, PAI con penale risarcitoria, Manutenzione ordinaria e straordinaria presso la Rete Ufficiale Jaguar/Land Rover, Tassa di proprietà, Assistenza stradale 24 ore, Servizio Clienti dedicato, Gestione pratiche amministrative e multe, area web dedicata alla gestione veicoli. Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Offerta limitata all'approvazione dell'affidamento del Cliente da parte di ALD Automotive. Le informazioni contenute in questa pagina sono puramente indicative e non possono costituire in nessun caso un impegno contrattuale. Offerta valida fino al 31/08/2017.



WINNER

WORLD CAR AWARDS

2017 WORLD CAR OF THE YEAR
2017 WORLD CAR DESIGN OF THE YEAR



Luca Arnaboldi

l'accademico a tempo pieno è premiata anche economicamente. Non bisogna poi dimenticare che la fase iniziale della carriera accademica è molto incerta. Si inizia facendo il borsista o il dottorando e prima di diventare professore possono passare molti anni. Così come può anche darsi che non lo si diventi mai. «In Italia la professione ti consente di avere un'indipendenza economica che l'università non ti dà», commenta **Luca Arnaboldi**, professore a contratto di Merger and acquisition group presso la Liuc.

Negli Stati Uniti, ad esempio, esiste proprio un mercato dei professori ed è quindi meno comune che gli avvocati salgano anche in cattedra. Anzitutto, perché, come chiarisce Ventoruzzo «generalmente vi è un divieto di essere soci di studi legali per i professori, anche se con autorizzazioni si può svolgere una limitata attività di consulenza. I



confronti sul piano dell'efficacia della formazione sono però difficili perché negli Stati Uniti, accanto ai professori di ruolo, ci sono istituti come i *clinics*, una sorta di laboratori nei quali gli studenti, affiancati da un avvocato, seguono casi reali».

Coniugare le due anime, quella del professore e quella del professionista, sicuramente non è semplice. Si tratta infatti di



Lotario Dittrich

due professioni impegnative e con un alto grado di responsabilità. Come spiega **Lotario Dittrich**, professore ordinario di diritto processuale civile dell'Università di Trieste e partner di Lombardi Segni e Associati, «la compatibilità è più complessa nei primi anni della carriera accademica, durante i quali vi è la necessità di scrivere saggi e monografie di peso per poter superare i concorsi di abilitazione; è di regola più facile negli anni successivi, quando si è ormai acquisita una posizione stabile

nel mondo accademico». Ma i numeri su quanti accademici poi esercitano anche la professione dimostra che è possibile.

Senza dubbio, la doppia anima comporta qualche rischio. Tra cui, secondo Dittrich quello che «si possa trascurare l'attività accademica a favore di quella professionale, meglio retribuita e spesso più immediatamente coinvolgente». O ancora che si usi il titolo di prestigio solo per ragioni di business, nella convinzione che possa essere un elemento premiante per i clienti o che possa influire sulle decisioni dei giudici quando ci si trova a discutere in tribunale. Infine, «un professore strutturato che fa anche il consulente ha l'onere di mantenere, soprattutto nella redazione di pareri *pro veritate* o *legal opinion*, un approccio coerente con le

attività di didattica e di ricerca che svolge» sottolinea **Vito Bisceglie**, of counsel di DLA Piper e docente a contratto di istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli Studi Roma 3, dove è anche coordinatore del Master in Diritto e management dei servizi sanitari.

I vantaggi, invece, sono per gli studenti, per i professori e per gli studi presso cui operano. «Un professionista che svolge anche attività di docenza ha l'opportunità (e il dovere) da un lato di dedicare tempo all'approfondimento e, quindi indirettamente all'aggiornamento professionale, dall'altro di trasmettere agli studenti anche quanto a sua volta appreso nell'ambito della propria esperienza professionale. Non a caso sempre più frequentemente le università individuano dei docenti a contratto cui affidare corsi o seminari inerenti aree e tematiche particolarmente



Vito Bisceglie

innovative e/o molto specifiche», aggiunge Bisceglie. «L'attitudine allo studio e all'approfondimento accademico consente di esplorare nuovi "territori" nella professione, cercando soluzioni originali e innovative» osserva Saravalle. L'università offre al professore «l'opportunità di confrontarsi con le nuove generazioni; ciò, dal punto di vista intellettuale e culturale, è decisamente molto importante intanto perché si intercettano nuovi modi di pensare, nuovi trend e nuove teorie e poi perché si è più agganciati alla contemporaneità. Diversamente se uno non ha la possibilità di confrontarsi intellettualmente con i giovani studenti il rischio è quello poi di isolarsi e rimanere prigionieri della formazione culturale relativa all'anagrafe di appartenenza», chiude Arnaboldi. (r.i.) 🗨️

FORMAT TV

in cantiere
il codice di
autodisciplina

Paolo Marzano, partner di Legance e presidente del Comitato consultivo permanente per il diritto d'autore: «È arrivato il momento»



con l'arrivo dei quiz show americani negli anni '80 (*OK il prezzo è giusto*, *La ruota della fortuna*), che si inizia a parlare di format televisivi in Italia. Ma è solo da una ventina di anni, con l'esplosione dei reality e dei talent show, che i broadcaster hanno iniziato a misurarsi con il concetto di format televisivo e con la necessità di proteggerne i diritti di proprietà intellettuale.

I contenuti audiovisivi sono tutelati, così come le altre opere dell'ingegno, dalla legge sul diritto d'autore del 1941 (L. 633/1941 o "LDA"). Sebbene il format tv non sia espressamente menzionato nella norma è stato inserito pacificamente nel novero delle opere proteggibili dalla giurisprudenza. L'omissione solleva tuttavia un tema: la labilità dei confini della sua tutela.

«Banalmente, le caratteristiche per cui un format possa essere in concreto proteggibile o quali sono le migliori tecniche per valutare la violazione dei diritti sul format non sono definite», spiega **Paolo Marzano**, partner di Legance e presidente del Comitato consultivo permanente per il diritto d'autore (l'organo di consultazione del Ministero per i beni e l'attività culturale, ndr) a margine dell'evento "Tutela del Format televisivo e prospettive di regolamentazione" organizzato da Mila Legal e Viacom.

Per fare chiarezza il Comitato ha nominato la Commissione format, una squadra rappresentativa dei tre stakeholder dell'industria televisiva – autori, produttori ed emittenti – perché lavori a un Codice di autodisciplina. «Sarà un documento snello, composto da massimo una ventina di norme», chiarisce Marzano. Sarà pronto a fine mese e conterrà i capisaldi del format. Anzitutto proporrà una definizione del termine

>>>





Philip Kotler
MARKETING
FORUM

ITALY

IULM
Università di Lingue
e Comunicazione
Milano

6-7 Ottobre 2017
R↻Evolution
marketing

An initiative by

nexo
corporation
All languages, All markets



UNICA DATA IN ITALIA
www.pkmf-italy.com

 **IULM**
International University of Languages and Media
Libera Università di Lingue e Comunicazione

Media partner

financecommunity
.it

legalcommunity
.it

format arricchita e ammodernata rispetto a quella indicata dalla Siae nel bollettino n. 66 del 1994 e ormai mutuata dalla giurisprudenza italiana. Un secondo punto riguarderà la creazione di un comitato di esperti – formato da autori, produttori, emittenti e tecnici del diritto d'autore – che potrà rilasciare pareri in merito alla proteggibilità e alla eventuale

«Abbiamo scelto un'altra strada rispetto a quella di chiedere una modifica tramite un'iniziativa parlamentare, del resto, con governi e parlamenti che oscillano, che chance avrebbe avuto di arrivare a conclusione la nostra richiesta?»»

violazione dei diritti di un format. Sul tavolo degli esperti delle linee guida di indirizzo: l'ultimo blocco su cui è impegnata la Commissione format.

L'iniziativa di un Codice di autodisciplina era già stata proposta nel 2007 dall'allora presidente della Siae, **Giorgio Assumma**. Ma allora non si riuscì a trovare un punto di incontro tra i tre gruppi di interesse, per via dei loro diversi interessi economici e giuridici. Marzano oggi non ha dubbi: è arrivato il momento.

«Abbiamo scelto un'altra strada rispetto a quella di chiedere una modifica tramite un'iniziativa parlamentare» – confessa Marzano – «del resto, con governi e parlamenti che oscillano, che chance avrebbe avuto di arrivare a conclusione la nostra richiesta? E semmai ci fosse arrivata, la definizione di format da noi proposta sarebbe nel frattempo divenuta già obsoleta? Non è questo che vogliamo, ma è quello che viene dopo, che è 'sotto'. Così siamo partiti da quello che per altri potrebbe essere il punto di arrivo: una serie di regole condivise». Regole, che il Comitato format, spera possano propagarsi fino a essere assorbite dalla giurisprudenza italiana, esattamente come è avvenuto per la definizione di format proposta dalla Siae. (r.i.) 

**FOLLOW
THE MONEY**

IL TECH

vola in Borsa

NEGLI USA

La scorsa settimana il titolo di Snapchat a Wall Street è arrivato a perdere oltre il 7%, posizionandosi sotto i 16 dollari per azione. La ragione del tonfo è stata la bocciatura di Morgan Stanley che ha sollevato dubbi sulla capacità della società di competere con il colosso Facebook. Il caso di Snapchat sembra però essere isolato. In generale il settore tech è infatti uno dei principali beneficiari dello scenario di scarsa crescita degli ultimi anni. Per fare un esempio, il fondo di T. Rowe Price chiamato Global Technology Equity ha ottenuto in due anni una performance netta pari al 22,37% dal lancio, e conta oggi un patrimonio in gestione di quasi 460 milioni di dollari.

«In uno scenario di debolezza economica globale, il settore tecnologico è un'oasi di crescita, a prescindere dal contesto macroeconomico o politico», osserva **Josh Spencer**, gestore del fondo. Il motivo, spiega, è che «l'innovazione può mandare in stallo industrie esistenti o crearne di completamente nuove. Le aziende veramente innovative possono generare valore per gli azionisti sottraendo quote di mercato a competitor più lenti nell'innovare, anche in un ambiente caratterizzato da una bassa crescita».

Come aggiunge **David Older**, responsabile azionario di Carmignac, «attualmente i maggiori player del tech sono piattaforme con "iperscala" globale e caratterizzate da una forte crescita. Inoltre le società generano saldi di cassa elevati che permettono loro di investire massicciamente nella crescita organica futura o attraverso acquisizioni». In particolare, uno dei settori più in crescita è quello del cloud computing, in riferimento a società che forniscono infrastrutture per i cloud e a quelle che sviluppano software per i cloud. In futuro le nuove applicazioni come la guida autonoma e la realtà aumentata alimenteranno ulteriormente questo comparto e dovrebbero offrire opportunità di crescita di lungo termine.

Per gli investitori, dunque, «trovarsi dalla parte giusta del cambiamento non è mai stato così importante», sottolinea Spencer. Sempre però valutando attentamente l'azienda. 🤖



NPLS, un semestre da 40 miliardi

Da Mps a Carige, passando per Intesa Sanpaolo e Banco Bpm. In pipeline una raffica di deal. La ricerca di PwC: il mercato si è sbloccato

Se negli ultimi due anni la nascita di un mercato dei non performing loans in Italia sembrava quasi impossibile, oggi questo mercato

non solo è realmente partito, ma potrebbe raggiungere o superare, entro la fine di quest'anno, la quota di 60 miliardi di euro. Lo ha rilevato PwC nell'ultima edizione dello studio sugli npl dal titolo "The Italian NPL Market - The Place To Be", che ha rivisto il dato in rialzo di 10 miliardi rispetto alla stima fatta a fine 2016, ossia 50 miliardi. In particolare, le transazioni dovrebbero interessare portafogli di bad loans (sofferenze) ma anche

altre tipologie di npl tra cui, in particolare, il segmento sempre più attuale degli unlikely to pay (inadempienze probabili). Per PwC, tra i driver che stanno spingendo lo sviluppo di questo mercato c'è la ripresa economica, in particolare del real estate, assieme alla riduzione del gap tra domanda e offerta (il costo è oggi attorno al 20-30% del valore di libro), e, soprattutto, alla ristrutturazione del sistema bancario. Sono proprio le grandi operazioni previste entro fine anno, che coinvolgono player come Mps e Intesa Sanpaolo, quelle che daranno al mercato la vera spinta tanto attesa. Al punto che, osserva **Vito Ruscigno**, co-head npl di PwC, se il 2017 confermerà le attese sui deal, nei prossimi anni «lo stock di npl tornerà ai livelli del 2012, avviandosi a una normalizzazione».



Vito Ruscigno

«Lo stock di npl tornerà ai livelli del 2012, avviandosi a una normalizzazione»

NPL IN CALO

A livello generale, PwC calcola che dopo aver raggiunto il valore record

di 341 miliardi a fine 2015, nel corso del 2016 il volume complessivo di npls nel sistema ha registrato

I DEAL NPL NELLA PRIMA METÀ DEL 2017

DATA	VENDITORE	VALORE (MLN €)	MACRO ASSET CLASS	ACQUIRENTE
2017 Q2	Banco BPM	750	Secured	Algebris
2017 Q2	Banca Mediocredito FVG	400	Secured	Bain Capital
2017 Q2	Banca Sella	126	Mixed Secured/Unsecured	B2 Holding
2017 Q2	Barclays	190	Unsecured	Banca IFIS
2017 Q2	Unicredit Leasing	500	Unsecured	MBCredit Solutions
2017 Q2	Intesa SanPaolo	2.500	Mixed Secured/Unsecured	CRC
2017 Q2	Confidential	22	Unsecured	Axactor
2017 Q2	Intesa SanPaolo Provis	280	Secured	Credito Fondiario
2017 Q2	Confidential	302	Unsecured	Banca IFIS
2017 Q2	Confidential	112	Unsecured	Banca IFIS
2017 Q1	Deutsche Bank	413	Mixed Secured/Unsecured	Banca IFIS
2017 Q1	CreVal	50	Secured	Confidential
2017 Q1	Banca IFIS	750	Consumer	Kruk Italia
2017 Q1	Deutsche Bank	130	Unsecured	Kruk Italia
2017 Q1	Unicredit	50	Other	Kruk Italia
2017 Q1	Santander	160	Unsecured	Banca IFIS
2017 Q1	HETA	657	Mixed Secured/Unsecured	Bain Capital
2017 Q1	Barclays	177	Secured	AnaCap
2017 Q1	Agos Ducato	350	Unsecured	Hoist Finance
2017 Q1	BNL	1.000	Unsecured	Banca IFIS
2017 Q1	Banco Popolare	641	Unsecured	Hoist Finance

Fonte: PwC, "The Italian Npl market - The place to be"



SALOMON RUNNING MILANO

17 SETTEMBRE 2017

9.9
KM

15
KM

25
KM

Con il patrocinio di:



Sponsored by:



In collaborazione con:



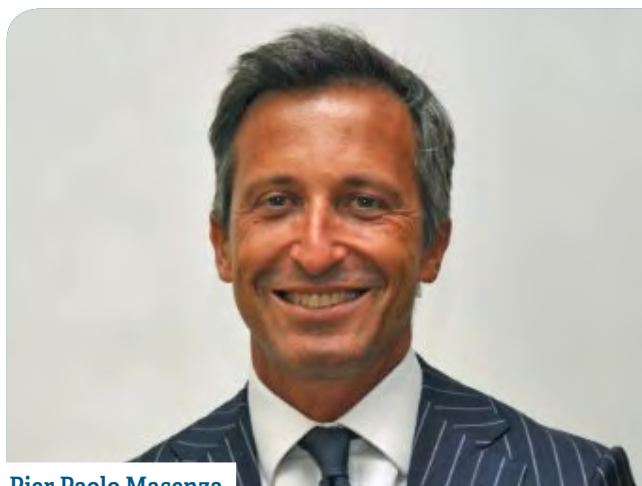
Partner:



Media partner:



Per ulteriori informazioni consulta il sito www.runningmilano.it



Pier Paolo Masenza

«Il mercato è in una fase evolutiva e dinamica, spinta dalla impellente necessità di trovare soluzioni decisive»

un significativo decremento, attestandosi a 324 miliardi a fine anno (-5%). Se si scende nel dettaglio, i gross bad loans, circa il 62% del totale, ha spiegato **Pier Paolo Masenza**, partner di PwC, «si sono mantenuti stabili a 200 miliardi mentre i valori netti ammontano a 87 miliardi, in diminuzione di 2 miliardi rispetto a fine 2015». Aumenta poi la copertura, «con il bad loan coverage ratio che migliora di un punto percentuale pari al 56,5% a fine 2016, mentre i segmenti dei crediti unlikely to pay e past due sono invece diminuiti rispettivamente a 117 miliardi dai 127 miliardi di fine 2015 e a 7 miliardi dai 14 miliardi del 2015». A vedere il bicchiere mezzo vuoto, il dato complessivo italiano resta ancora oggi il più alto in Europa e l'obiettivo del 7% di npl ratio

stabilito dalla Banca centrale europea è ancora molto lontano. Oggi il nostro Paese conta un npl ratio del 18% e anche viaggiando a ritmi di transazioni per 60 miliardi l'anno - un'ipotesi sostanzialmente irrealistica, osservano gli esperti -, ci vorrebbero almeno tre anni per portare il valore entro la soglia stabilita. Nonostante questo, i valori fanno sperare almeno in una chiusura positiva del 2017.

OLTRE 9 MILIARDI NEL PRIMO SEMESTRE

A contribuire alla diminuzione dei crediti deteriorati è stato in particolare l'attivismo del mercato della fine del 2016 e del primo semestre di quest'anno. Da gennaio 2017 si sono registrate transazioni per oltre 9,5 miliardi di euro, ai quali



Fedele Pascuzzi

«Le disposizioni
del regolatore
sono state
decisive»

andrebbero aggiunti i 17,7 miliardi di npls ceduti da UniCredit a due veicoli costituiti rispettivamente da Fortress Investment Group e Pimco, annunciata nel secondo semestre del 2016 ma formalizzata quest'anno. Nel complesso, dunque, il mercato, ha osservato Masenza, «è in una fase evolutiva e dinamica, spinta dalla impellente necessità di trovare soluzioni decisive che, da un lato, consentano alle banche di ridurre i volumi di esposizioni deteriorate e dall'altro permettano loro di focalizzarsi sulle priorità strategiche».

Fra le operazioni più rilevanti ci sono state ad esempio la cessione da parte di Intesa Sanpaolo di un portafoglio di non performing loans del valore nominale di circa 2,5 miliardi di euro a

Christofferson Robb & Company (Crc) e Bayview e l'acquisizione da parte di Algebris del portafoglio di crediti in sofferenza immobiliari (battezzato Project Rainbow) da 750 milioni messo in vendita da Banco Bpm. Il prezzo di acquisizione non è stato reso noto, ma al momento dell'acquisto si diceva che gli investitori in gara (Blackstone, Cerberus, Bain Capital Credit e appunto Algebris) avevano messo sul piatto cifre comprese tra 250 e 300 milioni, cioè fino al 40% del valore nominale del portafoglio. Sempre nel primo semestre, a gennaio, Banca IFIS ha concluso l'acquisto pro-soluto di un portafoglio dal valore nominale di oltre 1 miliardo ceduto da Bnl. Si tratta di un portafoglio costituito da circa 39mila posizioni e composto

per circa 650 milioni di euro da crediti corporate unsecured e per la parte rimanente da crediti retail unsecured.

I DEAL IN ARRIVO

Per il secondo semestre 2017, le prospettive «mostrano un panorama molto variegato e dinamico» ha commentato **Fedele Pascuzzi** di PwC. Ed è proprio nei prossimi mesi che si dovrebbero vedere le maggiori transazioni. In pipeline ci sono deal per oltre 40 miliardi, fra i quali, innanzitutto, il deleverage delle sofferenze di Monte dei Paschi di Siena (29,4 miliardi a fine 2016), per le quali è stata data esclusiva al Fondo Atlante. Operazione, questa, che da sola rappresenterebbe la metà del valore complessivo dell'anno previsto da PwC.

Poi ci sono la vendita delle esposizioni deteriorate di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca per 16,8 miliardi che saranno cedute alla bad bank pubblica Sga, la quale a sua volta provvederà alla loro liquidazione, e la cessione da parte di Banco Bpm di un portafoglio npl unsecured di debitori del segmento pmi per 2 miliardi. In aggiunta, il consiglio

di amministrazione di Carige ha approvato la scorsa settimana un ulteriore deconsolidamento di esposizioni creditizie per circa 1,2 miliardi di valore lordo complessivo entro il 2017. Infine, vi è lo stock di npls per 10,3 miliardi complessivi delle quattro banche regionali, la cui cessione alla bad bank Rev risale al 2015 ma che secondo PwC potrebbe trovare investitori nel mercato già durante questo anno.

In questo contesto, «le disposizioni del regolatore», ha osservato Pascuzzi, «sono state decisive, si vedano gli enormi impatti organizzativi e di mercato che le linee guida Bce piuttosto che il principio contabile lfrs9, di prossima applicazione, stanno generando tra gli operatori del mercato ossia banche, investitori e servicers». Per il prossimo anno, Pascuzzi è convinto che «il rinnovato effort industriale nella gestione degli Npl richiesto dal regolatore, insieme al nuovo trend di portare sul mercato anche posizioni unlikely to pay, impatteranno significativamente sulla gestione e sui volumi di questa classe di crediti». Resta da capire se anche senza l'aiuto statale, cruciale in molte delle grandi transazioni, questa tendenza positiva continuerà anche nel 2018. (l.m.) 



L'AFFIDAMENTO DIRETTO

Ecco cosa cambia

di Vittorio Miniero*

Si è svolta nei giorni scorsi presso l'Università Statale di Milano la giornata di approfondimento sul Codice degli appalti pubblici organizzata da Aon, primo gruppo in Italia e nel mondo nella consulenza dei rischi e delle risorse umane.

La crescente complessità delle esigenze delle amministrazioni pubbliche, in aggiunta alle principali novità legislative introdotte dal cosiddetto "decreto correttivo", entrato recentemente in vigore, hanno raccolto in aula l'interesse di oltre 300 funzionari e dirigenti della Pa.

L'aggiornamento ha trovato il proprio avvio nell'approfondimento del "nuovo" istituto dell'affidamento diretto.

L'articolo 36 del D.Lgs 50/2016 apparirebbe, infatti, trasformato dalla intervenuta abrogazione delle parole *"adeguatamente motivato"*.

▶ ▶ ▶

CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



L'interpretazione sistematica della normativa attualmente in vigore, tuttavia, non può che portare ancora oggi al medesimo motto da me utilizzato prima del correttivo: *"Il miglior modo per comprendere l'affidamento diretto è comprendere che l'affidamento diretto non è un affidamento diretto"*.

Già fin dall'entrata in vigore del precedente Codice degli appalti, il legislatore stabilì che ogni acquisto dovesse rientrare nell'ambito del procedimento amministrativo. Anche l'articolo 30, comma 8, dell'attuale Codice dispone che: *"alle procedure di affidamento (...) si applicano le disposizioni di cui alla [legge 7 agosto 1990, n. 241](#)"*.

Dunque se ogni procedura di acquisto costituisce un procedimento amministrativo, ogni procedimento si conclude con un provvedimento e tutti i provvedimenti amministrativi devono essere sempre motivati.

Questa scelta del legislatore si è dimostrata vincente al fine di garantire che tutti gli acquisti, anche di importo inferiore a 40mila euro, avvengano nel rispetto dei principi comunitari.

Solo l'inserimento dell'acquisto all'interno del procedimento amministrativo consente il rispetto dei principi che, altrimenti, avrebbero finito per essere inevitabilmente violati (si ricordi i risultati che produceva la vecchia "trattativa privata").

Di grande interesse sono, inoltre, le norme introdotte nel Codice volte ad agevolare la partecipazione alle gare per le micro, piccole e medie imprese.

Infatti il legislatore ha:

- previsto il loro diritto a dimezzare le cauzioni, indipendentemente dal possesso del certificato di qualità ISO 9000;
- consentito loro di non consegnare in gara l'impegno da parte di un soggetto garante al rilascio della cauzione definitiva;

- consentito loro di partecipare alla gara utilizzando, quale cauzione provvisoria, un assegno circolare.

Questo comporta che d'ora in poi le imprese potranno partecipare alla gara senza sborsare un euro di cauzione provvisoria e spendendo il denaro esclusivamente in caso di aggiudicazione, all'atto della consegna all'amministrazione della cauzione definitiva.

Al fine di agevolare la partecipazione di tutte le imprese (indistintamente dalla loro dimensione), invece, è stato reso gratuito il soccorso istruttorio.

Gli operatori potranno partecipare alla gara sapendo, d'ora in poi, che qualunque errore, seppure essenziale, venisse rilevato dalla committente nell'analisi della documentazione amministrativa, potrà essere sanato per tramite dell'istituto del soccorso istruttorio, che consentirà al concorrente il diritto di integrazione della documentazione entro 10 giorni dalla richiesta, senza che le committenti possano più imporre alcuna sanzione amministrativa.

Novità e importanti aperture sopravvengono, infine, anche nell'ambito del subappalto.

La reintroduzione dell'istituto del "cottimo" consente nuovamente, alle imprese di lavori, il subappalto della *"sola lavorazione a impresa subappaltatrice"*.

Per gli appalti di servizi e forniture, invece, è stata aggiunta dal Decreto Correttivo la lettera c bis) del comma 3 dell'art.105 che esclude il subappalto per tutte le prestazioni: *"rese in favore dei soggetti affidatari in forza di contratti continuativi di cooperazione, servizio e/o fornitura sottoscritti in epoca anteriore alla indizione della procedura finalizzata all'aggiudicazione dell'appalto"*. 🧑

**Avvocato amministrativista - Studio legale Appaltiamo.*

L'ALBO È LA NUOVA GILDA

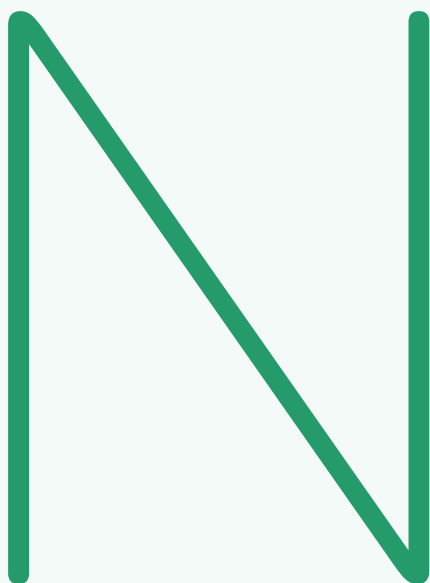
MAG ha incontrato
Jonathan Marsh,
presidente di ECLA

di rosailaria iaquinta

A photograph of Jonathan Marsh, president of ECLA, speaking into a microphone. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a patterned tie. A name tag is visible on his lapel. In the foreground, a green glass bottle is partially visible, slightly out of focus.

BAR IS THE NEW
GUILD

MAG met Jonathan Marsh, president of ECLA



el medioevo erano le gilde, oggi sono gli albi. Per praticare una professione bisognava essere affiliati a una corporazione delle arti o dei mestieri, alla quale si accedeva dimostrando la propria abilità. Non è cambiato molto: per diventare avvocato si supera un esame che apre le porte all'albo. Quando però un legale italiano o francese decide di andare a lavorare per una società i battenti si chiudono con la sospensione dell'iscrizione. Nonostante il lavoro rimanga lo stesso.

Di questo e delle altre tematiche che riguardano i giuristi d'impresa MAG ha parlato con **Jonathan Marsh**, deputy general counsel

In the Middle Ages there were the guilds, today there are the bars. To practice a profession, it was necessary to be affiliated to a guild. To gain access to it, people had to demonstrate specific abilities. It has not changed much: in most states, every attorney must become a member of a bar association to practice law. However, as soon as an Italian or a French lawyer decides to go to work for a company as an employee, the bar suspends his/her membership. Though s/he is doing the same work.

MAG met **Jonathan Marsh**, president of ECLA - European Company Lawyers Association since the end of October 2016, to go through this and other issues relating to in-house counsels. Leading an association for a whole continent means dealing with different realities, with disparity in receptivity of measures and behaviors on sensitive issues such as legal privilege and professional recognition. Marsh follows the French example, being Vice president of International affairs of the

di Total e presidente di ECLA - European Company Lawyers Association da fine ottobre 2016. Guidare un'associazione di categoria per un intero continente significa avere a che fare con realtà molto diverse tra loro, con grandi differenze di trattamento su temi delicati quali ad esempio il legal privilege e il riconoscimento professionale. Marsh si fa scuola con l'esempio francese, essendo Vice president of international affairs della French Corporate Counsel Association (AFJE), e da lì allarga lo spettro della sua visione.

«Molte delle cause che porta avanti AFJE sono simili a quelle di ECLA», spiega Marsh «In AFJE volevamo essere certi di fornire agli avvocati che lavorassero per le aziende francesi all'estero tutti i servizi necessari, in particolare, in termini di riconoscimento professionale. Abbiamo esaminato le norme per gli avvocati stranieri che esercitano negli Stati Uniti, per esempio, e abbiamo scoperto che possono farlo solo a condizione che siano membri di un Ordine, localmente nel loro Paese. Per i giuristi d'impresa è un po' complicato

French Corporate Counsel Association (AFJE), and broaden his vision to Europe.

«Many of the AFJE causes are similar to what we do in ECLA», Marsh explains «At AFJE we wanted to make sure that we were providing all the services needed by French company lawyers who work abroad and, in particular, in terms of licensing to practice abroad. We looked at the rules for foreign lawyers practicing in the United States, for example, and we found that the local foreign bar association allows foreign lawyers to practice in the US, provided that they can show they are member of a bar, locally in their country. And for company lawyers it is a little bit complicated because in many European jurisdictions they are not members of the bar, such as in France and Italy».

How did you tackle it?

We negotiated with the American Bar Association to create a model rule for foreign lawyers practicing in-house in the US. The rule state that if the in-house lawyer can provide a certificate from his employer stating that s/he is practicing law for the company in a certain jurisdiction than that is a sufficient replacement for the bar certificate. And s/he does not actually have to be member of the bar.

Abbiamo negoziato con la American Bar Association una norma *ad hoc* per gli in house stranieri che operano negli Stati Uniti. Quanto stabilito prevede che per questi ultimi può bastare un certificato del datore di lavoro che testimoni che svolgono

«
LA PROFESSIONE
DEGLI AVVOCATI
AMERICANI
È REGOLATA,
VISTO CHE SONO
ISCRITTI A UN
ALBO

What happens to American lawyers in Europe?

American lawyers are members of a regulated profession because they all are member of a bar association. Whether the lawyer is in house or practicing in a firm, s/he can come and practice anywhere in Europe thanks to the directive 2006/123/EC on services in the internal market, granting freedom for regulated professions.

Are you working on this at a European level too through ECLA?

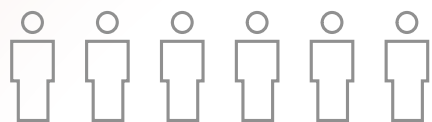
Yes. ECLA has been working on this issue for over 30 years. The basic approach is to try to obtain legal privilege for the advice given by in-house lawyers. Now, if that can happen by making them members of the bar (and maybe that is the easiest way to go forward) or by envisaging some kind of European directive to cover this point, it makes no difference. We can also work on a jurisdiction by jurisdiction basis.

Where are you today?

The two arguments used against allowing in-house counsel to have legal privilege or be part of a bar are that they are not independent and not regulated by code of ethics, we are trying to address those two quarrels to advance our cause.

III edizione

inhousecommunity Awards



Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

cdra | COMANDÈ
DI NOLA
RESTUCCIA
AVVOCATI

FAVA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

GATTAL, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi


GEBBIABORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS


LIMATOLA
AVVOCATI

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

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

Sponsor


Accuracy


ArKadia
TRANSLATIONS
worlds connecting worlds

AXERTA®
INVESTIGATION CONSULTING

Laurence
Simons

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

attività legale per l'azienda in una certa giurisdizione. Questo in sostituzione dell'iscrizione a un albo.

Cosa accade invece agli avvocati americani in Europa?

La professione degli avvocati americani è regolata, visto che sono regolarmente iscritti a un albo. Sia che lavorino per un'azienda che per una *law firm* possono esercitare ovunque in Europa grazie alla direttiva 2006/123/CE relativa ai servizi nel mercato interno, che garantisce libertà alle professioni regolamentate.

State agendo anche a livello europeo, attraverso ECLA?

Sì. ECLA lavora su queste questioni da oltre 30 anni. L'approccio di base prevede che venga esteso il legal privilege alle consulenze fornite dai giuristi d'impresa. Ora, che ciò accada consentendo loro di essere membri di albi professionali (e probabilmente questa è la strada più semplice da percorrere) o attraverso una direttiva europea specifica, poco cambia. Inoltre, stiamo anche agendo giurisdizione per giurisdizione.

A che punto siete oggi?

Gli argomenti principali che vengono usati contro il riconoscimento del legal privilege e l'inclusione all'albo per la

ECLA has produced a white paper "Company Lawyers: Independent by Design", a collection of essays explaining how lawyers, being trained under ethical standards, are naturally independent whether they work for a



Whether the lawyer is in house or practicing in a firm, s/he can come and practice anywhere in Europe thanks to the directive 2006/123/EC on services in the internal market, granting freedom for regulated professions



nostra categoria sono la mancata indipendenza degli in house e il fatto che questi non seguano un codice etico. Stiamo cercando di lavorare su questi due aspetti.

ECLA ha realizzato un libro bianco *Company Lawyers: Independent by Design*, una raccolta di saggi che spiega come gli avvocati, la cui formazione segue standard etici precisi, siano per natura indipendenti sia che lavorino per un'azienda o uno studio professionale. Il ragionamento per cui un giurista d'impresa dipenda dal suo datore di lavoro può valere anche per un avvocato che lavora in una firm con un cliente dominante. Infine, nel 2014 abbiamo adottato un codice etico.

Quali sono le motivazioni per questa disparità di trattamento secondo lei?

È una tradizione medievale. Gli albi e tutte le norme che regolano l'avvocatura sono state create e adottate nel corso dei secoli. Mentre quella del giurista d'impresa è un mestiere giovane che le norme non contemplan. In Francia, solo intorno gli anni '70 la professione è stata riconosciuta da un emendamento. Ma non siamo andati oltre. Stiamo parlando di una frase inserita in una legge 50 anni fa... Facciamo lo stesso

company or a law firm. The reasoning according to which in house counsels are dependent on their employer can apply to a lawyer working for a law firm with a dominant client too.

Finally, in 2014 we have adopted a code of ethics.

What are the reasons for this inequality of treatment?

This is a mediaeval guild. The bar association and all of the rules that govern lawyers were created and adopted over centuries. The in-house counsel profession, on the other hand, is very young and regulations did not contemplate it. In France an amendment came out in 1970 or so, just acknowledging the existence of the profession. But we have not gone any further than that. We are talking about a sentence that was changed in the law 50 years ago... We are practicing the same, have the same qualification and education, in many cases have also passed the bar exams and have been accepted.

Do you think in-house lawyers in Italy and in France are disadvantaged with respect to the lawyers from other European countries who enjoy legal privilege?

Under European union law you have

mestiere, qualifica e istruzione sono uguali, in molti casi abbiamo anche superato gli esami per accedere all'albo.

Crede che gli avvocati in Italia e Francia siano svantaggiati rispetto ai colleghi di altri Paesi europei che godono del legal privilege?

Se parliamo di professioni regolamentate, le leggi europee sanciscono la libertà di movimento e di esercitare ovunque in Ue, in tutti gli Stati membri. Un giurista d'impresa tedesco o belga svolge una professione regolamentata, in quanto membro di un albo (o simili nel caso del Belgio. *Ndr*, nel Paese basta aderire all'associazione di categoria). Poiché in Francia e in Italia gli in house non sono membri dell'Ordine, non esercitano una professione regolamentata e non godono di questa libertà di movimento. È un grosso problema che abbiamo sottolineato a Bruxelles.

State lavorando al fianco delle istituzioni e dei governi per risolvere la questione?

Portiamo avanti attività di lobbying a livello dell'Unione europea. Parte del problema proviene proprio dalle decisioni della Corte di Giustizia. La più famosa è quella Akzo Nobel in cui la Corte di giustizia europea ha affermato

the freedom to move and practice your profession anywhere in EU, in any member state, if you are part of a regulated profession. So, a German or a Belgian in-house counsel is member of a regulated profession because s/he is member of a bar (or similar in the case of Belgium). Because in-house counsel



In France we have around 4.500 members in the association, but we believe that there are over 15.700 in-house counsels in the country





**IN FRANCIA È
STATO PROPOSTO
DI ISTITUIRE
PER I GIURISTI
D'IMPRESA UNA
CATEGORIA
SEPARATA
NEGLI ALBI
CHE POTESSE
BENEFICIARE DEL
LEGAL PRIVILEGE**



che le consulenze in house non possono essere protette dal legal privilege nel contesto di un'indagine in materia di concorrenza. Quindi, stiamo cercando di convincere le autorità a Bruxelles che, idealmente, la giurisprudenza dovrebbe essere

in France and in Italy are not members of the bar, they are not members of a regulated profession and they do not enjoy this freedom of movement. That is a big issue that we have pointed out in Brussels.

Are you working with institutions and governments do address this issue?

We have some lobbying activity at the European Union level. Part of the problem comes from the Court of Justice decisions. The most famous was the Akzo Nobel decision, where the European Court of Justice took the view that an in-house counsel work product could not be protected by the legal privilege in the context of an antitrust competition investigation. So, we are trying to convince the authorities in Brussels that ideally the jurisprudence should be overturned by a directive. If it cannot be overturned, they could at least try to circumscribe and limit it to the antitrust domain. And through each of our national associations we are trying to push this point.

Any step forward?

In France there was a proposal to include in-house counsel in a separate category of

rovesciata da una direttiva. Se questo non è possibile, si potrebbe almeno cercare di circoscrivere e limitare quella decisione al dominio antitrust. Attraverso ciascuna associazione nazionale stiamo insistendo sul punto.

Avete fatto passi avanti?

In Francia è stato proposto di istituire per i giuristi d'impresa una categoria separata negli albi che potesse beneficiare del legal privilege. Il governo ha messo da parte la proposta a seguito delle forti proteste dell'ordine degli avvocati francese. La preoccupazione dei consulenti era che l'estensione della membership agli in house potesse restringere il loro giro d'affari. Ma non è così. Al contrario, gli avvocati in azienda amplificano l'attenzione dei vertici sulle questioni legali e la richiesta di supporto esterno.

Come stanno rispondendo gli in house alle cause che portate avanti? Si stanno unendo alla discussione?

Dipende dalle giurisdizioni. Per esempio, mi dicono che l'associazione italiana conta oltre mille giuristi d'impresa. Mi sembrano pochi. Il numero dovrebbe essere molto più alto. In Francia abbiamo circa 4.500 iscritti, ma stimiamo che nel Paese ci siano oltre 15.700 in house. 🧑🏫

lawyers which could benefit from legal privilege. The reform was banned by the government after strong protests from the bar associations in France. They are concerned that if in-house counsels become members of the category there will be less business for them. That is erroneous. To the contrary, having in-house counsels in companies increases the attention to legal issues and require outside help. It grows the pie.

And what is the in house counsel response to ECLA advocacy? Are they joining discussions?

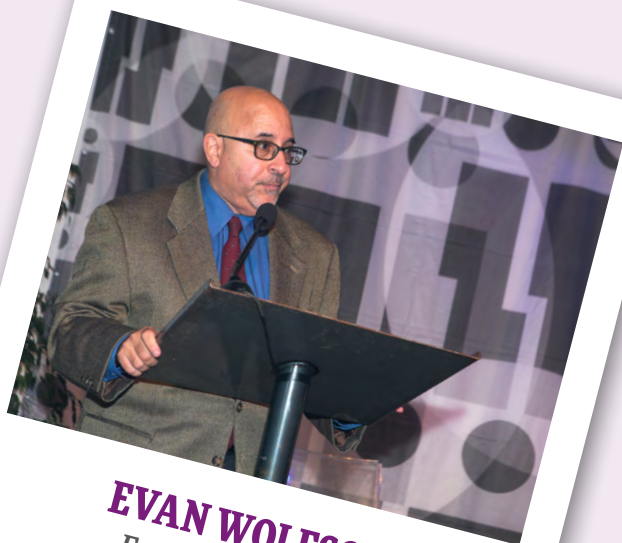
It depends on jurisdictions. For example, I understand that the Italian association has over 1000 in-house counsels. It seems very small to me. I think the number must be much higher. In France we have around 4500 members in the association, but we believe that there are over 15700 in-house counsels in the country. 🧑🏫


SPECIALE

di rosailaria iaquinta

LC DIVERSITY AWARDS 2017:

la serata e i vincitori



EVAN WOLFSON
Freedom to marry



Grande successo per la prima edizione degli *LC Diversity Awards*, organizzato da *LC Publishing Group*.

L'evento ha fatto emergere l'impegno di aziende, istituzioni finanziarie e realtà dei servizi professionali nella valorizzazione della diversità e nella garanzia dei diritti.

La serata, che si è svolta nello Spazio Scalarini a Milano, ha registrato la partecipazione di 450 invitati e ha ottenuto il Patrocinio del Comune di Milano. Main partner: Dentons, Gattai Minoli Agostinelli & Partners e Sea.

Ad aprire i lavori lo speech di **Evan Wolfson**, senior counsel di Dentons e fondatore e presidente dell'organizzazione *Freedom to Marry* che ha ottenuto negli Stati Uniti il riconoscimento del matrimonio tra



ROBERTA TONIOLO
Pwn Milan

persone dello stesso sesso, e l'intervento di **Roberta Toniolo**, presidente Pwn Milan, l'associazione femminile che si occupa della crescita professionale delle donne, per affrontare il tema dell'uguaglianza di genere e individuare gli strumenti e le politiche per l'ascesa delle donne nelle posizioni apicali.

A seguire una tavola rotonda che ha visto il coinvolgimento di **Sara Biglieri** partner di Dentons, **Laura Ortali** socia di Gattai Minoli Agostinelli & Partners, **Barbara De Muro** rappresentante di Asla Women, **Fiorella Passoni** general manager di Edelman e **Odile Robotti** Lead di 30% Club Italia. Il dibattito ha passato in rassegna le iniziative in materia di diversity condotte dalle realtà rappresentate dalle ospiti, rimarcando l'importanza di creare degli ambienti di lavoro inclusivi per favorire l'attività e il business.

Ad avviare il momento delle premiazioni il riconoscimento a **Cristina de Haag** head of legal capital markets & Italy country head di Borsa Italiana, per aver espresso nella professione legale uno stile autentico e personale. La sua determinazione, la concretezza e la sua capacità di interpretare e risolvere i

problemi fanno di lei un esempio di leadership femminile e un punto di riferimento per le altre donne.



Da sinistra: Odile Robotti, Fiorella Passoni, Barbara De Muro, Laura Ortali e Sara Biglieri



CRISTINA DE HAAG
Borsa Italiana
(con Sara Biglieri, Dentons)





MARIE-MADELINE GIANNI

*Bet She Can
(con Piera Fancello, Sea)*

A Bet She Can è andato il premio Diversity no profit of the year. La fondazione è stata riconosciuta perché offre a bambine e ragazze tra gli 8 e i 12 anni strumenti per sviluppare la consapevolezza di sé e delle proprie potenzialità. Con i suoi progetti punta a sensibilizzare

le famiglie e le istituzioni per generare un cambiamento di mentalità e modelli sociali.

A ritirare il premio la presidente **Marie-Madeleine Gianni**.



ALESSANDRA PERRAZZELLI

*Barclays bank
(con Laura Ortali, Gattai Minoli
Agostinelli & Partner)*

Per l'Integrazione culturale è stato premiata Barclays Bank, che con il programma "Migrant Trainer" supporta i migranti del Senegal e di altri Paesi nello sviluppo del loro percorso formativo, aiutandoli a sviluppare al meglio i progetti e iniziative imprenditoriali. **Alessandra Perrazzelli**, country manager e il suo team hanno ritirato il premio.





A Google Italy è andato il premio Family Care. L'azienda sviluppa infatti diversi programmi per sostenere la diversity. Tra cui una speciale paternity leave policy per entrambi i genitori, senza differenza di genere, al fine di disincentivare gli stereotipi. A ritirare il riconoscimento la Regional legal director **Marilù Capparelli**.

È stato riconosciuto l'impegno Work Life Balance di AstraZeneca. L'azienda organizza eventi per supportare donne e uomini sul tema conciliazione lavoro-vita privata, dedicando particolare attenzione alla donna, in equilibrio costante tra esigenze familiari e impegni lavorativi. A ritirare il premio la vice president hr **Patrizia Fabricatore** e il suo team.



PATRIZIA FABRICATORE
e il team di AstraZeneca



MARILÙ CAPPARELLI
e il team di Google Italy
(con Laura Ortali)



inhousecommunity 



Il riconoscimento Value for Diversity è andato invece a The Boston Consulting Group. L'azienda focalizza i suoi sforzi sulla diversity negli ambiti LGBT e Women, garantendo un'ambiente favorevole per la crescita professionale e individuale per tutti. **Gioia Ferrario** hr director e **Francesca Prosperi** relazioni esterne hanno ritirato il premio.



Ing Bank ha vinto il premio Diversity & Inclusion. La banca

organizza iniziative sui temi di gender diversity e leadership inclusiva, basandosi sul principio che la diversità è un valore e una preziosa risorsa. Il riconoscimento è stato ritirato dall'hr **Richard De Graaf**.



RICHARD DE GRAAF
e il team di Ing Bank



GIOIA FERRARIO
e il team di The Boston Consulting Group
(con Roberta Toniolo, Pwn Milan)

Evan Wolfson ha ricevuto il riconoscimento Equal

Opportunity & Diversity sia per l'attività condotta nell'organizzazione che ha fondato e presiede, *Freedom to Marry*, che per il suo impegno su questa e su altre battaglie civili anche fuori dagli Stati Uniti.



EVAN WOLFSON
Freedom to Marry



**MARINELLA MOLA
E GIORGIA CAMANDONA**
Italiaonline

Italiaonline, con **Giorgia Camandona**, chief communication officer, e **Marinella Mola**, Communication and media relations, ha ritirato il riconoscimento Diversity Oriented Communication per l'impegno dimostrato nel rispetto della diversità a 360°. Tra le attività di comunicazione condotte dal gruppo spiccano le campagne di recruiting JobRapido, stop alla violenza sulle donne, a sostegno delle vittime del cyberbullismo e radio e web gay friendly.



**CONSUELO BATTISTELLI
DORIANA DE BENEDECTIS**
e il team di IBM Italia
(con Laura Ortali)

Infine, **Doriana De Benedictis** e **Counsuelo Battistelli** hanno ritirato il premio Diversity Management per IBM Italia. L'azienda considera la diversità valore fondante poiché generatrice di innovazione e creatività. Focalizza il proprio impegno su: valorizzazione della diversità di genere e generazionale, progetti per integrare persone con disabilità nel mondo lavorativo e sociale, iniziative per agevolare l'integrazione multiculturale e campagne in ambito dei diritti LGBT.



La serata si è chiusa con il dinner party e il dj set, che ha coinvolto ospiti e organizzatori fino a tarda notte. 🍷





LE DONNE

al comando

NELLA CUCINA ITALIANA

Sono chef e imprenditrici, ma non hanno la stessa visibilità dei colleghi uomini. Ecco le 10 cuoche più rappresentative del nostro Paese secondo *MAG* e *foodcommunity.it*

di gabriele perrone



La parola francese «chef», con cui siamo abituati a chiamare i cuochi, significa «capo». L'insieme delle persone che lavorano in una cucina, in gergo, è la «brigata». Partendo da queste due parole si capisce come storicamente nei ristoranti si sia imposto un sistema gerarchico basato sui gradi, simile a quello militare, che ha favorito il genere maschile nell'esercizio della professione.

Per rendere l'idea del divario, oggi le chef stellate in Italia sono solo 45 contro i 298 uomini premiati dalla guida Michelin 2017, anche se rappresentano buona parte delle cuoche stellate nel mondo (134).

Ma nel nostro Paese ci sono donne chef e imprenditrici che hanno dimostrato di saper gestire business di successo e che, pur non avendo la stessa visibilità dei colleghi uomini, valorizzano alla pari la gastronomia tricolore.

MAG e *foodcommunity.it* hanno individuato i profili di 10 donne chef di diverse età ed esperienze, che rappresentano l'alta cucina italiana al femminile in chiave passata, presente e futura.



ANNIE FÉOLDE

Francese di nascita, ma italiana di adozione, **Annie Féolde** ha contribuito in maniera determinante alla valorizzazione dell'alta gastronomia nel nostro Paese.

Nel 1972 iniziò a cucinare "stuzzichini" per accompagnare i vini del partner **Giorgio Pinchiorri** nella celebre Enoteca di Firenze. Nonostante un incendio che devastò il locale, presto l'Enoteca Pinchiorri è diventata un punto di riferimento della ristorazione mondiale grazie alle capacità di Annie Féolde.

Dal 1993, anno in cui ottenne le tre stelle Michelin, Féolde è riconosciuta a livello internazionale come "la diva della cucina" e oggi sovrintende il menù dell'executive chef **Riccardo Monco**.

Recentemente Féolde ha ricevuto la Légion d'Honneur, l'onorificenza più alta della Repubblica francese, «per i meriti straordinari conseguiti nei suoi 44 anni di carriera» in quanto «figura chiave nel panorama enogastronomico di entrambe le nazioni».

NADIA SANTINI

La storia della cucina "in rosa" si identifica nella figura di **Nadia Santini**, prima donna italiana a conquistare tre stelle Michelin nel

VOTA IL TUO PREFERITO

foodcommunity.it
Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main partner



Partner



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



1996 e migliore chef donna del mondo nel 2013 per The World's 50 Best Restaurants.

Insieme al marito Antonio, Nadia Santini ha portato il ristorante Dal Pescatore a Canneto sull'Oglio (Mantova) in cima alle classifiche delle mete gourmet mondiali.

Negli anni i Santini sono diventati una delle più grandi famiglie della

cucina italiana di tradizione, fortemente impegnata nella valorizzazione dei prodotti del territorio.

Oggi il ristorante-relais Dal Pescatore è l'emblema della perfetta gestione familiare e dell'ospitalità italiana.



NADIA MORONI

Per i milanesi amanti della cucina gourmet c'è un indirizzo imprescindibile da oltre 50 anni: Il Luogo di Aimo e Nadia in via Montecuccoli.

Dal 1962 **Aimo** e **Nadia Moroni** (toscani, rispettivamente classe 1934 e 1940) hanno saputo creare una storica insegna che rappresenta l'identità della cucina italiana nel mondo.

Grazie alla loro gestione lungimirante e ai loro insegnamenti allo staff, il ristorante ha mantenuto nel tempo un alto livello qualitativo.

Oggi Il Luogo vede in prima fila la figlia **Stefania** e in cucina gli chef **Fabio Pisani** e **Alessandro Negrini**, ma è come se Aimo e Nadia fossero sempre presenti.



CRISTINA BOWERMAN

Cristina Bowerman non è solo la chef del ristorante stellato Glass Hostaria a Roma, ma una vera imprenditrice di se stessa. Nata in Puglia, si è formata professionalmente negli Stati Uniti. Prima di diventare cuoca, si è laureata in Giurisprudenza e ha lavorato come grafica negli Usa.

Oggi, con il compagno e socio **Fabio Spada**, oltre a Glass dirige anche il nuovo locale Romeo

Chef & Baker, sempre nella Capitale.

Bowerman è anche presidente dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto, che ha l'obiettivo di valorizzare il patrimonio enogastronomico nazionale nel mondo.

«Bisogna dimostrare che non c'è campo che non possa essere rappresentato degnamente da una donna», ha detto in un'intervista a *foodcommunity.it*.

Ma Bowerman è contraria alle quote rosa: «Non ci deve essere un'imposizione dall'alto, conta la meritocrazia».



VIVIANA VARESE

Quella di **Viviana Varese**, nata a Salerno nel 1974, è descritta da molti come una favola. Dopo la formazione iniziale in locali come l'Albereta (alla corte di **Gualtiero Marchesi**) ed El Celler De Can Roca, nel 2007 Viviana ha aperto il ristorante Alice a Milano.

Al suo fianco c'è **Sandra Ciciriello**, maitre e sommelier ed esperta di materie ittiche, capace di portare nel

ristorante prodotti di mare di elevata qualità.

Nel corso degli anni Varese ha ottenuto diversi riconoscimenti dalle guide più autorevoli come migliore donna chef e il ristorante ha conquistato anche una stella Michelin.

Dal 2014 Alice ha cambiato sede, spostandosi all'interno di Eataly Smeraldo, e quest'anno ha festeggiato i suoi 10 anni.



ANTONIA KLUGMANN

I suoi genitori la volevano avvocato. Oggi invece è una delle migliori cuoche d'Italia e la prima giudice donna di *MasterChef* (al posto di **Carlo Cracco**). Classe 1979, nata a Trieste, **Antonia Klugmann** ha studiato Giurisprudenza a Milano, ma ha capito che la sua passione era la cucina durante la convalescenza dopo un incidente automobilistico.

Così ha lasciato gli studi ed è entrata nel mondo della gastronomia, dapprima frequentando corsi di cucina e poi lavorando in

diversi ristoranti italiani.

A dicembre 2014 ha aperto il suo ristorante, L'Argine di Vencò a Dolegna del Collio (Gorizia), sul confine tra Italia e Slovenia, che ha conquistato la stella Michelin a pochi mesi dall'apertura.

In passato Klugmann è stata protagonista in tv de *La Prova del Cuoco* e adesso, tra i giudici di *MasterChef*, ha la grande occasione di dare maggiore visibilità alle donne chef in Italia.

AURORA MAZZUCHELLI

«Il cuoco era mio padre, e con questo fatto mi sono dovuta confrontare. All'inizio io con la giacca da chef disorientavo i clienti, ed ero confusa anch'io. Poi tutto è andato liscio e ho acquisito credibilità».



let's fall in **love!**

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

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

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



For
espresso
lovers
only.



Così **Aurora Mazzucchelli** racconta la sua ascesa nel ristorante di famiglia Marconi a Sasso Marconi (Bologna) dove ha rivoluzionato la tradizione culinaria bolognese con il suo estro, portando il locale alla stella Michelin nel 2008. Oggi Aurora (insieme al fratello Massimo, direttore di sala e sommelier) gestisce il ristorante Marconi che dal 2016 è stato rinnovato anche negli ambienti con uno stile più contemporaneo.

MARIANNA VITALE

Classe 1980, campana, **Marianna Vitale** ha aperto nel 2009 Sud Ristorante a Quarto Flegreo, in provincia di Napoli. La sua è stata una rapida ascesa nel mondo dell'alta ristorazione, coronata da numerosi premi e riconoscimenti dalle più



autorevoli guide nazionali, oltre alla stella Michelin conservata dal 2012.

Vitale, insieme al marito-sommelier **Pino Esposito**, ha scommesso su quella che lei stessa chiama «un'oasi nel deserto» tra lo scetticismo generale. Ma oggi i risultati sono sotto gli occhi di tutti e adesso la chef racconta con orgoglio come il ristorante Sud sia diventato una meta di pellegrinaggio culinario anche di chi attraversa l'Italia dal Nord per provare la sua cucina.

CATERINA CERAUDO

Caterina Ceraudo, tra gli astri nascenti della cucina italiana ([vedi il MAG n.84](#)), è la chef del ristorante Dattilo a Strongoli (Crotone)



inserito dal *New York Times* tra le mete imperdibili in Calabria nel 2017.

Classe 1987, Ceraudo è stata allieva della scuola di alta formazione di **Niko Romito** prima di guidare il ristorante di famiglia all'interno di un'azienda agricola biologica dove orti, vigneti e uliveti forniscono i prodotti per la sua cucina del territorio.

Nel 2017 la guida Michelin le ha assegnato il premio all'imprenditoria in rosa, che ha l'obiettivo di dare spazio alle figure femminili nel mondo della ristorazione.

ISABELLA POTÌ

A 21 anni è già stata inserita dalla rivista americana *Forbes* nella lista dei 30 giovani talenti under 30 da tenere d'occhio nei prossimi anni. **Isabella Potì** è la sous-chef e pastry chef del ristorante Bros' di **Floriano Pellegrino** (altro giovanissimo) a

Lecce.

Nella sua formazione ci sono esperienze a Londra e alla corte del celebre chef basco **Martin Berasategui**.

Dopo che i due fratelli di Floriano hanno lasciato Bros' per seguire altri progetti, ora Potì è in prima linea alla guida del ristorante che ha l'obiettivo di valorizzare il Salento e la cucina mediterranea. Sentiremo sicuramente parlare ancora di lei. 🌱





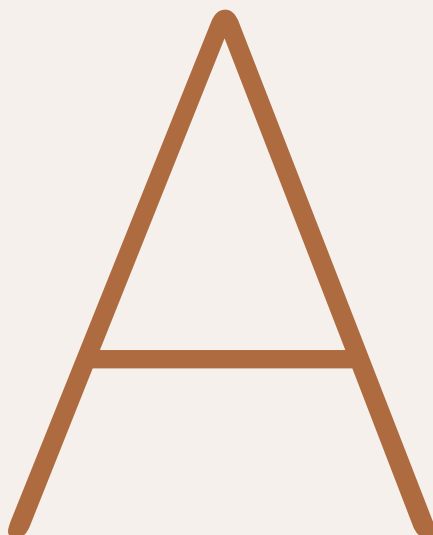
Food & business

Glacé, brand firmato dalla giovane Ilaria Forlani, cresce in fretta. Ora apre a investitori in ambito retail per entrare nei mercati asiatici



IL GELATO DI DESIGN

cerca il private equity



ll'inizio era una piccola gelateria a Palazzolo sull'Oglio, in provincia di Brescia. Ben presto è diventato un marchio protagonista di eventi, dalle feste private alla Fashion week di Milano. Oggi è pronto a un ulteriore sviluppo nei mercati esteri, in particolare in Asia dove c'è "fame" di made in Italy.

Stiamo parlando di Glacé, brand di gelato artigianale di design firmato da **Ilaria Forlani**, imprenditrice bresciana classe 1986, che dopo diversi corsi di pasticceria (tra i suoi maestri c'è anche **Ernst Knam**) nel 2010 ha investito 1 milione di euro per lanciare la sua scommessa: proporre creazioni innovative a base di gelato capaci di soddisfare i desideri e le esigenze dei più diversi clienti.





Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



LIQUIDITÀ PER SVILUPPARE IL BRAND ALL'ESTERO

Grazie all'aiuto di **Enrico Celiberti**, creativo del marketing focalizzato su brand management, il marchio Glacé si è sviluppato in fretta (il fatturato annuo è di circa 250mila euro e le previsioni sono di una crescita importante) e adesso si prepara a fare il grande salto fuori dai confini nazionali. Ma per riuscirci - spiega a *foodcommunity.it* Forlani - «cerca il supporto di fondi di private equity e di investitori esperti in ambito retail, la cui liquidità servirebbe a coprire ulteriormente il mercato italiano, ma soprattutto a lanciare il brand in quei Paesi dove il made in Italy di design è molto apprezzato, dagli Emirati arabi al Giappone e la Cina». Non è un segreto, infatti, che oggi l'Asia sia una delle mete privilegiate per gli investimenti del settore food di alto livello. L'obiettivo è di aprire negozi sia diretti (con la consulenza



Ilaria Forlani

e la formazione del personale da parte della stessa Forlani) sia in franchising, gestiti da partner locali ai quali spetterebbero royalty sul fatturato, e di entrare con appositi corner nei grandi shopping mall dove passano ogni giorno tantissimi potenziali clienti.

UN PRODOTTO "TAILOR MADE"

Con il latte proveniente dalla fattoria di famiglia e materie prime di stagione di alta



qualità lavorate nel laboratorio di Palazzolo sull'Oglio, Forlani crea dolci per hotel, ristoranti, banqueting e catering. Inoltre presta consulenza a diverse aziende del settore e produce gelati dal design originale e sorprendente, come il Burger cream e il Sushi gelato, che sembrano salati ma sono dei dessert.

Il prodotto diventa poi tailor made, su misura del cliente, come accaduto alla cena di gala dell'azienda francese di moda Hermès, per la quale Forlani ha creato dolci a forma di bombetta di Charlie Chaplin.

Sono potenzialmente infinite le limited edition di questo brand "camaleontico" che ha già dimostrato di sapersi adattare a grandi eventi come il Salone del mobile e la settimana della moda.

«La fortuna di questo prodotto è che si consuma in fretta, non resta sugli scaffali e può trasformarsi in quello che vuole il cliente», conclude Forlani.

«Possiamo arrivare dappertutto». (g.p.) 🍡



Osteria del Binari

Via Tortona, 3 - Milano

Tel. +39 02 839 5095

www.osteriadelbinari.com

di
giacomo
mazzanti



141

OSTERIA DEL BINARI,

GIARDINO DELL'ESTATE GOURMAND

Oggi vi parlo dell'Osteria del Binari, locale sicuramente a voi noto, ma che recentemente ha "ingranato una marcia in più" essendo perfettamente e molto professionalmente supervisionato da **Alessandro Arrigoni**, non un nome sconosciuto o alle prime armi, in quanto già navigato nel panorama della ristorazione milanese per il ristorante Alla Collina Pistoiese di Milano (in cui lavorava con il padre Francesco, co-fondatore dello stesso). L'Osteria del Binari è un bellissimo locale di austera eleganza (ma non formale), con arredi originali del primo Novecento, che dispone di più ambienti per un totale di oltre 150 coperti: questo però, non deve spaventare, l'ampiezza degli spazi e la grande professionalità del personale (Arrigoni docet) in sala, rende l'ambiente comunque molto piacevole, non affogato né eccessivamente rumoroso.

Doveroso ricordare come in estate si possa mangiare nel giardino, uno dei più vasti e rigogliosi della ristorazione milanese.

Per quel che riguarda la cucina prevale una linea regionale lombarda: consiglio a mani basse il loro antipasto o una focaccia di stracchino.

Notevole, mi riferiscono essere i miei commensali, la cotoletta milanese, ma anche il branzino con zucchine, saporite e leggere.

Molto valido il flan agli spinaci, ben eseguito anche il filetto in crosta alla Wellington.

Buona la Fassona in filetto alla griglia, presentata con salsa bernese e ampia selezione di verdure grigliate.

Prezzi non esagerati e comunque in linea con la qualità. 🍴





Quel **BAROLO** capace di conquistare anche la donna invisibile

Ho sempre amato i fumetti. Oltre ai Peanuts e Topolino, da piccolo leggevo Batman (che leggo tuttora), l'Uomo Ragno, i Vendicatori, gli X-Men. Non ho mai sopportato Tex, Superman era troppo perfettino nonostante l'intolleranza alla kryptonite (una sorta di celiachia galattica), Diabolik meritava uno sguardo solo per la E-Type, Zagor e Capitan Micky costituivano letture estive di necessità (l'edicola del paese della villeggiatura montana quelli aveva). Manara, come intuibile, è venuto dopo. Ed ancora mi accompagna.

Nel corso degli anni, l'Uomo Ragno è diventato Spider Man, i Vendicatori sono The Avengers (seccante sovrapposizione – mi rivolgo agli intenditori - con John Steed), gli X-Men non hanno cambiato nome, ma si annodano intorno a Wolverine. Topolino ha mutato editore: e si vede. Il fumetto è diventato nobile: *graphic novel*, perbacco! Così possiamo sentirci colti mentre li leggiamo, possibilmente affiancando il *graphic novel* a citazioni (ovviamente fuori luogo) di Zygmunt Baumann, autore ignoto ai più prima che Facebook, in occasione della sua morte, venisse invaso da articoli sulle varie "liquidità".

Le squadre di supereroi hanno influito sulla mia formazione di bambino e di adolescente. Crescendo e maturando (poco,

purtroppo, nel primo caso), un solo altro gruppo ha attraversato, deviandola, la mia strada: i Barolo Boys, bizzarra sovrapposizione di uomini dotati di superpoteri ancora non ben acclarati.

Chi sono, dunque, costoro? Metto da parte i nomi (andate su Google), ignoro una pellicola del 2014 (*"Barolo Boys. Storia di una rivoluzione"*, film intriso di pulsioni agiografiche non destinato a influenzare il futuro della cinematografia), trascuro lo stuolo di apologeti, sorvolo sulla massa di detrattori e registro che, nel bene e nel male, questi piccoli imprenditori agricoli langaroli hanno ridestato, in Italia prima e nel mondo poi, l'interesse verso il barolo. Quante volte abbiamo sentito dire che il barolo è troppo pesante, troppo tannico, troppo alcolico, insomma sempre e comunque troppo? Poi sono arrivati i Barolo Boys e questa eresia è stata eradicata, anche a beneficio dei barolisti tradizionali.

A me resta lo stupore verso l'italica incapacità di analisi obiettive, lo stupore verso chi non fa però critica, lo stupore con riguardo al totale disinteresse per i fatti (e meno male che qui non si parla di politica). Per tacer dell'invidia, anch'essa italica, verso chiunque abbia successo.

Stupore è la corretta descrizione del primo impatto con il Barolo Dodg "Ciabot Mentin" Domenico Clerico 2007.

Nebbiolo 100% proveniente da un piccolo vigneto in Monforte d'Alba, Ciabot Mentin si disvela a noi, privi di superpoteri, con il suo colore granato intenso quasi nero (so bene che non sarebbe possibile: ma qui parliamo di supereroi!), indomito e privo di riflessi anche solo vagamente aranciati data la sua





UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

PROJECT è una società che fornisce **servizi di Facility management e personale per aziende, studi, stabili, abitazioni private ed ogni tipologia di struttura in ambito nazionale e internazionale.**

PROJECT collabora con i più importanti Studi Legali nazionali ed internazionali **garantendo il funzionamento e la fruibilità continuativa ed ottimale delle strutture immobiliari.**

Eco-sostenibilità, qualità, affidabilità e flessibilità sono i principi ai quali si ispira l'attività di PROJECT che oltre all'utilizzo di procedure per la riduzione dell'impatto ambientale, opera nel rispetto delle più severe norme internazionali vigenti per fornire una piena soddisfazione al cliente.

Project SA - Facility Management

Lugano

Via Pioda 12
6900 Lugano (TI) Svizzera
tel +41 91.224.69.01
fax +41 91.910.63.37

Milano

Via della Resistenza 121/b
20090 Buccinasco (MI) Italia
tel +39 02.45.71.91.45
fax +39 02.45.70.51.54

Roma

Casella Postale n 17
00040 Monte Porzio Catone (RM) Italia
tel +39 393.00.06.510
fax +39 02.45.70.51.54

info@progett.ch
www.progett.ch

giovanissima (giovanissima, sì: questo è un barolo!) età. Il naso è di barolo seppure moderno: pieno, complesso, intenso, elegante, setoso a mo' di carré di Hermes.

Profumi già complessi (a preannunciare un futuro di vette inesplorate), ove la nota catramata proviene da direzioni inattese (per me, un ricordo d'infanzia: il profumo dei palloncini gonfiabili delle feste dei bimbi) e volge lo sguardo verso sentieri in parte nuovi. Un sentore già di cuoio: e poi tabacco secco, un'inevitabile ombra di vaniglia (che il tempo, generoso, affievolirà), marasca, rosa antica. Liquirizia appena un soffio. Rosa, forse. Viola, una suggestione, talché non ho capito se l'ho percepita o l'ho immaginata. Infine, mistero: per tutta la bottiglia ho tentato di individuare un sentore che alla fine mi è sfuggito (una sorta di bosone di Higgs nella sua frustrante declinazione aromatica). Al palato, intenso, lungo, con tannini ben presenti, ma eleganti e persino timidi (per un barolo, sia chiaro).

Come valorizziamo quest'opera d'arte? Innanzitutto, non feriamola trascurando la temperatura di servizio (per una volta lasciate perdere l'inutile decanter a forma di cobra): a dispetto della calura che ci assale in questi giorni, non superate (e non fatelo neppure d'inverno) i 18°, avendo cura che né la bottiglia né il bicchiere si intiepidiscano. Dato che siamo d'estate, Ciabot Mentin e una grande costata alla brace, sotto una pergola o anche in terrazzo: *what else?* Quando finalmente il caldo avrà mollato, concedete l'onore di questo grande Barolo a formaggi di struttura, a cacciagione e, ovviamente, al tartufo (rigorosamente bianco e rigorosamente d'Alba).

A proposito. Se incontrate Susan Storm, la donna invisibile dei Fantastici Quattro, non esitate: con Ciabot Mentin perderà il controllo, non sarà più in grado di rendersi invisibile e, se lo vorrete, cadrà ai vostri piedi. E sono certo che John Steed ne farebbe sapiente utilizzo con Emma Peel. 🍷

*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

L'AVVOCATO diventa



di mario alberto catarozzo*



osa cercano oggi i clienti? Cosa li fidelizza al professionista? Come ci si può differenziare nel mercato legale? Chi di voi non si è mai posto questa domanda, alzi la mano. La sfida, oggi, è cercare di capire e di anticipare quale sarà il ruolo del professionista legale nel futuro. Certo, l'avvocato è un consulente, la sua funzione è di assistere i clienti dal punto di vista del rispetto e utilizzo della normativa nell'esercizio dell'attività imprenditoriale. Ma se prima poteva essere sufficiente una consulenza giuridica limitata a

quest'ambito, oggi le cose non stanno proprio così e il futuro fa pensare che cambieranno ancora.

Chi oggi fa l'imprenditore si trova ad affrontare un mondo in continua evoluzione, mercati difficili da interpretare, concorrenza senza più confini geografici. La tecnologia ha trasformato il modo di fare impresa. Non solo gli imprenditori devono affrontare queste nuove sfide, ma anche i manager. Pensiamo a quanto oggi sia delicato licenziare un dirigente d'azienda oppure un dipendente. Già, perché se un tempo l'imprenditore guardava solo l'aspetto economico e si faceva supportare in quelli giuridici dall'avvocato, ora deve avere una visione più ampia, in quanto da un "cattivo" licenziamento potrebbero derivare danni all'azienda in termini di immagine se il licenziato diffondesse sul web notizie o anche semplicemente si lamentasse del trattamento. I brand maggiormente conosciuti sul mercato lo sanno bene e sanno che devono gestire questi momenti di crisi non solo dal punto di vista giuridico, ma anche mediatico-comunicativo.

A questo punto l'avvocato non può più soltanto conoscere il proprio mondo giuridico se vuol essere un buon consulente di scelte strategiche, deve anche conoscere le dinamiche comunicative del web e di comunicazione per poter ben consigliare il proprio cliente.

L'avvocato dovrà avere una visione prospettica ampia, in cui inserire le considerazioni utili per operare le scelte che sul medio-lungo periodo siano davvero utili per il proprio cliente.

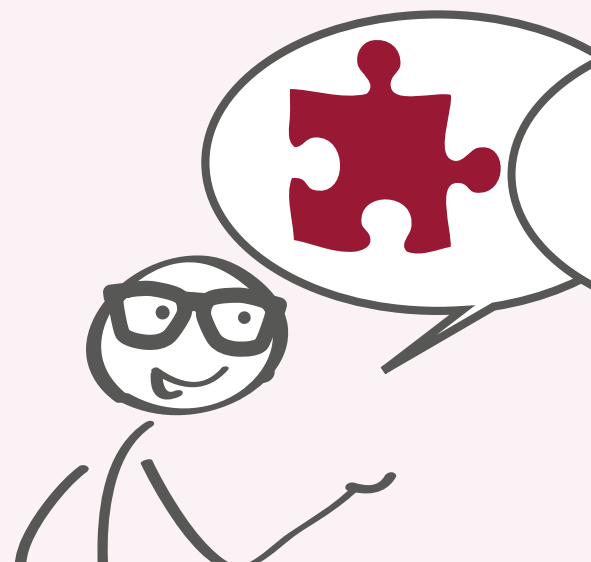
Manca ancora un pezzetto per essere consulenti completi.

L'avvocato dovrà saper comunicare al proprio cliente le scelte da operare, dovrà farglielo "digerire", persuaderlo che sono le migliori che si possano prendere e che sono prese nel suo interesse esclusivo. Quest'arte comunicativa e persuasoria va appresa, così come va conosciuto il web e le sue regole. Bisogna sviluppare inoltre la capacità di elaborare strategie integrate.

Il cliente, ha cambiato l'approccio. C'era una volta il cliente che si affidava ciecamente e si metteva nelle mani dell'avvocato, che snocciolava decisioni indiscutibili. Oggi, invece, il cliente vuole capire, sapere e decidere. Vuole stare al centro dell'attenzione, essere ascoltato, seguito, coccolato. Tutti lo sanno fare? Forse no. Molti legali sono ancora old style, etero-direttivi, incapaci di ascoltare e di provare empatia.

La domanda che possiamo porci a questo punto è se e come gli avvocati possano apprendere queste skills per migliorare la comunicazione, la persuasione, le capacità

empatiche e la conoscenza del web e delle nuove dimensioni del business. Esistono percorsi che formano i professionisti coach, nuove figure professionali dove alle hard skills giuridiche dell'avvocato si aggiungono le soft skills che ne completano il profilo professionale utile ad affrontare un mercato completamente nuovo. L'avvocato del futuro dovrà saper entrare in contatto col proprio cliente empaticamente, dovrà saperlo accogliere e poi condurre nelle scelte migliori. Sarà un avvocato che avrà capacità comunicative (non solo retorica e dialettica) utili a comprendere il cliente, farlo sentire curato



e nello stesso tempo fargli comprendere l'importanza del proprio lavoro, anche ai fini della parcella finale.

Questo avvocato avrà competenze da coach: saprà fare le domande "di qualità" utili a far acquisire consapevolezza al cliente. Saprà gestire la relazione con efficacia mantenendo il timone del rapporto. Saprà affiancare il proprio cliente in un rapporto di partnership e non solo consulenziale. L'avvocato coach sarà una figura più completa ed efficace dell'avvocato tradizionale.

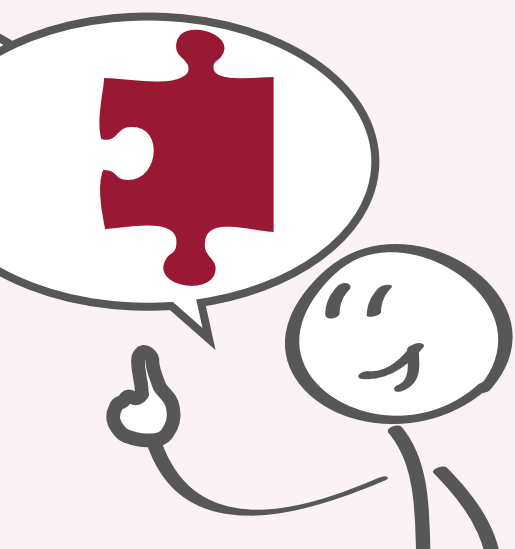
Non solo competenze giuridiche, ma anche di business, tecnologiche, di comunicazione, di relazione. Per il cliente sarà

a quel punto difficile comparare l'avvocato Bianchi con l'avvocato Rossi, perché il tipo di relazione e i benefici che apporta sono molto legati all'intuitus personae. Il dumping, automaticamente, non si potrà più applicare perché viene meno il presupposto di fungibilità.

Ma non è finita qui. Acquisire certe competenze comunicative, relazionali, organizzative può essere utile prima di tutto per se stessi e per il proprio studio. Si possono così migliorare le capacità manageriali di gestione dei propri collaboratori: motivazione, clima interno allo studio, gestione efficace delle riunioni, crescita dei collaboratori grazie al feedback e delega delle attività.

Si possono inoltre migliorare le capacità imprenditoriali dell'avvocato: lo sviluppo di strategie di business development; la gestione della relazione con i clienti; l'organizzazione di un business plan e di un business model.

L'avvocato coach, in altre parole, sarà un vero manager e imprenditore, oltre che consulente legale. I benefici sul proprio team di lavoro e sulla propria organizzazione saranno il primo effetto dello sviluppo di soft skills.



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



IL DIBATTITO

all'apertura della prima #MILANLEGALWEEK

La mattina del 5 luglio professionisti italiani e internazionali si sono ritrovati a discutere di Africa, Medio Oriente e Italia come hub per gli investimenti internazionali nell'area



STEFANO SIMONTACCHI

Co-Managing Partner BonelliErede & Consultant to the Foreign Affairs and International Cooperation Ministry for Africa and the Mediterranean Region



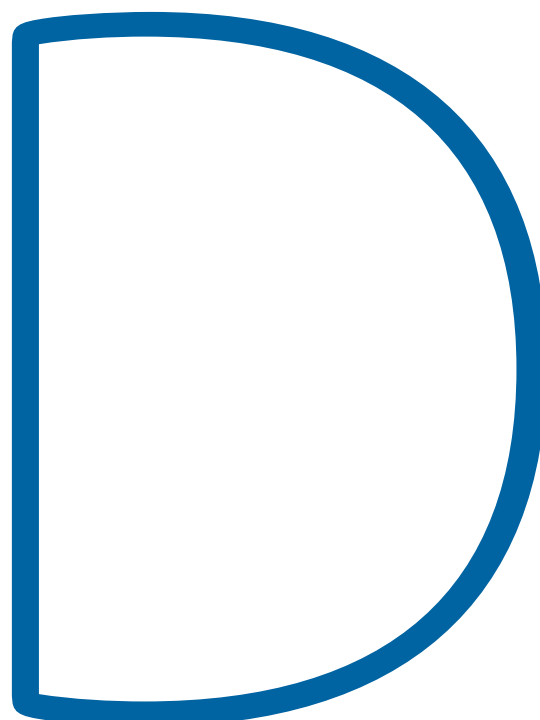
JONATHAN MARSH

Deputy General Counsel
Total and President of Ecla



MOHAMED SAMIR ELMOGY

General Counsel for Egypt
and Libya Sandoz



al 4 al 7 luglio, si è svolta a Milano la prima edizione della *#MilanLegalWeek* organizzata da LC Publishing Group, la società che edita legalcommunity.it, financecommunity.it e inhousecommunity.it.



financecommunity.it

**Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario**



La manifestazione internazionale ha riunito nel capoluogo lombardo professionisti, aziende e istituzioni finanziarie per affrontare i grandi temi che animano la business community. L'evento si è aperto la sera del 4 luglio con una cena a cui sono intervenuti i professionisti che nella mattina del 5 luglio si sono ritrovati a discutere di Africa, Medio Oriente e Italia come hub per gli investimenti internazionali nell'area.



Al convegno hanno partecipato oltre 150 ospiti. La sessione plenaria ha visto aprire i lavori da **Aldo Scaringella**, fondatore di LC Publishing Group e di fatto inventore dell'editoria legale in Italia.

La relazione d'apertura, introdotta dal direttore delle testate del gruppo LC, **Nicola Di Molfetta**, è stata svolta

da **Stefano Simontacchi**, co-managing partner di BonelliErede il quale, peraltro, da due settimane riveste anche la carica di consigliere del ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale per l'Africa e il Mediterraneo. L'intervento di Simontacchi è stato incentrato sulle potenzialità dell'African Act e l'importanza che il Paese si muova





Il prosieguo dei lavori si è articolato in due tavole rotonde.

La prima, moderata da **Ilaria laquinta** di inhousecommunity.it, ha visto i panelist confrontarsi su come l'Italia possa diventare il centro operativo per le attività in Africa e Medio Oriente delle aziende multinazionali. Alla discussione hanno preso parte **Marwan Al-Garem** di Lootah Holding, **Giuseppe Conti** di Enel, **Karima Rabia Farah** di Sorfert Algérie, **Karen**

coralmente per cogliere l'opportunità storica di giocare un ruolo da protagonista nello sviluppo e nella crescita dell'area.

Dopo l'intervento di Simontacchi, citato a più riprese anche dai relatori delle altre sessioni, sono intervenuti nella fase plenaria dei lavori **Jonathan Marsh**, deputy general counsel di Total e presidente di Ecla, e **Mohamed Elmogy**, general counsel di Sandoz, i quali hanno descritto l'importanza dell'organizzazione per hub delle attività di business internazionali.





Jabbour della Banque du Liban, **Galileo Pozzoli** managing partner di Curtis, **Erik Renander** di HI Africa Opportunities Fund, **Umberto Simonelli** di Brembo e **Gianfranco Veneziano** di BonelliErede. La seconda, invece, ha visto **Laura Morelli** di financecommunity.it, discutere assieme a **Emanuele Camandona** di Luxottica, **Andrea Carta Mantiglia** di BonelliErede, **Federico Favretto** di Finlombarda e **Antonio La Verghetta** di UBS AG, del modo in cui la Brexit potrà eventualmente favorire l'affermazione dell'Italia come hub verso i Paesi dell'area Africa e Medio Oriente.

Dopo un pomeriggio di incontri one to one tra i business men intervenuti



all'evento, la serata del 5 luglio è stata teatro del primo [Corporate Music Contest](#) tra band di studi legali, banche e fondi d'investimento. L'evento, che ha visto la partecipazione di 400 invitati, ha coinvolto 10 gruppi musicali che si sono sfidati a colpi di rock, blues e dance.

Il 6 luglio, la prima [#MilanLegalWeek](#) si è conclusa con l'evento di gala dei [Legalcommunity Corporate M&A Awards](#). 🏆

Il **PUNK** di **THE CHILDREN** trionfa al primo **CORPORATE MUSIC CONTEST**



The Children, al secolo **Leonardo Proni** (Hi. lex), **Fabio Nobis** (Studio Genghini Nobis), **Silvio Prandolini** (Fondazione Archè), **Trizio Siniscalchi** (Thermore) sono stati i trionfatori della prima edizione del *Corporate Music Contest*: la battaglia delle band

inserita nel programma di eventi della prima #MilanLegalWeek ([Leggi l'articolo](#)) organizzata da *LC Publishing Group*, editore di *legalcommunity.it*, *financecommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it*. Il gruppo, forte della sua ironia e capacità di coinvolgimento punk, ha convinto la giuria formata da **Nicola Di Molfetta**, **Stefano Iuso** e **Christian D'Antonio**, che lo ha proclamato vincitore della serata dopo aver ascoltato due esplosive versioni di *Lonely Boy* dei Black Keys e di *Chelsea Dagger* dei The Fratellis.

La serata è stata aperta da **Mrs Norton Band**: **Alberto Villa** (Cooperativa Progetto Sociale), **Massimiliano Basso** (UniCredit), **Massimo Masiero** (Jacobs), **Giovanni Carpenzano** (Chiomenti), **Cristiana Fumagalli** (Aerea). La band si è esibita in *Hey Joe* di Jimi Hendrix e *Summertime* nella versione di... Cristiana!



A seguire ***The Children*** che dopo la proclamazione a vincitori si sono esibiti in un bis scatenato sulle note di *Time Wrap* dal Rocky Horror Picture Show!!



Quindi è stato il turno di ***The One Show***: **Paolo Peroni** (Rodl & Partner), **Francesco Todisco** (Reply), **Lorenzo Scannavini** (MediaWorld), **Luigi Giuliana** (Generali), **Valentina Caprara** (Wind Tre) che hanno eseguito magistralmente *American Boy* di Estelle e *Hideaway* di Kiesza.



Un boato del pubblico ha salutato l'arrivo sul palco dei ***Without Prejudice*** la band dello studio BonelliErede formata da **Matteo Sica, Andrea Carta Mantiglia, Paolo Daino, Andrea Manzitti, Giovanni Muzina e Giulia Bianchi Frangipane**. La band ha suonato *Long Train Running* dei Doobie Brothers e *Simply the best* di Tina Turner.



Quinta band i ***Bank-in' band***, sacerdoti del rock nella serata musicale della #MilanLegalWeek: **Gian Marco Salcioli, Michele Lanza, Sebastiano Chirigoni, Massimo Piccardo** (tutti di Banca IMI) e **Martina Musajo**. I muri di Spazio Scalarini hanno tremato al ritmo di *You shook me all night long* degli AC/DC e *Sweet child o' mine* dei Guns 'n Roses.



Classe ed eleganza sono stati la cifra stilistica di ***The Walch***, band formata da **Giorgio Fantacchiotti** (Linklaters), **Alberto De Luca** (De Luca & Partners), **Carlo Marchetti** (Studio Notarile Marchetti), **Stefano Cacchi Pessani** (BonelliErede), **Valentina Gariboldi** (Linklaters) che hanno eseguito due versioni originali di *Seven Nation Army* dei White Stripes e *All along The Watchtower* di Bob Dylan.



Settima band in gara, ***The PDF's*** (che sta per Padri Di Famiglia) formata da **Umberto Zanuso** (Fineurop Soditic), **Alberto Benedusi** (Industry Expert), **Andrea De Modena** (Promotion Magazine), **Silvia Glingani** (Fineurop Soditic). The PDF's hanno portato *Via con me* di Paolo Conte e *You can't always get what you want* dei Rolling Stones.



A seguire è stata la volta dei **Glam**, di sicuro la formazione più originale della serata con una line up formata da percussioni, basso e voce. On stage **Andrea Mazzaro** (Studio Legale MPH), **Andrea Galmacci** (Mollo srl), **Francesca Panzuti Bisanti** (Gruppo EDC). Brani interpretati: *Sweet dreams* degli Eurythmics e un medley tra *With or without* degli U2 e *Titanium* di David Guetta.



Gran classe e calore blues per **The Kate**: **Federico Boezio** (Studio Legale NBM), **Nunzio Dragonetti**, **Giovanna Fagioli** (Studio Legale Fagioli), **Francesco Cella** (Studio Legale CNGF), **Agnese Menghi** (Azienda MA.NI.TA.), **Isabella Marengi** (Studio Legale Marengi). La band si è esibita in due magistrali versioni di *Right to be wrong* di Joss Stone e *I can't stand the rain* di Ann Peebles.





Chiusura col botto con **Romina & The Voucher** la band di Gianni Orioni Grippio Cappelli & Partners formata da **Davide Corriero, Stefano Biagioli, Emanuele Panattoni, Federico Pogliani, Pietro Scianna** e la bravissima **Romina Diciolla** che ha spaccato con *Valerie* di Amy Winehouse e *You oughta know* di Alanis Morissette.





RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 11 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Albè e Associati, BonelliErede, De Luca & Partners, Dentons, Russo De Rosa Associati, Studio Legale con Sede a Udine, Studio Legale Sutti, Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono più di 13 tra praticanti, giovani avvocati, avvocati con esperienza, associate, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono il societario, tributario, contabilità, m&a, diritto civile, diritto del lavoro, diritto commerciale e amministrativo, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale, tax, banking & finance.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ALBÈ E ASSOCIATI

Sede.

Busto Arsizio (Va).

Posizione aperta.

Avvocato/associate.

Area di attività.

Diritto civile con esperienza in contrattualistica nazionale e internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista da inserire nella sede di Busto Arsizio (Va) nel dipartimento di diritto civile. Il candidato ideale deve aver maturato almeno 4 anni di esperienza e deve operare in

autonomia. Si richiede conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti. Inviare le candidature all'indirizzo di posta avvocati@albeeassociati.it (Rif. Diritto Civile).

BONELLIEREDE

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Associate (neolaureato o con massimo 4 anni di esperienza).

Area di attività.

Corporate – China Desk.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

BonelliErede ricerca per la propria sede di Milano una figura junior cinese da inserire all'interno del China Desk. La figura supporterà i soci corporate (principalmente su pratiche collegate alla Cina) e al lavoro di business development. Requisiti professionali del candidato: cursus studiorum eccellente, laurea in giurisprudenza in Italia, ottima conoscenza del putonghua, dell'inglese scritti e orali, disponibilità (anche a spostarsi) e impegno.

Riferimenti. Inviare le candidature a careers@belex.com - Rif. China Desk.

DE LUCA & PARTNERS

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Associate employment lawyer.

Area di attività.

Diritto del lavoro, relazioni industriali e sindacali, m&a, contenzioso, diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese (D.Lgs. 231/01), diritto della

previdenza sociale, Privacy, diritto dell'immigrazione.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

De Luca & Partners ricerca un Associate Employment Lawyer con almeno 4-6 anni di esperienza in tutti i campi del diritto del lavoro. Il candidato ideale ha una conoscenza ottima della lingua inglese e si è laureato con pieni voti.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura allegando cv aggiornato all'indirizzo recruitment@delucapartners.it.

DENTONS

Sede.

Milano, Roma.

Posizione aperta.

Avvocati 3-5 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.

RUSSO DE ROSA 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.

STUDIO LEGALE CON SEDE A UDINE

Sede.

Udine.

Posizione aperta 1.

Avvocato 3-5 anni di esperienza.

Area di attività.

Diritto civile, commerciale, amministrativo.

Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.

Siamo uno studio legale che da oltre quarant'anni offre ai propri clienti un'ampia gamma di servizi, dalla più elevata e complessa assistenza giuridica all'attività più concretamente operativa, con l'obiettivo di offrire un approccio integrato alla consulenza legale. Per rispondere alle esigenze di una clientela nazionale e internazionale, lo studio legale ha aperto diverse sedi in Italia e all'estero, dove si avvale della competenza di un consolidato team di professionisti. Il candidato deve aver maturato una esperienza nelle aree di attività del diritto civile, commerciale o amministrativo all'interno di un primario studio italiano.

Riferimenti. Gli interessati possono trasmettere il proprio curriculum a udinerecruitment@gmail.com.

Sede.

Udine.

Posizione aperta 2.

Avvocato 3-5 anni di esperienza.

Area di attività.

Diritto bancario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Ssiamo uno studio legale che da oltre quarant'anni offre ai propri clienti un'ampia gamma di servizi, dalla più elevata e complessa assistenza giuridica all'attività più concretamente operativa, con l'obiettivo di offrire un approccio integrato alla consulenza legale. Per rispondere alle esigenze di una clientela nazionale e internazionale, lo studio legale ha aperto diverse sedi in Italia e all'estero, dove si avvale della competenza di un consolidato team di professionisti. Il candidato deve aver maturato una esperienza nelle aree di attività del diritto civile, commerciale o amministrativo all'interno di un primario studio italiano.

Riferimenti. Gli interessati possono trasmettere il proprio curriculum a udinerecruitment@gmail.com.

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Associate (neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in

paesi della UE, della CSI o dei Balcani).

Area di attività.

Diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

Indeterminato.

Breve descrizione.

Lo Studio Legale Sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, e neolaureati, praticanti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto Industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o

due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Associate.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Siamo alla ricerca di un avvocato qualificato con esperienza di almeno 2/3 anni in ambito corporate ed m&a. Il candidato ideale deve avere competenza in attività di due diligence e contrattualistica nazionale ed internazionale. È imprescindibile un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record a infoitaly@wfw.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Junior Tax.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Offriamo un'esperienza di stage di 4/6 mesi a brillanti neolaureati delle facoltà di giurisprudenza o economia. Il candidato sarà inserito nel dipartimento Tax e si occuperà di attività di ricerca e approfondimento in materie di diritto tributario. È imprescindibile un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a infoitaly@wfw.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Trainee.

Area di attività.

Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Siamo alla ricerca di 2 trainee per il nostro dipartimento di banking & finance su Milano. È imprescindibile un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo a infoitaly@wfw.com.

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



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



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

www.barberinosworld.com



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



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