



DA DOVE PARTE LA SFIDA ITALIANA DI DENTONS



L'uovo di
Colombo & Associati



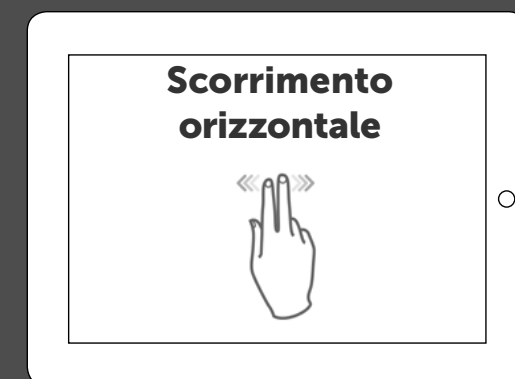
La selezione
dei legali deve
essere «tracciabile»



La carica
degli in house

IL CLUB DEL PRIVATE EQUITY

Ecco i dieci studi legali più attivi
e gli operatori che stanno guidando
la ripresa del mercato. Il cliente
che tutti vorrebbero avere? Clessidra



LA TOGA È IMMOBILE

di nicola di molfetta



Anni passati a puntare il dito contro i poteri forti e la politica sorda. A lagnarsi per gli effetti deleteri delle mini liberalizzazioni e la deriva mercatista a cui sarebbe stata condannata la professione. E poi arriva una ricerca del Censis commissionata dalla Cassa Forense che rivela: il 74% degli avvocati italiani trova i propri clienti sempre nella stessa città, quella in cui ha il proprio studio. E spesso sempre nello stesso quartiere.

Da solo, questo dato vale più di un trattato di sociologia. Ma per chi volesse capire ancora di più, la ricerca dell'istituto fondato da Giuseppe De Rita aggiunge che il 67% dell'attività svolta dagli intervistati ricade nella sfera giudiziale. Mentre una su due delle toghe italiane ammette di occuparsi essenzialmente di "civile".

L'internazionalizzazione? È uno scioglilingua. La specializzazione? Cos'era costei? La tecnologia? Non pervenuta.

È evidente che così stando le cose, nessuna riforma autoprodotta potrà mai salvare la categoria che, come tante e tante volte abbiamo suggerito su queste pagine, resta avvinghiata a un modello

SEGUIAMO ROTTE
TRACCIATE DA EFFICIENZA,
PARTNERSHIP E TECNOLOGIA.

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

Dal 1925 lavoriamo con il lavoro.
www.toffolettodeluca.it

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

professionale che non ha più senso e quindi è insostenibile.

L'avvocatura italiana, così come l'hanno conosciuta i nostri padri o i nostri nonni sarebbe andata in crisi anche senza Lehman Brothers, i sub prime e il credit crunch. E questo, per un semplice motivo: non si è ancora convinta che è necessario cavalcare il presente e ingaggiare il futuro.

La capacità di darsi un modello di business nuovo, invece, è l'unico fattore che nel giro di pochi anni farà la differenza tra chi sarà ancora sul mercato e chi sarà stato spazzato via. A dirlo, pochi giorni fa, è stato **Bas Boris Visser**, innovation chief di Clifford Chance. Il che rende il concetto tutt'altro che banale, visto che lo studio è una delle realtà attualmente più grandi, ricche e prestigiose del mondo.

Possibile che l'urgenza del cambiamento sia avvertita come fattore cruciale da un colosso di questa portata e in Italia, invece, si rimpianga ancora l'abolizione dei minimi tariffari e si urli "vade retro" alle mini riforme (come quella che apre le porte degli studi ai soci di capitale) che provano a dare

una parvenza di modernità alla professione?

Possibile che non si comprenda che se un avvocato pretende di potersi mantenere lavorando esclusivamente o quasi con i vicini di casa e i commercianti del quartiere è destinato a non avere futuro?

I dati del Censis, presentati alla Conferenza nazionale della Cassa Forense, raccontano l'antropologia di un fallimento che potrà essere evitato solo ed esclusivamente quando la politica forense smetterà di cullare il conservatorismo incallito della corporazione e si sforzerà di stimolare una vera e propria rifondazione della professione.

Si tratta di un processo lungo? Certamente. Il punto, però, è che si tratta anche di una svolta indispensabile. E il fatto che si sia già perso tanto tempo, non significa che se ne possa sprecare altro. 🚫

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 @n_dimolfetta

N. 44 del 28.09.15



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

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

con la collaborazione di

cristina.testori@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it

Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

Foto copertina: © bluraz - Fotolia.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123

20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89

info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico

aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione

stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

10

Dla Piper
amplia la partnership



19

Da dove parte
la sfida italiana
di Dentons



23

Il club
del private equity



30

La carica
degli in house



40

La selezione
dei legali deve essere
«tracciabile»



Chi ha paura
della mediazione?

48

NPL e soluzioni
innovative, l'impresa
torna al centro

56

Avvocati rotali,
affari a rischio

65

L'uovo di
Colombo & Associati

74

Il nuovo volto
del real estate

78

CINTIOLI & ASSOCIATI APRE A BRUXELLES

Cintoli & Associati, boutique legale specializzata nell'ambito del diritto amministrativo, della concorrenza e dei mercati regolamentati, apre una sede a Bruxelles.

A guidare la nuova sede, situata a in Avenue Louise 221, sarà l'avvocato **Michela Velardo** in qualità di resident counsel, affiancata da un team dedicato e in stretta collaborazione con le sedi di Roma e Milano per sostenere la clientela dello studio grazie a un ponte diretto con l'Unione europea. Il modello di espansione dello studio si basa sull'ingresso di professionisti radicati sul territorio, con una esperienza prolungata e contatti privilegiati.

Velardo, esperta di diritto dell'Unione europea, è attiva da oltre 12 anni a Bruxelles dove ha maturato una considerevole esperienza nel settore del contenzioso europeo e un'approfondita conoscenza delle procedure dinanzi alle Istituzioni europee.

Precedentemente responsabile dell'Italian desk di Bruxelles dello studio legale De Berti Jacchia Franchini Forlani, Velardo è stata funzionario presso le amministrazioni nazionali, agente presso il Servizio Giuridico della Commissione Europea e Senior Advisor presso lo studio legale britannico FieldFisher. 🏡



Michela Velardo

DAL PRÀ, NUOVO SOCIO PER ECR LEGAL

Monica Dal Prà entra come socio in Ecr Legal, la boutique specializzata in antitrust fondata lo scorso aprile da **Claudia Cattarin** e **Gabriella Scionti**, ex Allen & Overy; **Flora Santaniello** da Simmons & Simmons e **Adele Sodano**, ex Chiomenti.

Dal Prà, che dal 2001 al 2015 ha collaborato da Bruxelles con BonelliErede, è specializzata in materia di diritto della concorrenza e lavorerà nelle sedi di Bruxelles e Roma di Ecr. 🏡



Monica Dal Prà

financecommunity Awards

Per la prima volta in Italia
saranno proclamate le eccellenze
del mondo finance

Giovedì 26 novembre 2015 • Ore 19,15 • Milano

DCM Team & Professional of the year

In partnership con

ashurst

M&A Team & Professional of the year

In partnership con

**GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS**

Restructuring Team & Professional of the year

In partnership con

Simmons & Simmons

NPL Team & Professional of the year

In partnership con

CHIOMENTI
STUDIO LEGALE

Private Equity Team & Professional of the year

In partnership con

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Wealth Management Team & Professional of the year

In partnership con

LOCONTE & PARTNERS

Project Finance Team & Professional of the year

In partnership con

CURTIS
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosé LLP

Leveraged Finance Team & Professional of the year

In partnership con

Linklaters

Real Estate Team & Professional of the year

In partnership con

DLA PIPER

Corporate Finance Team & Professional of the year

In partnership con

PEDERSOLI e ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

Verranno inoltre assegnati i riconoscimenti
nelle seguenti categorie:

ECM, Tmt e Entertainment, Luxury

Sponsor



La partecipazione è su invito.

Per informazioni:
cristina.testori@financecommunity.it

BERTI PRESIDENTE DI NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS

L'avvocato **Emiliano Berti** è stato nominato

presidente dei consigli di amministrazione di Nokia Solutions and Networks spa e Nokia Solutions and Networks Italia spa, società nelle quali già rivestiva la carica di amministratore.

Oltre alla carica di presidente per le legal entity italiane di Nokia Networks, Berti riveste anche il ruolo di head of legal & compliance per l'Europa. Una carica che l'avvocato ricopre dall'inizio del mese di settembre.

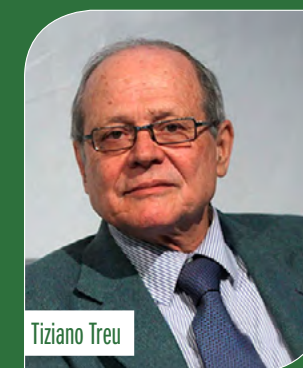
L'avvocato ha lavorato precedentemente in General Electric, e negli studi legali Cernelutti e McDermott, Will & Emery. Inoltre ha ottenuto un LL.M. alla University of Pennsylvania. 🏆



Emiliano Berti

TREU DIVENTA SENIOR ADVISOR DI OPTIMUM

Tiziano Treu è stato arruolato come senior advisor dalla società americana di asset management, Optimum. Treu supporterà la società nello sviluppo estero, grazie alla esperienza professionale nel mondo previdenziale. Intanto, è di qualche giorno fa la nomina dell'avvocato alla presidenza dell'associazione internazionale dei giuslavoristi. L'ex commissario Inps e più volte ministro, è stato eletto all'unanimità al vertice della International Society for Labour and Social Security Law, l'associazione mondiale dei giuslavoristi che riunisce i membri di 58 Paesi. È la prima volta di un italiano alla presidenza, che verrà ricoperta fino al 2018. La nomina, formalizzata dall'Assemblea Generale dell'organizzazione, arriva al termine del ventunesimo Congresso mondiale di Cape Town, in Sudafrica. 🏆



Tiziano Treu

LEXELLEN PUNTA SUL PENALE CON ALDROVANDI

Nuovo ingresso in Lexellent. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, infatti, la boutique specializzata in diritto del lavoro ha appena accolto in squadra un nuovo of counsel. Si tratta di **Paolo Aldrovandi**, professore associato presso l'università Bicocca di Milano, che svolge importanti attività di ricerca nel settore penalistico, in particolare per ciò che riguarda il Diritto Penale Economico. 🏆

IL FONDO OPEN MIND DI GRASSI E SALADINO ESCE DA CARCO

Dopo due anni di investimento, il fondo lussemburghese Open Mind, gestito da **Domenico Grassi** e **Giovanni Saladino**, esce dal capitale del gruppo Carco lasciando il posto al colosso assicurativo americano Prudential, che ha sottoscritto in private placement un bond da 30 milioni di euro per finanziare lo sviluppo negli Usa del gruppo.

Nel luglio 2013, il Fondo Open Mind Investment era entrato con una quota del 35% nel capitale della società nella provincia di Milano, che produce e distribuisce in tutto il mondo prodotti per la tenuta dei fluidi, in accordo con la squadra manageriale composta dall'ad **Andrea Chalp** e dal direttore generale **Bruno Lorenzi**, con l'obiettivo di consolidare la presenza del gruppo in Europa e oltreoceano. Per OpenMind l'operazione si chiude con un Irr superiore al 30% all'anno. 🏆



Domenico Grassi

DLA PIPER AMPLIA LA PARTNERSHIP

Dla Piper rafforza il team di debt capital markets con l'ingresso, nelle sedi di Milano e Roma, di cinque professionisti cquali il partner **Luciano Morello** (proveniente da Hogan Lovells), agli associate **Francesca Naccarato** (proveniente da Simmons & Simmons) e **Stefano Finesi** (proveniente da Hogan Lovells) e trainee **Martina Antoniutti** e **Sebastiano Mattia Gennaro** (provenienti da Hogan Lovells). Morello assumerà il ruolo di partner responsabile del team di debt capital markets all'interno del dipartimento Finance & Projects guidato da **Nino Lombardo**. Inoltre, secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, lo studio potrebbe annunciare presto l'arrivo di un altro gruppo di nove professionisti, tutti provenienti da Ashurst. Del team farebbero parte il socio **Francesco De Gennaro**, con i counsel **Luca Magrini** e **Alessandro Lanzi** (che, nel passaggio, dovrebbero assumere la carica di partner) oltre a un gruppo di sei collaboratori. 🏆



Luciano Morello

Contro ogni tipo di attacco, noi siamo gli alleati migliori.

Offriamo soluzioni avanzate che danno valore alla vostra professionalità e ai vostri servizi. Siamo i leader delle investigazioni aziendali e penali, sia a livello nazionale che internazionale. Affianchiamo Assicurazioni e Studi Legali, supportando le Autorità e le Procure, nello svolgimento delle indagini preventive ed accertatorie per la tutela dell'Azienda. Saremo al vostro fianco, tutte le volte che voi o i vostri clienti avrete bisogno di una protezione affidabile, efficace e riservata: controspionaggio industriale, infedeltà dei soci e dei dipendenti, concorrenza sleale, controllo assenteismo, trasferimento di società all'estero e piani di security. Siamo gli alleati migliori su cui potete sempre contare, in ogni occasione, contro qualunque tipo di attacco.



ENI NOMINA TRE NUOVI DIRETTORI NELL'AREA LEGALE E REGOLATORIA

Eni annuncia la nomina di 3 nuovi direttori dell'area legale e regolatoria. Si tratta di **Marco Bollini**, **Vincenzo Larocca** e **Luca Franceschini**. L'area legale internazionale e finanza sarà guidata da Marco Bollini, l'area legale Italia e penale sarà guidata da Vincenzo Larocca e l'area regolatoria e di legal compliance (antitrust, 231, anticorruzione, sistemi di controllo) sarà guidata da Luca Franceschini.

Le nomine rispondono all'esigenza di riorganizzare le attività legali e ambito regolatorio - che, al momento, contano più di 300 risorse di cui oltre la metà fuori dall'Italia - raggruppandole in 3 settori che fanno riferimento ai nuovi direttori di area. Tutti e tre i professionisti saranno a diretto riporto dell'avvocato **Massimo Mantovani**, chief legal and regulatory affairs. 🏛️



Massimo Mantovani

IL LENDING DIVENTA UNITRANCHE

Si chiama Unitranche Lending ed è una forma di prestito "ibrido" che da oltreoceano ha attraversato l'Europa, passando per il Regno Unito, e ora sta attirando in maniera particolare l'attenzione del mondo finanziario italiano.

Questo strumento, spiega **Raul Ricozzi**, partner di Orrick, «consiste in unico prestito che rappresenta il costo di un prestito senior, uno mezzanine ed, eventualmente, anche uno junior».

Il lender iniziale può «cedere delle porzioni di partecipazione del finanziamento senza coinvolgere il borrower, ovvero il ricevente», spiega l'avvocato. Il rapporto resta dunque uno a uno tra il borrower e il lender, il quale però «effettua una sindacazione diretta attraverso una cessione dei crediti oppure mediata, tramite altre tipologie di strumenti giuridici, con investitori che vogliono assumere rischio verso quel borrower» afferma Ricozzi.

È uno strumento, per l'avvocato, molto "borrower friendly", molto semplice da usare per chi chiede il finanziamento. E se da un lato è tecnicamente più complesso per il lender, dall'altro la particolarità è che «consente a chi lo eroga di catturare più tipologie di investitori, anche quelli che vogliono prendere il rischio mezzanine o junior, che in una normale sindacazione di un tipico senior loan non coinvolgerebbe». A chi è rivolto? A banche che intendano fornire un prodotto più articolato rispetto al classico prestito garantito, soddisfacendo l'esigenza di quei borrower che hanno necessità di debito anche da parte di investitori inclini ad un maggior rischio, a fronte di un maggior rendimento. 🏛️



Raul Ricozzi

REAL ESTATE E DEBT CAPITAL MARKETS METTONO IL TURBO

Manfredi Catella prepara una Siiq con il Qatar e saluta i suoi storici soci americani. Mentre una raffica di emissioni obbligazionarie piovono sul mercato.



I barometro del mercato di *legalcommunity.it* segna alta pressione soprattutto sui versanti real estate (8%) e capital markets (17%). Qui le emissioni si susseguono a raffica dopo la pausa estiva. Mentre il business del mattone assiste alla nascita di una nuova siiq, Coima Res, tenuta a battesimo da **Manfredi Catella** e dalla Qia. Nel societario, m&a (27%) di piccolo cabotaggio. L'operazione più interessante, probabilmente, è stata l'avvio della partnership tra Mediaset e Hazan nel settore radiofonico. Infine si segnala la forte ripresa dei mandati e delle attività sul fronte antitrust.

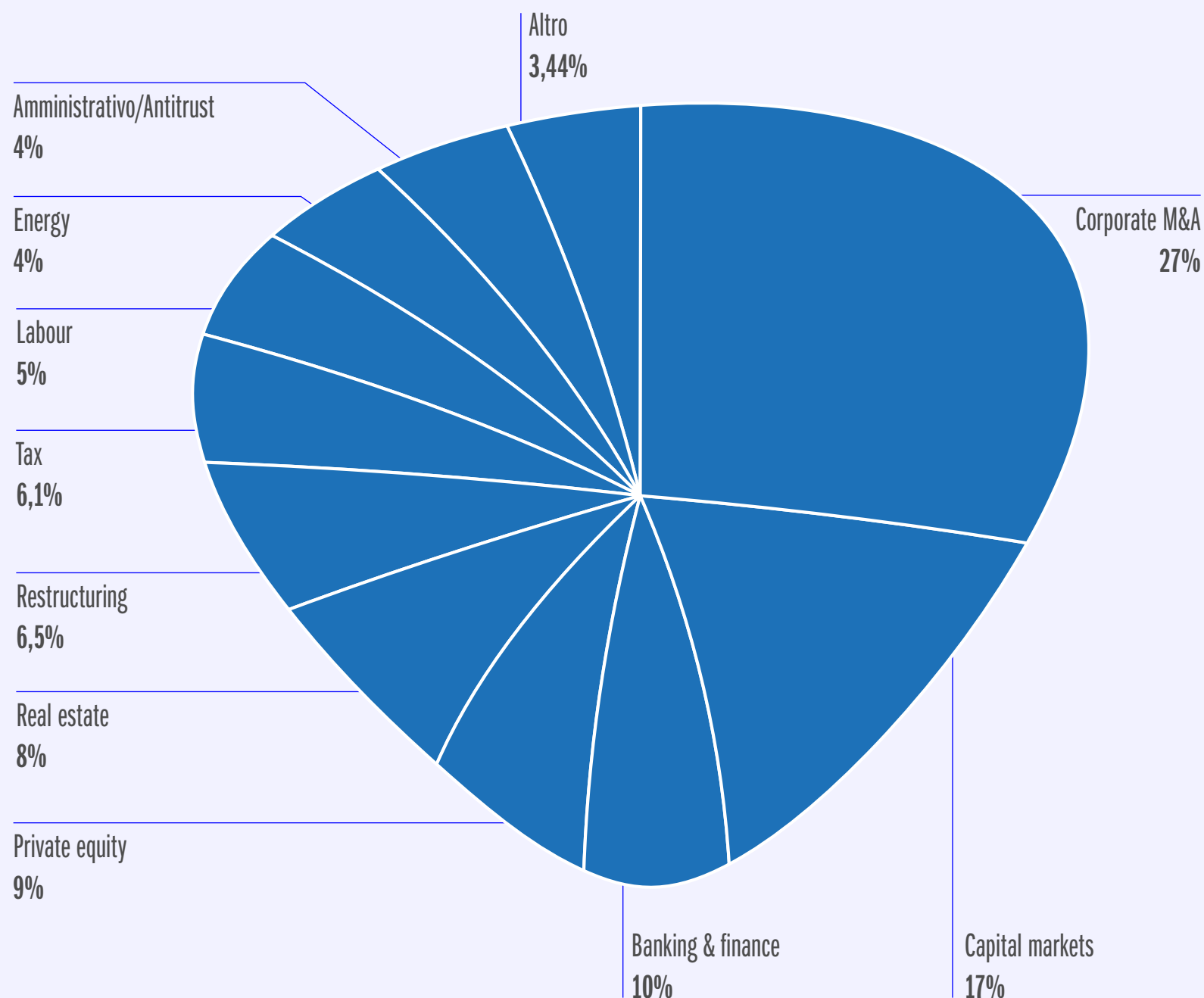
I LEGALI DELLA SIIQ FIRMATA CATELLA E QIA

Manfredi Catella ha rilevato il controllo di Hines Italia Sgr, rinominandola Coima Sgr, e si prepara adesso a quotare una Siiq (società di investimento immobiliare quotata) con la partecipazione della Qatar investment authority. All'operazione, secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, stanno lavorando gli studi legali Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop), Chiomenti, Shearman & Sterling, Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, Clifford Chance e Maisto. La revisione dei conti è curata da E&Y.

Per Gop, che assiste la Sgr, agisce un team guidato

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



* Periodo dal 15 al 28 settembre 2015 • Fonte: legalcommunity.it



da **Davide Braghini**. Chiomenti, invece, è al lavoro con un pool legale guidato da **Umberto Borzi**. Il Qatar è assistito da Shearman & Sterling che schiera **Domenico Fanuele**, **Emanuele Trucco** e **Giovanni Cirelli**. I profili fiscali sono stati seguiti dallo studio Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, con il socio **Fabrizio Colombo** e l'associate **Stefania Trezzini**. Le banche impegnate nella quotazione sono assistite da Clifford Chance con i soci **Filippo Emanuele** e **Alberta Figari** e dai senior associate **Laura Scaglioni** e **Luca Baroni**. Mentre i profili fiscali del deal sono stati curati dallo studio Maisto con i soci **Marco Cerrato**, **Marco Valdonio**, il senior associate della sede di Londra **Mauro Messi** e l'associate **Cesare Silvani**.

Catella ha raggiunto circa il 92% della Sgr (rispetto al 28,87% controllato in precedenza) acquisendo le quote del fondo americano,



che nella nuova società avrà una percentuale frazionale (prima aveva il 63,13%). Il restante 8% del capitale resterà nelle mani di Micheli e associati.

Coima Sgr (Consulenti immobiliari associati, il nome è lo stesso della società costituita dalla famiglia Catella nel 1974), sarà affiancata dalla società operativa Coima e avrà circa 5 miliardi di euro in gestione. A oggi Coima gestisce 13 fondi immobiliari e mandati per conto di oltre 40 investitori istituzionali nazionali e internazionali, inclusi i fondi Porta Nuova, il cui investitore è la Qatar Investment Authority. La presentazione della riorganizzazione del gruppo è stata la creazione e la quotazione di una Siiq. “Siamo in procinto di fare il filing, si chiamerà Coima Res”, ha spiegato

Manfredi Catella, aggiungendo che Citigroup e Mediobanca saranno i joint global coordinator dell'Ipo. Manfredi Catella, in qualità di socio fondatore di Coima Res, e il fondo sovrano del Qatar hanno stipulato un accordo che vedrà Qia (Qatar Investment Authority) investitore nell'iniziativa.

• LA PRACTICE

Real estate

• IL DEAL

Ipo di Coima Res

• GLI STUDI

Gianni Origoni Grippo Cappelli, Chiomenti, Shearman & Sterling, Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, Clifford Chance e Maisto e Associati.

• GLI AVVOCATI

Davide Braghini (Gop); Umberto Borzi (Chiomenti); Domenico Fanuele, Emanuele Trucco (Shearman & Sterling); Fabrizio Colombo (Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi); Filippo Emanuele e Alberta Figari (Clifford Chance); Marco Cerrato e Marco Valdonio (Maisto).

• IL VALORE €

5 miliardi di euro

CHIOMENTI, MORRI E CARNELUTTI MANDANO ON AIR IL POLO MEDIASET-HAZAN

Mediaset, assistita da Chiomenti, e la famiglia Hazan, affiancata da Morri Cornelli e Carnelutti, hanno sottoscritto un accordo di partnership ai sensi del quale Mediaset ha acquisito azioni con diritto di voto pari al 19% del capitale sociale di RB1 S.p.A., società che assieme alla famiglia Hazan detiene il 92.8% di Gruppo Finelco, primo gruppo radiofonico italiano di cui fanno parte Radio 105, Radio Monte Carlo e Virgin Radio.

Mediaset ha inoltre acquisito azioni di RB1 senza diritto di voto, pari al 50% del capitale sociale della stessa. Nell'ambito degli accordi, è prevista la facoltà del gruppo Mediaset di incrementare la propria partecipazione, ferme restando le necessarie autorizzazioni regolamentari.



Cristina Cengia

Nicolò Bastianini

2015 save the brand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity

29.10.2015 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

CON LA PARTNERSHIP DI

BonelliErede

C|M CASTALDI
&P MOURRE
& PARTNERS

CLEARY
GOTTLIEB

 **SID**
INVESTIGATION
AGENCY

ICM Advisors
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT



L'investimento in Gruppo Finelco - tre emittenti nazionali con oltre 8 milioni di ascoltatori al giorno - si inserisce nella nuova linea di sviluppo Mediaset orientata all'emittenza radio.

Il gruppo Mediaset è stato assistito dallo studio Chiomenti, con un team composto dai soci **Luca Fossati** e **Antonio Sascaro**, coadiuvati da **Edoardo Canetta**, **Antonio Donato** e **Arnaldo Cremona**. La famiglia Hazan è stata assistita da Morri Cornelli e Associati, con un team composto dai soci **Cristina Cengia** e **Simone Borella**, coadiuvati da **Roberta Incorvaia** e **Stefano Mascia** e dallo studio Cernelutti nelle persone di **Nicolò Bastianini** e **Cecilia Cagnoni Luoni**.

- LA PRACTICE
m&a, tmt
- IL DEAL
Partnership tra Mediaset e Hazan
- GLI STUDI
Chiomenti, Morri Cornelli, Cernelutti
- GLI AVVOCATI
**Luca Fossati (Chiomenti);
Cristina Cengia (Morri Cornelli);
Nicolò Bastianini (Cernelutti)**
- IL VALORE €
n.d.

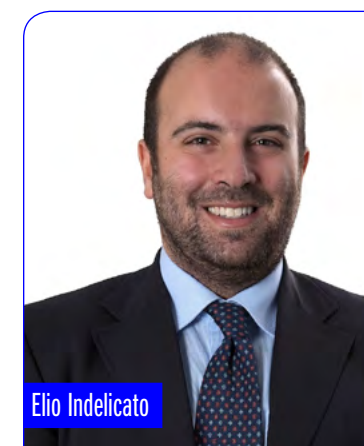
BIS DI BOND PER CHIOMENTI

Doppio colpo nel mercato delle emissioni obbligazionarie per Chiomenti. Lo studio, infatti, ha appena messo a segno due operazioni per un valore complessivo di 1,5 miliardi di dollari.

Lo studio ha assistito Cariparma nell'emissione di una serie di obbligazioni bancarie garantite per un importo di 1 miliardo destinata all'euromercato. L'emissione rientra nel programma di covered bond da 8 miliardi della banca. Chiomenti ha affiancato Cariparma con il socio **Gregorio Consoli**, il senior associate **Benedetto La Russa** e gli associate **Isadora Nicotera** e **Daniele de Ferra**. Gli aspetti di natura fiscale sono stati curati dal socio **Marco di Siena**, unitamente al senior associate **Andrea Di Dio** e

all'associate **Maurizio Fresca**.

L'emissione quotata sul mercato regolamentato della Borsa di Lussemburgo



Elio Indelicato



è stata gestita da Crédit Agricole CIB, con joint bookrunners ING, Lloyds, Natixis, Santander e UniCredit Bank AG. Chiomenti ha anche agito al fianco di UniCredit Bank AG, quale arranger, e Crédit Agricole CIB, Credit Suisse Securities

(Europe) Limited, HSBC Bank plc, UBS Limited e UniCredit Bank AG quali joint lead managers nell'emissione della serie 2015-2 di obbligazioni bancarie garantite del valore nominale di 500 milioni di euro, emesse nel contesto del Programma

Conditional Pass Through da 25 miliardi di euro garantito da UniCredit OBG S.r.l. L'assistenza è stata prestata da un team composto sempre dal partner Gregorio Consoli, dal senior associate Benedetto La Russa e dall'associate Daniele de Ferra. Gli aspetti di natura fiscale sono stati curati dal socio Marco di Siena, unitamente al senior associate Andrea Di Dio e all'associate Maurizio Fresca. Linklaters in qualità di drafting counsel ha assistito UniCredit spa, con un team guidato dal counsel **Elio Indelicato** e dall'associate **Lorenzo Dal Canto** e dal trainee **Giuseppe Atria**. 🇮🇹

- LA PRACTICE
Capital markets
- IL DEAL
Emissioni obbligazioni Cariparma e Unicredit
- GLI STUDI
Chiomenti; Linklaters
- GLI AVVOCATI
Gregorio Consoli, Marco di Siena (Chiomenti); Elio Indelicato (Linklaters)
- IL VALORE €
1,5 miliardi

DA DOVE PARTE LA SFIDA ITALIANA DI DENTONS

La regia affidata a Sutti, l'assemblaggio della squadra, la volontà di creare uno studio full service e l'obiettivo di essere subito protagonista del mercato



Dentons e l'Italia. Lo studio più grande del mondo, con i suoi 6.600 avvocati e quasi 2 miliardi di euro di fatturato, si prepara ad aprire una base nella Penisola.

L'operazione, secondo quanto anticipato da legalcommunity.it, dovrebbe essere messa a segno seguendo uno schema un po' diverso dal modus operandi solito della law firm abituata a crescere a colpi di acquisizioni: solo quest'anno, per esempio, Dentons ha inglobato Dacheng in Cina e McKenna Long & Aldridge negli Usa e presto potrebbe definire anche un merger con l'insegna inglese Matthew Arnold & Baldwin.

Lo studio, insomma, predilige solitamente l'integrazione di strutture già avviate e capaci di rafforzare da subito l'organizzazione riducendo al massimo la fase di start up.

Per questo, il fatto che in Italia Dentons abbia deciso di procedere affidandosi a un singolo avvocato, incaricandolo di mettere in piedi, da zero, uno studio sotto la propria egida, rappresenta un primo dato degno di nota.

Se poi, come riportato da legalcommunity.it, l'avvocato in questione è **Federico Sutti** la cosa si fa ancora più interessante.



Federico Sutti

Sutti, infatti, negli ultimi 15 anni è stato il fautore (assieme a **Olaf Schmidt** e **Wolf Michael Kuhne**) della nascita e della crescita di Dla Piper in Italia. Un percorso lungo, durante il quale, assieme ai successi, non sono mancati gli inciampi, ma che alla fine ha portato lo studio anglo americano a essere la prima insegna internazionale d'Italia per fatturato e una delle poche rimaste a operare come full service.

LA SQUADRA

Sutti, che negli anni è stato responsabile non solo degli uffici italiani di Dla Piper ma ha guidato anche l'Emea e seguito l'espansione in Africa

della law firm arrivando a sovrintendere la gestione di 27 uffici da San Pietroburgo a Cape Town, è diffusamente riconosciuto come uno dei pochi legali italiani dotato anche di spiccate capacità manageriali. E forse è proprio questo che ha spinto Dentons ad accettare l'idea di affrontare in modo diverso l'avventura italiana.

Un'avventura che non potrà che cominciare con la costruzione della squadra.

Com'è facile immaginare, i primi professionisti ad affiancare Sutti in questo progetto potrebbero arrivare da Dla Piper.

A questo proposito, secondo quanto appreso da *Mag*, va detto che l'avvocato, in base agli accordi negoziati con Dla Piper per la sua uscita, non potrà portare con sé più di otto professionisti. E il vincolo, a quanto pare, resterà valido fino al 30 giugno 2016.

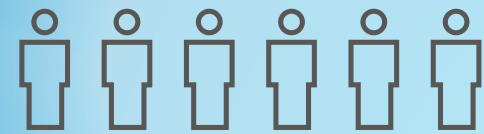
Fatto sta, però, che proprio da Dla Piper dovrebbero arrivare i primi avvocati di Dentons Italia. I nomi sarebbero quelli di **Federico Vanetti**, **Matteo Falcione**, **Maria Sole Insinga**, **Pier Francesco Faggiano**, **Davide Traina**, **Ilaria Gabbato**, **Mileto Mario Giuliani**, **Dina Collepari** che dovrebbero cominciare a lavorare per Dentons assieme a due persone di staff.

OBIETTIVO: FULL SERVICE

Con questo assetto iniziale, quindi, Dentons dovrebbe partire con una caratterizzazione piuttosto definita e un posizionamento di buon livello soprattutto nel real estate e nell'energy. Ma l'obiettivo non è quello di dare vita a una boutique specialistica. Come in ogni altra giurisdizione in cui è presente, Dentons punta a essere una realtà full service, capace di lavorare tanto nel corporate m&a, quanto nel capital markets, passando

SAVE THE DATE

Energy *2016* Awards



by **legal**community *.it*

LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



SID
INVESTIGATION
AGENCY

per tax, litigation, labour e via dicendo.

Il che significa che lo studio si appresta ad avviare una consistente campagna acquisti. Il target iniziale, in termini dimensionali, potrebbe essere già di alcune decine di avvocati: c'è chi dice 60-70.

In Francia, per esempio, Dentons ha 121 professionisti che, stando ai dati appena pubblicati da Juristes_associés hanno totalizzato un fatturato di circa 59 milioni di euro nel 2014. In Germania, l'anno precedente, lo studio ha sfiorato 30 milioni di euro con poco meno di 80 legali.

Il fatto che, in Italia, il team di partenza sia così contenuto, rende il progetto un vero e proprio "green field" e questo potrebbe essere un fattore positivo in termini di capacità attrattiva nei confronti di altri avvocati. Infatti, i professionisti che decideranno di sposare l'iniziativa saranno protagonisti di un progetto che s'instaura ex novo sul mercato e di conseguenza potranno contribuire attivamente alla sua impostazione e alle sue strategie.

Quello che sembra ormai chiaro, comunque, è che lo studio non sta pensando di entrare in punta di piedi sulla scena italiana, ma ha intenzione di giocare subito da protagonista nelle grandi partite che si svolgono sotto il tricolore.

Tra i suoi clienti, uno dei nomi più noti e prestigiosi, è quello di Unicredit, che Dentons ha assistito in più di un'occasione all'estero. Ma l'elenco, stando alla directory Chambers, comprende anche realtà come Gazprom, E.On, Vivendi, Starwood, Tristan, Total, Pfizer e Rio Tinto.



Mentre se si osserva il track record sul fronte m&a degli ultimi cinque anni, si può notare che lo studio è stato impegnato (dati *MergerMarket*) in nove operazioni con un coinvolgimento italiano, per un valore complessivo di circa 1,7 miliardi di euro. Tra questi, il deal più rilevante è stato la vendita di SeverEnergia in cui lo studio ha affiancato Enel Investment Holding. Mentre il più recente risale a giugno scorso, quando gli avvocati dello studio hanno affiancato Findomestic Banca nella vendita, a Otp banka Srbija, della controllata Findomestic Banka Beograd. 🇮🇹

IL CLUB DEL PRIVATE EQUITY

**Ecco i dieci studi legali più attivi
e gli operatori che stanno guidando
la ripresa del mercato. Il cliente
che tutti vorrebbero avere? Clessidra**

Torna a correre l'attività dei private equity in Italia. E mette il turbo ai dipartimenti di m&a degli studi legali. Se si considerano le prime 10 law firm per numero di operazioni di private equity seguite nel corso dei primi nove mesi del 2015, secondo i dati *MergerMarket* elaborati da *Mag*, si nota che il settore pesa mediamente tra il 36 e il 65% sul totale dell'attività corporate m&a di questi studi.

Il picco lo raggiunge Simmons & Simmons che ha all'attivo sette operazioni di m&a nel corso di questo periodo, sei delle quali sono di private

equity. Gli studi più attivi, invece, risultano d'Urso Gatti Pavesi Bianchi e Chiomenti con 13 deal ciascuno, seguiti a ruota da BonelliErede e Gianni Origoni Grippo Cappelli, con 12 operazioni a testa e Nctm con 11 operazioni.

L'ANNO DI CLESSIDRA

Considerato l'attivismo di quest'anno, Clessidra è sicuramente il cliente che tutti avrebbero voluto intercettare.

Il private equity guidato da **Claudio Sposito**, infatti, è stato finora protagonista di otto operazioni tra cui quella che l'ha vista acquisire Icbpi in cordata con Advent e Bain per oltre 2,1 miliardi di euro. Un'operazione che, al momento, detiene il primato assoluto per valore tra i deal del 2015.

Clessidra, però, come la maggior parte degli operatori di questo comparto sembra

AVVOCATI IN CAMPO

Gli studi legali più attivi nel private equity e il peso dell'attività in questo settore sul totale del loro impegno in ambito m&a.

N.	Studio legale	Valore dei deal (in mln di euro)	Numero di deal	% private equity su totale m&a
1	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	1.784	13	65%
2	Chiomenti	384	13	39%
3	BonelliErede	3.539	12	60%
4	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	870	12	36%
5	NCTM	521	11	44%
6	Pedersoli e Associati	865	10	50%
7	Lombardi Molinari Segni	2.630	9	60%
8	Gattai Minoli Agostinelli	712	9	60%
9	Simmons & Simmons	128	6	86%
10	Latham & Watkins	91	5	55%

Fonte: elaborazioni Mag su dati Mergermarket. Periodo gennaio-settembre 2015

prediligere la turnazione e non lavorare sempre e solo con un unico partner professionale. Lo studio che ha svolto più mandati è stato comunque d'Urso Gatti Pavesi Bianchi che ha seguito le operazioni Acetum, Icbpi (a cui ha lavorato Pavesi) e Balconi. Due operazioni ciascuno, invece, per Gattai Minoli Agostinelli, che tra l'altro ha seguito l'ingresso in Cavalli



Claudio Sposito

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

RECENTI SVILUPPI IN MATERIA DI SICUREZZA DEI PRODOTTI E SORVEGLIANZA

Quali prospettive
per gli operatori economici?

Giovedì 22 ottobre 2015 • Ore 17,30
Hogan Lovells Studio Legale
Via Santa Maria alla Porta, 2 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



del fondo e Lombardi Molinari Segni che ha affiancato Clessidra nella complessa gestione della propria exit da Moby e Tirrenia Cin.

CHI DICE WISE DICE SIMMONS

Tra i private equity che, invece, sembrano più orientati a coltivare una relazione stabile con uno studio di riferimento spicca il caso di Wise Sgr. La struttura fondata da **Paolo Gambarini**, nelle quattro operazioni che ha messo a segno nei primi nove mesi del 2015 è stata sempre affiancata da Simmons & Simmons. **Andrea Accornero** e il suo team hanno seguito, per esempio, l'acquisizione del 100% di Ntc, l'exit da SPII, così come la cessione della partecipazione detenuta dal fondo in Pitagora Spa.



Paolo Gambarini



Andrea Accornero



Andrea Bonomi



Carlo Gagliardi

PRIVATE EQUITY

Altrettanto assidua, poi, risulta la frequentazione professionale dello studio Russo de Rosa da parte di Dgpa e quella dello studio Chiomenti da parte di Investindustrial.

La società che fa capo ad **Andrea Bonomi** e che, tra l'altro, nel corso dell'anno ha visto l'arrivo tra i suoi partner di **Carlo Gagliardi**, ex general counsel di Bpm ed ex socio dello studio di via Verdi, ha centrato assieme ai legali di Chiomenti l'acquisizione di B&B Italia e l'exit da Aeb.

DEAL A NOVE ZERI

Come accennato, l'operazione dell'anno, al momento sembra essere stata, almeno in termini di valore, l'acquisizione dell'Istituto centrale delle banche popolari. In questo caso, la cordata di private equity che ha messo a

I FONDI PIÙ ATTIVI

Classifica dei private equity per numero di operazioni seguite in Italia

N.	Private equity	Valore delle operazioni (in mln di euro)	Numero di operazioni
1	Clessidra	3.604	8
2	Palladio Finanziaria	422	5
3	Ardian	687	4
4	Progressio Sgr	144	4
5	Investindustrial	130	4
6	Wise Sgr	51	4
7	F2i Sgr	540	3
8	Idea Capital Funds Sgr	151	3
9	Dgpa Sgr	130	3
10	Assietta Private equity Sgr	30	3

Fonte: elaborazioni Mag su dati Mergermarket. Periodo gennaio-settembre 2015

segno l'acquisizione, formata da Advent International, Bain Capital e Clessidra, è stata affiancata da BonelliErede, con i soci **Carlo Montagna**, **Emanuela Da Rin** e **Stefano Cacchi Pessani**; dallo studio Carbonetti, con i soci **Francesco Carbonetti**, **Fabrizio Carbonetti** e **Alessandro Metrangolo**; d'Urso Gatti Pavesi Bianchi con l'avvocato **Carlo Pavesi** e dallo studio Weil Gotshal & Manges. Mentre, Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi con il partner **Cristiano Garbarini** e gli associate **Riccardo Petrelli** ed **Eleonora Cipolletta** e lo studio Pirola, con **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza** e **Nathalie Brazzelli**

hanno lavorato in qualità di advisor fiscali. I venditori sono stati assistiti da Lombardi Molinari Segni con un team formato dal name partner **Ugo Molinari** assieme ai soci **Maurizio Frascini** e **Margherita Santoiemma** e al senior associate **Marco Andrea Laviano**.

DALLA MODA ALLE INFRASTRUTTURE

Il deal Icbpi, per il momento, è l'unico a nove zeri. Per il resto, le operazioni di maggior valore intercettate dall'osservatorio di *legalcommunity.it* sono state di "taglia" compresa tra i 400 e i 600 milioni.



Carlo Montagna



Francesco Carbonetti



Carlo Pavesi



Cristiano Garbarini



Stefano Tronconi



Ugo Molinari



CARNELUTTI LAW FIRM
EXCELLENCE THROUGH TIME

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

LA NUOVA DISCIPLINA DELLE MANSIONI

Esce di scena il demansionamento?

Giovedì 15 ottobre 2015 . Ore 17,00

Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano

Saluti di apertura

Andrea Orlandini

Presidente, *Aidp Gruppo Regionale Lombardia*

Intervengono

Giuseppe Bulgarini d'Elci

Partner, *Carnelutti Studio Legale Associato*

Maurizio Del Conte

Docente diritto del lavoro, *Università L. Bocconi*; Consigliere giuridico, *Presidente del Consiglio*

Paolo De Bernardi

Randstad Services Director, *Randstad Services Srl*

Marco Sartori

Senior Associate, *Carnelutti Studio Legale Associato*

Moderata

Nicola Di Molfetta

Direttore, *legalcommunity.it*



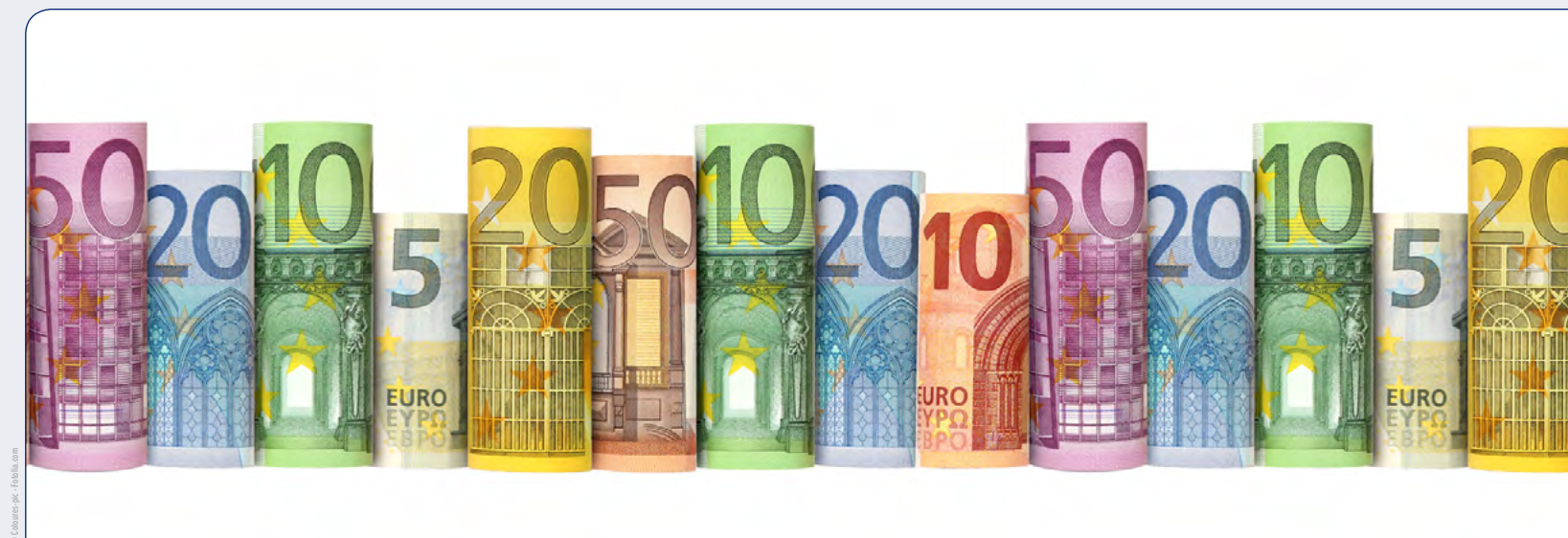
CARNELUTTI.COM

In partnership con

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

Tra queste, oltre all'ingresso di Clessidra in Cavalli (390 milioni), a cui hanno lavorato Gattai Minoli Agostinelli & Partners con i partner **Bruno Gattai**, **Cataldo Piccarreta** e **Gaetano Carrello** e per Clessidra e BonelliErede, con i partner **Umberto Nicodano** ed **Eliana Catalano** per la casa di moda, vanno ricordate anche l'acquisizione del 60% di Petrolvalves da parte di Tbg Holding (600 milioni) che è stata seguita da **Paolo Sersale** e **Francesca Casini** di Clifford Chance per gli acquirenti e da **Guido Testa** di Orrick per il venditore Sator private equity fund; l'acquisizione dalla Red & Black (Permira) del 7% di Hugo Boss da parte di Zignago Holding e Pfc (510 milioni), holding di partecipazioni facenti capo alla famiglia Marzotto, seguita da **Antonio**



Pedersoli e **Luca Saraceni** di Pedersoli e Associati; e vendita del 49% di F2i Aeroporti (400 milioni), assistita dallo studio Giliberti Pappalettera Triscornia, in favore di Ardian, società di private investment indipendente

e Credit Agricole Assurances, rispettivamente affiancate da un team di BonelliErede, con un team formato dai soci **Mario Roli** del Focus Team Energia Reti e Infrastrutture, **Claudio Tesaro**, **Cristina Mezzabarba** e **Vittorio Pomarici**. 🏠



Bruno Gattai



Umberto Nicodano



Paolo Sersale



Guido Testa



Antonio Pedersoli



Mario Roli

LA CARICA DEGLI IN HOUSE

Ma gli studi legali non sono ancora in grado di sfruttare al meglio queste professionalità. Il 93% prepara brochure, mentre solo il 24% partecipa agli incontri con i clienti.



Cresce il popolo del marketing e della comunicazione all'interno degli studi legali. Sono oltre quaranta le strutture che, ad oggi, risultano dotate di almeno una figura dedicata alle attività di posizionamento, business development e comunicazione. Un

universo professionale che conta più di 60 specialisti, i quali operano in realtà molto diverse. Già, perché stando ai dati raccolti da Mopi (associazione che riunisce persone operanti o interessate all'area del marketing, della comunicazione e dell'organizzazione degli studi professionali) non vi è più alcuna correlazione tra le dimensioni dello studio e la presenza o meno di figure dedicate a questo tipo d'attività. Responsabili marketing si trovano all'interno di studi che contano poco più di 10 professionisti, così come nelle grandi realtà da 100 e passa avvocati.

Guardando la **Best 50 di legalcommunity.it**, ossia la classifica per fatturato dei

primi 50 studi legali che operano in Italia, si osserva che circa il 62% di essi è dotato di una funzione interna dedicata al marketing e alla comunicazione. Mentre, più bassa è la percentuale di chi decide di affidarsi a un'agenzia di comunicazione esterna (52%), generalmente

per le attività di ufficio stampa e gestione dei rapporti con i media.

In ogni caso, è sempre più evidente che la gestione delle leve del marketing e della comunicazione sia considerata come un fattore determinante per la competitività di uno studio legale. La capacità di comunicare chi si è, così come quella di raccontare i valori che sono alla base della struttura e ne costituiscono il tessuto connettivo, nonché l'abilità di elaborare strategie per sviluppare l'attività dello studio, ampliare il rapporto con i clienti e acquisirne di nuovi, sono sempre più chiaramente considerati asset strategici.

Anche se è ancora piuttosto evidente che la maggioranza degli studi legali non abbiano ancora piena consapevolezza di come le competenze e le professionalità delle risorse di cui dispongono possano essere impiegate. L'indirizzo e il coordinamento dell'attività di marketing e comunicazione è nella stragrande maggioranza dei casi affidato a un avvocato o a un commercialista socio dello studio. L'ufficio marketing degli studi riporta in genere a un country head, a un socio dedicato al marketing, o in alcuni casi anche alla funzione marketing della casa madre degli studi internazionali.

Sono pochissimi i marketing specialist a capo del marketing degli studi legali.

E questo ha un riflesso immediato sul tipo di attività che, in concreto, viene loro affidata. Infatti, nonostante la maggior parte delle figure

I COMPITI

Quali sono le principali mansioni svolte dai professionisti interni del marketing e comunicazione

Di quali attività si occupa l'ufficio marketing?

Guide legali	78,8%	26
Ufficio Stampa	66,7%	22
Comunicazione interna	81,8%	27
Organizzazione eventi per clienti	87,9%	29
Organizzazione eventi interni	78,8%	26
Predisposizione budget	72,7%	24
Aggiornamento sito	81,8%	27
Aggiornamento Intranet	54,5%	18
Predisposizione brochure/factsheet	93,9%	31
Aggiornamento CV	87,9%	29
Predisposizione materiale di presentazione ai clienti	97,0%	32
Predisposizione materiale per gare	78,8%	26
Interviste ai clienti	24,2%	8
Partecipazione agli incontri con i clienti	24,2%	8
Partecipazione alle riunioni strategiche dei soci	57,6%	19
Analisi del fatturato	30,3%	10
Analisi dei clienti	54,5%	18
Predisposizione Company Profile	78,8%	26
Social Media	69,7%	23

Fonte: Mopi

abbia una carica che contiene la parola “business development” o “marketing”, alla prova dei fatti, le attività svolte su questo fronte dai professionisti in house sono molto limitate. Per esempio, solo il 24% dei soggetti che hanno risposto all'indagine di Mopi dice

GENERAL COUNSEL DELL'ANNO

by **inhousecommunity**

Giovedì 8 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Milano

La partecipazione è su invito.

Per informazioni: cristina.testori@inhousecommunity.it

ore 17,00

Accredito dei partecipanti e welcome

ore 17,45

Tavola rotonda "General counsel e studi legali,
quanto conta il brand nell'assegnazione dei mandati"

ore 18,30

Presentazione da parte di Pier Angelo Biga,
Presidente e Managing Partner ICM Advisors,
dei risultati dello Studio sul valore del brand degli Studi

ore 18,45

Seconda tavola rotonda "Come cambia la gestione
dei budget tra lavoro in house e consulenze"

ore 19,15

Cocktail

ore 19,45

In-House dell'anno:
la Premiazione

ore 20,30

Dinner e musica live

ore 22,00

Open Bar



in collaborazione con

CIM CASTALDI
MOURRE
& PARTNERS

EVERSHEDS

K&L GATES



SID
INVESTIGATION
AGENCY



Wolters Kluwer

con la partnership di

ICM Advisors
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

legalcommunity

financecommunity

ESPERIENZA NEGLI STUDI PROFESSIONALI

Il livello di seniority degli specialisti di marketing e comunicazione all'interno degli studi

Da quanti anni ti occupi di marketing/business development negli studi professionali?

meno di 3	18,8%
da 3 a 5	9,4%
da 6 a 10	40,6%
da 11 a 20	31,3%
oltre i 20	0,0%

Fonte: Mopi

di prendere parte agli incontri con i clienti, così come solo al 30% di questi professionisti in house viene data la possibilità di conoscere realmente i numeri dello studio e svolgere un'analisi del fatturato. Praticamente solo una sparuta minoranza dei responsabili marketing e comunicazione degli studi legali svolgono due delle attività più essenziali in ottica di business development. Va un po' meglio nel caso della partecipazione alle riunioni strategiche dei soci (57,6%) e dell'analisi dei clienti (54,5%).

Il grosso dell'attività richiesta, invece, riguarda la predisposizione di materiale di presentazione ai clienti (97%), la preparazione delle brochure (93%), l'organizzazione di eventi per i clienti e l'aggiornamento dei cv (87,9%). Mansioni che, in teoria, dovrebbero essere collaterali rispetto all'attività core di un professionista o

un team (la dimensione media va da 1 a 3 adetti) dedicato a marketing e comunicazione. Si tratta, quindi, di risorse sottoutilizzate. Ovvero utilizzate circa per il 50% del loro potenziale. Tanto più che mediamente la seniority delle persone che ricoprono queste funzioni negli studi legali è piuttosto elevata. La maggior parte degli addetti, infatti, ha un background "importante". Il 62% lavora da oltre 10 anni e l'80% da oltre 6 anni. Sono tutti altamente specializzati avendo una lunga esperienza nell'ambito del marketing degli studi professionali. Il 72% ha un'esperienza nel campo di oltre 6 anni.

Curioso, infine, notare che solo il 10% ha frequentato Giurisprudenza, il 24% Economia e Commercio, il

28% Marketing o comunicazione, il 38% Lingue, lettere o scienze politiche. 🍷

A CHI RIPORTA LA FIGURA MARKETING

Quali sono i principali referenti per i professionisti che si occupano di marketing e comunicazione

A chi riporta la funzione marketing?

Socio dedicato al marketing	31,3%	10
Country Head/Managing Partner	65,6%	21
Funzione Marketing internazionale	37,5%	12
Altro (specificare)	12,5%	4

Fonte: Mopi

Da sinistra: Stefano Simontacchi, Federico Sutti, Filippo Troisi, Roberta De Matteo, Marilù Capparelli, Chris Scoble, Aldo Scaringella, Luca Barabino e Nicola Di Molfetta



LA VIA ITALIANA AL BUSINESS DEVELOPMENT

Esperti a confronto sulle potenzialità e l'utilizzo effettivo che gli studi legali fanno del marketing e della comunicazione

I marketing e la comunicazione sono considerati una risorsa o un ostacolo dagli studi legali italiani? Le grandi law firm sanno utilizzare queste professionalità in house per il business development o si limitano a impiegarli per redigere comunicati stampa e brochure? Il mondo legale del nostro Paese è pronto a condividere con altre figure professionali la responsabilità dello sviluppo

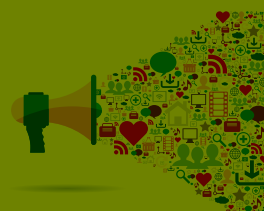
economico dello studio? Da queste domande ha preso le mosse la tavola rotonda dal titolo "Marketing e comunicazione. Acceleratori per il business", organizzata da *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it* in collaborazione con Mopi. Il dibattito, animato da un panel di 8 relatori, ha cercato di riflettere sui dati emersi dal sondaggio realizzato da Mopi che

ha indagato quanto e come gli studi legali utilizzano gli esperti di comunicazione e marketing.

Di seguito proponiamo ai lettori di *Mag by legalcommunity.it* un sunto dei principali interventi che si sono avvicendati durante l'incontro all'Uptown Palace a Milano lo scorso 22 settembre. 🍷

ROBERTA DE MATTEO

Vice presidente Mopi



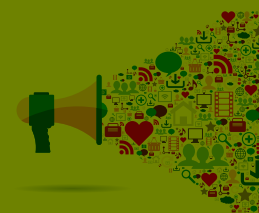
Ho la fortuna di avere molta libertà di azione nel mio lavoro e di intrattenere un rapporto diretto con i clienti.

Tuttavia non sempre le cose vanno così.

I professionisti del marketing e della comunicazione che lavorano negli studi legali in Italia hanno tra i 30 e i 35 anni. Sono per l'80% donne e spesso si dedicano più alla comunicazione e all'organizzazione di eventi che al business development. E questo è un vero peccato perché il valore aggiunto di un marketing specialist sarebbe proprio quello di aumentare il business dello studio. Inoltre, nel nostro Paese, chi lavora in questo settore deve affrontare percorsi di carriera e di retribuzione che non sempre sono trasparenti e omogenei. Se però proviamo ad allargare lo sguardo e andare oltre i confini dell'Italia ci accorgiamo, come testimonia l'esperienza di molti studi americani, che gli specialisti del marketing e della comunicazione sono delle vere risorse. È stato dimostrato, ad esempio, che negli Usa gli studi legali che sfruttano e valorizzano queste risorse professionali, hanno visto aumentare i propri fatturati tra il 5 e il 10 %. 🎁

CHRIS SCOBLE

Managing director Esprima Consulting

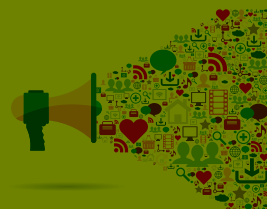


400 mila euro. È la cifra che guadagnano a Londra i marketing director che lavorano negli studi legali del magic circle. Questi professionisti però, a differenza di quanto avviene in Italia, si occupano molto poco

di comunicazione e seguono quasi esclusivamente la parte di business development. Il loro compito è, ad esempio, quello di mantenere e gestire i rapporti con i clienti. Personalmente penso che questo dovrebbe essere l'esempio da seguire anche in Italia. Condizione preliminare è però aver ben chiaro l'obiettivo, cioè lo scopo finale che spinge uno studio a lavorare e investire su questo aspetto. E la risposta dovrebbe essere: vendere. La comunicazione, gestita come rapporto one to one tra il business developer e il cliente, è infatti uno dei veicoli principali per aumentare il fatturato dello studio sia attraendo nuovi clienti, sia mantendo stabili relazioni con quelli con cui si lavora già da un po'. Gli avvocati italiani però mantengono sempre un atteggiamento difensivo e inoltre ho notato che qui fatica a imporsi l'idea che uno studio legale sia prima di tutto una società che, come tale, ha bisogno di commercializzare i propri servizi e prodotti. 🎁

ALDO SCARINGELLA

editore di legalcommunity.it



Gli studi legali italiani, salvo alcune eccezioni, spesso non hanno un vero progetto rispetto al loro rapporto con il marketing, la comunicazione, la concorrenza e, soprattutto, il business development. Nei grandi studi del nostro Paese chi lavora in questi settori fatica infatti a guadagnare spazio. Mentre chi, nonostante tutte le difficoltà, è riuscito a crearsi una posizione ha comunque un ruolo e anche una retribuzione nettamente inferiori rispetto ai colleghi anglosassoni. Una situazione questa che non ha però conseguenze negative solo per i diretti interessati ma anche per i soci di studio che non sfruttano a dovere questo acceleratore del business. Il marketing specialist dovrebbe essere infatti utilizzato come un consulente strategico che affianca i partner anche nelle decisioni più importanti. Tuttavia a rendere la situazione italiana ancora più complessa è il fatto che spesso sono gli stessi professionisti del marketing e della comunicazione che non sostengono le proprie idee e non fanno valere la propria professionalità retrocedendo di fronte alla diffidenza dei soci anziani. 🎁

LUCA BARABINO

presidente e amministratore delegato Barabino & Partners



Il marketing e la comunicazione non sono dei veri acceleratori per il business ma, di sicuro, costituiscono un valido supporto per dei professionisti legali solidi e preparati. Questi strumenti servono infatti a farsi conoscere, a generare un'identità di studio e a creare la cosiddetta notorietà. Tutti elementi senza i quali uno studio legale difficilmente accedrebbe a gare importanti, soprattutto nel settore pubblico. Inoltre una buona comunicazione ha degli effetti positivi sul compenso del professionista. In pratica lo rende più conosciuto e quindi ambito ed eleva, di conseguenza, il suo prezzo sul mercato. Bisogna però ricordare che oggi la partita della comunicazione è diventata più complicata perché viene giocata anche in un campo di gioco molto ampio e poco conosciuto come è quello dei nuovi media che permette a tutti di comunicare qualsiasi contenuto. Il risultato per chi fa il comunicatore di professione? La necessità di avere un focus sulla comunicazione che sia di lungo periodo ed estremamente diversificato perché oggi non basta più “fare” ma conta soprattutto il “come” si fa marketing e comunicazione. 🎁

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

OPPORTUNITÀ E ASPETTI CRITICI DEL NUOVO DECRETO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Martedì 20 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Officina22 • Foro Buonaparte, 22 • Milano

Intervengono*

Avv. Francesca Mariotti

Direttore Politiche Fiscali, *Confindustria*

Dott. Marco Abramo Lanza

Studio Legale Tributario Biscozzi Nobili

Dott. Francesco Nobili

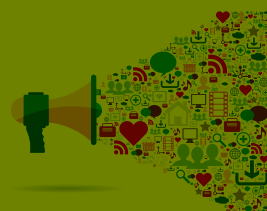
Studio Legale Tributario Biscozzi Nobili

**panel in completamento.*



MARILÙ CAPPARELLI

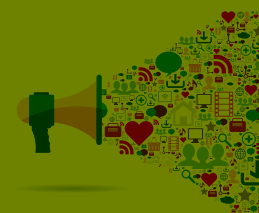
legal director Google Emea



Dal nostro punto di vista la comunicazione non dovrebbe essere solo uno strumento per accrescere la reputazione del singolo professionista o dello studio legale, ma dovrebbe servire soprattutto a migliorare i rapporti con i clienti e ad “affezionarli”. Penso ad esempio alle newsletter che molti studi legali ci mandano. Qual è il senso di una comunicazione uguale per tutti? Perché non realizzare dei prodotti e dei servizi che rispondano davvero alle esigenze della singola azienda, che tocchino temi che interessano solo a me e non a tutta la mailing list dello studio? Secondo me marketing e comunicazione dovrebbero servire proprio a questo: ad approfondire la relazione con il cliente per capire davvero di che cosa ha bisogno. In questo senso tutti gli studi legali dovrebbero dotarsi di un dipartimento marketing e comunicazione. Nel nostro Paese ci sono molti avvocati che sono bravi in questo settore e tuttavia, secondo me, il supporto e i consigli di uno specialista potrebbero aiutare le law firm a sfruttare ancora di più questi strumenti per implementare o per creare dal nulla una relazione efficace con i propri clienti. 🎁

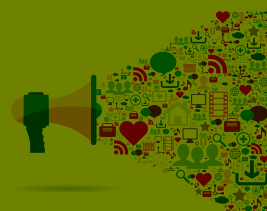
FILIPPO TROISI

partner di Legance Avvocati Associati



La storia di Legance Avvocati Associati è una vicenda che inizia proprio all’insegna del marketing e della comunicazione. Quando abbiamo dato vita a questo studio abbiamo dovuto affrontare il problema della scelta del nome. Una decisione che per noi si è trasformata in una vera sfida. Abbiamo infatti deciso, fra i primi nel nostro Paese, di puntare su un nome di fantasia, non legato ai cognomi dei soci fondatori. Il motivo? La volontà di creare un’istituzione. Qualcosa che rimanesse nel tempo, anche oltre la vita dei soci che hanno dato vita a questo progetto. Per fare questo abbiamo chiesto aiuto a dei professionisti della comunicazione e del marketing che ci hanno consigliato nelle varie fasi della decisione, fino ad arrivare al nome definitivo. Se invece parliamo della funzione di business development intesa come rapporto one to one con il cliente, penso che non la possa fare nessuno che non sia il legale che poi seguirà il cliente stesso. Intendo dire che un dipartimento di comunicazione e marketing è fondamentale per aumentare la propria notorietà e per coordinare tutte le attività che i singoli legali svolgono in questi ambiti ma non può sostituirsi a loro. 🎁

FEDERICO SUTTI

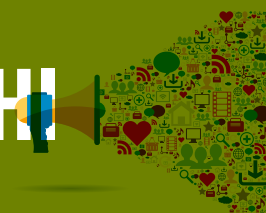


Nei grandi studi c'è una certa ritrosia a considerare il business developer come una risorsa. Spesso questi professionisti sono sottoutilizzati o, persino, impiegati in maniera sbagliata.

Tuttavia penso che il tema andrebbe affrontato a partire dalla specificità della realtà italiana che, in questi settori, è molto diversa da quella degli altri Paesi. Da noi il cliente, soprattutto se medio piccolo, non comprerebbe mai i servizi legali da un business developer. Il motivo è culturale: i clienti italiani hanno bisogno, forse più di quelli degli altri Paesi, del rapporto personale con colui che sarà poi il loro difensore. Questo non significa però che un dipartimento di marketing e di comunicazione non sia fondamentale. Anzi. Ritengo che questa funzione sia molto importante per gestire, tra le altre cose, la comunicazione non istituzionale che passa attraverso i social media. In questo senso, un dipartimento in house o un marketing developer potrebbero costituire un valido argine ai rischi che i tweet o gli aggiornamenti LinkedIn incontrollati dei legali italiani portano inevitabilmente con sé. 📺

STEFANO SIMONTACCHI

managing partner BonelliErede



Il nostro studio ha affrontato, negli ultimi mesi, un cambiamento molto importante. Abbiamo cercato di “istituzionalizzarci” e questo processo ha riguardato tutti gli aspetti della nostra attività, compresa la

funzione di marketing e comunicazione. Questo ufficio è inoltre stato fondamentale nella fase di “studio” e di redazione del piano triennale con cui abbiamo voluto rilanciare BonelliErede per stare al passo con i cambiamenti che vediamo in atto nel mondo legale italiano ed estero. Non nego che per i legali a volte sia difficile rapportarsi con altre figure professionali soprattutto quando si tratta di decisioni che vanno a incidere sul business dello studio. Però oggi, in BonelliErede, l'ufficio marketing e business development viene utilizzato molto: abbiamo creato dei focus team ad hoc e questo dipartimento monitora tutte le visite che i vari legali fanno ai clienti così da dare a tutto un profilo più istituzionale. 📺

LA SELEZIONE DEI LEGALI DEVE ESSERE «TRACCIABILE»

Per Giorgio Martellino, presidente di Aitra, «il rating di legalità dovrebbe essere aggiunto come criterio per valutare l'offerta». E l'avvocato pensa a un albo dei «fornitori qualificati»

«**C'**era un paese che si reggeva sull'illecito», scriveva **Italo Calvino** nel suo Apologo sull'onestà nel paese dei corrotti. Era il 1980 ma guardando gli scandali dell'ultimo anno la situazione non sembra cambiata. Le inchieste sull'affidamento degli appalti del Mose, di Expo 2015 e di Mafia Capitale hanno, infatti, svelato che la corruzione in Italia gode di ottima salute e colpisce anche settori apparentemente insospettabili come quello dell'accoglienza profughi o dei campi rom. Mai come negli ultimi mesi il Paese, le

Istituzioni e tutti i cittadini hanno dovuto perciò ammettere che in Italia la corruzione non si è fermata a quelle mazzette gettate nel wc da un disperato **Mario Chiesa** nell'ormai lontano (ma non troppo) 1992. Ma che, al contrario, è diventata un fenomeno capillare che riguarda tutti - pubblico e privato - e che le leggi per contrastarla hanno, finora, fatto ben poco. Il motivo? «Un sistema di controllo che fino alla legge Severino era incentrato solo sul lato attivo, quello cioè del corruttore, e trascurava invece completamente l'aspetto passivo del corrotto. Inoltre un altro grande



limite era il tema del vantaggio dell'azienda come presupposto per la corruzione che faceva sì che rimanessero impuniti tutti i reati commessi nell'interesse del singolo. In generale, c'era una concezione della prevenzione della corruzione troppo teorica e poco calata nella realtà delle imprese». A parlare è **Giorgio Martellino**, general counsel e responsabile della compliance di Acquedotto Pugliese spa, nonché presidente di Aitra, la neocostituita associazione italiana dei responsabili della prevenzione della corruzione. «L'associazione - racconta l'avvocato - è nata quasi per gioco. L'esigenza originaria era quella di condividere con i colleghi che fanno lo stesso mestiere l'interpretazione e le best practice della nuova legge anticorruzione. Poi però confrontandoci abbiamo sentito l'esigenza di creare un'associazione che facesse un po' il punto della situazione e che svolgesse il ruolo di osservatorio».

Aitra, per il momento, raccoglie solo i legal counsel e i responsabili anticorruzione delle aziende pubbliche o partecipate ma, continua Martellino: «Auspichiamo che entrino anche le società private. Sia nel pubblico che nel privato c'è infatti la medesima esigenza: rispettare

e implementare queste norme senza però ingessare il business».

Quanto è esposto al rischio corruzione il settore delle consulenze legali?

Bisogna fare una premessa e distinguere tra consulenze legali nel settore privato e nel settore pubblico.

Come vanno le cose nel settore privato?

Nel privato, per quanto riguarda

l'assegnazione delle consulenze, c'è una libertà apparente. In realtà la legge 190 del 2012 (la cosiddetta Severino) ha introdotto il reato di corruzione tra privati. E questo significa che il privato non è completamente libero di gestire le consulenze in maniera discrezionale perché c'è appunto il limite di questo nuovo reato presupposto.

E invece nel pubblico?

In questo settore con la nuova norma sulla

«Il problema è che chi definisce le ‘regole’ spesso non conosce bene la nostra realtà. E il risultato è che, mancando dei criteri oggettivi e quantificabili, si finisce spesso - anche a causa della crisi economica che ha costretto tutti a risparmiare il più possibile - per privilegiare il prezzo più basso, tralasciando altri parametri di qualità. Cosa che però si ripercuote sul prezzo finale o sulla qualità del servizio».



WATSON FARLEY
&
WILLIAMS

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLE RINNOVABILI IN ITALIA

Scenari futuri, sfide e opportunità

Giovedì 12 novembre 2015 • Ore 8,30 • Watson Farley & Williams Studio Legale • Piazza del Carmine, 4 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



trasparenza sono stati imposti obblighi molto chiari e stringenti per quanto riguarda la pubblicazione delle consulenze. In pratica oggi vengono tracciate tutte le fasi della procedura di selezione. Inoltre si sta parlando di irrigidire ulteriormente questa fase.

In che modo?

Oggi le società pubbliche possono ancora affidare le consulenze in via diretta - cioè senza un bando di gara e senza una selezione tra più candidati - per servizi inferiori ai 40 mila euro. Sopra questa soglia la normativa distingue in base al servizio professionale fornito prevedendo diverse tipologie di gara. A quanto si dice, questo sistema dovrebbe però cambiare. La soluzione per contemperare le esigenze di velocità e confidenza nell'affidamento per questo tipo di servizi (contraddistinto da alta specializzazione) e il rispetto dei principi di libera concorrenza e trasparenza, potrebbe essere quella di costituire un albo che raccolga i fornitori qualificati. Questo strumento verrebbe utilizzato per affidare tutte le consulenze, senza più dover ricorrere a bandi ma semplicemente chiedendo dei preventivi a questi fornitori già certificati.



Ma un albo di questo tipo non rischierebbe di far lavorare sempre e solo le stesse persone?

Chiaramente bisognerebbe prevedere la rotazione delle consulenze e monitorare con attenzione se questo strumento aiuta davvero a eliminare la discrezionalità nella scelta.

Discrezionalità che è invece oggi il criterio prevalente....

Diciamo che oggi prevale il criterio dell'intuitus personae basato sull'idea che devo aver fiducia nel consulente perché si tratta di un'attività intellettuale, generalmente altamente specializzata. Ma questo è un criterio che rischia di

diventare molto difficile da sostenere e da giustificare.

E anche da verificare...

Esatto. Il problema è, infatti, stato posto più recentemente, tra gli altri, anche dalla Corte dei Conti che sta ponendo particolare attenzione alla necessità di verificare le consulenze della pubblica amministrazione, considerate un tema molto “sensibile”. A questo proposito è bene ricordare che la Corte può sanzionare solo per dolo o colpa grave. Questo significa che se la pa dimostra di aver

fatto la scelta in modo oculato e trasparente non può essere sanzionata. Da questo esempio si capisce quanto sia importante introdurre criteri meno discrezionali e verificabili nell'affidamento.

Secondo lei che cosa non va nei criteri attuali?

Il problema è che chi definisce le ‘regole’ spesso non conosce bene la nostra realtà. E il risultato è che, mancando dei criteri oggettivi e quantificabili, si finisce spesso - anche a causa della crisi economica che ha costretto tutti a

risparmiare il più possibile - per privilegiare il prezzo più basso, tralasciando altri parametri di qualità. Cosa che però si ripercuote sul prezzo finale o sulla qualità del servizio.

Che cosa intende?

Intendo che spesso, pur avendo scelto i consulenti che offrivano il prezzo inferiore, i costi aumentano in fase di esecuzione della prestazione. Con il risultato che, sommando il prezzo iniziale ai costi di variante, si finisce per superare, non solo il prezzo iniziale, ma anche le offerte degli altri partecipanti al bando. In pratica oggi ci sono molti costi indiretti che non sappiamo quantificare.

Quindi i beauty contest attuali non bastano?

Diciamo che bisognerebbe studiare meglio, di concerto con i consulenti legali esterni, il metodo in cui si fanno i beauty contest. Il senso è che bisognerebbe dare più tracciabilità alla scelta.

Può farci un esempio?

Penso ad esempio alla situazione in cui si affida la consulenza a un grosso studio ma poi la nostra pratica viene seguita da un

«... Sono state introdotte molte novità che spostano l'attenzione sulla parte operativa e che costringono l'ente ad essere una 'casa di vetro'. Penso, ad esempio, all'obbligo di trasparenza che prevede la pubblicazione di molte informazioni sui compensi e sugli incarichi. O ancora la sicurezza che chi segnala degli illeciti sarà tutelato. Tutto questo dovrebbe andare nel senso di una maggior prevenzione».

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

CONTROLLI A DISTANZA

**diritti e doveri
di lavoratori e aziende**

Mercoledì 2 dicembre 2015 • Ore 17,00
Uptown Palace Hotel • Via Santa Sofia, 10 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



avvocato junior. In questo caso si perde tutto il vantaggio qualitativo dato dall'aver scelto una law firm dal brand prestigioso.

Qual è secondo lei la soluzione?

Secondo me bisognerebbe rendere possibile tracciare e valutare, tra i criteri del beauty contest, anche chi lavora nel team che si occuperà della nostra consulenza. Inoltre sarebbe importante valutare anche il timing. Prevedere cioè dei meccanismi premiali se i tempi previsti dal consulente si avvicinano a quelli richiesti dal cliente. Tracciare questi elementi consentirebbe inoltre di rendere più 'giustificabili' le scelte del general counsel.

Questa maggior precisione potrebbe aiutare anche sul fronte dell'anticorruzione?

Certamente. Criteri più precisi significano meno arbitrarietà e quindi meno discrezionalità nella scelta dei consulenti.

Qual è lo stato di salute della lotta alla corruzione oggi in Italia?

Di sicuro migliore rispetto al passato. Sono state introdotte molte novità che spostano l'attenzione sulla parte operativa e che

costringono l'ente ad essere una 'casa di vetro'. Penso, ad esempio, all'obbligo di trasparenza che prevede la pubblicazione di molte informazioni sui compensi e sugli incarichi. O ancora la sicurezza che chi segnala degli illeciti sarà tutelato. Tutto questo dovrebbe andare nel senso di una maggior prevenzione.

Si era parlato anche di misure premiali...

Sì, importanti novità riguardano gli incentivi per le aziende virtuose come il cosiddetto 'rating di legalità'. Una sorta di 'bollino di qualità' - concesso dall'Autorità nazionale anticorruzione (Anac) e dall'Antitrust - che dà dei vantaggi in termini di competitività e di



© Theodor - Fotolia.com

business perché permette di accedere ai finanziamenti pubblici e privati partendo da un punteggio maggiore. Inoltre c'è l'idea di creare dei bandi di gara in cui il rating di legalità sarà uno dei criteri di selezione dei fornitori dal punto di vista qualitativo.

In che modo?

Il rating di legalità dovrebbe essere aggiunto come criterio aggiuntivo per valutare l'offerta dei vari partecipanti al bando. E chi ce l'ha più alto dovrebbe avere maggiori possibilità di aggiudicarsi quella gara. Inoltre c'è il 'patto di integrità'.

Di che cosa si tratta?

È un patto attraverso cui la stazione appaltante concorda con i propri fornitori il rispetto di certi requisiti in materia di

anticorruzione. Firmando questo patto, qualora si dovesse creare una situazione di irregolarità, la stazione appaltante è legittimata a escludere quel fornitore dalla gara senza che questo possa aprire un contenzioso.

Che cosa pensa delle nuove linee guida anticorruzione per le partecipate pubbliche?

A mio parere viene data troppa "fiducia" alla figura del responsabile per la prevenzione della corruzione. O meglio: secondo Aitra un sistema di compliance non può funzionare se non vengono date delle responsabilità in materia di prevenzione anche ai referenti aziendali delle aree a rischio. Una cosa che è già prevista dalla 231 ma che dovrebbe essere rafforzata dalla legge 190.

Che rischi vede?

Secondo noi si rischia che il responsabile anticorruzione diventi solo un parafulmine.

Come rimediare?

Bisognerebbe iniziare definendo più chiaramente il suo ruolo e le sue funzioni. Inoltre, come già detto, bisognerebbe dare un ruolo e dei compiti anche ai referenti delle aree a rischio che dovrebbero essere un team di supporto. Infine, secondo noi, non basta che l'organo amministrativo di vertice si occupi dell'investitura del responsabile anticorruzione. Gli organi dirigenti dovrebbero collaborare con lui costantemente, partecipando alle varie fasi del suo lavoro attraverso un'attività di reporting continua. Il contrasto della mala gestione dovrebbe, infatti, essere una mission non solo del singolo responsabile ma di tutta l'azienda. 🏠



CHI HA PAURA DELLA MEDIAZIONE?

Non sono solo gli avvocati a spingere per la gestione tradizionale delle controversie nei cari, vecchi, intasati Tribunali. Anche le aziende sono responsabili dello scarso ricorso a questo strumento. A dirsene convinto è Stefano Azzali, segretario generale della Camera Arbitrale di Milano.

Chi la pratica la considera un'arte sottile. Una tecnica che ha poco a che fare con i codici, le carte e i cavilli che riempiono la vita degli avvocati. «La mediazione è fatta di strategia e di tanto spirito pratico», dice **Stefano Azzali**, avvocato e segretario generale della Camera Arbitrale di Milano, ente che si occupa di mediazione dal 1996.

«Dal 20 settembre 2013 al 20 marzo 2015 abbiamo seguito 1.242 procedimenti e presso di noi operano circa 60 mediatori», ricorda il segretario generale che continua: «La mediazione è



Stefano Azzali

uno strumento giuridico per risolvere le controversie senza andare in giudizio. Un modo cioè per risparmiare tempo, denaro e mantenere i rapporti commerciali. Una cosa da non sottovalutare in un periodo di crisi come quello che stiamo vivendo». Tuttavia, la mediazione è ancora oggi uno strumento a cui i team legali delle aziende italiane ricorrono poco. «La mediazione volontaria - che

costituisce circa il 38% del totale dei casi che trattiamo - ha una percentuale di successo del 20%, mentre quella obbligatoria si aggira intorno al 15%. Bisogna, però, precisare che questa percentuale si riferisce al 50% dei casi perché l'altra metà va deserta», spiega Azzali. A incidere su questi numeri è spesso la disposizione d'animo delle parti, ricorda Azzali: «Se arrivano già demotivati, senza

alcuna fiducia nel fatto che si riuscirà a risolvere la controversia, allora mediare diventa davvero complicato», chiarisce l'avvocato. E la situazione peggiora ulteriormente se alla sfiducia si aggiungono i pregiudizi come quelli di chi la considera «un'ulteriore perdita di tempo».

«Una vera assurdità», replica Azzali che ha discusso del tema con *Mag*. «Al massimo si perdono 54 giorni: il tempo medio di gestione di una controversia presso la Camera di Milano. In realtà però il primo incontro si svolge entro 30 giorni o poco più dal deposito della richiesta di una parte, mentre la durata complessiva la decidono le parti (il termine di 90 giorni previsto dalla legge è infatti nella loro disponibilità). Una goccia nel mare rispetto ai tempi medi di una causa in Tribunale».

Perché ancora così pochi dipartimenti legali ricorrono alla mediazione per risolvere le controversie?

Il motivo è che purtroppo ancora oggi non c'è una grande conoscenza di questo strumento e quando non si conoscono le cose si finisce spesso per diffidare.



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

CONIUGI E COPPIE DI FATTO

strumenti di protezione e pianificazione patrimoniale a confronto

Martedì 10 novembre 2015 • Ore 18,15 • Mandarin Oriental • Via Andegari, 9 • Milano

Ore 18,00 Registrazione dei partecipanti

Ore 18,15 Inizio dei lavori

Relatori

avv. Maria Carla Barbarito, Studio Sanzo e Associati

dott. Angelo Busani, Studio Notarile Busani

dott. Alessandro Iob, CredemVita

dott. Remo Lorgna, Euromobiliare Fiduciaria

avv. Stefano Morri, Studio Morri Cornelli e Associati

Ore 19,15 Conclusioni e dibattito

Segue cocktail

Che cosa contribuisce, secondo lei, ad alimentare la riluttanza delle aziende verso questo strumento?

Secondo me incide molto il fatto che la mediazione implica una forte assunzione di responsabilità da parte dell'azienda e del suo consiglio di amministrazione.

Che cosa intende?

Intendo dire che ci sono alcune realtà aziendali in cui i membri del cda sembrano

molto attenti a non esporsi – assumendosi la responsabilità di proporre una mediazione – e poco interessati all'esito della controversia. Esito che, se negativo, può sempre essere imputato ai propri difensori, a un errore del giudice etc.

E i legali in house? Dovrebbero essere anche loro a guidare certe scelte. O non è così?

Anche per loro, affidare il mandato a un

legale esterno per un'azione giudiziaria è, a volte, un modo per scansare le responsabilità che la scelta della mediazione necessariamente comporta. Il compito degli in house inoltre è quello di far risparmiare l'azienda, cosa che succederebbe spesso se invece di andare in giudizio optassero per la mediazione.

Quindi?

Secondo me il problema è che nel nostro Paese i legali d'impresa sono spesso mal utilizzati e poco valorizzati dall'azienda stessa. Il loro ruolo non dovrebbe essere - come purtroppo a volte succede - quello del semplice esecutore degli ordini dell'amministratore delegato. E poi, certo, c'è anche chi non vuole rischiare minimamente di perdere la sua poltrona e quindi non affronta nemmeno il piccolo rischio che la mediazione porta con sé.

Molti dipartimenti in house ci hanno detto (si veda il box) che temono di trovarsi di fronte a un mediatore che non è in grado di fare il proprio lavoro...

La qualità del mediatore è sicuramente un elemento importante. Tuttavia, proprio come

«Secondo me il problema è che nel nostro Paese i legali d'impresa sono spesso mal utilizzati e poco valorizzati dall'azienda stessa. Il loro ruolo non dovrebbe essere - come purtroppo a volte succede - quello del semplice esecutore degli ordini dell'amministratore delegato. E poi, certo, c'è anche chi non vuole rischiare minimamente di perdere la sua poltrona e quindi non affronta nemmeno il piccolo rischio che la mediazione porta con sé».

per gli alberghi, esistono mediatori a 5 stelle e, purtroppo, mediatori a 1 sola stella. Il problema è che questi pochi scadenti finiscono per penalizzare tutta la categoria.

Non è poco...

Tuttavia bisognerebbe ricordare agli in house che la mediazione non obbliga ad andare fino in fondo. Se ci si trova davanti a un cattivo mediatore si può interrompere il tentativo in qualsiasi momento, ovvero chiedere la sostituzione del mediatore.

Esistono dei rimedi per i cattivi mediatori?

Noi abbiamo introdotto una selezione molto stringente e un corso di formazione con molte più ore di quelle previste dalla legge. Inoltre li sottoponiamo a un momento di valutazione finale per essere sicuri che siano davvero preparati. Questo dovrebbe però valere per tutti gli enti di mediazione. E ci vorrebbero più controlli da parte del ministero che dovrebbe accertarsi, prima di concedere la 'patente' di ente abilitato, che sussistano alcune condizioni minime.



Stefano Azzali

Invece oggi come funziona?

Oggi prima si concede l'abilitazione e poi, quando capita, si fanno controlli, il più delle volte molto superficiali.

E quindi i mediatori a "una stella" da dove provengono?

Il decreto legislativo 28/2010 aveva introdotto l'esperimento obbligatorio del

tentativo di mediazione per moltissime materie. L'entrata in vigore di questa legge ha prodotto un boom di corsi per mediatori che facevano capo agli enti più disparati, molti dei quali gestiti da persone poco preparate. È stata una vera corsa all'oro in cui l'interesse non era quello di formare mediatori capaci ma fare cassa attraverso i corsi di formazione.

C'era da aspettarselo?

Pensi che su Internet girava un'offerta di un corso di mediazione a "soli 9 euro" e un collega mi fece persino vedere una brochure che pubblicizzava la vacanza "Sole, mare e mediazione". Si proponeva una crociera tra le Isole Eolie con annesso corso di mediazione....

Molti in house ci hanno detto che la mediazione non ha senso perché loro già tentano di risolvere la controversia con accordi informali e se questi falliscono ritengono che non ci sia più spazio per altri tentativi di conciliazione. Che ne pensa?

Penso che sia un grave errore credere che la mediazione sia simile a un qualsiasi tentativo di transazione tra le parti fatto senza la presenza di una persona terza.



DLA PIPER CONFERENCE

INTERNATIONAL TAX TRENDS AND ITALIAN TAX REFORM

STARHOTELS ROSA GRAND – PIAZZA FONTANA, MILANO
GIOVEDÌ 1 OTTOBRE 2015, 09.00 – 18.00

Relatori

Vieri Ceriani, economista, consigliere per il fisco del Ministero dell'Economia

Rossella Orlandi, Direttore dell'Agenzia delle Entrate

Fiscalisti di primarie aziende italiane ed internazionali, tra cui: **Francesco Anfuso**, HP; **Pietro Antonini**, Autogrill; **Guenda Bailo**, Magneti Marelli (Fiat Group); **Carlo Bonomi**, Inalca (Gruppo Cremonini); **Angelo Busani**, Studio Busani; **Mauro Fava**, Benetton Group; **Stefano Giuliano**, GE Oil & Gas; **Alessandro Grandolfo**, Samsung Electronics; **Roberto Moro**, Telecom Italia; **Agostino Nuzzolo**, Italcementi Group; **Pier Luigi Rossi**, Sator; **Letizia Sacchi de Nemours**, Giorgio Armani; **Carlo Sauve**, Poste Italiane; **Gianni Tronci**, ENI. Professionisti senior nazionali e internazionali di **DLA Piper**, tra cui **Roderik Bouwman**, **Antonio Tomassini**, **Giulio Andreani**, **Fabrizio Capponi** e **Christian Montinari**.

Per registrarsi contattare

Elena Viscido

elena.viscido@dlapiper.com

tel. 02 806181

**Per scaricare l'agenda
completa dell'evento
[cliccare qui](#)**

Alcune sessioni si terranno in lingua inglese; sarà disponibile un servizio di traduzione simultanea.

Per quale motivo?

Perché essere un mediatore non significa semplicemente possedere una spiccata propensione caratteriale alla conciliazione, ma avere una vera professionalità. Molti legali pensano però, erroneamente, che la competenza non serva e infatti si giustificano dicendo che loro stessi sono ottimi conciliatori e che provano sempre a mediare. Purtroppo però la mediazione non è questo.

E invece che cos'è?

È una negoziazione guidata da un professionista in cui proprio la presenza di una persona terza, imparziale ed esperta in materia fa la differenza.

Alcuni in house si giustificano dicendo che la mediazione “costa troppo”....

Non è vero. Per un valore di controversia che va dai 50 mila ai 250 mila euro il prezzo della mediazione è di circa 1.200 euro per ognuna delle parti. E si tratta di una cifra fissa, a prescindere dal numero degli incontri. Le sembra costosa?

Non se confrontata con il costo di un contenzioso...

Esatto. Solo che in Italia non sempre le aziende

«Pensi che su Internet girava un'offerta di un corso di mediazione a “soli 9 euro” e un collega mi fece persino vedere una brochure che pubblicizzava la vacanza “Sole, mare e mediazione”. Si proponeva una crociera tra le Isole Eolie con annesso corso di mediazione...».

fanno un calcolo preventivo di quanto gli costerà quel contenzioso. All'estero c'è l'abitudine di fare delle simulazioni mentre da noi è ancora tutto molto artigianale.

Secondo lei l'introduzione dell'obbligatorietà del ricorso alla mediazione per alcune materie è stato un incentivo?

Per certi versi no. L'obbligatorietà, purtroppo, causa una diminuzione della percentuale di successo.

Quindi non si può affermare che sia stato un incentivo...

Qual è il motivo?

Il motivo è che chi prima sceglieva la mediazione lo faceva perché ci credeva davvero. Oggi invece devono farla tutti, anche chi non ne ha alcuna voglia e questo ha finito per farla apparire un adempimento burocratico in più. Un modo come un altro per compilare inutili scartoffie. 📄

MEDIAZIONE: IL 44% DEGLI IN HOUSE NON L'HA MAI UTILIZZATA

Inhousecommunity.it ha indagato il tema del ricorso alla mediazione da parte dei dipartimenti legali in house attraverso un questionario che è stato sottoposto ai team legali di alcune delle più grandi aziende italiane.

INCENTIVI SI O INCENTIVI NO?

Tra i general counsel che hanno risposto al sondaggio solo il 17% ha affermato che la mediazione è uno strumento che non dovrebbe essere incentivato perché le aziende tentano sempre un accordo con la controparte e se questo non funziona ritengono che sia meglio andare subito in Tribunale senza perdere altro tempo.

È interessante notare come i general counsel che hanno dato questa risposta rientrano nel gruppo di coloro che hanno confessato di non averla mai utilizzata: il 44% degli intervistati.

Tra le motivazioni indicate nel 37% dei casi c'è la sua - presunta - "scarsa efficacia" e il fatto che "si finisce comunque in Tribunale". Secondo alcuni general counsel - l'11% del totale - la mediazione sarebbe inoltre uno strumento "troppo costoso" vista la sua scarsa efficacia e i costi congiunti del contenzioso.

Il 16% vi fa, invece, ricorso solo nei casi obbligatori per legge.

CINQUE MOTIVI PER MEDIARE

Mentre, più in generale, chi l'ha usata afferma che debba essere incentivata perché consente di abbassare i costi (45%), è un modo

efficace di gestire i contenziosi (28%), può essere gestita dagli avvocati in house senza ricorso a consulenti esterni (28%),

permette una minor enfaticizzazione mediatica delle situazioni di

contenzioso (6%) e, infine, consente di ridurre i tempi del contenzioso (18%).

I legal counsel che ne fanno ricorso parlano di percentuali di riuscita estremamente variabili. Si va dall'1% dei casi fino al 100%. In media la mediazione ha funzionato nel 37% dei casi.

Alcuni in house hanno segnalato che la mediazione è ancora oggi uno strumento poco conosciuto. Lo dimostrano risposte come quelle in cui si afferma che l'arbitrato è meno costoso della mediazione o che questa avrebbe tempi "troppo stringenti".

MEDIATORI NON SEMPRE ALL'ALTEZZA

Una criticità avanzata dal 17% degli intervistati riguarda invece la preparazione dei mediatori. Gli in house hanno rivelato di aver avuto a che fare con mediatori non in grado di gestire controversie complesse o che avviavano e gestivano la mediazione con poca convinzione. 



NPL E SOLUZIONI INNOVATIVE L'IMPRESA TORNA AL CENTRO

Non solo cessioni di portafogli. La gestione dei crediti problematici apre numerosi mercati che passano per il private equity, l'm&a e un radicale ripensamento delle ristrutturazioni.

A maggio 2015 i crediti deteriorati delle principali banche italiane ammontavano a oltre 300 miliardi, dei quali 187,3 di sofferenze, ovvero crediti di incerta riscossione. A luglio, stando all'ultimo rapporto della Banca d'Italia, il controvalore di questi crediti inesigibili è salito a 197 miliardi, con un tasso di crescita annua del 14,3%. Sono cifre che descrivono chiaramente lo stato di salute del nostro sistema bancario. Un sistema in cui il rapporto tra sofferenze e prestiti si aggira intorno al 9,6% e nel quale erogare nuova finanza è diventato quasi impossibile per le banche, se si contano anche gli accantonamenti. Un'impasse che ha provocato il cosiddetto credit crunch e che gli istituti di credito stanno tentando di risolvere cercando di gestire al meglio questi "crediti cattivi". Come? Innanzitutto vendendoli.

Stando ai dati dell'ultima ricerca di Pwc, nei primi 6 mesi di quest'anno le cessioni di portafogli di non performing loans hanno raddoppiato il valore di quelle dello scorso anno:



sono stati 5 i miliardi di euro di sofferenze passati di mano contro i 2,5 del primo semestre 2014. Più in generale, nell'ultimo anno e mezzo, i crediti deteriorati venduti dalle banche a fondi di investimento o altri operatori finanziari ammontano a quasi 12 miliardi di euro.

Fra le ultime operazioni c'è stata quella di Unicredit che, a luglio, ha ceduto 625 milioni di euro di Npl all'americana Pra Group. Prima ancora Banca Ifis ha comprato tre portafogli di crediti deteriorati per circa 900 milioni di euro, il principale da Consum.it di Banca Monte dei Paschi per 650 milioni. Cessioni importanti anche per Banco Popolare (210 milioni), Sofigeco (408) e Findomestic (400) anche se la principale operazione del settore, risalente a febbraio scorso, è stata la vendita di Uccmb (2,4 miliardi di asset) da parte di Unicredit a Fortress e Prelios. Di recente è circolata la notizia che Mps avrebbe messo in vendita un portafoglio di prestiti inesigibili per circa 1,8 miliardi di euro.

In questo contesto il Governo si sta adoperando per facilitare la dismissione dei crediti deteriorati da parte delle banche, ma anche per migliorare l'efficienza e la tempistica dei processi di ristrutturazione del debito. Oltre all'idea, ancora da concretizzare, di una "bad bank" con ruolo polarizzante, con il decreto legge sulla giustizia civile definitivamente approvato il 6 agosto scorso, l'esecutivo ha modificato il regime di deducibilità delle svalutazioni crediti e delle relative perdite da cinque anni all'anno di esercizio in cui sono rilevati in bilancio. In questo modo le banche possono «allineare i valori del proprio libro a quelli di mercato», nota **Andrea Chiappa**, responsabile M&A & Special Situations in Deloitte. E sono così incentivate a dismettere crediti incagliati in modo da alimentare il margine patrimoniale e poter erogare nuovo credito.



CENTRALITÀ ALL'AZIENDA

Ma cedere stock di crediti, spesso a sconti anche rilevanti, può essere l'unica soluzione alla questione dei crediti deteriorati in Italia?

Molti fra gli esperti del settore sono convinti di no, in particolare se si tratta di incagli o "inadempimenti probabili", ovvero quelle esposizioni verso soggetti in difficoltà temporanea.

Oggi l'attenzione al problema si sta spostando da un tema puramente finanziario a uno di tipo industriale. Gestire correttamente gli npl significa riportare al centro dell'interesse l'azienda stessa, più che agire sul credito in sé.

«L'approccio delle banche su questo tema sta cambiando radicalmente, – afferma **Alessandro Maria Decio**, attuale Chief risk officer di Unicredit –. Non è un caso che la questione sia ora al centro dell'interesse. È chiaro che il futuro delle banche nei prossimi anni dipenderà in maniera determinante anche dalla capacità di gestire questo problema sia dal



MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION



Milan, November 27, 2015

6° CAM ANNUAL CONFERENCE

Arbitrating Mergers and Acquisitions Disputes

Discount code reserved to Legal Community's subscribers:

MAG6AC

Send an email to annual.conference@mi.camcom.it

Sponsored by



LOMBARDI MOLINARI SEGNI
STUDIO LEGALE



Media partner



punto di vista del conto economico e sia del capitale». Quello che serve è dunque un nuovo approccio e una discontinuità rispetto al passato. «Quando si creano situazioni in cui c'è un'azienda che ha delle difficoltà ma è sana, per salvarla occorre agire tempestivamente, trovando soluzioni alternative alla semplice ristrutturazione del debito bancario», sostiene Andrea Chiappa. In pratica, si tratta di concentrarsi sull'azienda, «cercare un compratore, trovare nuovi partner e dare una seconda possibilità all'impresa. La ristrutturazione non è ormai più la soluzione auspicabile. È troppo lunga, dura di media 4 o 5 anni, e spesso è molto difficile, per un'azienda in questa fase, riuscire a trovare nuova liquidità per ripartire. Nel frattempo si rischia di perdere fatturato e management», aggiunge.

L'ARRIVO DEI PRIVATE EQUITY

Un trend innovativo, evidenziano **Bruno Cova** e **Alberto Del Din**, soci dello studio Paul Hastings, che sta prendendo piede nel mercato per alcune categorie di crediti, ad esempio i large corporate loans, «consiste nell'affidamento della gestione degli attivi sottostanti a investitori specializzati in riconversioni e ristrutturazioni aziendali», che sono in grado a loro volta di «fornire nuova finanza alle imprese debitrice e quindi valorizzarne gli attivi, ottimizzando il recupero del credito».

Una logica che «può essere seguita anche per i

grandi finanziamenti immobiliari laddove la valorizzazione del patrimonio sottostante può essere attuata attraverso una riqualificazione urbanistica (ad esempio, convertendo uffici in residenze private) o il completamento di sviluppi immobiliari », afferma Del Din. Questa tendenza ha iniziato a prendere piede «negli ultimi due anni», e adesso si sta concretizzando. Portando con sé un'importante conseguenza: l'apertura delle banche a «coinvolgere, nel processo di ristrutturazione e valorizzazione degli asset altri operatori come private equity o partner industriali», sottolinea Cova. L'esempio di Pillarstone Italy, il veicolo realizzato da Kkr con Intesa Sanpaolo e Unicredit, è il più eclatante, ma ce ne sono anche altri, come l'accordo fra IDEa e Hig per mettere a disposizione fondi per società distressed nel settore industriale.

«Le banche stanno correndo di più e stanno dimostrando di avere una mentalità più commerciale - spiega **Davide D'Affronto**, partner di Simmons & Simmons – per questo sono disponibili a soluzioni



Bruno Cova



Alberto Del Din



Davide D'Affronto

più dinamiche e meno tradizionali e stanno iniziando a considerare positivamente il coinvolgimento di soggetti terzi che a vario titolo ritengono di poter ottenere valore dall'operazione». Un'apertura che, aggiungono i legali, porterà nelle operazioni non solo maggiori competenze industriali e tecniche ma anche nuova finanza per le imprese in difficoltà, aggiungendo valore al processo con l'obiettivo di massimizzare il ritorno per tutte le parti coinvolte.

IL NODO M&A

Aggiungere un posto al tavolo delle trattative per i private equity significa anche cercare nuove strade percorribili per salvare le aziende in crisi. Una di queste è l'm&a. Come sottolinea Chiappa: «È una via complessa, è un processo che passa attraverso aste in cui sono coinvolti più operatori che spesso hanno diversi modi di operare e tempi di reazione diversi rispetto a quelli delle banche. Ma è la soluzione ideale perché porta a trovare il compratore migliore per quella determinata azienda, qualcuno che ne conosce il business e le necessità».

Tuttavia, ricorda D'Affronto, «condurre un'operazione di m&a con una società in ristrutturazione è difficile per via dei rischi connessi alla situazione di crisi dell'impresa; i potenziali compratori, soprattutto stranieri, sono preoccupati in particolare dagli eventuali rischi penali, dai debiti tributari e dalle tematiche connesse ai dipendenti». Per queste

NEL RADAR DI ORRICK OPERAZIONI PER 10 MILIARDI

La platea di operatori che anima il mercato dei non performing loans è sempre più ampia, fra fondi internazionali, sgr e istituti di credito. E all'appello non mancano neanche gli studi legali, i quali si sono già resi protagonisti di alcune fra le più significative operazioni nel settore. La più importante è stata senza dubbio la cessione, per 550 milioni di euro, di Uccmb, la controllata di Unicredit che in pancia ha oltre 2,4 miliardi di crediti problematici, alla cordata formata da Prelios e Fortress. Al deal hanno partecipato Gianni Origoni Grippo Cappelli per la banca e Legance al fianco dei fondi.

Ma è Orrick lo studio che ha seguito nel complesso più operazioni, affiancando banche e fondi di investimento internazionali in due diligence, negoziazioni e cartolarizzazioni, per un valore totale di quasi 10 miliardi e 500 milioni di euro.

La law firm, con l'head del finance group italiano **Patrizio Messina**, ha assistito fra le altre Banca Imi e Centrale credit & Real estate solutions, gruppo Cassa centrale banca, in qualità di advisor finanziari, e 27 banche di credito cooperativo e casse rurali, quali cedenti, nella cessione pro soluto di portafogli di non performing loans per un valore aggregato di 250 milioni. L'acquirente è l'investment fund Christoffersson, Robb & Co. 



Patrizio Messina

9 Ottobre 2015

16:30 - 19:00

Casa delle Eccellenze

Sala workshop

Piazza S. Firenze, 2

Firenze

**Internazionalizzare
le imprese: dalle necessità
alle opportunità.**

**Start-up e imprese condividono
nuove soluzioni.**

Saluti

Fabrizio Landi - Confindustria Firenze, delega alle start-up

Società da internazionalizzare e startup che nascono internazionali.***Le start-up come strumento di sviluppo di imprese consolidate***

Alessandro Benedetti - Partner BLB

Silvano Lorusso - Partner BLB

***Lo sviluppo dell'ecosistema delle startup italiane in confronto
con la realtà internazionale***

Marco Bicocchi Pichi, Presidente Italia Startup

Corporate Venture Capital, un nuovo paradigma di innovazione

Michele Padovani - Corporate Venturing Manager, CLN Group S.p.a.

Dibattito

Il futuro delle imprese passa
per l'approccio a nuovi mercati.

In questo incontro vogliamo parlare
di come start up ed imprese consolidate
possono integrare i propri punti di forza e
sperimentare nuove soluzioni finanziarie,
industriali e commerciali.

Uno sguardo a Cina e Stati Uniti.

In contemporanea,
domande dei partecipanti.

Al termine,
rinfresco ed informal B2B.

ragioni sono favorite le acquisizioni da concordati preventivi e soprattutto fallimentari, laddove «il coinvolgimento di un tribunale e le caratteristiche della procedura costituiscono una garanzia per l'acquirente».

In pratica, la gestione del recupero credito deteriorato, che sia attraverso l'm&a, piuttosto che l'affidamento a esterni, «dipende dallo stato del credito - ricorda **Massimo Racca**, responsabile Tutela del Credito in Banca Popolare di Milano -. Per le sofferenze l'affidamento in outsourcing è sempre la via più diffusa e risponde a una logica di variabilizzazione dei costi di gestione laddove non è conveniente cedere pro soluto i crediti. Per quelli in ristrutturazione invece si può anche pensare

di dare nuova finanza per favorire il risanamento dell'impresa, ad esempio attraverso processi di consolidamento».

E il consolidamento sarebbe proprio la scelta migliore, anche se rischierebbe di riguardare solo grandi realtà aziendali, con debiti di una certa consistenza, tagliando fuori le piccole e medie imprese. «È comunque una strategia a cui bisogna pensare – sostiene Racca - perché se non si dà a un'azienda ancora viva una nuova occasione, magari nell'ambito di una realtà più grande, allora l'unica strada è la liquidazione». Viceversa, aggiunge, «se finanzia un'azienda in difficoltà ma non ne cambia il DNA rimuovendo quei vincoli che non la rendono competitiva allora è meglio non aumentare ulteriormente l'esposizione».



Massimo Racca



Andrea Giovanelli

RIPENSARE LA RISTRUTTURAZIONE

Ripartire dall'azienda è possibile, ma per farlo occorre innanzitutto superare i vecchi modelli di ristrutturazione, che in Italia «durano troppo, e quando arrivano offrono una medicina che è inefficace per combattere la malattia», sostiene **Andrea Giovanelli**, amministratore delegato di Pillarstone Italy.

Un'impresa che entra in uno stato

IN CIFRE

OLTRE 300

Miliardi di crediti deteriorati

197

Miliardi di sofferenze
(crediti di incerta riscossione)

14,3%

Tasso di crescita annua
delle sofferenze

9,6%

Rapporto tra prestiti
e sofferenze lorde
nel sistema bancario italiano

di difficoltà, aggiunge, «è tipicamente un'azienda che ha avuto delle cause contingenti ma ha anche bisogno di rivedere la sua governance e il suo modello di business. Per farlo occorrono capitali ma solitamente la ristrutturazione fornisce solo quelli sufficienti a ripagare i debiti». In questo senso, ricorda Giovanelli, «con il nostro veicolo, quello che vogliamo fare, con l'aiuto di un grande private equity, è cercare di incidere più in profondità di ciò che ha determinato lo stato di difficoltà dell'azienda e consentirle di focalizzarsi sulle competenze più preziose per poter stare sul mercato». Ma perché i processi di ristrutturazioni sono spesso così inefficaci? Le ragioni vanno trovate facendo un salto indietro, al 2008. «All'inizio si pensava che la crisi sarebbe stata breve come le precedenti,

NUOVI PLAYER A CACCIA DI NPL

Alcuni li chiamano deteriorati. Altri ci vedono grandi opportunità di business. Tanto da creare fondi o veicoli ad hoc per gestire parte di questi crediti in maniera innovativa, operando direttamente sulle aziende debitrice.

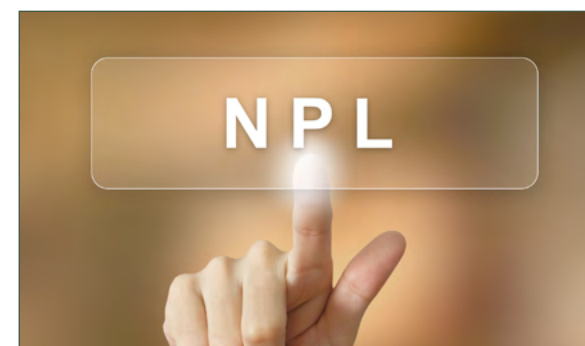
Ne è un esempio Idea Corporate Credit Recovery, lanciato nel maggio scorso da Idea Capital Funds e Hig Capital. Rivolto ad aziende con un fatturato tra i 30 e i 300 milioni di euro, il fondo acquista crediti distressed a medio e lungo termine dalle banche, le quali ricevono in cambio quote del fondo, e interviene agendo sulla gestione finanziaria e operativa delle società in portafoglio. Il primo passo è l'acquisizione di crediti per 250 milioni e l'obiettivo a 12 mesi è raddoppiare la cifra, raggiungendo quota 500 milioni.

Un'iniziativa simile è poi quella realizzata da Opera Sgr: il Fondo Valorizzazione Imprese. Anche in questo caso, il veicolo ha l'obiettivo di acquistare da banche di medie dimensioni crediti problematici verso 20-30 piccole e medie imprese con una concreta prospettiva di rilancio, per un valore reale medio di circa 20 milioni di euro a esposizione. Nel progetto sarebbero incluse tra le altre Bpm, Bper, Creval, Banca Popolare di Bari e Banca Popolare di Vicenza.

Nel giugno scorso, invece, il Credito Valtellinese e Cerved hanno avviato "Reoco" (real estate owned company), un progetto che prevede la valorizzazione degli immobili a garanzia di crediti in sofferenza. In pratica, Creval parteciperà alle procedure d'asta per l'acquisizione dei beni oggetto di esecuzione immobiliare con l'obiettivo di definire strategie di way out in anticipo rispetto alle esecuzioni e quindi massimizzando il valore degli asset.

Infine c'è quello che può essere considerato il progetto più interessante del settore. Parliamo di Pillarstone Italy, il veicolo realizzato dal private equity Kkr con Intesa Sanpaolo, UniCredit e Alvarez & Marsal, quest'ultimo nel ruolo di preferred asset manager advisor.

In base agli accordi, le due banche italiane hanno trasferito alla nuova società esposizioni in crediti ed equity per circa un miliardo di euro, relativi a una decina di imprese in ristrutturazione. La piattaforma, a sua volta, fornirà a queste medio-grandi società industriali italiane nuovi capitali e competenze operative, supportando così le banche nella gestione dei propri asset. 🏠



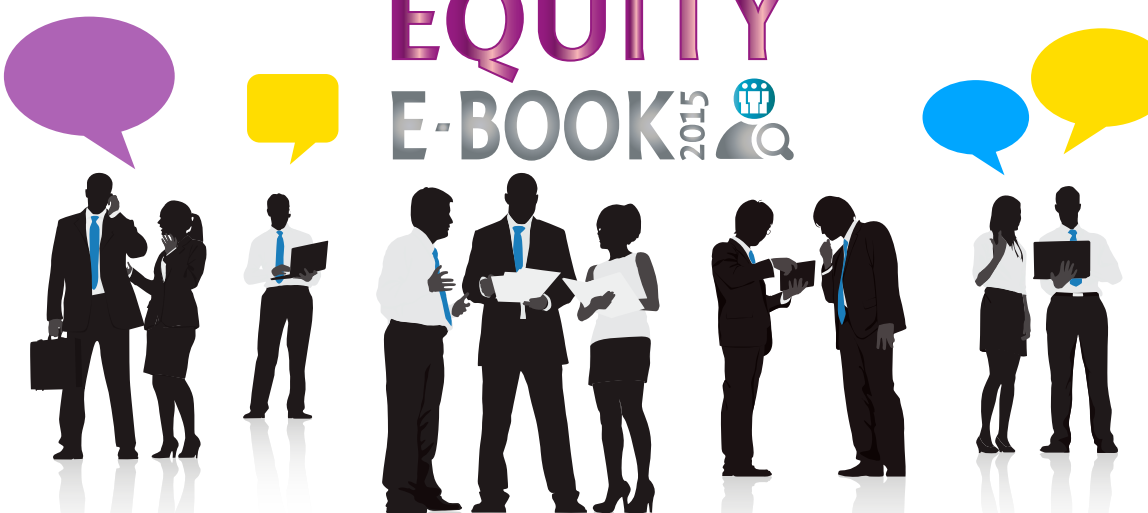
massimo 24 mesi – spiega Massimo Racca – ma invece è stata molto più lunga e profonda». Per questo i piani di ristrutturazione non sono stati utili, perché pensati per una crisi diversa, «tanto che adesso si pensa di realizzare dei secondi se non dei terzi piani di ristrutturazione del debito, i quali, però, devono sempre puntare a una definitiva risoluzione dei problemi aziendali», aggiunge Racca.

Da qui la consapevolezza che al problema occorrono soluzioni più strutturali.

L'ultima riforma sulla legge fallimentare, approvata ad agosto dal Parlamento (DI 83/2015 convertito con L132/2015), va in questa direzione. Essa introduce alcune novità che, spiega D'Affronto, «potrebbero superare alcune criticità del tradizionale “modello” di conduzione delle operazioni di ristrutturazione che di fatto non andavano incontro alle necessità dell'azienda». Ad esempio «ora, per gli accordi di ristrutturazione che coinvolgano imprese che abbiano debiti verso banche e intermediari finanziari per oltre il 50% del passivo, i creditori finanziari che rappresentino il 75% del debito finanziario dell'impresa potranno “forzare” gli altri creditori finanziari. Un modo, questo, per risolvere alcuni conflitti di posizione che a volte si creavano così da accelerare il processo di ristrutturazione», specifica l'avvocato. Oppure la semplificazione «dell'accesso al credito nel corso di una crisi aziendale. In pratica il Tribunale può autorizzare finanziamenti interinali anche nel caso di concordato in bianco. Ciò è positivo perché sono molti i soggetti internazionali interessati a investire». 📄

SCARICA GRATIS

PRIVATE EQUITY E-BOOK 2015



By **financecommunity**

In collaborazione con

Accuracy **GIOVANNELLI E ASSOCIATI** **KPMG**
studio legale cutting through complexity

Bianco Besozzi **CBA** **GATTALMINOLI AGOSTINELLI** **GIANNI ORIGONI GRIPPO-CAFFELLI PARTNERS** **ORRICK** **legalcommunity** **inhousecommunity**



Download PDF



Papa Francesco

AVVOCATI ROTALI, AFFARI A RISCHIO

La riforma annunciata da Papa Francesco potrebbe pesare sugli onorari dei giuristi che trattano gli annullamenti dinanzi alla Rota Romana. Ma il 53% delle cause sono già gratuite.

«**V**i dichiaro non più marito e moglie». È quello che si sono sentiti dire - non nella forma ma nella sostanza - **Carolina di Monaco** e **Philippe Junot**, **Francesco Cossiga** e **Giuseppa Sigurani** e anche **Valeria Marini** il cui sposo, **Giovanni Cottone**, si era “scordato” di dire che era già ammogliato (e mai divorziato) con un’altra donna. Queste sono solo alcune delle coppie famose che negli anni passati

si sono rivolte al Tribunale della Rota Romana (comunemente detto Sacra Rota), il tribunale ordinario della Santa Sede, noto a tutti per le cause di nullità matrimoniale piuttosto lunghe e costose.

Oggi però le cose potrebbero cambiare. Papa Francesco ha infatti annunciato, lo scorso 8 settembre in una lettera apostolica, che le cause di nullità matrimoniale saranno sottoposte a una riforma. Lo scopo è quello di ridurre la durata e di renderle gratuite. Una notizia che però non è piaciuta agli avvocati rotali, i legali che si occupano di rappresentare e far valere le ragioni degli ex coniugi nei vari gradi di giudizio.

ONORARI A RISCHIO

«Come avvocati ecclesiastici abbiamo qualche perplessità sulla cosiddetta gratuità delle cause», confessa un avvocato rotale con studio a Roma che preferisce rimanere anonimo. «Il timore - continua - è che questa novità vada a colpire il nostro già misurato onorario, anche se il Papa ha specificato nel suo motu proprio che “verrà fatta salva la giusta retribuzione degli operatori del diritto”. Purtroppo però nessuno saprà niente fino a che non uscirà il documento della Conferenza episcopale italiana (Cei) che chiarirà la natura della riforma e che dovrebbe entrare in vigore il prossimo 8 dicembre».

MASSIMI TARIFFARI

L'ipotesi più accreditata è quella che la Cei, oltre a tagliare la quota fissa per le spese processuali, possa stabilire un nuovo tetto massimo alle retribuzioni dei legali, come aveva già fatto in passato. Risale infatti al 2010 l'ultimo decreto con cui la Cei ha regolamentato la materia e calmierato i prezzi con un nuovo tariffario, che prevede un contributo di 575 euro che vanno al tribunale per l'apertura del caso e un onorario che può variare, in primo grado, da un minimo di 1.575 euro a un massimo di 2.992 euro. Mentre in caso di processo di appello il tariffario prevede un onorario aggiuntivo che può variare da 604 euro fino a un massimo di



SCARICALO GRATUITAMENTE



Con il decreto legislativo 4 marzo 2015 n. 23 sul contratto di lavoro a tutele crescenti il Legislatore, diversamente dal modello contrattuale tratteggiato nelle prime discussioni sul Jobs Act, restituisce di fatto il comune contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato ex art. 2094 del c.c. che assume un carattere più flessibile, per il differente attenuato regime sanzionatorio previsto nei casi di licenziamento illegittimo per i lavoratori assunti a partire dal 7 marzo 2015.

Tale intervento conferma il leitmotiv dell'intera riforma: la valorizzazione del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato quale forma comune (ora più accessibile) dei rapporti di lavoro, resa possibile non solo dall'attenuazione delle rigidità in uscita, ma anche grazie agli incentivi introdotti dalla Legge di Stabilità 2015.

Il book del Centro studi Amendolito e Associati è uno strumento di immediata consultazione per trovare sia il riferimento normativo sia linee guida utili per l'applicazione delle novità introdotte con il decreto legislativo n. 23.



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

1207 euro. Il terzo grado di giudizio, la Sacra Rota, rimane invece esclusa da questi tariffari (se non per gli indigenti dove il contributo varia dai 300 ai 500 euro) ed è il cliente a concordare il prezzo con il proprio avvocato.

POSSIBILE AUMENTO DELLE CAUSE

«Si immaginano nuovi onorari probabilmente più bassi (intorno ai 500 euro ndr.) di quelli attuali stabiliti dalla Cei. Cifre con le quali già a fatica si tiene in piedi uno studio legale a causa delle molte spese da sostenere e del periodo di crisi che attraversiamo che ci ha messi a dura prova», dice il legale romano. «L'unica speranza è che visti i tempi più stretti delle cause ci sarà la possibilità di seguirne di più e quindi compensare l'eventuale perdita economica in questo modo». A essere preoccupati non sono però solo gli avvocati ecclesiastici. «Anche gli operatori dei tribunali temono che l'eliminazione dei 525 euro di contributo spese per l'apertura del processo potrebbe portare con sé ripercussioni sul personale in termini economici. Ma c'è anche il problema degli affitti, delle spese per il materiale e delle bollette da pagare. Chi sosterrà queste spese? Non bisogna dimenticare che già oggi la maggior parte delle cause di nullità matrimoniale sono gratuite» chiarisce l'avvocato.

IL 53% DELLE CAUSE SONO GIÀ GRATUITE

Secondo i dati forniti dai Quaderni dello studio rotale nel 2012 (ultimi dati disponibili) le cause gratuite alla Rota Romana sono state il 53% del totale. «Già oggi esistono i cosiddetti patroni stabili, una sorta di avvocati d'ufficio, che però non difendono solo gli indigenti ma chiunque ne faccia richiesta. L'unico inconveniente è che c'è una lista d'attesa di circa un



Alberto Comolli

anno e mezzo. Il costo in questo caso è stato, finora, pari ai soli 575 euro fissi. Se però si è indigenti non bisogna pagare nemmeno quelli», conclude il legale romano.

IMPEGNI DI SPESA

Da dove nasce perciò la volontà di Papa Francesco di calmierare nuovamente i prezzi? «Fino a 50 anni fa i prezzi erano completamente liberi e in effetti questo lavoro era davvero remunerativo, ma non è più così da parecchi anni», racconta

Alberto Comolli, avvocato rotale che opera a Milano. E a chi ipotizza che la riforma serva a bloccare gli avvocati rotali che non rispettano le tariffe imposte dalla Cei, il rotale romano assicura: «All'inizio di ogni causa il cliente firma un impegno di spesa che viene depositato in tribunale. Inoltre alla fine di ogni processo l'avvocato deve depositare la sua nota spese e il giudice nella sentenza provvede a liquidarla. Questo significa che entrambe le parti e pure il tribunale sono a conoscenza dell'onorario del legale e quindi il cliente è molto tutelato».

«SERVONO TEMPI ADEGUATI»

Gli avvocati rotali sono invece più possibilisti per quanto riguarda la parte della riforma che ridurrà i tempi delle cause. «Oggi i tempi medi di una causa sono di circa 2/3 anni per il primo e il secondo grado di giudizio.

Ma se ci si trova di fronte a dei coniugi particolarmente agguerriti si può arrivare anche a 4 anni», spiega l'avvocato Comolli. «In realtà già oggi esistono delle indicazioni chiare sulla durata massima dei processi che non dovrebbe andare oltre l'anno. La riforma di Papa Francesco punta a ridurre ulteriormente questi tempi». Una cosa sacrosanta, concordano gli avvocati rotali, ma che non deve portare come conseguenza a una minor serietà del processo di annullamento. «Una causa di questo tipo - avverte il rotale romano - è una cosa molto seria e in quanto tale richiede un tempo adeguato. Non si tratta di un semplice certificato firmato dalla curia ma di un vero processo che deve perciò mantenere il rigore necessario».

GRADI DI GIUDIZIO

La riforma annunciata da Papa Francesco dovrebbe investire anche i tre gradi di giudizio che oggi sono: tribunale ecclesiastico regionale, appello e la Sacra Rota. «A quanto si legge nel motu propriu - spiega Comolli - non sarà più necessaria la doppia sentenza. Il procedimento diventerà, infatti, esecutivo già dopo il primo grado di giudizio in assenza di ricorso visto che comunque viene fatto salvo il diritto di appello che però - ha detto il Papa - deve essere fondato e non dilatorio».

CALA L'APPEAL

Infine, a intimorire i legali rotali, è il fatto che la riforma provochi un



esodo dalla professione e blocchi le aspirazioni dei giovani legali in questo settore. «Per diventare rotale bisogna fare molti sacrifici, sia economici che personali. Bisogna avere una laurea in giurisprudenza e una in diritto canonico che può essere conseguita solo all'Università pontificia, un'ateneo privato che, in quanto tale, costa più degli altri. Inoltre bisogna frequentare la scuola rotale che dura tre anni e costa circa 5 mila euro. Senza contare che gli esami e i corsi sono tutti in latino. Chi sarà più disposto a intraprendere questo percorso per pochi euro?», avverte l'avvocato Comolli. 🏛️

QUANDO VALUTAZIONI E ANALISI DIVENTANO BUSINESS



Le istituzioni europee non sono solo referenti regolamentari, ma sempre più spesso diventano clienti per gli studi legali. Grimaldi, in cinque anni, ha ottenuto incarichi per quasi 15 milioni.

Contratti quadro e studi di valutazione. A Bruxelles, uno dei clienti più interessanti è l'Unione europea. Con le sue istituzioni e i suoi funzionari che sempre più spesso hanno bisogno del supporto tecnico di specialisti per lavorare alla regolamentazione di settori e mercati.

Un business interessante. A cui si accede nella massima trasparenza. Partecipando a una gara pubblica.

Un filone d'attività che vede tra le realtà italiane più presenti lo studio Grimaldi, che a Bruxelles

conta circa dieci professionisti coordinati dal socio **Francesco Sciaudone**. Stando ai dati pubblici, raccolti da *Mag*, lo studio tra il 2009 e oggi ha vinto incarichi per quasi 15 milioni di euro.

GLI STUDI

Il più recente è stato quello per la realizzazione di uno studio sui sistemi nazionali di tutela dei consumatori – alla luce del Reg. 2006/2004 sulla cooperazione tra autorità nazionali – per 18 Stati membri. Grimaldi ha già realizzato uno studio





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



www.financecommunity.it



Francesco Sciaudone

in materia nel 2014 e oggi è stato chiamato a completare questa analisi, anche perché, entro la fine dell'anno, la Commissione dovrà presentare al Parlamento europeo il rapporto sul funzionamento del Reg. 2006/2004.

Il valore di questo incarico risulta pari a 56mila euro. Il precedente, invece, era stato pagato 106mila euro.

Pochi mesi prima, Grimaldi aveva vinto la gara,

del valore di 190mila euro, per la realizzazione di uno studio per la valutazione «ex ante ed ex post dell'applicazione della Direttiva 2011/82/EU intesa ad agevolare lo scambio transfrontaliero di informazioni sulle infrazioni in materia di sicurezza stradale».

«Questa attività», dice Sciaudone, «ci consente di osservare da vicino il processo di formazione delle norme comunitarie, di comprenderne a fondo la ratio acquisendo in tal modo un know how specifico».

CONTRATTI QUADRO

Più redditizia, rispetto a quella di analisi e studio, è l'attività che lo studio svolge nell'ambito di contratti quadro di servizio. E anche qui, lo studio è presente.

Di recente, per esempio, Grimaldi ha ottenuto un incarico da 500mila euro per l'assistenza legale specializzata sulla regolamentazione in materia di sicurezza alimentare. Mentre per il biennio 2014/16, lo studio si è aggiudicato un mandato da 8 milioni per l'assistenza legale, tecnica ed economica nel settore dei trasporti per la Commissione europea.

«Con questi incarichi», commenta ancora il founding partner di Grimaldi, «si toccano con

mano le complessità che la Commissione deve affrontare nel momento in cui va a normare questi settori».

Oltre a questo, osserva ancora Sciaudone, «svolgendo questo tipo di lavoro si riesce ad allargare notevolmente il proprio network di collaborazioni. Noi abbiamo rafforzato i nostri rapporti con il mondo accademico e professorale a livello internazionale e abbiamo anche intensificato le collaborazioni con le società di consultancy» che svolgono studi e analisi per la valutazione dell'impatto che una data normativa può avere sull'economia reale.

ACCESSO AI FINANZIAMENTI

Infine, tra i nuovi filoni di attività che Grimaldi sta seguendo a Bruxelles (oltre alla classica attività di consulenza in materia regolamentare e di diritto comunitario o di assistenza in procedure d'infrazione) Sciaudone indica la crescente rilevanza del supporto alle imprese nell'accesso ai finanziamenti pubblici. «Si tratta di un'attività importante», sottolinea Sciaudone, «in cui possiamo anche beneficiare dell'esperienza di **Michele Pasca Raymondo**, nostro counsel a Bruxelles», nonché ex direttore della direzione



generale agricoltura e sviluppo rurale e direttore generale aggiunto della direzione generale politica regionale della Commissione europea.

Tra le attività svolte più di recente su questo versante, possiamo ricordare l'assistenza di Grimaldi a Officinae Verdi nell'ambito del progetto Green&Circular Economy Alliance. 🇮🇹



inhouse community 

Se ti sei iscritto prima del 18 maggio
su legalcommunity.it,
usa le stesse username e password



L'UOVO DI COLOMBO & ASSOCIATI

Distinguersi sul mercato è la sfida che molte boutique finanziarie devono affrontare: ecco come il team guidato da Paolo Andrea Colombo ha centrato l'obiettivo.



Paolo Andrea Colombo

Ormai sono tutti operativi già da qualche tempo. Di lavoro da fare ce n'è tanto: bisogna adeguare gli statuti, studiare possibili operazioni di consolidamento e valutare eventuali sbarchi in Borsa.

L'attenzione delle banche, degli studi legali e dei consulenti tecnici e strategici è ora in gran parte rivolta verso le dieci banche popolari che devono trasformarsi in società per azioni entro la fine del prossimo anno.

Questo cambiamento, com'è noto, per gli advisor si è tradotto in una grande opportunità di business. E a coglierla sono state anche quelle boutique più piccole e meno risonanti sul mercato.

Tra i tanti e grandi nomi che sono stati chiamati in causa, da Rothschild a Citi, passando per Goldman Sachs, spunta quello di Colombo & Associati, chiamata da Banco Popolare proprio per una consulenza relativa al processo di adeguamento alla riforma delle popolari nonché per la definizione delle più opportune strategie e dei possibili sviluppi nel processo di consolidamento del gruppo.

Contestualmente, il Banco ha anche scelto Mediobanca e BofA-Merrill Lynch come advisor finanziari per affiancarla nella conduzione di eventuali operazioni straordinarie.



SCARICALO
GRATUITAMENTE



Il libro, aggiornato ai recenti decreti legislativi di fine giugno, è il più completo testo sulle novità in materia di lavoro e si contraddistingue per un approccio molto pragmatico grazie a tabelle di sintesi e utili casi pratici.

Questa pubblicazione sul Jobs Act 2015 intende fare il punto su tutte le novità legislative in ambito giuslavoristico promosse dal Governo nel primo semestre dell'anno.

La pubblicazione realizzata dallo studio Morri Cornelli e Associati si inserisce nel panorama degli e-book tematici non limitandosi ad una rapida fotografia delle riforme ad oggi in vigore, ma proponendosi come guida a diretto servizio degli operatori del settore HR, corredata di tabelle di sintesi e di utili casi pratici volti a facilitare l'immediata applicazione della disciplina legislativa.

Il testo affronta tutte le principali novità finora introdotte dal Jobs Act 2015: le nuove sanzioni in caso di licenziamento illegittimo; la disciplina semplificata dei contratti di lavoro; la possibilità di modifica (anche peggiorativa) delle mansioni; l'estensione delle tutele per la disoccupazione involontaria e delle misure di conciliazione dei tempi vita-lavoro.



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

CON UNA HOTELS

Colombo & Associati nasce nel 2006 sotto il nome di Borghesi Colombo e Associati, su iniziativa di **Paolo Andrea Colombo**, ex presidente del consiglio di amministrazione di Enel e di Enel Distribuzione e attuale numero uno del Cda di Saipem, e **Arnaldo Borghesi**, ex Mittel.

Dopo l'uscita di Borghesi dall'advisory firm, Colombo prosegue l'attività di consulenza nell'ambito delle operazioni straordinarie d'impresa, fondando insieme ad altri professionisti, quali **Pietro Paolo Paci**, **Federica Mantini** e **Nicola Zambianchi**, la Colombo & Associati.

Dai primi anni a oggi, l'advisory firm, composta da una decina di persone tra professionisti e staff, ha seguito numerose operazioni, oltre 50, in settori diversi, per un controvalore mediamente compreso tra i 50 e i 300 milioni di euro.

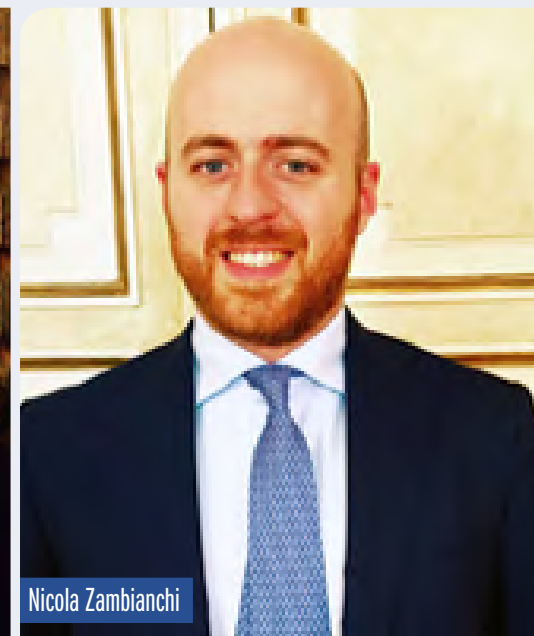
L'ultima risale a fine maggio scorso, quando la boutique ha assistito Una Hotels, la catena di alberghi messa in vendita da Fenice holding, ceduta per 286,6 milioni al gruppo UnipolSai, che già possedeva il gruppo Atahotels. L'unione delle due società ha portato alla creazione di un colosso alberghiero con 50 strutture, 8.600



Federica Mantini



Pietro Paolo Paci



Nicola Zambianchi

camere e un giro d'affari aggregato del valore superiore ai 170 milioni di euro.

OLTRE IL CORPORATE FINANCE

Ma come è riuscita una boutique di dieci professionisti a stare a fianco delle "big" nel risiko delle popolari?

Il segreto, raccontano i soci a *Mag*, è sapersi distinguere sul mercato. Per loro questo si traduce innanzitutto in un'offerta di servizi che non si limita al corporate finance.

Le competenze all'interno del gruppo vanno da fusioni e acquisizioni, sia sul mercato domestico che quello estero, a operazioni di

finanza strutturata, leveraged buy out, project finance e strutturazione di finanziamenti alle imprese. Ma anche ristrutturazioni, come quella di parte del debito finanziario di Mediapason, del gruppo Telcelombardia o dell'azienda di abbigliamento Annapurna, e Capital market ad esempio nel bond di Industria e Innovazione.

Inoltre, il team di Paolo Andrea Colombo, al quale si è aggiunto di recente **Niccolò Leboffe**, si occupa anche di fornire consulenza tecnica in ambito giudiziale e stragiudiziale, fairness opinion, e perizie asseverate. Nel track record della boutique figurano, a questo proposito, clienti come Fininvest (nella

vicenda, nota come “Lodo Mondadori”, contro CIR), Sea, Bonifiche Ferraresi e Banca Carige, che li ha chiamati per la determinazione del prezzo di emissione in sede di aumento di capitale.

È qui che, notano i soci, sta la vera differenza di Colombo & Associati rispetto a molti altri player del settore. Proporre al cliente assistenza, non solo nel corporate finance ma anche a tutto ciò che è attiguo, è per il team un’attività «di nicchia» che permette di costruire rapporti duraturi con i propri clienti.

NETWORK E REPUTAZIONE

Tuttavia questo non è l’unico punto di forza che consente loro di stare sul mercato.

Un altro elemento distintivo della boutique è anche il network e i rapporti professionali consolidati con società, fondazioni, banche,

studi legali e fondi di private equity. Un elemento fondamentale in un business che si costruisce anche sulle relazioni.

Da qui la convinzione che in questo mestiere sia importante crearsi, e mantenere, una buona reputazione. Soprattutto perché avere un’immagine di serietà, indipendenza e credibilità sul mercato, raccontano, non è solo una sicurezza verso i propri clienti, ma mette anche nella posizione di poter valutare, di volta in volta, se seguire una determinata operazione.

Con queste carte in mano, la boutique sta crescendo e incrementando il numero dei propri professionisti. Gli obiettivi a breve-medio termine? Incrementare le operazioni cross border, implementando i rapporti già esistenti con selezionate boutique straniere, principalmente nel Regno Unito, negli Usa e in Cina. 🇨🇳





Olaf Schmidt

IL NUOVO VOLTO DEL REAL ESTATE

Olaf Schmidt, partner di Dla Piper, spiega quali sono i fattori che guidano il rilancio del settore. «I volumi d'investimento tornano ai livelli pre-crisi. Ma il mercato è completamente cambiato».

I mercato del real estate è tornato a correre. Se il trend registrato nel primo semestre del 2015 dovesse essere confermato dall'andamento della seconda metà dell'anno, l'Italia non solo tornerebbe a livelli d'investimento paragonabili a quelli che hanno preceduto la crisi del 2008, ma il Paese arriverebbe a piazzarsi al quarto posto in Europa per capacità di attrarre capitali. Ma per gli operatori e i loro consulenti riuscire a cavalcare questa ripresa non è un dato scontato. Perché, come sottolinea **Olaf Schmidt**, numero uno del real estate di Dla Piper, che *Mag* ha incontrato a margine della seconda edizione del real estate summit "Quo Vadis Italia", lo scenario è completamente cambiato. Nuovi sono i soggetti protagonisti

degli investimenti nel Paese, la leva a sostegno delle operazioni si è ridotta in modo significativo e il demanio, con le sue dismissioni, è diventato uno dei soggetti più attivi.

Tornano gli investimenti in Italia: possiamo parlare di ripresa del real estate?

Sì, il mercato immobiliare italiano mostra chiari segnali di ripresa: nel primo semestre dell'anno, le operazioni di investimento registrate ammontano a circa quattro miliardi di euro (in crescita dell'80% rispetto al 2014).

Chi investe?

Gran parte degli investimenti provengono da investitori di nuovo tipo, da identificarsi

in private equity nord-americani, investitori istituzionali asiatici, fondi sovrani del medio ed estremo Oriente, mentre il capitale tradizionale europeo sembra ancora in attesa di ritornare sulla nostra penisola.

Quali sono le tre caratteristiche principali di questo trend?

Per quanto i volumi d'investimento si stiano avvicinando a quelli precedenti alla crisi del 2008, è necessario notare che il mercato è completamente mutato: sono cambiate e aumentate le tipologie di investitori, soprattutto internazionali; sono cambiati i tassi di rischio; è partito il mercato degli immobili pubblici.

Questo è uno dei settori più vivaci...

Nel mercato degli immobili pubblici, ad esempio, si nota come l'attività di investimento venga alimentata in maniera sostanziale dalle dismissioni di immobili pubblici da parte di Investire Immobiliare e della Cassa depositi prestiti per conto del demanio: nel primo semestre del 2015 abbiamo assistito a un numero importante di vendite dei portafogli dei fondi FIP e Patrimonio Uno, per un valore complessivo che si sta avvicinando ai 2 miliardi di euro.

Cosa spiega il crescente interesse degli investitori internazionali?

Il mercato immobiliare italiano risponde sempre di più alle aspettative di investitori sofisticati: il concetto chiave è "diversificazione del rischio", sia attraverso investimenti in più aree geografiche, sia attraverso una articolata asset class allocation.

E da cosa dipende, invece, la scarsa presenza di italiani?

Il capitale istituzionale italiano, come da tempo anche quello internazionale, vuole investire sempre di più in asset class specifiche e in geografie diversificate – indipendentemente dall'Italia – attraverso un know how sofisticato che consente il raggiungimento di maggiori rendimenti.

È possibile parlare di una transizione da un approccio più speculativo a uno d'investimento a lungo termine? E come va letto questo dato?

Gli investimenti nelle dismissioni

di immobili del demanio, come anche molti che originano dal settore privato, sono spinti da una politica di investimento basata sulla creazione di valore aggiunto attraverso la riqualificazione degli immobili e/o il loro riposizionamento per mezzo del cambiamento della destinazione d'uso. Anche la dimensione del rischio è profondamente mutata e questo riduce le possibilità che si abbia una bolla speculativa.

Tornando ai fattori d'attrazione: l'offerta si è modificata. Ma in che modo può diventare competitiva?

Nei settori classici si assiste a sostanziali cambiamenti strutturali che richiedono agli

»»»





IL LAVORO
È LA NOSTRA PASSIONE.

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

Milano

Via Boccaccio, 14 - 20123

Tel: +390249530760

Genova

Via Roma, 6 - 16121

Tel: +390108593501

info@giglioscofferi.it

www.giglioscofferi.it

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

«Il mercato immobiliare italiano risponde sempre di più alle aspettative di investitori sofisticati: il concetto chiave è “diversificazione del rischio”, sia attraverso investimenti in più aree geografiche, sia attraverso un’articolata asset class allocation».

operatori italiani e stranieri un approccio creativo e coraggioso: ad esempio, il mondo dell’e-commerce impatta violentemente sul modello di business dei centri commerciali e solo chi ha la capacità di offrire soluzioni e prodotti innovativi sopravvivrà in questa realtà ulteriormente competitiva. Non solo: i continui cambiamenti nel mondo del lavoro, come quello del telelavoro e degli spazi ufficio condivisi – ad esempio l’emergere di operatori come We Work – richiederanno un diverso approccio al mercato immobiliare degli uffici anche in Italia; chi non si adeguerà a questi nuovi parametri perderà posizioni e chi investe in uffici che non sono in grado di soddisfare le richieste dei conduttori moderni non sarà più considerato un vero e proprio competitor.

Come è cambiata la struttura delle operazioni rispetto al passato?

Il tasso di rischio è diverso: le operazioni sono finanziate al massimo con una leva del 50%, rispetto ai tempi in cui poteva raggiungere l’80% o più, e questo implica che un eventuale crollo dei valori degli immobili non dovrebbe portare a una bolla come in passato.

Possiamo dire, comunque, che il mercato italiano si stia allineando agli standard europei?

Se prosegue il trend registrato nel primo semestre del 2015 (4 miliardi di euro circa di investimenti), l’Italia potrebbe vedere 8 miliardi di investimenti, dato che porterebbe il Paese al quarto posto a livello europeo in



Olaf Schmidt

termini di volumi di investimento dietro l’Inghilterra, la Germania e la Spagna e prima di altri Paesi rilevanti quali Francia e Olanda. 🇮🇹

A TUTTO VIDEO!

DIECI REGOLE PER LA COMUNICAZIONE MULTIMEDIALE

di mario alberto catarozzo*

Non hanno fatto in tempo a capire come scrivere per il web ed ecco che i legali italiani sono chiamati a una nuova sfida: capire come utilizzare la multimedialità per conquistare i propri clienti e il mercato.

Già, perché sempre di più gli utenti del web amano fruire i contenuti attraverso i video.

Non a caso Youtube è il secondo social media al mondo quanto a traffico e negli ultimi anni sono spuntati come funghi canali video per tutti i gusti.

La ragione è semplice: il video è immediato, non richiede sforzi per essere compreso, colpisce a livello emotivo perché coinvolge tutti i canali della comunicazione, dal verbale,

al paraverbale, al linguaggio del corpo. Se poi a tutto ciò aggiungiamo che nel settore del business il tempo è denaro, il video permette di essere fruito nelle più disparate situazioni, con gaudium dei *multitasker* che cercano di recuperare ogni ritaglio di tempo. Ebbene, tutto questo come si sposa con il mondo professionale? Semplice, se il trend va



Tra poco potremo dire addio alla cara vecchia newsletter di studio, che richiede di essere scaricata, magari stampata e soprattutto letta! E chi ha più il tempo? Ecco che qui il multimediale arriva in soccorso.

verso contenuti video, anche gli studi legali dovranno man mano adeguare la propria offerta informativa e formativa in questa direzione. Tra poco potremo dire addio alla cara vecchia newsletter di studio, che richiede di essere scaricata, magari stampata e soprattutto letta! E chi ha più il tempo? Ecco che qui il multimediale arriva in soccorso.

Invece di investire tempo a scrivere e impaginare la newsletter, è molto più efficace investire lo stesso tempo per organizzare in studio un canale multimediale dove caricare brevi video di approfondimento, di informazione, di formazione. Potremo in tal modo utilizzare canali social come Youtube, arricchire il sito di contenuti sempre aggiornati e fruibili, inviarli ai clienti tramite link via mail, o sfruttando l'App di studio.

Provate a pensare quanto potrebbe essere utile per l'ufficio HR dell'azienda cliente poter vedere (e rivedere) a “puntate” la spiegazione del Job's Act, invece di doverla “studiare” sui testi.

Perché tutto ciò sia davvero utile, bisogna però rispettare alcuni canoni per produrre contenuti multimediali validi e di livello. Vediamo i principali accorgimenti da tenere:

1. Prestate la massima attenzione alla qualità audio del video che andate a produrre. Ciò vuol dire, per intenderci, che difficilmente potrete utilizzare la webcam del computer e relativo microfono incorporato, o lo smartphone e il tablet. Molti diranno: “ovvio!”. Sarà pure ovvio, ma vi invito a fare un giro su Youtube per

assistere a imbarazzanti performance di legali che improvvisano video utilizzando strumenti di fortuna (o di sfortuna!).

Soluzione: procuratevi i radiomicrofoni da bavero, ad archetto, o un “gelato” (microfono da tenere in mano o da appoggiare sul tavolo).

2. Massima attenzione alla qualità video:

niente webcam del computer o device mobili, ma videocamera, possibilmente di recente tecnologia.

3. Curate lo scenario: curate lo sfondo della ripresa. Ho impresso in mente ancora il video di uno studio in cui l'avvocato enunciava le sue teorie con alle spalle un quadro storto e un sacchetto di plastica che spuntava di lato...

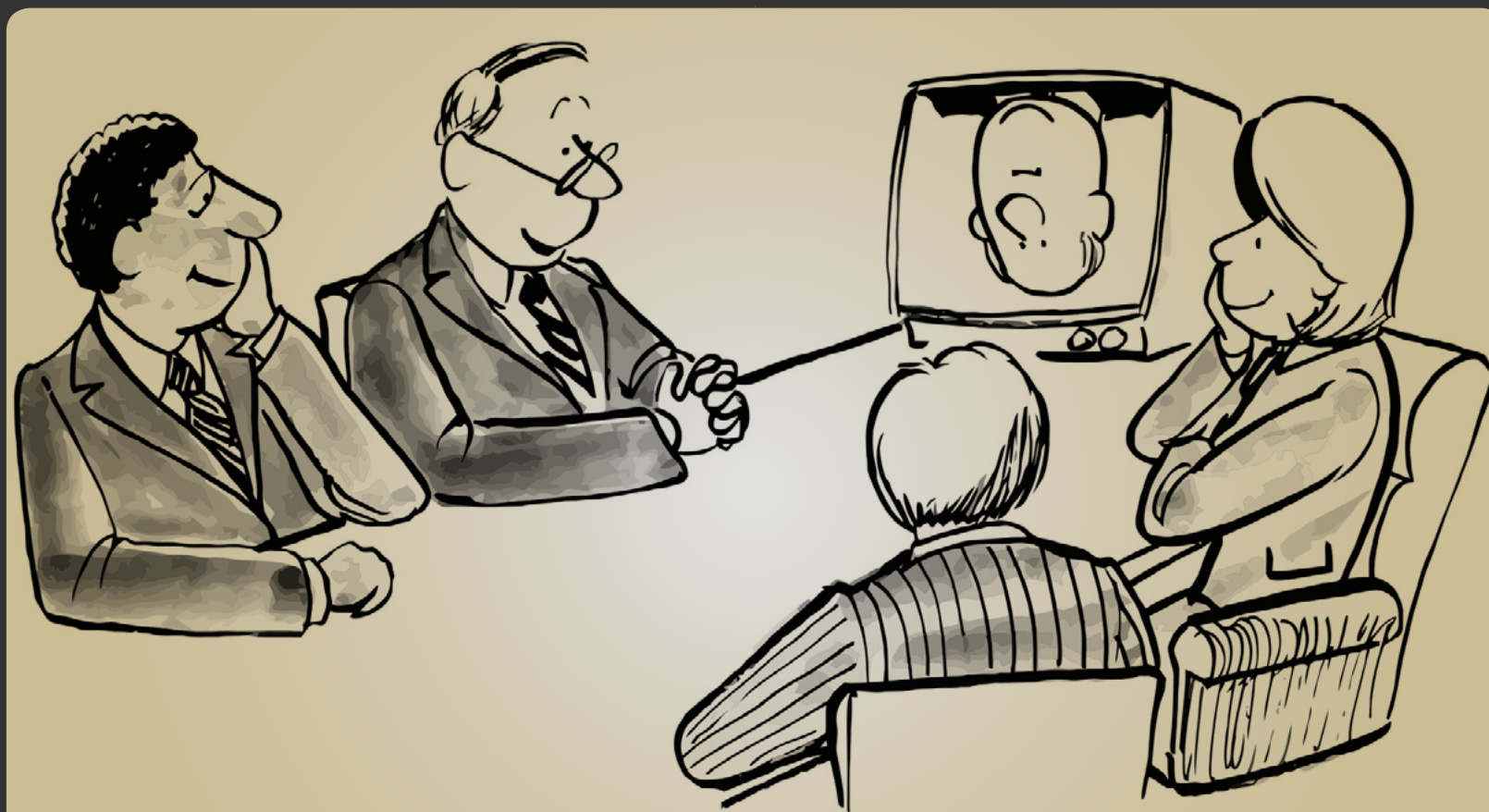
4. Attenzione alla luce: le riprese con buone probabilità le farete in studio, quindi con la luce artificiale. Verificate l'effetto delle lampadine fluorescenti che spesso attribuiscono tonalità alla pelle stile Hulk, oppure ambienti in penombra che trasmettono una tristezza infinita. Mentre scrivo ho davanti agli occhi la scena di un video fatto da uno studio (di commercialisti questa volta) dove il volto del professionista speaker risultava

a strisce causa luce che filtrava dalle persiane alla sua destra. Imbarazzante.

5. **Attenzione ai rumori d'ambiente**

in cui fate le riprese. Ce n'è per tutti i gusti: cani che abbaiano in lontananza, sirene di ambulanze, cellulari che suonano. Prima di mettere on line un video verificatene anche questi aspetti e non fate finta di non aver sentito, perché l'utente finale lo noterà eccome e ne rimarrà (negativamente) impressionato.

6. Paraverbale: se ciò che dite è importante, come lo dite non lo è di meno. Alcune regole vi possono aiutare a rendere quei pochi minuti di video di buona qualità: a) scandite bene le parole invece di mangiarle; b) parlate con frasi brevi dove sottolineate (accento tonico) la o le parole clou, invece di essere mono tono; c) fate una breve pausa tra una frase e l'altra u per creare ordine e dare modo a chi vi ascolta di comprendere quanto detto, tanto più se di contenuto tecnico; d) prendete l'abitudine di inserire un discorso con una domanda a voce alta, così che la spiegazione seguente sembri la risposta a quanto dichiarato; e) siate sintetici; f) ricordatevi che la voce



“I take it your world is upside down.”

trasmette emozioni, sappiatela modulare di conseguenza con tonalità e volume adeguati ai contenuti.

7. Contenuti: chiedetevi sempre a chi vi state rivolgendo. Inutile fare discorsi per tecnici se il vostro target privilegiato non è di tecnici. Molto spesso gli avvocati si mettono in cattedra come se dovessero

formare su un argomento degli esperti mondiali, quando invece il proprio cliente è interessato solo a capire qualcosa di più dell'argomento, a essere aggiornato e magari, solo in un secondo momento, a chiedere ulteriori spiegazioni.

8. Editing video: una volta registrato il clip video, curate la post produzione.

Ciò vuol dire, in sostanza, mettere una cover iniziale, magari con il logo dello studio e il titolo dell'intervento e una cover finale, magari con i vostri recapiti e con l'indicazione del prossimo video. È molto brutto, infatti, vedere clip video con

attacchi e stacchi bruschi, che trasmettono l'idea di "casereccio".

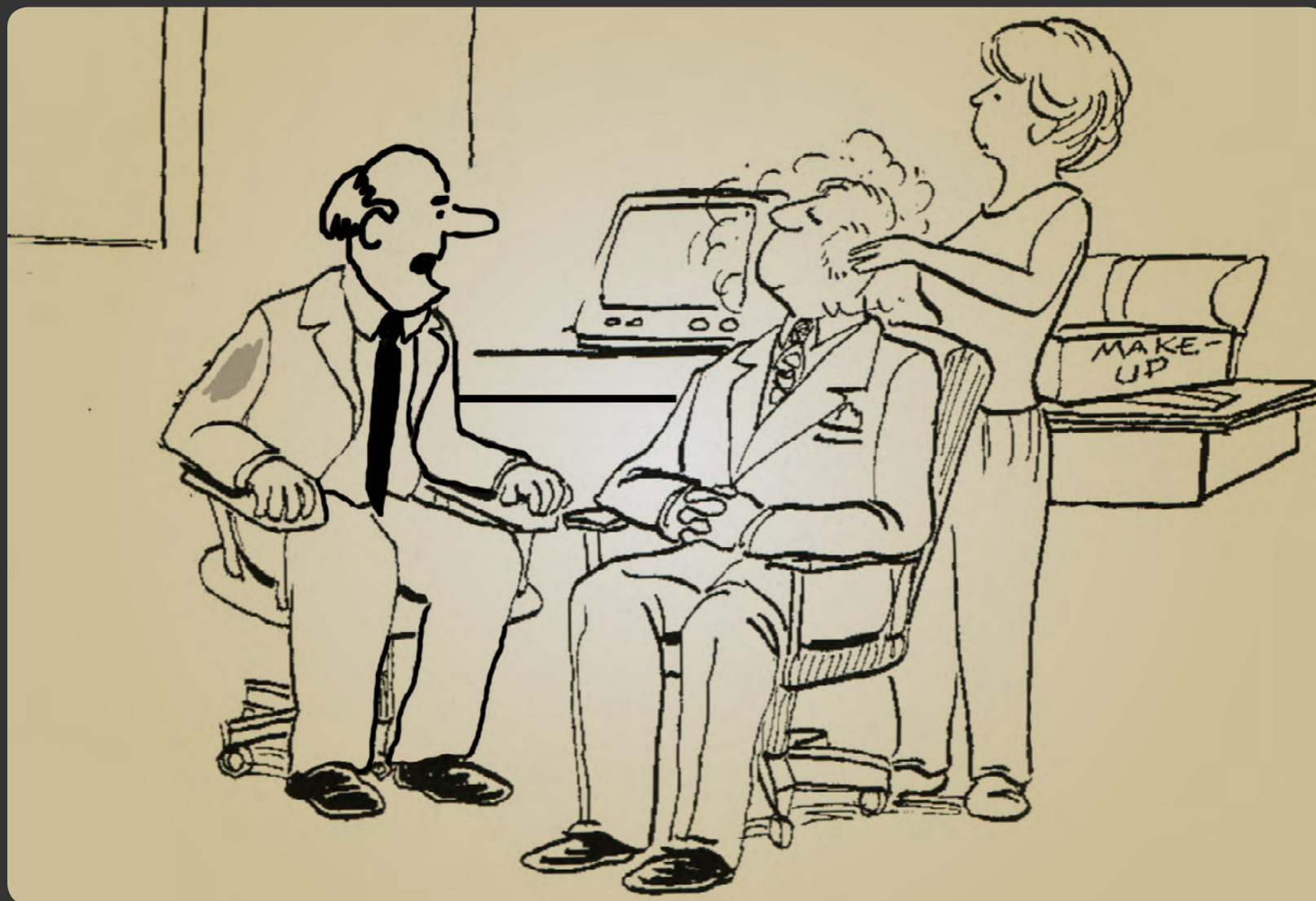
9. Durata: per essere davvero fruibile un video non deve superare i 5 minuti. Piuttosto spacchettate un argomento in più interventi, ma non fate video di 30

minuti (nemmeno di 7), nessuno avrà il tempo e la voglia di vederli.

10. Postura: seduti o in piedi? Anche qui non c'è una regola fissa. Dipende dalla durata del video, dall'argomento, dalle vostre preferenze e dal contesto. Ricordiamoci che più stiamo fermi e immobili, più le persone tenderanno ad "addormentarsi". All'opposto, più ci muoviamo, gesticoliamo e più tenderemo a distrarre e creare effetto "mal di mare" in chi ci guarda. Come in tutte le cose un buon equilibrio tra i due estremi è la cosa migliore: una curata gestualità, una buona modulazione della voce, se in piedi pochi movimenti.

Infine, ricordiamoci le regole della buona educazione: un bel "buongiorno", oppure "ben ritrovati" all'inizio faranno piacere e un saluto alla fine, magari anticipando i temi del prossimo clip, lasceranno una buona impressione nell'ascoltatore. 🎁

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



LE TAVOLE
DELLA LEGGE

L'ALTA CUCINA CORRE SULLA VIA DEL SETA

di giacomo mazzanti

Provo una certa emozione a scrivere questa recensione perché credo di stare per segnalarvi il miglior ristorante attualmente presente a Milano. Parlo di Seta, da poco inaugurato all'interno dell'hotel Mandarin Oriental, nuovo tempio del lusso sorto in Via Andegari, zona Via Manzoni. Il ristorante ha anche un'entrata in Via Monte di Pietà 18.



In agenda

Seta

Via Andegari, 9
20121 Milano

tel. +39.02.8731.8888

www.mandarinoriental.it

L'executive chef è **Antonio Guida**, due stelle Michelin al Pellicano di Porto Ercole: vi garantisco che darà filo da torcere a tutti gli stellati milanesi perché ha una mano blessed che oramai gli chef multimediali hanno perso, impegnati come sono a registrare trasmissioni televisive, spot pubblicitari e altre performance da "star".

La cucina racchiude l'essenza delle origini pugliesi (anzi salentine) dello chef unite alle sue esperienze in Toscana, Francia e ora a Milano: non cito i piatti che ho provato, un pò per gelosia e un po' perché sono tutti incredibili nella scelta degli ingredienti e nella preparazione ricercata. Perfino il risotto al nero di seppia era da voto 10.

Se aggiungete a tutto questo un pasticciere di altissimo livello (**Nicola Di Lena**) assieme a un servizio in sala eccellente (mai invasivo, errore che detesto nei ristoranti di livello) sotto l'occhio attento del giovane ma esperto maitre **Alberto Tasinato**, avrete probabilmente il meglio che la ristorazione italiana (e non solo) di alto livello possa offrire oggi. Costi: adeguati al locale ma per quello che proverete in termini di sensazioni, non ve ne pentirete. Credo che avremo, a breve, delle stelle in più sul cielo di Milano. 🍷





La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Albè & Associati, Allen & Overy, De Matteis, Ferrari Pedeferra Boni, Hogan Lovells, Nctm, Russo De Rosa Associati e Zitiello e Associati. I professionisti richiesti sono in totale 16 tra avvocati, neo avvocati, praticanti, neo laureati, junior associate e collaboratori. Le practice di competenza comprendono il contenzioso, il diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection, fusioni e acquisizioni, private equity, diritto bancario e finanziario, civile (in particolare il settore immobiliare), del lavoro, tributario, societario e financial institutions.

Per future segnalazioni scrivere a:
cristina.testori@legalcommunity.it

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

ALBÈ E ASSOCIATI

Sede. Busto Arsizio (VA).

Posizione aperta. Associate.

Area di attività. Diritto Civile - settore immobiliare.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. È richiesta esperienza nel diritto Civile e in particolare nel settore immobiliare.

Riferimenti. Per candidarsi utilizzare l'indirizzo mail avvocati@albeeassociati.it oppure utilizzare il format presente nel sito nella sezione lavora con noi.

ALLEN & OVERY

Sede. Milano.

Posizione aperta. Giovani laureati/laureandi.

Area di attività. Contenzioso.

Numero di professionisti richiesti. 1-2.

Breve descrizione. Si ricercano 1-2 giovani laureati/laureandi in giurisprudenza con il massimo dei voti (110/110) o media esami superiore a 28/30, ottima conoscenza del diritto civile e commerciale, ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e orale), ottime capacità analitiche e organizzative.

Un'eventuale pregressa esperienza nel dipartimento di contenzioso costituirà elemento di preferenza.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura con lettera di motivazione ed elenco degli esami sostenuti con relativa votazione a:
marzia.grugni@allenoverly.com.

DE MATTEIS

Sede. Roma.

Posizione aperta. Trainee.

Area di attività. Diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Cerchiamo giovani talenti che condividano i nostri valori di eccellenza e integrità. Il nostro successo dipende dalle capacità e dalla dedizione del nostro team. Richiesta laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110 e lode). Ottima conoscenza della lingua inglese (livello C2 o C1). Madrelingua italiana. Desiderio di specializzarsi in diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection. Maturità, professionalità e impegno uniti a curiosità e passione.

Riferimenti. Inviare cv con una lettera di accompagnamento all'indirizzo:
adematteis@dematteislex.com.

FERRARI PEDEFERRI BONI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Neo avvocato.

Area di attività. Contenzioso commerciale e fallimentare.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca neo avvocato con massimo due anni di esperienza.

Riferimenti. info@fpblegal.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Trainee/Junior Associate.

Area di attività. Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La/il candidata/o ideale è un praticante avvocato che stia svolgendo la pratica nel diritto bancario o finanziario da almeno 2 anni oppure un giovane avvocato appena abilitato con 2/3 anni di esperienza

effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel Banking & Finance e che abbia sviluppato specifiche competenze in operazioni di finanziamento (principalmente acquisition, asset, project, e property finance) presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; l'ottima conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale.

Sede. Roma.

Posizione aperta 1. Stagiaire/Trainee.

Area di attività. Financial Institutions.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La/il candidata/o ideale è un/a neolaureato/a con tesi di laurea e/o esami in diritto bancario, finanziario, dei mercati finanziari e/o assicurativo, votazione minima 105/110, con un forte entusiasmo per il settore. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

Riferimenti. Inviare dettagliato Curriculum Vitae, unitamente a un'autocertificazione degli esami

sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail

Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista – FIG RM - MAG).

NCTM

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Un neolaureato.

Area di attività. Bancario e finanziario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un neolaureato (esame e tesi in materia) con un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Un neolaureato.

Area di attività. Fusioni e Acquisizioni – Private Equity.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un neolaureato con un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

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

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Avvocato/dottore commercialista specializzato in diritto tributario. Anni di esperienza 2-5. Area di attività: consulenza continuativa, redazione di pareri e contenzioso tributario. Richiesta ottima capacità di scrittura e conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 2-3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 3-4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 4. Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, m&a.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Praticante avvocato/giovane avvocato. Richiesta ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta. La conoscenza di una ulteriore lingua straniera e l'attitudine allo studio finalizzata anche alla redazione di pubblicazioni giuridiche verranno valutate positivamente.

Riferimenti. Inviare il CV a info@rdra.it.

ZITIELLO E ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Junior associate.

Area di attività. Diritto assicurativo (regolamentare).

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricercano candidati che abbiano conseguito il titolo di avvocato; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; esperienza effettiva di almeno 2 anni in ambito assicurativo regolamentare. Età non superiore a 30 anni.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Junior associate.

Area di attività. Diritto Bancario e Finanziario (regolamentare).

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricercano candidati che abbiano conseguito il titolo di avvocato; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; esperienza effettiva di almeno 2 anni in ambito bancario e finanziario regolamentare. Età non superiore a 30 anni.

Riferimenti. Inviare CV a studio@zitielloassociati.it

Labour ²⁰¹⁵ Awards

by legalcommunity.it

Diretta streaming
28.09.2015 dalle 20,30
o #LcLabourAwards

IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



LA GIURIA

DOMENICO BUTERA

Vice Presidente, Aidp Gruppo Regionale Lombardia

OMAR CAMPISE

Chiesi farmaceutici

ARIANNA CAPPELLERI

Responsabile Risorse Umane, Euroristoro

SIMONA CAPPELLINI

Director HR Italy & Greece, IMS Health

ENRICO CAZZULANI

Segretario Generale, Aidp

FABIO COMBA

Direttore Risorse Umane, NH Hotel Group

MONICA CONSONNI

Prenatal

ROBERTO CONSONNI

CEO, Zambon Company

MARCO CROTTI

Zambon

ELENA DI SALVIA

Vice Direttore Generale, Finlombarda

MAURIZIO DOTTINO

Direttore Risorse Umane, Gruppo Marcegaglia

SABRINA FENOGLIO

LVMH

FRANCESCA FERRETTI

Legal & HR Manager, Rentokil Initial

CRISTIAN FILOCAMO

Chief Financial Officer, Iperal

MARINO FORCHIN

HR Director, CEME

LUCA GARELLA

Country Executive - Italy. Corporate & Institutional Banking, RBS

GIORGIO GIVA

Consulente

GIANLUCA GRONDONA

Group Human Resources & Organization Director, Salini Impregilo

RICCARDO JERINÒ

Gilead

FEDERICO KUJAWSKA

International HR Business Partner, Stannah Montascale

ANTONIO LABATE

Director Human Resources Royalty & Copyright, Sony Music Entertainment Italy

MASSIMO LAURO

Direttore del Personale, Chef Express SpA Gruppo Cremonini

GIORGIO LAVALLE

Responsabile del Personale, Gruppo Arriva Italia

SONIA MALASPINA

Direttore del Personale, Mellin

FRANCESCA MANILI PESSINA

HR Director, Sky

EMANUELE PEDROTTI

Pal Zileri

GIUSEPPE PIACENTINI

Responsabile Relazioni Industriali e Contenzioso del Lavoro, Fastweb

GIUSEPPE RAGUSA

Direttore Risorse Umane, Axitea

FABIO RAPETTI

Head of Legal & Corporate Affairs, 360 Payment Solutions

SARA RAZZICCHIA

Director Human Resources & GS, Sanofi Pasteur MSD

PAOLA RICCI

Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Alessandro Rosso Group e Best Tours Italia

RITA RICCOBONO

Human Resources Manager, Gruppo Azimut

CRISTINA SAYA

HR Manager - Italian Region, Rockwell Automation

ENRICA SATTA

Direttore del Personale, Techint

SIMONA SMALDONE

Decathlon

BARBARA TAGNI

Direttore Risorse Umane, Sephora Italia

MARTINO TRONCATTI

Human Resources & Organization Director, Artsana

ROBERTO ZECCHINO

Bosch