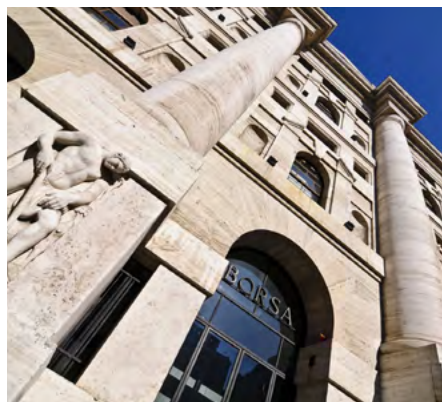
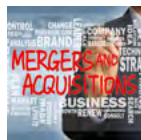




L'ANNO D'ORO DELLE QUOTAZIONI



Volkswagen, il dieselgate
viaggia al ritmo di tre
cause al giorno



I deal cross border
valgono il 75%
dell'm&a italiano

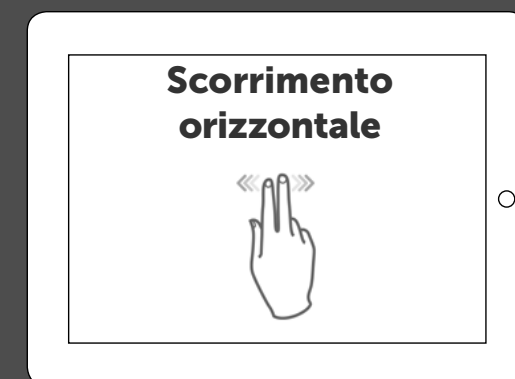


Speciale
general counsel
dell'anno 2015

«SPACCHIAMO LA GERONTOCRAZIA»

Giovanni Lega racconta il nuovo corso
di LCA. Lo studio abolisce i titoli.
Dà vita a un Think Tank animato dai soci
giovani. Sperimenta le fees for equity.
E prepara un modello di Llp all'italiana.





LA PROFESSIONE E IL PARADIGMA IMPRENDITORIALE

di nicola di molfetta



In questo numero di *Mag* l'espressione "studio legale" viene spesso affiancata alla parola "impresa". La cronaca, quindi, registra quanto da tempo sosteniamo, ossia che la professione forense, oggi, si muove in una dimensione nuova e incentrata su tre concetti fondamentali: organizzazione, concorrenza e mercato.

Parlando di organizzazione, in particolare, ci si rende conto che accettare l'idea che uno studio legale altro non sia che un'impresa professionale, offre grandi opportunità per lo sviluppo del settore.

Essere riconosciuti quale forma d'impresa, per esempio, consente agli studi legali di partecipare ai bandi regionali che gestiscono fondi europei destinati alle pmi. Come ha fatto notare l'avvocato **Franco Smania**, consigliere d'amministrazione della Cassa nazionale forense, intervenuto al congresso nazionale dell'Aiga di Padova lo scorso 24 ottobre, esiste un tesoretto di diverse decine di milioni gestito dalle Regioni, e messo a disposizione dall'Europa, che potrebbe avere tra i suoi beneficiari anche gli studi legali se solo questi venissero equiparati alle imprese. Ad oggi, questo accade solo in alcune Regioni del Paese. Anche perché, spesso, sono le istituzioni forensi stesse a opporsi a una tale equiparazione.

2015 savethebrand

Fashion · Food · Furniture

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity

Giovedì 29 ottobre 2015 • Ore 18,15
Museo Diocesano • Corso di Porta Ticinese, 95 • Milano

- 18,15** Accredito dei partecipanti e welcome cocktail
- 18,45** Presentazione della ricerca sulle best 50 Made in Italy nelle 3F
- 19,00** Tavola rotonda “Made in Italy, la sfida della crescita”
- 19,45** Premiazioni
- 20,30** Dinner e musica live
- 22,00** Open bar

IN COLLABORAZIONE CON

BonelliErede

C|M CASTALDI
&P MOURRE
& PARTNERS

CLEARY
GOTTLIEB



SID
INVESTIGATION
AGENCY

CON LA PARTNERSHIP DI

ICM Advisors
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

Ma concepire lo studio legale come specifica forma d'impresa professionale consente anche di affrontare di petto il tema della governance interna a queste strutture, ponendo le basi per l'eliminazione di alcune storture che caratterizzano il settore. A cominciare dalla regolamentazione dei rapporti tra soci e collaboratori.

Proprio di questi giorni è la presentazione di una proposta di legge, firmata dall'onorevole **Andrea Mazziotti di Celso** (Scelta Civica e socio dello studio Lombardi Molinari Segni) che propone per la prima volta in assoluto il riconoscimento del diritto a un compenso minimo stabilito con decreto del ministero della Giustizia, in favore dei praticanti con più di sei mesi di anzianità e degli associate. La proposta prevede anche che i rapporti di collaborazione con praticanti e avvocati siano fatti per contratto scritto nel quale sia indicato anche un termine minimo di preavviso in caso di recesso.

L'evoluzione in senso imprenditoriale delle strutture professionali, inoltre, dovrebbe progressivamente consentire di superare le disparità di trattamento che ancora caratterizzano i redditi di avvocati e avvocate.

L'assenza di una governance chiara e trasparente, infatti, favorisce le differenze retributive che oggi come oggi fanno sì che mediamente un'avvocata guadagni circa il 58% in meno di un collega maschio con la stessa seniority.

Soprattutto, però, l'accettazione di un paradigma imprenditoriale per costruire il nuovo modello di studio legale rappresenta la pre-condizione necessaria a spingere i professionisti a investire in progetti orientati alla crescita e allo sviluppo della propria organizzazione.

La maturazione di una consapevolezza imprenditoriale, infatti, è la condizione determinante per stimolare gli avvocati, in particolare i più giovani, a sviluppare un'attenzione specifica alle strategie che favoriscano l'ampliamento del raggio d'azione della propria struttura, in risposta alle dinamiche di domanda e offerta che caratterizzano ogni mercato. Anche quello dei servizi legali. 📺

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 @n_dimolfetta

N. 46 del 26.10.15



L'ANNO D'ORO DELLE QUOTAZIONI

Vallomaggi, il desarrollo viaggio al ritmo di tre cause al giorno

I dual cross border valgono il 75% dell'italia italiana

Speciale general counsel dell'anno 2015

“SPACCHIAMO LA GERONTOCRAZIA”

Giovanni Lega racconta il nuovo corso di LCA. Lo studio abolisce i titoli. Da vita a un Think Tank animato dai soci giovani. Sperimenta le fees for equity. E prepara un modello di Llp all'italiana.



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

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it

Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.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 Marketing

stefania.bonfanti@legalcommunity.it

cristina.testori@legalcommunity.it

sara.venegoni@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

18

Coletti:
«Prima dei lateral,
la crescita interna»



23

Lega:
«Spacciamo
la gerontocrazia»



30

I deal cross border
valgono il 75%
dell'm&a italiano



38

L'anno d'oro
delle quotazioni



48

Volkswagen,
il dieselgate viaggia
al ritmo di tre cause
al giorno



Un mercato secondario
per chi scommette
sulle start up



56

Gli npl
si vendono a stock



60

Effetto
Jobs Act



64

Perché gli avvocati
non si preoccupano
della cyber security...
sbagliando



69

Speciale
general counsel
dell'anno 2015



78

MID INDUSTRY CAPITAL, BUCCI NOMINATO VICE PRESIDENTE

I cda di Mid Industry Capital, investment company quotata sul segmento IC2 del MIV (Mercato degli Investment Vehicles) di Borsa Italiana, ha deliberato di nominare Amministratore Delegato **Mario Spongano** (già nominato Presidente dall'assemblea degli azionisti del 12 ottobre 2015) e Vice Presidente non esecutivo **Stefano Bucci** socio dello studio Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners.

Il consiglio di amministrazione ha anche provveduto ad attribuire al Presidente e Amministratore Delegato i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della società fatta eccezione per quelli riservati al Consiglio dalla legge o dallo Statuto.

Nel cda entra anche un altro legale, sempre come indipendente. Si tratta di **Francesco Cartolano**, socio fondatore di Accinni Cartolano studio legale (Acsl). 🏛️



PROVERBIO NEL PARTERSHIP BOARD DI KING & WOOD MALLESONS

Davide Proverbio, partner della sede italiana, entra nel Partnership Board europeo di King & Wood Mallesons, tra le prime 25 law firm internazionali con circa 1 miliardo di dollari di ricavi e oltre 2.700 avvocati. Proverbio è l'unico italiano del board dove siedono anche altri 9 componenti, tra cui il senior partner EMEA **Stephen Kon**. L'ingresso di Proverbio dovrebbe determinare un maggiore ruolo della sede italiana nonché un maggiore focus dello studio sul private equity, area di specializzazione dello stesso Proverbio. Tra le ultime operazioni seguite, il coinvestimento di Silk Road Fund nell'operazione Pirelli e, per HIG Capital, la costituzione di un veicolo di investimento in NPL insieme a IDeA Capital. 🏛️



RICCHETTI È DIRETTORE AFFARI LEGALI E SOCIETARI DI ANAS

Claudia Ricchetti è la nuova responsabile della Direzione legale e societario dell'Anas. Nel suo nuovo ruolo, riporterà al presidente e amministratore delegato **Gianni Vittorio Armani**. Ricchetti proviene da Igt, dove ricopriva la posizione di Senior vice president e General counsel for International and Italy Regions, dopo essere stata General Counsel di Gtech Italia. La nomina di Ricchetti si inserisce in un più ampio rinnovamento delle cariche dell'Anas. Da Terna, infatti, provengono il nuovo responsabile delle risorse umane **Alessandro Rusciano** e il nuovo direttore finanziario **Edoardo Eminyan**. 🎉



Claudia Ricchetti

DENTONS PRENDE GUERRITORE

Eriprando Guerritore si unisce a Dentons Milano in qualità di senior counsel, rafforzando ulteriormente la practice di Banking and Finance dello studio. L'ingresso di Guerritore, che arriva da Jones Day, amplia l'offerta di servizi legali di Dentons in ambito Real Estate ed Energy, estendendola anche al campo dei servizi finanziari e, al contempo, assicura lo sviluppo di opportunità sinergiche con le altre practice strategiche dello studio. Al team legale si uniscono, inoltre, **Cristina Melentieva**, proveniente dallo studio Sica, **Mariavittoria Liaci**, ex d'Urso Gatti Pavesi Bianchi e **Adriana Del Giudice**. 🎉



Eriprando Guerritore

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.

PERFETTI PASSA A BONELLIEREDE

Prosegue il rafforzamento di BonelliErede nel diritto amministrativo con l'ingresso, dall'inizio di novembre, di **Luca Raffaello Perfetti** dopo quello, l'anno scorso, di **Fabio Elefante** (ex Dla Piper), in un dipartimento che oggi conta oltre 20 professionisti.



Luca Raffaello Perfetti

Insieme a Luca R. Perfetti, che assumerà la guida del dipartimento, si unisce a BonelliErede anche **Alessandro Rosi**, che ha seguito con successo importanti contenziosi per primarie aziende (quotate e non) e vanta una significativa esperienza in materia di consulenza di diritto amministrativo.

Perfetti ha svolto per diversi anni la sua attività professionale in Chiomenti e, successivamente, in Villata degli Esposti. È professore ordinario di diritto amministrativo. 🏛️

PEDERSOLI CHIAMA RIVA

Pedersoli e Associati amplia il dipartimento Corporate m&a con l'ingresso di **Diego Riva** che assume il ruolo di Partner. Riva, che opererà presso la sede di Milano dello Studio, è specializzato in consulenza e operazioni in materia di diritto commerciale, societario e dei mercati finanziari. L'avvocato è attivo anche nel settore sportivo, con riferimento ai profili di governance sia di soggetti privati sia di istituzioni sportive.



Diego Riva

Prima di entrare a far parte dello studio Pedersoli e Associati, Diego Riva ha collaborato, a partire dal 1998, con gli studi Allen & Overy, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton e con lo studio legale Pavesi Gitti Verzoni. 🏛️

GRASSI E SALADINO RIPARTONO DAL CLUB DEAL

L'ultima azienda a essere stata venduta è Carco, che produce e distribuisce in tutto il mondo prodotti per la tenuta dei fluidi, acquisita dal socio di maggioranza, finanziato dal colosso Usa Prudential per 30 milioni di euro. Nei prossimi tre o quattro anni ci saranno poi le dismissioni di tutti gli altri investimenti, fra i quali quello in BTP, MPM e Italchimica, e la definitiva liquidazione il fondo.

Ma per il management team di Open Mind, composto da **Domenico Grassi**, manager proveniente dal gruppo Meliorbanca e Banca Gesfid di Lugano, e **Giovanni Saladino**, ex socio e general manager di BancaGesfid, l'avventura inizia adesso. Perché dopo 15 anni di lavoro con i fondi i due professionisti vogliono «dare continuità» alla loro attività attraverso la realizzazione di un club deal specializzato a partire dal 2016. «L'idea è quella di sottoporre dei progetti di investimento a 3 / 6 investitori selezionati – racconta Grassi a *Mag* – il quali, in base al tipo di proposta, possono decidere di volta in volta se investire o no, con una somma intorno ai 3-5 milioni».

Il target resta lo stesso del fondo precedente, ossia aziende di piccole e medie dimensioni situate prevalentemente nel Nord Italia e in Ticino, con un alto potenziale di crescita e un giro d'affari tra i 10 e 30 milioni di euro. L'obiettivo è «aumentare il loro fatturato e il valore in modo significativo in due o tre anni e poi trovare un compratore, che sia un'azienda o un altro fondo», aggiunge Grassi.

Per quanto riguarda i settori nei quali cercare le proposte, restano quelli “core” dei due professionisti, come il settore tecnologico, meccanico, il packaging per i settori alimentare e cosmetico e la logistica. «Il nostro nome è legato a questi tipi di industrie – ricorda Grassi - e questo è molto importante per quel che riguarda la fiducia degli investitori». Ma la coppia intende anche aprirsi a nuove strade, come il mercato delle “smart box”, «un mercato in cui operano aziende anche con 30 – 40 milioni di fatturato, che è in forte sviluppo in Italia e presenta ottime opportunità di business», afferma.

Una scommessa, per Grassi e Saladino, che si gioca tutta sui deal. «La sfida principale – continua il manager - sarà scegliere la giusta azienda e il giusto interlocutore, quindi un imprenditore che abbia le idee chiare, un piano di sviluppo sufficientemente strutturato e la voglia di internazionalizzarsi». 🏆



DAL CORPORATE AL FINANCE, LA SCINTILLA DELL'ENERGY

Quindici giorni ad alta tensione per gli studi legali impegnati in numerose operazioni che hanno visto protagonisti soggetti attivi nella produzione o distribuzione di megawatt. A cominciare dalla jv tra Egp e F2i.



Corre l'attività legale legata all'energy (7,5%). Mentre il real estate (7%) e il private equity (9%) si confermano practice altamente attive. L'm&a si conferma la practice più attiva (26%), seguita dal capital markets (16%) e banking (13%).

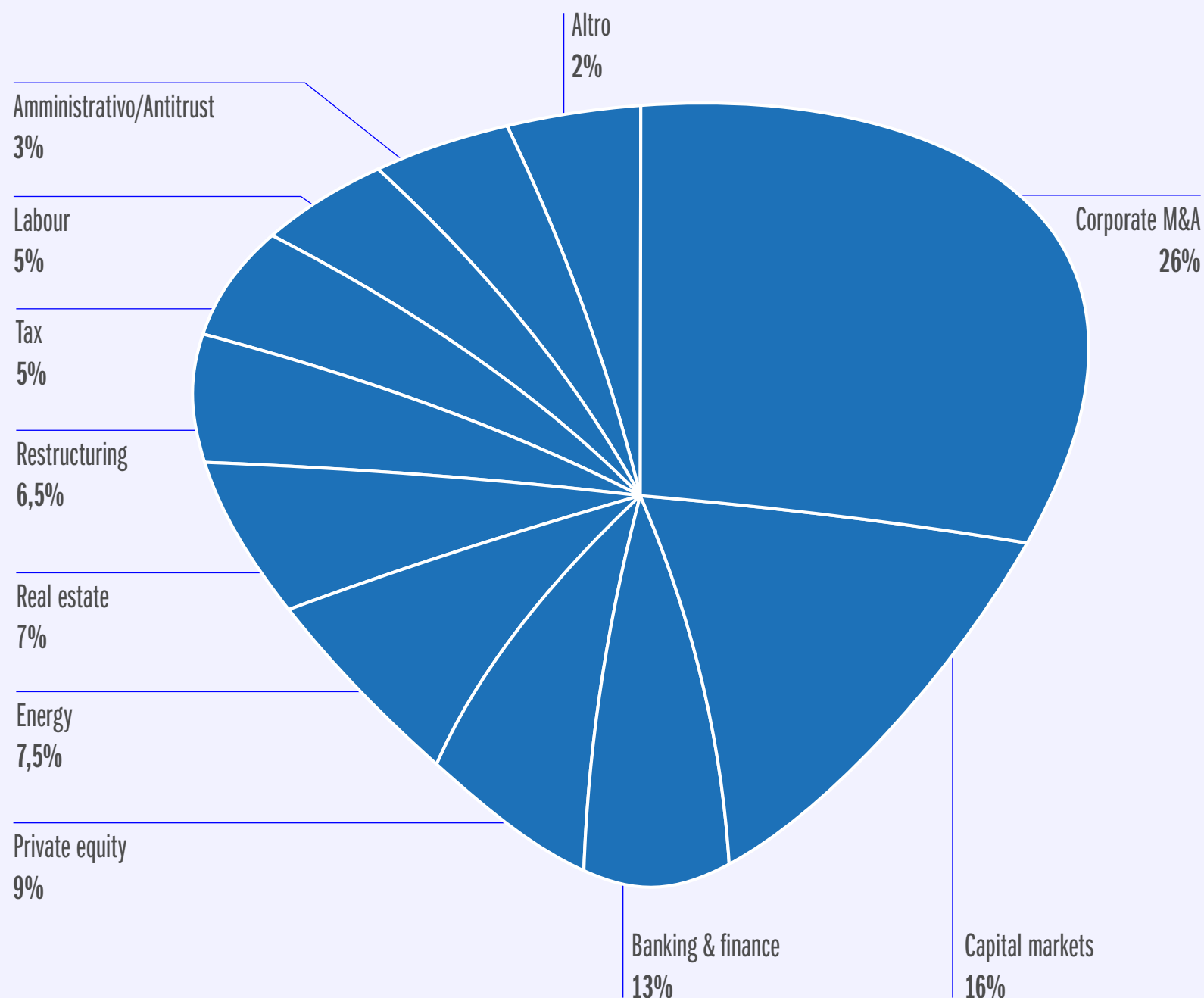
BONELLIEREDE E LEGANCE NELL'ACCORDO TRA EGP E F2I

Assistite rispettivamente da BonelliErede e Legance, Enel green power (Egp) e F2i si sono accordate per stringere un'alleanza nel fotovoltaico. Secondo gli accordi, il gruppo guidato da **Francesco Venturini** e il fondo infrastrutturale gestito da **Renato Ravanelli** conferiranno alla joint venture 110 megawatt a testa di capacità installata nel solare. In questo modo, nascerà uno dei più grandi poli del settore con una dote iniziale di 220 mw.

Il core team di BonelliErede è stato coordinato dai partner **Roberto Cera** e **Catia Tomasetti**, coadiuvati per gli aspetti di project finance dagli associate **Giorgio Frasca** e **Ludovico Mannini**, per gli aspetti di Corporate/M&A dalla senior associate **Francesca Grifi** e dall'associate **Roberta Padula** e per i

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



* Periodo dal 13 al 26 ottobre 2015 • Fonte: legalcommunity.it



profili di diritto amministrativo dalla managing associate **Elena Giuffrè**, dalla senior associate **Giovanna Zagaria** e dall'associate **Giovanna Salatino**. Il partner **Massimo Merola** ha curato invece gli aspetti di diritto della concorrenza. Per Legance, invece, l'operazione è stata coordinata dal socio **Monica Colombero** coadiuvata dal senior counsel **Antonio Palazzolo** per gli aspetti legati alla due diligence e ai contratti commerciali, dal senior associate **Guido Cavaliere** per i temi legati al Corporate/M&A, dal socio **Claudia Gregori** e dal counsel **Francesco Di Bari** per gli aspetti fiscali. Il socio **Vito Auricchio** con l'associate **Valerio Mosca** ha curato i temi in materia di anti trust e le procedure che sono in corso di finalizzazione. L'entreprise value degli asset di Egg è pari a 230 milioni di euro e quello

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

degli asset di F2i a 285 milioni di euro, con un equity value rispettivamente pari a 88 milioni di euro, al netto delle minorities, e 106 milioni di euro. Inoltre, EGP, al fine di garantire partecipazioni paritarie nella joint venture, effettuerà un apporto di cassa per 18 milioni di euro, da eseguirsi al momento del conferimento della partecipazione di Altomonte FV srl. È comunque previsto, nel 2016, un meccanismo di aggiustamento dei valori, usuale per questo tipo di operazioni.

- LA PRACTICE
Energy/Corporate m&a
- IL DEAL
Joint venture tra Enel Green Power e F2i
- GLI STUDI
BonelliErede; Legance
- GLI AVVOCATI
Roberto Cera, Catia Tomasetti, Massimo Merola, Elena Giuffrè (BonelliErede); Monica Colombera, Claudia Gregori, Vito Auricchio (Legance)
- IL VALORE €
515 milioni

JONES DAY E GOP ACCENDONO L'MTN PROGRAMME DI IREN

Jones Day e Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners hanno fornito assistenza legale nella costituzione del Mtn Programme di Iren spa coordinata da Mediobanca e Goldman Sachs International in qualità di Joint Arrangers. Nel dettaglio, l'Mtn programme di Iren prevede l'emissione di obbligazioni per un importo complessivo massimo di 1 miliardo di euro con un rating assegnato al programma da Fitch di BBB.

Il prospetto di base relativo al programma è

stato approvato dalla Banca Centrale Irlandese per l'eventuale quotazione di obbligazioni emesse nell'ambito del programma sul mercato regolamentato della Borsa Irlandese. Oltre ai Joint Arrangers, gli altri Dealers sul Programma sono Banca IMI spa e UniCredit Group AG.

Jones Day ha assistito l'emittente per gli aspetti amministrativi e fiscali con un gruppo di lavoro guidato dai partners **Piergiorgio Leofreddi** e **Marco Lombardi** coadiuvati dagli associate **Giacomo Muratore** e **Federico Ceccon**.

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha assistito i dealer per gli aspetti di diritto inglese e italiano relativo all'operazione, con un gruppo di lavoro guidato dal **Partner Richard Hamilton** e dal **Partner Fabio Ilacqua** per gli aspetti di capital markets coadiuvati dal Senior Associate **Elena Cirillo** e dall'Associate **Smeralda Mazzei**, per gli aspetti





Piergiorgio Leofreddi



Richard Hamilton

tax dal Partner **Fabio Chiarenza** coadiuvato dall'Associate **Francesca Staffieri** e, per gli aspetti regolamentari, dal Counsel **Elisabetta Gardini** e dall'Associate **Francesca Falco**.

- LA PRACTICE
Debt capital markets
- IL DEAL
Mtn programme di Iren
- GLI STUDI
Jones Day; Gianni Origoni Grippo Cappelli
- GLI AVVOCATI
Piergiorgio Leofreddi, Marco Lombardi (Jones Day); Richard Hamilton, Fabio Ilacqua, Fabio Chiarenza, Elisabetta Gardini (Gianni Origoni Grippo Cappelli)
- IL VALORE €
1 miliardo

NORTON ROSE FULBRIGHT E GATTAI MINOLI AGOSTINELLI IN UN PROJECT EOLICO

Norton Rose Fulbright studio legale ha assistito Banca Popolare dell'Emilia Romagna Società Cooperativa, capofila, e Credito Valtellinese Società Cooperativa, quali banche organizzatrici e sottoscrittrici di un finanziamento limited recourse per un ammontare complessivo pari a 29 milioni di euro, relativo al progetto per la costruzione e successiva gestione e manutenzione di un parco eolico composto da 13 aerogeneratori del produttore danese Vestas della potenza complessiva di 26 MW nel Comune di Deliceto, in Provincia di Foggia.

La project company che sta sviluppando il progetto e che ha sottoscritto il contratto di finanziamento con Bper e Creval è Delsis srl, società detenuta al 65% da Tre Power Energy srl (società controllata da Aren Electric Power spa, che ha agito in qualità di sponsor) e al 35% da Sistemi Energetici spa, originario sviluppatore del progetto ed appaltatore delle opere relative al balance of plant del parco eolico.

I lavori di costruzione e connessione del parco eolico, che rientra nel contingente di potenza incentivata sottoposto a procedura

competitiva d'asta al ribasso dal GSE relativo al primo semestre 2014, dovrebbero terminare entro il 30 giugno 2016. Il nuovo impianto sarà in grado di generare, una volta in esercizio, oltre 57 GWh di energia all'anno, equivalenti al fabbisogno di consumo annuale di circa 20.000 famiglie, evitando così l'emissione in atmosfera di più di 52.000 tonnellate di CO2 all'anno.

Arturo Sferruzza, partner nella sede di Milano e head of banking ha coordinato il team composto dagli avvocati **Luigi Costa**, per gli aspetti finanziari, societari e la contrattualistica di progetto, **Chiara Toccagni**, per le tematiche di diritto amministrativo, nonché da **Lisa Rancitelli**, trainee del dipartimento di banking. Per la società,





Arturo Sferruzza



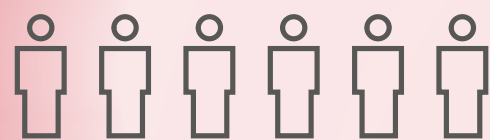
Giovan Battista Santangelo

in qualità di consulente legale, ha agito lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners, con i professionisti della sede romana **Giovan Battista Santangelo**, partner, **Flavia Bertini** e **Marco Reale**, associate. 🏆

- LA PRACTICE
Banking & finance
- IL DEAL
Project per un parco eolico
- GLI STUDI
Norton Rose Fulbright; Gattai Minoli Agostinelli
- GLI AVVOCATI
Arturo Sferruzza (Norton Rose Fulbright);
Giovan Battista Santangelo (Gattai Minoli Agostinelli)
- IL VALORE €
29 milioni

VOTA IL TUO PREFERITO

Finance ²⁰¹⁶ Awards



by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2016
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



SID
INVESTIGATION
AGENCY



Antonio Coletti

«PRIMA DEI LATERAL, LA CRESCITA INTERNA»

Parla Coletti, managing partner di Latham & Watkins. La sede italiana dello studio americano vede aumentare il fatturato ma non l'organico. Trovare soci sul mercato? «Non è semplice». E quest'anno punta sulle promozioni.

Tre anni in crescita. Anche quando la crisi era al suo culmine, la sede italiana di Latham & Watkins ha continuato a macinare lavoro e operazioni, mettendo a segno un incremento medio annuo dei propri ricavi del 15% e arrivando a registrare, stando alle stime pubblicate sul numero 37 di *Mag*, un fatturato di 29 milioni di euro nel 2014.

Un dato significativo, a cui tuttavia non è corrisposta un'altrettanto ritmata crescita dello studio in termini di organico. Anzi, a ben guardare, negli ultimi tre anni Latham & Watkins ha subito più di una uscita tra i propri soci.

È stato il caso, per esempio, di **Tommaso Amirante**, entrato in Lms a febbraio scorso, dopo che a settembre 2014 era stato **Riccardo Agostonelli** a lasciare lo studio per entrare in Gattai Minoli, mentre a fine 2012 **Simone Monesi** aveva deciso di passare nelle fila di Osborne Clarke.

Se da un lato, però, lo studio ha subito un certo turnover, dall'altro, sottolinea in questa intervista rilasciata a *Mag* **Antonio Coletti**, office managing partner di Latham & Watkins per l'Italia al suo terzo anno di mandato, ha mantenuto un «posizionamento elevato sia sul piano qualitativo che quantitativo come dimostrano le operazioni che seguiamo e i ranking che ci vengono attribuiti».

Solo per restare agli ultimi nove mesi, il marchio Latham & Watkins è stato presente in operazioni come l'acquisizione di Pirelli da parte di ChemChina, nella quale lo studio ha affiancato JP Morgan; o l'ingresso di Tamburi Investment Partners in Azimut Benetti, dove la law firm americana ha assistito lo storico cantiere italiano; e ancora la fusione tra Sorin e Cyberonics che ha visto gli avvocati italiani di Latham & Watkins agire per la società ex Snia.

In Italia, nota Coletti, lo studio ha costruito una practice molto «vicina alla clientela corporate». Il che, aggiunge, «ha una valenza particolare, perché consente di investire sulla fidelizzazione dei clienti». E si riflette non solo nell'attività corporate m&a, ma anche sul fronte capital markets dove «i nostri incarichi ci vedono spesso al fianco degli emittenti». Di recente, per esempio, lo studio ha agito per Illycaffè nell'emissione di un bond da 70 milioni e Snai in un'emissione da 110 milioni di euro.

Se la vicinanza alla clientela corporate è una delle caratteristiche distintive della practice italiana dello studio, la presenza al fianco delle investment bank e dei private equity è ciò che contraddistingue lo studio a livello globale. Inclusa l'Italia. Anche qui, seguendo il track record più recente si

ritrova Latham & Watkins al fianco di Sandstone Holding BV (società che fa capo al gestore di fondi infrastrutturali Morgan Stanley Infrastructure II) nell'ingresso nel capitale di Ital Gas Storage; così come al fianco di Carlyle nella conquista del 90% di Twin Set.

L'integrazione del business case locale con quello globale dello studio è un aspetto essenziale della strategia di Latham & Watkins e si riflette direttamente nella partnership. I soci fanno parte di un'unica LLP. Concettualmente lo studio si propone come unica entità e quindi con un modello imprenditoriale uniforme.

Il dato è rilevante, soprattutto nella misura in cui impatta sul modo di stare sul mercato da parte dello studio e sulla sua politica di sviluppo che tra lateral hire e crescita interna sembra, almeno in Italia, prediligere la seconda.

Il fatto di essere una struttura molto integrata a livello globale è la ragione che spiega come mai lo studio sia considerato tra i più cari in Italia?

Questa è una struttura imprenditoriale con una partnership unica dove i nostri risultati, oltre a soddisfare i clienti, dovrebbero contribuire in modo analogo ai risultati di uffici posti in altre giurisdizioni. In realtà le valutazioni che facciamo quando ci proponiamo ai nostri clienti dipendono anche da altri fattori.

In che senso?

In molte operazioni abbiamo lavorato alla pari con altri studi attivi in Italia perché erano operazioni interessanti per noi per mantenere o sviluppare relazioni con i clienti ed essere presenti sul mercato italiano. In alcuni casi, quindi, abbiamo fatto scelte che consideriamo strategiche.



MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION



Milan, November 27, 2015

6° CAM ANNUAL CONFERENCE

Arbitrating Mergers and Acquisitions Disputes

Discount code reserved to Legalcommunity's subscribers:

MAG6AC

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

Sponsored by



LOMBARDI MOLINARI SEGNI
STUDIO LEGALE



Media partner



E quindi?

Lo studio è nato in un certo momento storico quando Roma era un mercato molto attivo. Il mercato si è poi concentrato su Milano e l'espansione di uno studio sulla piazza di Roma è molto complessa.

E Roma è passata in secondo piano. A questo punto cosa farete?

La sede c'è ed è attiva. Non c'è alcun piano che ne preveda la chiusura.

Ragionando, invece, in prospettiva: pensate di tornare sul mercato per prendere nuovi professionisti?

A livello locale, per ora, siamo molto attenti alla crescita interna. Da qui a marzo lo studio in Italia valuterà la promozione di nuovi soci.

Sul piano del lateral hire invece?

Qui il discorso è più complesso. Siamo attenti al mercato, ma non è così facile. Un nuovo ingresso nella partnership non deve servire solo a fare numero. Deve avere caratteristiche, professionali e umane, e un business case che si sposino con il modello dello studio e i suoi professionisti.

Avete qualche trattativa interessante in corso?

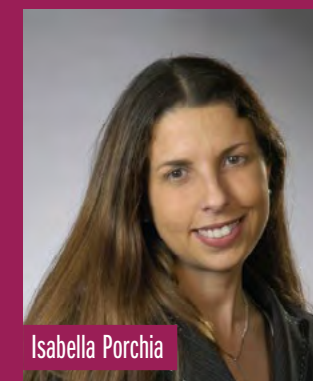
Se anche ci fosse non potrei dirglielo. Ma al momento non ci sono opportunità concrete. Mentre l'opportunità su cui ci concentriamo oggi è la crescita interna.

Ma secondo lei Latham & Watkins è un'insegna che spaventa? Lavorare qui può essere considerata una impresa troppo ardua?

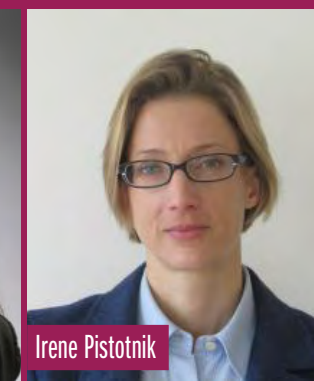
Non credo. Siamo una realtà dove bisogna darsi da fare e mettersi

DIVERSITY, LATHAM LANCIÀ WEB

Obiiettivo diversity. Latham & Watkins rilancia, in Italia, Web. Il progetto Women Enriching Business (Web) coinvolge tutti gli uffici di Latham & Watkins nel mondo ed è stato lanciato nel 2006 per promuovere la leadership



Isabella Porchia



Irene Pistotnik

femminile in tutti i settori e ambiti di specializzazione, attraverso iniziative globali e locali volte ad affrontare le sfide e le opportunità delle donne nel business e a facilitare le relazioni professionali.

Le responsabili in Italia del progetto sono gli avvocati **Isabella Porchia e Irene Pistotnik**, impegnate nel coordinamento di un ciclo di iniziative che, con cadenza regolare, intende proporre sia eventi di svago sia di carattere culturale, con l'obiettivo di promuovere il networking e nuove opportunità di sviluppo professionale per le donne nel business. 🎁

totalmente in gioco. È uno studio meritocratico e democratico che offre percorsi di crescita professionale molto interessanti. Certo non esistono cosiddette rendite di posizione e i professionisti dello studio devono ogni giorno costruirsi delle opportunità. 🏠

«SPACCHIAMO LA GERONTOCRAZIA»

Giovanni Lega racconta il nuovo corso di LCA. Lo studio abolisce i titoli. Dà vita a un Think Tank animato dai soci giovani. Sperimenta le fees for equity. E prepara un modello di Llp all'italiana.



Dare vita a una struttura capace di durare nel tempo. Quando **Giovanni Lega** parla del nuovo corso di LCA, lo studio fondato assieme a **Paolo Colucci** nel 2004, è come se parlasse di un'azienda. Sarà che, come lui stesso ricorda, viene da una famiglia di imprenditori. Sarà che ha da sempre cercato di farsi interprete del cambiamento che attraversa la professione legale e il mercato in cui si inserisce. Lega ha deciso di indossare i panni del capo cantiere o direttore dei lavori e costruire una realtà dinamica, fondata sui giovani, dove non si fanno più distinzioni tra soci e collaboratori ma in cui operano solo avvocati che, a ogni livello, si devono sentire protagonisti del loro progetto professionale.

LCA è diventato una sorta di laboratorio per la sperimentazione di un nuovo modello di studio legale?

Non lo so, certo stiamo facendo del nostro meglio. Noi siamo imprese, piccole o medie imprese di servizi, e dobbiamo cercare di riflettere questo anche all'interno delle nostre strutture, dedicando sempre più attenzione agli uomini.

Questo cosa comporta?

Grande creatività e lungimiranza, in assenza di una specifica normativa. E soprattutto grande entusiasmo.

In che senso?

Nel senso che l'entusiasmo è il *driver* dell'impegno per far sì che gli studi legali italiani possano finalmente diventare delle entità *self standing*. Sganciate, nel loro percorso, dalle figure dei loro fondatori o di alcuni avvocati.

Per questo avete ripensato il vostro brand?

Il brand oggi può diventare il nucleo attorno

al quale fondare un centro d'eccellenza che si esprima nel contesto lavorativo e nelle procedure. Bisogna far crescere nelle persone il *sense of belonging*. Bisogna far sentire ai professionisti che sono parte della struttura e non solo dei numeri all'interno di essa.

E la sensazione è che questo percorso sia partito dai giovani...

Stiamo creando una realtà dinamica. E quindi non poteva che essere così. Abbiamo cominciato a dare voce ai giovani. Abbiamo creato uno Young Think Tank che contribuisce attivamente alla definizione delle strategie dello studio.

«Il brand oggi può diventare il nucleo attorno al quale fondare un centro d'eccellenza che si esprima nel contesto lavorativo e nelle procedure. Bisogna far crescere nelle persone il *sense of belonging*. Bisogna far sentire ai professionisti che sono parte della struttura e non solo dei numeri all'interno di essa».

E poi avete deciso di abolire i titoli.

L'idea è stata quella di dire basta alle rendite di posizione. Per questo abbiamo scelto di eliminare i titoli. Nessuna distinzione formale tra partner, associate, eccetera. Qui siamo tutti professionisti. E dico di più: anche l'esame di Stato non è di per sé significativo, essendo di fatto un random shot.

Cioè?

Quello che conta è se un professionista è bravo e se sa stare sul mercato.

L'abolizione dei titoli interni sarà stata uno choc per qualcuno...

Il lavoro è stato lungo. E questo è stato il punto di arrivo di un percorso nel quale la gente si è resa conto che contava per quello che faceva e non per i titoli che aveva.

Un cambio di prospettiva radicale...

La verità è che si è dei partner perché si agisce come dei partner e si gestiscono delle responsabilità da partner. La credibilità di ognuno, a questo punto, dipende non da un titolo o da un grado, ma dal merito. Questo

ha creato un *boost* pazzesco. I ragazzi si sono entusiasmati. Hanno cominciato a sviluppare nuove aree e a portare clienti. E per me era essenziale per mandare un messaggio.

Quale?

Spacciamo la gerontocrazia. Non è detto che un avvocato di 70 anni sia meglio di un trentenne.

Uno dei problemi principali è che i settantenni fanno fatica a smettere di lavorare. E non sempre per scelta...

Verissimo. Un professionista oggi tende a

UN ANNO IN SEI OPERAZIONI

1

BOERO BARTOLOMEO

Andrea Carreri, Marina Rosito e Beatrice Bottini, hanno assistito il gruppo Boero Bartolomeo nella cessione del ramo aziendale delle vernici navali alla società Boat Spa.

2

ARXIT

Con un team composto da Gianluca De Cristofaro, Francesco De Maio e Federica Furlan, ha assistito Arxit nell'implementazione e nel lancio di SecurWoman, software applicativo e app.

3

EMBED CAPITAL

Con un team composto da Riccardo Massimilla e Andrea Cuneo, ha assistito l'investitore Embed Capital nel primo round di investimento completato nella società Wecare Srl.

I FINALISTI

Energy *2016* Awards

by legalcommunity.it

LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



SID
INVESTIGATION
AGENCY



Dal lockstep diluito che premiava la seniority, siamo passati a una formula che

Con un team composto da **Andrea Messuti, Giulia Cerutti e Alessia Ajelli** lo studio affianca H-Farm nel processo di quotazione all'Aim di Borsa Italiana.

tiene conto di quanto e come ogni socio abbia contribuito ai risultati dell'anno.

E come l'hanno presa i più senior?

I senior hanno accettato di non godere più di rendite di posizione. Abbiamo dato vita a un comitato di saggi che analizza i soci e fa una proposta di distribuzione di utili.

In questa nuova organizzazione, molto orizzontale, che ruolo si è dato?

Formalmente direi di managing partner. Ma sostanzialmente faccio da collante. Sono una sorta di direttore dei lavori. Del resto, quello che stiamo affrontando è un percorso ancora in itinere.

Quali sono gli altri fronti su cui state lavorando?

L'approccio all'internazionalizzazione, per esempio. Sto cercando di far capire agli avvocati che non devono sentirsi vincolati allo *jus postulandi*

e al territorio italiano. Gli avvocati italiani non hanno nulla di meno degli anglosassoni che aprono gli studi in Malesia o in Colombia.

E come si supera il confine della giurisdizione?

Da anni assisto clienti stranieri in territori come Svizzera, Macao o Stati Uniti. Perché? Perché il diritto è solo una delle componenti. E poi, se vogliamo dirla tutta, il diritto sostanziale non cambia molto, da Paese a Paese. Vigè la *lex mercatoria*. Contano di più le capacità di trovare soluzioni che i codici.

Qual è stato il contributo del vostro Young Think Tank al momento?

Con i giovani abbiamo cercato di analizzare quali potessero essere le aree in cui investire nel prossimo futuro.

E qual è stato il risultato?

Abbiamo individuato alcune aree,

TRA NUOVI INGRESSI E PROMOZIONI

Nel corso dell'ultimo anno, lo studio Lca ha visto l'ingresso di un nuovo socio, **Gianluca De Cristofaro**, esperto di proprietà intellettuale e nuove tecnologie.

La partnership di Lca, inoltre, ha visto l'ingresso di **Andrea Messuti**, coordinatore del team di Emerging Companies & Venture Capital e specializzato in operazioni di m&a e di finanza straordinaria e **Benedetto Lonato**, co-responsabile della sede genovese dello studio ed esperto in operazioni di m&a, digital marketing e corporate immigration.

Queste promozioni, in particolare, hanno confermato la volontà di valorizzare le risorse cresciute e formatesi internamente ad Lca e che con il loro lavoro hanno contribuito. 



Gianluca De Cristofaro



Andrea Messuti



Benedetto Lonato

come il diritto dell'arte, l'immigration, o il turismo e ci siamo impegnati sempre di più al fianco delle start up.

Su quest'ultimo fronte, il vostro percorso al fianco di H-Farm sta per tagliare il traguardo della quotazione...

Con H-Farm abbiamo un rapporto particolare. Siamo praticamente nati insieme (con LCA, *ndr*). Ma l'impegno al fianco alle imprese innovative che vogliono crescere è stato molto più ampio.

Ovvero?

Siamo partner di Emintad, una piccola merchant bank e società di strategie aziendali, con cui abbiamo lavorato molto per fare cultura e avvicinare le aziende all'Aim.

Ma come si fa a lavorare con le start up se queste, per definizione, non hanno grandi risorse e non possono pagare grosse parcelle?

Abbiamo creato una società di investimenti per fare *fees for equity*. Perché non è necessario che una società ci paghi, se non può. Può farlo dandoci una piccola quota del suo capitale.

Nel vostro percorso prevedete anche di crescere ancora?

Credo che lo studio abbia bisogno di ancora 15-20 professionisti. Ma le istituzioni ci devono dare una mano.



Giovanni Lega

In che senso?

Oggi siamo costretti a distribuire tutti i nostri utili per non essere penalizzati fiscalmente. Io, però, sto studiando una sorta di Llp italiana, nella quale poter creare riserve, non essere costretti a distribuire gli utili, ma destinare delle risorse agli investimenti, alla formazione dei giovani, all'integrazione delle pensioni, e sto cercando di agire de *iure*

condendo.

Non basterebbe ricorrere a una Stp?

Quella è un ibrido che non funziona e quindi non conviene. Bisogna creare un modello nuovo. 🚫



I DEAL CROSS BORDER VALGONO IL 75% DELL'M&A ITALIANO

Senza le operazioni che vedono le aziende tricolori talvolta conquistare e molto spesso essere preda di investitori stranieri, il mercato avrebbe ben altra fisionomia e le law firm internazionali non toccherebbero palla.



La difesa dell'italianità delle aziende made in Italy? Non è un argomento appealing per gli studi legali attivi nella Penisola.

Del resto si sa: business is business. E quando si parla di comprare e vendere società, poco importa che le aziende italiane siano prede di investitori esteri o conquistatrici di asset stranieri. L'attività cross border per gli avvocati d'affari specializzati in m&a è a dir poco essenziale.

Prendiamo ad esempio i primi nove mesi del 2015.

Il numero delle operazioni seguite dagli studi legali attivi in Italia (stima elaborata da *legalcommunity.it* su dati *MergerMarket* e relativa all'attività dei primi 20 studi per volume d'attività nei primi nove mesi del 2015), se quello italiano fosse esclusivamente un mercato domestico, crollerebbe del 75% circa con una riduzione massima dell'attività registrata per la gran parte delle law firm internazionali (fino a -90%) e più contenuta per i player domestici (tra 50% e 60%). Grande impatto anche sul valore medio dei deal seguiti dagli studi legali che scenderebbe dell'88,2%.

Un dato interessante è che questo stato di



cose non è frutto della crisi, come spesso si è detto negli ultimi tempi. Il minor attivismo del mercato domestico rispetto a quello cross border è un dato ormai consolidato da almeno 10 anni.

Infatti, se si va a fare questo stesso esercizio di calcolo sui primi 9 mesi del 2005 si ottiene un risultato abbastanza simile. Se gli studi legali avessero lavorato solo su operazioni Italia su Italia il volume della loro attività si sarebbe ridotto del 66,4%. Quanto al valore medio dei deal seguiti, invece, la contrazione sarebbe stata del 76%. Raffrontando invece il valore medio delle operazioni annunciate in Italia nei primi tre trimestri del 2005 con quello delle operazioni relative allo stesso periodo di quest'anno, si registra un calo del 36,2%.

Insomma, in questi dieci anni, l'm&a italiano da un lato è diventato sempre più dipendente da operazioni cross border, mentre dall'altro è diventato meno ricco. Anche se,

BEST 20 AVVOCATI

I professionisti che hanno seguito il maggior numero di deal*

Posizione	Avvocato	Studio legale	Valore (mln €)	Numero deal
1	Francesco Gianni	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	6,031	7
2	Carlo Croff	Chiomenti	1,45	7
3	Manfredi Tolomei	Chiomenti	227	7
4	Stefano Valerio	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	1,227	6
5	Bruno Gattai	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	829	6
6	Luca Fossati	Chiomenti	827	6
7	Umberto Nicodano	BonelliErede	1,126	5
8	Fabrizio Scaparro	Giovannelli & Associati	538	5
9	Pietro Zanoni	NCTM	371	5
10	Alessandro Dubini	Biscozzi e Nobili	8	5
11	Luca Saraceni	Pedersoli e Associati	6,541	4
12	Antonio Pedersoli	Pedersoli e Associati	6,541	4
13	Stefano Sciolla	Latham & Watkins	2,025	4
14	Alberto Giampieri	Legance	1,985	4
15	Davide Proverbio	King & Wood Mallesons	1,581	4
16	Giorgio Fantacchiotti	Linklaters	1,376	4
17	Francesco Gatti	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	1,115	4
18	Luca Frignani	Chiomenti	1,08	4
19	Gianni Martoglia	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	669	4
20	Alessandro Giovannelli	Giovannelli & Associati	538	4

*Nei primi 9 mesi del 2015. Fonte: MegerMarket

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

Intervengono*

Olimpio Stucchi Managing Partner, *Uniolex*

Francesca Ferretti Legal & HR Manager, *Rentokil Initial Italia*

Linda Gilli Presidente e Amministratore Delegato, *Inaz*

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



è bene ricordare, che oggi, a differenza del passato, il valore dei deal incide meno sulla determinazione dei compensi legali che sempre più di rado sono calcolati in percentuale sulla dimensione finanziaria delle operazioni e sempre più spesso sono concordati su base fissa dalle parti (ragione per la quale *Mag* dà più importanza al volume dell'attività svolta che al valore complessivo dei deal annunciati nel periodo).

D'Urso Gatti e Dla Piper in crescita

La testa della classifica non riserva sorprese, come un gran premio di Formula 1 agli ultimi giri. Il trio Gianni

Origoni Grippo Cappelli, Chiomenti e Nctm occupa nell'ordine le prime tre posizioni rispettivamente con 38, 36 e 27 deal annunciati a testa per un relativo valore complessivo di XX, XX e 0,652 miliardi di euro.

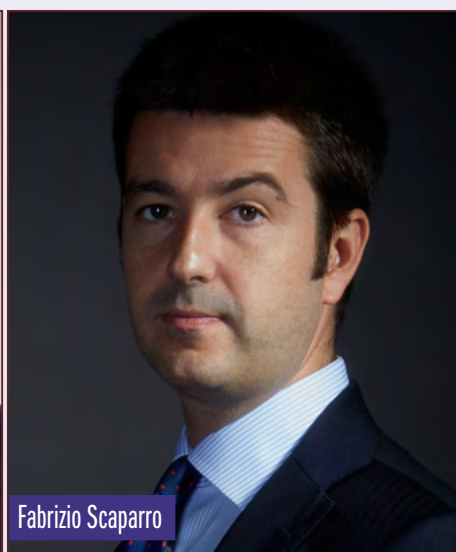
Più interessante, invece, è vedere quali sono le insegne che hanno migliorato la loro posizione rispetto ai primi sei mesi del 2015 ([Mag numero 42](#)). Tra questi spicca, anzitutto, d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi che si piazza al quarto posto con 23 operazioni, guadagnando ben cinque posizioni rispetto alla prima metà dell'anno. Sale di due ed entra tra i Best 10, invece, Dla Piper con 15 deal per un valore complessivo di 1,189 miliardi



Bruno Gattai



Umberto Nicodano



Fabrizio Scaparro

BEST 20 M&A

I primi 20 studi legali per numero di operazioni seguite*

Posizione	studio legale	valore (mln €)	numero di operazioni
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli	18853	38
2	Chiomenti	15105	36
3	NCTM	652	27
4	d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi	13265	23
5	BonelliErede	10563	22
6	Pedersoli	15974	21
7	Lombardi Molinari Segni	11385	15
8	Gattai Minoli Agostinelli	4967	15
9	Legance	2725	15
10	Dla Piper	1189	15
11	Clifford Chance	13473	12
12	Linklaters	10618	12
13	Jones Day	10628	11
14	Latham & Watkins	11591	11
15	Allen & Overy	12738	9
16	Freshfields	21240	8
17	Baker & McKenzie	1083	8
18	Giovannelli e Associati	543	8
19	King & Wood Mallesons	8303	7
20	White & Case	937	7

*Nei primi 9 mesi del 2015. Fonte: Elaborazione dati MegerMarket

di euro. Degno di nota anche l'exploit di Freshfields che arriva tra i primi 20 studi piazzandosi 16esimo grazie a otto deal per un valore complessivo di 18,6 miliardi. Bene Giovannelli e Associati e White & Case, che entrano tra i Best 20 posizionandosi rispettivamente al 17esimo e 20esimo posto con 8 e 7 operazioni ciascuno per un valore nell'ordine di 543 e 773 milioni.

Il triplete di Freshfields

A sostenere il rush di Freshfields sono state tre operazioni particolarmente significative annunciate nel corso del terzo trimestre 2015. Lo studio guidato da



Nicola Asti, infatti, è stato al fianco H3g nell'ambito dell'accordo per la joint venture

con Wind, assitita da Allen & Overy, da cui nascerà il primo operatore di telefonia



Pietro Zanoni



Alessandro Dubini



Luca Saraceni



Antonio Pedersoli



Stefano Sciolla



Alberto Giampieri



inhousecommunity

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



mobile in Italia per numero di clienti. Un deal da 10,9 miliardi di euro che ha strappato la palma di operazione più ricca dell'anno all'acquisizione di Pirelli da parte dei cinesi di ChemChina. Freshfields ha anche assistito le banche che

hanno concesso un corporate acquisition loan da 700 milioni di euro a Erg, affiancata da Dla Piper, nell'ambito dell'acquisizione da 950 milioni di euro di tutto il business idroelettrico italiano di E.ON. Sempre Freshfields, poi, ha messo lo zampino nel passaggio, per 406 milioni, del 30% di The Economist alla Exor presieduta da **John Elkann**, che anche in questo caso, come per la corsa a Partner Re, è stata assistita da Pedersoli e Associati.

Big deal firmati Gattai Minoli e Latham & Watkins

Il terzo trimestre del 2015 ha visto anche il passaggio del 45% di Italcementi dalla



Davide Proverbio



Giorgio Fantacchiotti



Francesco Gatti



Gianni Martoglia



Alessandro Giovannelli

Italmobiliare della famiglia Pesenti ai tedeschi di HeidelbergCement per 6,046 miliardi di euro. Per i venditori italiani ha agito lo studio Gattai Minoli Agostinelli in tandem con Herbert Smith, mentre gli acquirenti sono stati assistiti da Gleiss Lutz, assieme allo studio Sabelli di Roma e Hengeler Mueller.

Porta la firma di Gianni Origoni Grippio Cappelli, invece, l'acquisizione da 1,2 miliardi messa a segno da Sandstone Holdings (società che fa capo al gestore di fondi infrastrutturali Morgan Stanley Infrastructure II) che ha rilevato il 49% di Ital Gas Storage Spa, società del gruppo Whysol Gas Storage Holding, titolare del progetto per la realizzazione del più

grande impianto per lo stoccaggio di gas naturale in Italia, a Cornegliano in provincia di Lodi.

I deal maker vestono Chiomenti

Quanto ai deal maker, i soci più attivi in questo settore vestono tutti la "maglia" dello studio Chiomenti che annovera ben quattro dei suoi avvocati tra i primi venti per numero di operazioni seguite nel corso di questi primi nove mesi del 2015. Si tratta di **Carlo Croff**, socio di riferimento della law firm e **Manfredi Vianini Tolomei** (entrambi con sette operazioni a testa), **Luca Fossati** (sei operazioni) e **Luca Frignani** (quattro). Segue a ruota d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi

con **Stefano Valerio** (sei deal), **Francesco Gatti** e **Gianni Martoglia** (quattro ciascuno). Colpisce, poi, la presenza di ben due dei sette soci di Giovannelli e Associati, tra i Best 20 deal maker dei primi nove mesi del 2015: si tratta di **Fabrizio Scaparro** (cinque operazioni) e **Alessandro Giovannelli** (quattro). Doppia presenza anche per Pedersoli con **Antonio Pedersoli** e **Luca Saraceni**. Mentre, tra gli altri, piazzano un professionista ciascuno BonelliErede (**Umberto Nicodano**), Nctm (**Pietro Zanoni**), Gattai Minoli Agostinelli (**Bruno Gattai**), Legance (**Alberto Giampieri**) e Latham & Watkins (**Stefano Sciolla**). 📦

Financial advisor

MEDIOBANCA E UNICREDIT FANNO IL PIENO, MA GOLDMAN E MORGAN STANLEY SONO PIÙ RICCHE

Nove mesi a tutto food. E così, **Alberto Gennarini**, partner di Vitale & Co. si piazza in testa alla classifica dei financial advisor per numero di operazioni seguite nel corso dei primi nove mesi di questo 2015. Dall'acquisizione dell'80% di Irca da parte di Ardian, all'ingresso di Clessidra in Acetum, fino alla più recente cessione di Buona Compagnia Gourmet da parte di Assietta Private equity, Gennarini ha lavorato complessivamente su nove deal.

Non solo alimentare, invece, si registra nel track record di **Saverio Rondelli**, di Lincoln International, che nei tre trimestri di quest'anno ha lavorato su sei operazioni: dalla acquisizione del 74% di Generale Conserve a quella di una quota del 34% di Faac Spa, alla cessione di Novotema Spa da parte di Ardian.

Al terzo posto, nella classifica dei financial advisor più attivi (dati *MergerMarket*), invece, troviamo **Giorgio Olivanti** di Unicredit con cinque deal all'attivo.

Unicredit, come società, si piazza al secondo posto subito dietro a Mediobanca nel ranking dei financial advisor più prolifici dei primi nove mesi del 2015. Infatti, i team del gruppo hanno seguito 21 deal come i loro colleghi di Piazzetta Cuccia. A

differire è il valore complessivo delle operazioni: 15,4 miliardi per Mediobanca, 6,4 miliardi per Unicredit. Sono 18, invece le operazioni di Banca Imi che precede di due lunghezze Vitale & Co e di sei i professionisti di Citi.

I deal più ricchi, invece, sono finiti sulle scrivanie delle grandi banche d'affari internazionali. Gli 11 deal seguiti da Goldman Sachs hanno un valore complessivo di 28,9 miliardi, mentre i sei seguiti da Morgan Stanley valgono circa 22,9 miliardi. Terza, per valore delle operazioni centrate è Deutsche Bank con sette deal per 20,7 miliardi. 🇮🇹



Gennarini (Vitale & Co) è l'advisor più attivo



L'ANNO D'ORO DELLE QUOTAZIONI

Con 25 Ipo nei primi 10 mesi, il 2015 potrebbe battere il record dell'anno precedente. Per una raccolta di oltre 6 miliardi. Gianni e Nctm gli studi più impegnati. Tra gli advisor finanziari, invece, svetta Imi.

L'ottobre 2015 delle Borse internazionali si tinge di rosso e di giallo. E la As Roma non c'entra. C'entrano invece due fra le Ipo più importanti e simboliche dell'anno andate in scena proprio questo mese. La prima a Wall Street. Protagonista: la "rossa" più famosa del mondo. La Ferrari di **Sergio Marchionne** è approdata sul mercato newyorkese con quasi il 10% delle proprie quote, circa 17,175 milioni di titoli. Che con un prezzo pari a 52 dollari per azione (schizzato a oltre 60 nel giorno del debutto al Nyse), indicano una valutazione della casa di Maranello pari a poco meno di 10 miliardi di euro (8,65).



L'operazione è stata gestita da un team dello studio Sullivan & Cromwell, guidato da **Scott Miller**, avvocato di fiducia del numero uno di Fca Marchionne, e supportato da Legance, con il socio **Alberto Giampieri**. Le banche coinvolte, Ubs (global coordinator), Bofa Merrill Lynch, Banco Santander, Allen & Co., Bnp Paribas, Mediobanca e Jp Morgan, sono assistite dallo studio Cravath Swaine & Moore e da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Per i profili fiscali, inoltre, al lavoro c'è stato anche un team dello studio Maisto guidato da **Riccardo Michelutti** mentre l'azionista **Piero Ferrari** è stato assistito da Pedersoli col socio **Ascanio Cibrario**.

La seconda, dal respiro più nostrano, se non altro perché avviene a Piazza Affari, riguarda Poste Italiane. Il ministero dell'Economia ha messo in vendita 453 milioni di azioni, pari al 34,7% del gruppo, che potrà salire fino al 38,2% in caso di esercizio della greenshoe. Il prezzo è stato fissato a 6,75 euro per azione, per un valore della società fissato tra un minimo di 7,837 miliardi e un massimo di 9,796 miliardi. Nelle casse dello Stato andranno dunque massimo 3,4 miliardi di euro. Nell'operazione, il ministero dell'Economia e delle Finanze è stato assistito sul lato finanziario da Lazard con **Massimo Pappone** e su quello legale da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, con un team composto

AVVOCATI IN CAMPO

Studio Legale	Numero di operazioni		Andamento (▲, = 0 ▼)
	2015 (dati al 20/10)	2014	
Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	5	3	▲
NCTM Studio Legale	5	6	▼
d'Urso Gatti Pavesi Bianchi Studio Legale Associato	4	/	▲
BonelliErede	4	2	▲
Clifford Chance LLP	3	2	▲
Shearman & Sterling LLP	3	1	▲
White & Case LLP	2	1	▲
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP	2	1	▲
Latham & Watkins LLP	2	2	=
Baker & McKenzie	2	/	▲
Simmons & Simmons LLP	2	/	▲
Chiomenti Studio Legale	2	7	▼
Linklaters	1	2	▼
DLA Piper	1	1	=
LS Lexjus Sinacta	1	/	▲
Pedersoli e Associati	1	1	=
R&P Legal	1	/	▲
Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners	1	1	=
Biscozzi Nobili	1	/	▼
Norton Rose Fulbright	/	2	▼

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket



dai partner **Francesco Gianni**, **Andrea Marani** e **Antonello Liroi**. Bofa Merrill Lynch, Citigroup, Banca Imi, Mediobanca e Unicredit sono coordinatori dell'offerta e bookrunner, assieme con Credit Suisse, Goldman Sachs, Jp Morgan, Morgan Stanley e UBS, assistiti da Shearman& Sterling con il partner **Tobia Croff** e Chiomenti, che agisce con il socio **Enrico Giordano**. Infine Rothschild, con il responsabile area Ecm **Luigi Labbate**, e Clifford Chance, con un team guidato dai soci **Paolo Sersale** e **Aristide Police**, e composto da **Carlo Giampaolino**, **Stefano Parrocchetti**, **Filippo Emanuele** e **George Hacket**, hanno affiancato la società guidata da **Francesco Caio**.

VERSO LE 30 IPO

Come con una cartina al tornasole, queste due grandi operazioni sono indicative non solo di una stagione di quotazioni da incorniciare, ma

ADVISOR E SPONSOR

Advisor/Sponsor	Numero di operazioni		Andamento (▲, = 0 ▼)
	2015 (dati al 20/10)	2014	
Ambromobiliare	3	/	▲
Banca IMI	3	2	▲
Integrae SIM	3	8	▼
Banca Popolare di Vicenza	2	3	▼
EnVent	2	4	▼
Equita SIM	2	1	▲
Intermonte	2	/	▲
Lazard	2	/	▲
UBI Banca	2	/	▲
Adb - Analisti Dati Borsa	1	/	▲
Advance Corporate Finance	1	/	▲
Baldi & Partners	1	/	▲
Banca Akros	1	1	=
Banca Finnat	1	/	▲
BNP Paribas	1	/	▲
Electa Italia	1	/	▲
KT&Partners	1	/	▲
Leonardo & Co.	1	/	▲
Mazars	1	/	▲
Rothschild	1	/	▲

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

financecommunity Awards

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

I FINALISTI

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-Prenost, Cotti & Mosle 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

soprattutto del ritorno sui mercati di quel fervore e di quella fiducia che non si vedevano da tempo.

Nel nostro Paese, da inizio anno sono state 25 le società già sbarcate a Piazza Affari, se includiamo anche Poste e le due Spac Space2 e Capital For Progress 1.

Queste 25 matricole hanno totalizzato una capitalizzazione complessiva vicina ai 6 miliardi di euro. Tra le Ipo più grosse vanno citate anche quelle di Inwit e Ovs. Per la quotazione, la società che gestisce le torri di trasmissione Telecom si è affidata a d'Urso Gatti e Bianchi, con i partner **Luigi Arturo Bianchi**, **Stefano Valerio**, **Anton Carlo Frau** e a Cleary Gottlieb, con **Sebastian Sperber** e **Pietro Fioruzzi**.

White & Case ha assistito invece i coordinatori dell'offerta globale e joint bookrunner Banca Imi, Deutsche Bank e Mediobanca e UBS Limited. A portare invece il marchio di abbigliamento in Borsa è stato un team di Latham & Watkins composto dai partner **Antonio Coletti** e **Stefano Sciolla**. Facchini Rossi & Soci ha assistito la società per gli aspetti di diritto fiscale, con un team composto da **Luca Rossi** e **Marina**

I SOTTOSCRITTORI PIÙ ATTIVI

Sottoscrittori/Coordinatori	Numero di operazioni		Andamento (▲, =, ▼)
	2015 (dati al 20/10)	2014	
Banca IMI	6	5	▲
Integrae SIM	4	7	▼
Unicredit	3	4	▼
Intermonte	3	2	▲
Banca Akros	3	2	▲
Banca Popolare di Vicenza	3	2	▲
Jeffries LLC	2	/	▲
Mediobanca	2	5	▼
UBS Investment Bank	2	2	=
Bank of America Merrill Lynch	2	/	▲
Credit Suisse	2	2	=
Goldman Sachs	2	2	=
UBI Banca	2	1	▲

Sottoscrittori/Coordinatori	Numero di operazioni		Andamento (▲, =, ▼)
	2015 (dati al 20/10)	2014	
Jp Morgan	2	2	=
Equita SIM	2	1	▲
Banca Intermobiliare	2	/	▲
Deutsche Bank	1	1	=
HSBC	1	1	=
Barclays	1	/	▲
BNP Paribas	1	2	▼
CFO Sim	1	/	▲
Mps Capital Services	1	1	=
Banca Finnat	1	1	=
Banca Intermobiliare	1	/	▲
Nuovi Investimenti Sim	/	2	▼

Fonte: Elaborazione legalcommunity.it su dati Mergermarket

Ampolilla, mentre BonelliErede ha assistito Gruppo Coin, in qualità di azionista venditore, con gli avvocati **Alessandra Piersimoni**, **Federica Munno** e **Augusto Praloran**. Advisor finanziario è Lazard, che ha agito con Pappone, mentre Global Coordinator dell'operazione sono stati Banca IMI, BofA Merrill Lynch, Goldman

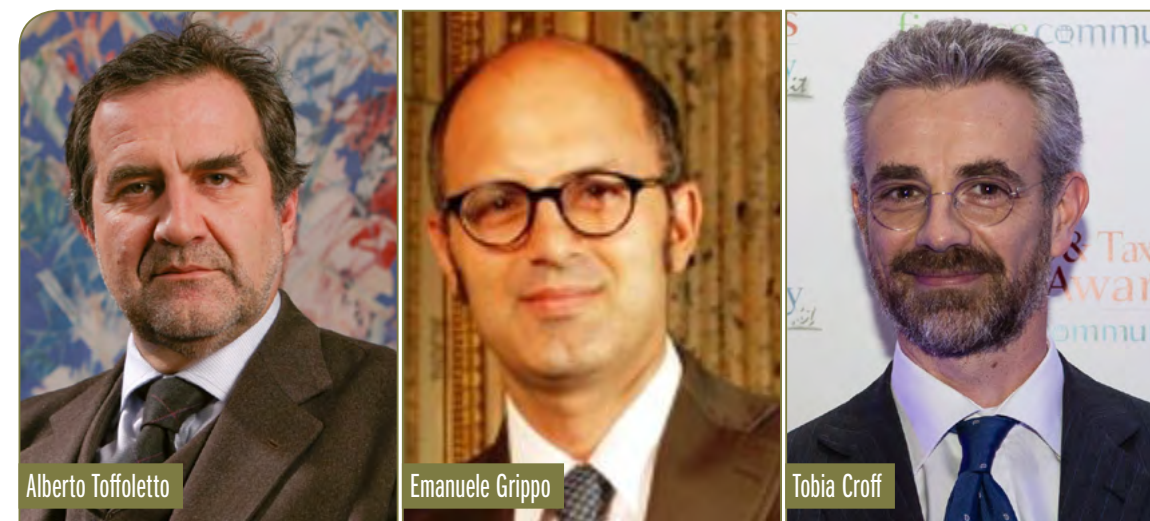


Sachs International e UniCredit; Banca IMI, con un team guidato da **Marco Graffigna**, è stato anche responsabile del Collocamento per l'Offerta Pubblica e Sponsor dell'offerta, mentre Credit Suisse e HSBC Bank hanno agito in qualità di Joint Bookrunner, assistiti da un team di White & Case.

Le Ipo finora concluse hanno raccolto complessivamente oltre 2,2 miliardi di euro, che dovrebbero salire a quota 6 miliardi se si considerano anche quelle in arrivo nell'ultimo trimestre. Entro fine anno, complici la grande quantità di liquidità in circolazione, proveniente soprattutto dal quantitative easing della Bce, e una fase dei mercati in modalità "Toro", Piazza Affari dovrebbe diventare il teatro di almeno 30 debutti. Il che significherebbe chiudere l'anno con almeno il 7% di operazioni in più rispetto al 2014, quando in archivio sono andate 28 quotazioni, e superare la raccolta di 2,9 miliardi rilevata lo scorso anno. Un risultato che indica una vera e propria ripartenza del comparto in Italia, se pensiamo che nel 2013 ci sono stati 18 debutti e nel 2012 soltanto sei.

GIANNI E NCTM IN POLE

Questa stagione d'oro si riflette sull'attività degli studi legali e delle banche impegnati nell'equity capital market. E anche su questo fronte si riscontrano delle differenze rispetto allo scorso anno. Se infatti, sul lato legale, nel 2014 è stato Chiomenti l'advisor più attivo nelle quotazioni, seguito da Nctm e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, nei primi 10 mesi del 2015, stando ai dati *MergerMarket*, sono stati gli studi di Francesco Gianni e **Alberto Toffoletto** quelli che maggiormente si sono dati da fare sul listino italiano, con 5 operazioni ciascuno. Sul lato finanziario è invece Banca Imi quella sempre presente in cima alla classifica, sia come advisor o sponsor che come sottoscrittore. Per quanto riguarda Gop, fra le operazioni figurano la quotazione del broker assicurativo Assiteca dello scorso luglio, in cui hanno agito il partner **Emanuele Grippo** e quella di Banca Sistema sull'Mta di Borsa Italiana. Qui per Gop hanno agito i partner **Andrea Marani** e **Tommaso Cenci**. Nell'operazione, inoltre, Shearman & Sterling si è occupato degli aspetti di diritto internazionale, con un team coordinato dal partner **Tobia Croff** e dal counsel **Emanuele Trucco**. Clifford Chance ha invece



affiancato l'azionista venditore, Sof Luxco Sarl, con un team formato dal socio **Filippo Emanuele** che ha lavorato insieme a **Stefano Parrocchetti** e **Jonathan Astbury**. Infine, Latham & Watkins ha assistito Barclays (global Coordinator e joint bookrunner), Banca Akros (responsabile del collocamento per l'offerta pubblica e joint bookrunner) e Intermonte Sim (sponsor e joint bookrunner), con un team composto tra gli altri dal partner **Antonio Coletti** e dai counsel **Isabella Porchia** e **Ryan Benedict**. Da segnalare poi la quotazione di Masi Agricola, azienda vinicola che produce il famoso Amarone, che in Borsa (all'Aim) ha raccolto 30 milioni di euro. Sul lato finanziario, la società è stata assistita da Ambromobiliare, con **Giovanni Natali**, **Alberto Franceschini** e **Corinna zur Nedden**, mentre sul fronte legale ad affiancarla è stato Nctm, con un team guidato dal socio **Lukas Plattner**. Gop, con i partner **Fabio Ilacqua** e **Alessandro Giuliani**, ha assistito Equita Sim e UniCredit corporate & investment banking, rispettivamente Nomad e Joint global coordinator.

D'URSO E BONELLI MASTERS OF SPAC

Con quattro quotazioni seguono nel ranking d'Urso



Gatti Pavesi Bianchi e BonelliErede. Osservando bene i dati, non può non saltare all'occhio l'exploit registrato dallo studio guidato da **Francesco Gatti**, che passa da zero a quattro Ipo. E anche quello registrato da BonelliErede, che raddoppia le operazioni rispetto allo scorso anno.

Il motivo di tanto lavoro è racchiuso in una parola: "Spac". Nell'ultimo anno, infatti, si sono quotate due nuove "special purpose acquisition companies", Space2 e Capital For Progress 1, e tre hanno concluso le acquisizioni delle società target portandole in Borsa.

A prendersi i tre quarti di questa fetta di mercato è stato proprio d'Urso Gatti Pavesi Bianchi con il socio **Stefano Valerio**, il quale sta assistendo la spac Green Italy 1 nell'acquisizione di Prima Vera e ha affiancato il partner di Electa Italia **Simone Strocchi** nella realizzazione della Spac

IN NUMERI

25

Le società quotate nel 2015 al 27 ottobre, comprese le Spac.

30

In numero di Ipo previste entro la fine dell'anno

6 miliardi

Il valore della capitalizzazione complessiva delle Ipo

2,2 miliardi

I capitali raccolti ad oggi a Piazza Affari

2,9 miliardi

Capitali raccolti nel corso del 2014 dalle 28 quotazioni in Borsa Italiana



financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

Ipo Challenger e nella successiva acquisizione e quotazione di Italian Wine Brands. Ma lo studio ha anche affiancato, con i partner **Gianni Martoglia**, e **Anton Carlo Frau**, Industrial Stars of Italy, la Spac promossa da **Giovanni Cavallini** e **Attilio Arietti**, nell'acquisizione e successiva quotazione di Lu-Ve Group, assistita da Biscozzi Nobili con un team guidato dal socio **Giancarlo Cortese**.

La restante parte della torta delle Spac se l'è aggiudicata BonelliErede, che agisce in prima linea nel settore con il name partner **Sergio Erede**, fondatore delle Spac Space e Space2. Attraverso il primo veicolo l'avvocato, assieme a **Roberto Italia**, ha acquisito e quotato Fila, società produttrice di prodotti di cancelleria. Nell'operazione Space è stata assistita sul lato finanziario da Lazard ed Equita sim in qualità di Capital Market Advisor. Mentre gli aspetti legali sono stati curati, appunto, da BonelliErede con i soci **Alessandra Piersimoni** e **Mario Roli**. Ad assistere Fila è stata una squadra composta da Pedersoli e Associati, con il partner **Alessandro Marena** e la senior associate **Francesca Leverone**, Salonia Associati, con la senior partner **Annalisa Barbera**, e Leonardo & Co per la parte finanziaria, che ha agito tramite il managing director **André Pichler** e il vice presidente **Salvatore Palazzo**.

OCEANO AIM

Il segmento più attivo resta però quello dedicato alle medie aziende, che ha ospitato 15 delle 25 matricole quotate nel 2015. E lo studio legale che ha pescato più pesci in questo mare è stato senza dubbio Nctm, con il "front man" dell'Aim **Lukas Plattner**. Cinque quotazioni, tutte sul segmento Aim. Oltre



a Masi Agricola, figura nel track record dello studio anche Elettra Investimenti, holding industriale che opera nel settore della produzione di energia elettrica e termica, seguita in tandem con Ambromobiliare in qualità di advisor finanziario, UBI Banca quale nomad e joint global coordinator, e Banca Finnat Euramerica nel ruolo di joint global coordinator e specialist.

All'appello non sono mancate poi Caleido Group, azienda attiva nel settore del turismo, e Clabo, società specializzata nella produzione

e commercializzazione di banchi refrigerati per gelaterie e pasticcerie artigianali, assistita da EnVent quale Nomad, da Ambromobiliare quale advisor finanziario, e da Mps Services come Global Coordinator.

Oltre a Nctm, dall'oceano di medie imprese che si sono quotate nel corso del 2015 hanno attinto anche altri studi, fra i quali Simmons&Simmons, in particolare con **Augusto Santoro** ha affiancato **Stefano Taioli** di Banca Popolare di Vicenza che



Lukas Plattner



Augusto Santoro

ha agito in qualità di Nomad e Global Coordinator nella quotazione di Piteco, assistita da **Marcello Mancuso** di Valli Mancuso & Associati. A giugno, invece, il team di Simmons ha accompagnato Bomi Italia, holding del Gruppo Bomi, multinazionale nel settore della logistica biomedicale, sempre in coppia con Banca Popolare di Vicenza, in qualità di Nominated Adviser, Global Coordinator e Sole Bookrunner.

2016, OCCHI PUNTATI SULLE PRIVATIZZAZIONI

Se i primi dieci mesi del 2015 possono esser sembrati frenetici, stando alle operazioni in pipeline i prossimi 18 dovrebbero esserlo ancora di più. Sono almeno 20, infatti, le società che hanno già avviato o hanno in programma di avviare il percorso per la quotazione.

Nel biennio, quindi, si potrebbe raggiungere quota 50 Ipo.

Fra le operazioni che il mercato attende con più trepidazione ci sono due grandi privatizzazioni: Enav, che nella prima metà del 2016 dovrebbe mettere sul piatto il 49% delle proprie azioni (per un incasso compreso tra i 700 e gli 800 milioni di euro) e Ferrovie dello Stato. La prima dovrebbe essere affiancata da un team di Shearman & Sterling, guidato dal socio **Domenico Fanuele**, da Rothschild, e dal consorzio di banche collocatrici composto da Barclays Capital, Credit Suisse e Mediobanca quali global coordinator e Jp Morgan e Unicredit come joint bookrunner, mentre la seconda ha dato mandato a Bank of America Merrill Lynch e Cleary Gottlieb, che agisce con un team guidato da **Giuseppe Scassellati Sforzolini**.

Grande attesa a Piazza Affari anche per le banche popolari, al momento impegnate nella trasformazione in spa. In particolare, entro il 2016 dovrebbero quotarsi Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza, che ha



Domenico Fanuele



Giuseppe Scassellati Sforzolini



Stefano Cacchi Pessani

già ingaggiato BonelliErede e il suo pool di legali composto da **Stefano Cacchi Pessani**, **Gianpiero Succi**, **Silvia Romanelli** e **Federico Vezzani**.

Restando in tema banche, sulla rampa di lancio ci sono poi Banca Mediolanum e IBL Banca, quest'ultima a lavoro assieme a Gop e a Shearman & Sterling, per quotarsi sul segmento Star di Borsa Italiana. Il team di Gop è formato, tra gli altri, da Giuliani, Ilacqua, **Giuseppe Cannizzaro**, **Domenico Tulli** e **Fabio Chiarenza**. Quello di Shearman & Sterling è formato dal partner Fanuele e dall'associate **Giovanni Cirelli**. Ma la lista d'attesa per Piazza Affari è lunga. E abbraccia i settori più variegati. Dal real estate, con Idea Siq e Coima Res, l'automotive, con Energica Motor Company, i servizi, con Openjobmetis, e il food, con Glenalta Food, la prima spac dedicata al settore alimentare e Gambero Rosso. Destinazione Aim, dove, tra l'altro, punta a quotarsi anche il venture incubator H-Farm, affiancato dagli avvocati di Lca e in particolare dal socio **Andrea Messuti** e da un team di N+1 Syz. Il nomad Banca Intermobiliare, e il global coordinator Unicredit, invece, sono affiancati da un team del solito Gop. 🍷

VOLKSWAGEN, IL DIESELGATE VIAGGIA AL RITMO DI TRE CAUSE AL GIORNO

Dagli Usa all'Italia, ecco tutti i fronti aperti della vicenda che ha travolto la casa automobilistica tedesca che in Europa si fa assistere da Freshfields.

Le scuse pubbliche, l'allontanamento dell'ex ceo, **Martin Winterkorn** (ora indagato per il reato di frode dalla procura della Bassa Sassonia) e le pagine dei quotidiani comprate in tutto il mondo per

impegnarsi a ricostruire un rapporto di fiducia, al momento, non sembrano essere riuscite a placare l'ira di consumatori e azionisti. I proprietari di automobili Volkswagen coinvolte nel cosiddetto "dieselgate" – la



Martin Winterkorn

vicenda dei test sulle emissioni inquinanti truccati – hanno deciso di dare battaglia all'azienda di Wolfsburg.

Non solo. Ad annunciare azioni giudiziarie sono stati, pochi giorni fa, anche alcuni dei grandi soci del gruppo automobilistico tedesco che starebbero organizzando una class action milionaria.

Sullo sfondo iniziano intanto a muoversi anche i governi dei singoli Paesi.

Nei 34 giorni seguiti alla deflagrazione di questa vicenda, in media, sono state annunciate tre cause al giorno.

Legalcommunity.it ha ricostruito tutti i fronti legali dello scandalo Volkswagen.

CLASS ACTION MADE IN USA

Solo 6 giorni dopo l'ammissione pubblica di responsabilità di Volkswagen – arrivata il 18 settembre, dopo quasi due mesi di pressioni da parte dell'Epa, la United States Environmental protection agency - le class action contro l'azienda erano già 25. A questa vanno però aggiunte le più di 80 cause intentate dai singoli consumatori americani che potrebbero trasformarsi in altrettante

azioni collettive. Gli studi legali a cui i vari automobilisti si sono rivolti, hanno, infatti, già data la loro disponibilità a rappresentare altri consumatori coinvolti nello scandalo delle emissioni.

Per quanto riguarda le class action già annunciate, la prima, in ordine di tempo, è stata quella del St. Claire shores police and fire retirement system, un fondo pensione del Michigan per agenti di polizia e vigili del fuoco. I sottoscrittori si sono rivolti allo studio legale Craig C. Reilly di Alexandria in Virginia.

A questa iniziativa se ne sono affiancate molte altre, sia a livello locale sia nazionale che hanno coinvolto anche importanti law firm specializzate nella tutela dei consumatori. Si tratta, ad esempio, di quelle partite dagli Stati della California e del Michigan, dove i consumatori si sono rivolti agli avvocati dello studio

Keller Rohrbach. Sempre dalla California hanno preso il via altre due azioni collettive. La prima è seguita dagli avvocati di Hagens Berman, studio legale di Seattle attivo in molte cause a tutela dei consumatori. Mentre nella seconda i consumatori sono difesi dallo studio McCuneWright LLP. Da Boston è partita invece la class action rappresentata dalla law firm Bailey & Glasser e in Texas i consumatori hanno chiesto il supporto legale di Hilliard Munos Gonzale LLP. Lo studio legale Clifford di Chicago ha invece avanzato un'azione



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.



collettiva per i consumatori dell'Illinois.

Fare l'elenco completo sarebbe davvero troppo lungo. Non c'è, infatti, un solo Stato americano da cui non sia partita un'azione di rivalsa da parte dei consumatori. E lo stesso è successo in Canada, dove alcuni degli studi legali coinvolti sono Roy O'Connor LLP e Stutts, Strosberg, LLP che hanno chiesto, il primo 2,5 miliardi di dollari di risarcimenti, mentre il secondo 1 miliardo. Ma la class action più inattesa è stata senz'altro quella partita dalle Hawaii e rappresentata dallo studio legale Starn O'Toole Marcus & Fisher.



Emily Maxwell

Quanto potrebbero costare all'azienda questi contenziosi? Circa 50 miliardi di dollari. La stima è stata fatta da **Emily Maxwell**, of counsel dello studio Portolano Cavallo. La legale ha, infatti, di recente, dichiarato che «solo per le 482 mila auto taroccate vendute negli Usa la Volkswagen potrebbe sborsare una cifra vicina ai 25 miliardi di dollari. E non è esagerato prevedere che per i 10,5 milioni di auto che restano nel resto del mondo debba mettere in conto un esborso almeno pari».

QUINN EMANUEL PER I GRANDI AZIONISTI VW

Oltre alle azioni collettive promosse dai consumatori ci sono però anche quelle che coinvolgono gli azionisti. È, infatti, di pochi giorni fa l'annuncio che lo studio legale Quinn Emanuel di Los Angeles sta per avviare una causa del valore di 40 miliardi di euro: la cifra che, secondo lo studio, gli azionisti hanno perso a causa dello scandalo. Per fare questo



lo studio - che ha vinto cause per quasi 50 miliardi di euro per clienti come Google, Sony e la Fifa - ha coinvolto il gruppo Bentham, fondo specializzato nel finanziamento delle grandi cause legali. I due player stanno ora contattando i maggiori investitori di Volkswagen, compresi i fondi sovrani del Qatar (che detiene il 17%) e della Norvegia (che ha invece il 2%), per chiedere loro di unirsi all'azione legale. Più difficile, se non quasi impossibile, la partecipazione dei soci di riferimento - Porsche e la regione della Bassa Sassonia - che pure hanno subito più degli altri i danni legati al crollo del titolo Volkswagen.

L'azione legale dovrebbe partire dalla Germania visto che la difesa degli azionisti intende invocare la violazione del tedesco Security trading act. Secondo quanto ha scritto il *Sunday Telegraph*: «Lo studio legale sosterrà che l'atteggiamento di Volkswagen nella vicenda dei motori diesel costituisce una considerevole responsabilità nella gestione da parte del management». **Richard Orient**, co-managing partner di Quinn Emanuel a Londra ha inoltre dichiarato che: «I danni potrebbero essere calcolati a partire dal 2009, anno in cui la casa automobilistica ha iniziato a montare i dispositivi sui propri motori. Contiamo di presentare la prima tornata di azioni entro febbraio».

IL FRONTE EUROPEO

Sembrerebbe quindi che i 6,5 miliardi di euro, accantonati dall'azienda automobilistica tedesca per far fronte alle ricadute dello scandalo potrebbero risultare insufficienti. Anche perché Volkswagen non deve difendersi solo sul fronte americano. Se, infatti, il “dieselgate” è scoppiato in America, in realtà, la maggior parte dei veicoli truccati sono stati



venduti in altri Paesi, soprattutto europei. Tra questi, il primo a scendere sul piede di guerra è stato la Gran Bretagna dove i proprietari d'auto si sono rivolti a due importanti law firm per far valere le loro ragioni. Si tratta di Leigh, studio legale con sede a Londra e Slater & Gordon, insegna di matrice australiana specializzata in azioni collettive.

La Commissione europea ha però invitato tutti gli Stati «a svolgere indagini sui singoli mercati e poi riferire alla Commissione». In questa direzione si è già mossa la Francia che, dopo aver annunciato la volontà di svolgere test casuali sui veicoli del marchio tedesco, ha anche autorizzato una perquisizione della sede francese del gruppo che si trova a Villers-Cotterets.



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



In Spagna non sono ancora scattate misure di questo tipo ma la procura ha già chiesto all'Alta corte di indagare sul caso visto che tra le auto incriminate potrebbero esserci anche quelle del marchio Seat, controllato da Vw.

In Germania, Paese che sta subendo sia i danni economici che d'immagine dallo scandalo, il governo ha annunciato una commissione d'inchiesta. Mentre il ministro della Giustizia ha già espresso la volontà di introdurre, nell'ordinamento tedesco, lo strumento della

class action per agevolare i consumatori che volessero chiedere un risarcimento. Infine, l'8 ottobre scorso, la procura di Braunschweig, competente per territorio, ha avviato perquisizioni sia a Wolfsburg che in altre sedi del gruppo oltretutto in alcune delle case private dei dipendenti del gruppo.

IN ITALIA

Dopo settimane di silenzio, interrotto solo da qualche dichiarazione istituzionale del ministro dei Trasporti, **Graziano Delrio**, e di quello dello Sviluppo economico, **Federica Guidi**, anche nel nostro Paese si è aperto un fronte giudiziario. Venerdì 16 ottobre la guardia di finanza ha, infatti, perquisito la sede italiana di Verona della casa automobilistica, sequestrando computer e documenti. Per quanto riguarda invece le class action, venerdì 23 ottobre, l'associazione Altroconsumo ha annunciato, dalle pagine del quotidiano *Il Sole 24 Ore*, la prima azione collettiva italiana "a favore di tutti i proprietari delle auto coinvolte". Adusbef e Federconsumatori hanno affermato di essere in contatto con le altre associazioni europee e di voler promuovere una class action che



coinvolga tutti i Paesi del Vecchio continente. Mentre il Codacons ha fatto sapere di aver raccolto 12 mila pre-adesioni per un'altra class action e di aver già preparato l'atto di citazione contro la casa automobilistica tedesca.

LA DIFESA DELL'AZIENDA

Volkswagen è ovviamente corsa ai ripari e per farlo ha scelto due fuori classe: lo studio legale americano Kirkland & Ellis e la law firm magic circle Freshfields Bruckhaus Deringer.

Kirkland & Ellis, che nel 2010 si era occupato della difesa della compagnia petrolifera Bp dopo l'esplosione della piattaforma Deepwater Horizon, è stato ingaggiato dall'azienda per gestire lo scandalo e le sue conseguenze legali negli Stati Uniti. Freshfields, invece, si occuperà del fronte europeo, agendo a difesa di Volkswagen nel Regno Unito, così come in Francia, Germania e, secondo quanto risulta a *Mag*, in Italia.

Altro incarico è invece quello che Volkswagen ha dato allo studio legale americano Jones Day.

La law firm dovrà occuparsi di un'indagine penale interna. A questo proposito l'azienda ha dichiarato di «sostenere l'indagine al 100%» e

di aver già consegnato «una documentazione completa». Proprio dai materiali consegnati agli avvocati di Jones Day è emerso – come riportava all'inizio del mese di ottobre l'edizione online del giornale tedesco *Spiegel* – che nello scandalo sarebbero coinvolti più di una decina di dirigenti dell'azienda.

Sempre secondo il settimanale tedesco, i manager implicati nello scandalo sarebbero però molti di più: ben 30. L'azienda ha però subito smentito l'indiscrezione. Secondo il portavoce della casa automobilistica tedesca si tratterebbe di numeri «separati da qualsiasi fondamento sui fatti». 





Fabrizio Barini

UN MERCATO SECONDARIO PER CHI SCOMMETTE SULLE START UP

Nel Regno Unito è già una realtà. In Italia Intermonte Sim sta studiando una piattaforma che consenta a chi finanzia le giovani imprese di rivendere la propria quota.

Fino a poco tempo fa era appannaggio di pochi, avveduti, finanziatori, molti dei quali provenienti dal mondo del venture capital. Ma oggi l'equity crowdfunding sta emergendo sul mercato come un'innovativa modalità di finanziamento per start up e pmi. Tanto da essere oggetto di studio anche da parte del governo che intende facilitare e agevolare questo tipo di investimento attraverso modifiche da inserire nei decreti Concorrenza o Stabilità. Non a caso, il sistema ora sta attirando l'interesse anche delle investment bank, che iniziano a presidiare il settore, affiancando i finanziatori e offrendo loro portali in cui gestire la quota dell'azienda su cui hanno scommesso. Ma anche assistendo società ad alto potenziale di crescita, fra le quali potrebbero nascondersi le Facebook o le Twitter di domani.

TASK FORCE DI 10 PERSONE

Fra le banche più attive c'è Intermonte Sim, che per seguire gli sviluppi dell'equity crowdfunding ha messo in piedi un team di circa 10 persone guidato dall'head of business development **Fabrizio Barini**.

Il gruppo sta attualmente assistendo Cynny, start up fondata dall'imprenditore **Stefano Bargagni**, che il primo ottobre ha lanciato una campagna di equity crowdfunding sulla piattaforma Investi-Re, gestita da Baldi & Partners, e che in due mesi conta di raccogliere un milione di euro. «In questa operazione – spiega Barini – agiamo come advisor della start up, soprattutto nel suo rapporto con gli investitori». In particolare, «mettiamo a disposizione alla comunità di investitori retail tutte le informazioni finanziarie e le analisi necessarie in modo da suscitare il loro interesse, attraverso i servizi di investor relation e di content providing della divisione Websim», continua.

COME LE SOCIETÀ QUOTATE

Ma le loro intenzioni vanno oltre: «Vogliamo creare un mercato secondario delle start up e delle pmi innovative», afferma Barini. Il che significa «dare agli investitori anche la possibilità di liquidare l'investimento, ossia vendere a basso costo le quote acquisite tramite il finanziamento, esattamente come avviene per le società quotate».

In questo modo, evidenzia, «possiamo aiutare chi finanzia a diversificare il proprio portafoglio». E a ridurre il rischio di trovarsi con un investimento in una società che, benché nata da una buona intuizione, rischia di rientrare nel numeroso gruppo di start up che non riesce a trasformarsi in un'iniziativa imprenditoriale di successo.

Se realizzato, il progetto renderebbe l'Italia il secondo Paese in Europa a



inaugurare un mercato secondario delle start up. Nel Regno Unito, infatti, la piattaforma Crowd2Fund ha lanciato “The Exchange”, un marketplace che permette agli investitori di vendere e monetizzare i loro investimenti in equity crowdfunding e P2P lending senza dover attendere la classica exit.

COLTIVARE RELAZIONI

Una doppia scommessa, per Intermonte. Perché, come osserva Barini, «il guadagno economico non è immediato». A creare valore è però «la relazione, il rapporto privilegiato che si crea fra noi advisor e questi neo



Licensing
Executives
Society
Italia

in media partnership con

legalcommunity

Recenti orientamenti della **giurisprudenza** in materia di **Proprietà Industriale**

Martedì

24 Novembre 2015

Auditorium San Paolo

Sala Don Giacomo Alberione - Via Giotto, 36 Milano

FORMAZIONE CONTINUA OBBLIGATORIA

Si segnala che l'incontro è stato accreditato per:

- n° 2 (due) crediti formativi presso l'Ordine degli Avvocati di Milano
- N° 2 (due) crediti formativi, da attribuirsi alla sezione marchio e/o brevetti, presso l'Ordine dei Consulenti in Proprietà Industriale

QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Euro 180,00 + IVA

L'evento è gratuito per gli iscritti alla LES Italia

INFORMAZIONI E ADESIONI

Segreteria LES Italia

Via Sestriere n.100 - 10060 None (TO)

Tel. +39 011.9904114 - Fax +39 011.9863725

segreteria@les-italy.org



14.00 REGISTRAZIONE DEI PARTECIPANTI

14.30 **Saluti d'apertura e introduzione ai lavori**

14.45 Tavola rotonda su
"I procedimenti cautelari e d'urgenza"

15.30 Tavola rotonda su
"Il giudizio di merito"

16.15 coffee break

16.45 Tavola rotonda su
"I mezzi istruttori"

PARTECIPANO AL DIBATTITO:

Marina Tavassi

Presidente Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Milano

Umberto Scotti

Presidente Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Torino

Roberto Simone

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Venezia

Paolo Catallozzi

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Roma

MODERANO IL DIBATTITO:

Roberto Dini

Consulente in Proprietà Industriale

Marco Venturello

Avvocato

17.30 **Domande e Risposte**

18.00 **Chiusura lavori**

imprenditori. Un legame che un giorno potrebbe posizionarci nella via preferenziale per accompagnare la società, una volta matura, in Borsa». Per questo motivo il gruppo intende puntare solo su start up che hanno serie strategie e potenzialità di crescita: «Le società target sono imprese che hanno un obiettivo di raccolta da almeno un milione di euro, un management solido e il progetto di quotarsi in almeno due anni», spiega. E per trovarle «vogliamo iniziare a collaborare con tutti i portali italiani. In cantiere abbiamo una serie di deal che coinvolgono anche alcuni partner industriali e finanziari». L'ambizione è di «diventare un intermediario protagonista in questo settore», afferma.



«Vogliamo creare un mercato secondario delle start up e delle pmi innovative. Dare agli investitori anche la possibilità di liquidare l'investimento, ossia vendere a basso costo le quote acquisite tramite il finanziamento, esattamente come avviene per le società quotate».



UN SETTORE IN VIA DI SVILUPPO

La strada è definita ma è anche in salita. Il mondo delle start up in Italia, infatti, non è mai stato molto attraente per la comunità finanziaria. Gli ultimi dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano al 12 ottobre scorso indicavano che dall'introduzione della normativa in Italia nel giugno 2013 si sono raccolti 2,45 milioni di euro da offerte pubblicate nel complesso da 9 portali, su un totale di 17 iscritti nei registri Consob. Briciole, se si pensa che nel Regno Unito, un solo portale (Crowdcube) ha raccolto oltre 100 milioni di euro. Inoltre, delle 28 offerte pubblicate, soltanto 9 sono andate a buon fine. Per Barini, le cause di questa mancanza di partecipazione sono molteplici, dalla «scarsa propensione a usare internet da parte degli investitori, alla bassa tendenza al rischio degli operatori italiani. Ma anche una mancanza di offerta». Secondo gli addetti ai lavori, poi, il sistema è ancora troppo ingessato e c'è troppa burocrazia. Si pensi, ad esempio, alla necessità di profilazione Mifid per gli investimenti superiori a 500 euro. In questo senso un intervento governativo potrebbe fare da acceleratore alla diffusione dello strumento. Le attese del mercato sono su questo tema. E ora anche quelle delle investment bank. 🍷



Fabrizio Barini

GLI NPL SI VENDONO A STOCK

La piattaforma ideata da Banca Imi con Cassa Centrale Banca e Orrick per le bcc ha permesso la raccolta e la vendita di non performing loans per oltre 700 milioni. Ora gli advisor sono a lavoro per applicarla anche alle banche più grandi.



Con il progetto di una bad bank sistemica che rischia di sbattere contro il “no” della Commissione europea, è il “fai-da-te” la soluzione che sta prendendo sempre più piede fra le banche italiane per risolvere il problema degli oltre 180 miliardi di euro di sofferenze complessive che pesano sui loro bilanci. In questo contesto, oltre agli istituti di medie e grandi dimensioni, da Intesa Sanpaolo e Unicredit fino alle popolari, nell’ultimo anno, anche le piccole banche di credito cooperativo, che spesso non hanno le risorse necessarie per far fronte a questo tipo di problema, sono entrate nel mercato dei non performing loan. E finora hanno venduto oltre 700 milioni di crediti. Come? Attraverso l’uso di una piattaforma “multi-cedente” creata ad hoc da Banca IMI, con un team guidato dal responsabile del Credit Solutions Group **Biagio Giacalone** e composto da **Vittorio Savarese**, **Luca Arosio** e **Rossella Ghidoni**, assieme a Cassa Centrale Banca, guidata da **Fabrizio Berti**, e allo studio legale Orrick, con i partners **Gianrico Giannesi** e **Patrizio Messina**. Un modello che si è rivelato molto efficace e per questo gli advisor sono a

lavoro per applicarlo, già dal 2016, anche a quattro o cinque fra le dieci principali banche italiane.

COME FUNZIONA

La piattaforma multi-cedente, spiega a *Mag* Biagio Giacalone, «consente alle piccole banche di selezionare sub-portafogli, anche di dimensione ridotta, che abbiano un valore di libro maggiormente in linea con i prezzi di mercato, in modo da minimizzare le perdite e non peggiorare troppo i livelli di copertura dei non performing loans ancora in bilancio».

Considerati singolarmente, questi sub-portafogli non sarebbero attraenti per la maggioranza degli investitori più attivi nel mercato europeo, ma presi nel loro insieme rappresentano uno stock interessante anche per i fondi internazionali. Inoltre vengono presentati agli investitori in maniera molto dettagliata, in modo da massimizzare i prezzi di cessione: «Come prima cosa creiamo, insieme alle piccole banche, una base informativa omogenea dei sub-portafogli attraverso un “dataset” che include i dati sulle singole posizioni, sulle garanzie, sui debitori e sullo stato delle procedure in corso», continua Giacalone.

Per ciascun cluster di posizioni (corporate o retail, secured o unsecured), aggiunge, «appliciamo un meccanismo di valutazione metodologicamente efficace per selezionare le posizioni con un pricing più allineato a quello di mercato». Per le posizioni secured di maggiore importo può essere richiesta, già nella fase preliminare, una



«Consente alle piccole banche di selezionare sub-portafogli, anche di dimensione ridotta, che abbiano un valore di libro maggiormente in linea con i prezzi di mercato, in modo da minimizzare le perdite e non peggiorare troppo i livelli di copertura dei non performing loan ancora in bilancio».

particolare due diligence.

Il portafoglio, derivante dall'insieme delle posizioni così selezionate, viene poi presentato agli investitori, che a quel punto avranno tutte le informazioni necessarie per esprimere un prezzo sulla base delle loro aspettative di rendimento. Queste attività, sottolinea il banker, «sono molto importanti perché consentono alle due parti, cedenti e investitori, di dialogare nella stessa lingua e quindi di raggiungere un accordo sulla base delle rispettive esigenze».

Come ultimo step «viene organizzato un *beauty contest* per selezionare e coinvolgere, sulla base delle caratteristiche del portafoglio, gli investitori specializzati sul mercato dei capitali in modo da privilegiare il migliore offerente», continua Giacalone. In questa fase è molto importante il ruolo

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

del servicer, ossia del soggetto che gestisce le attività di recupero con l'obiettivo di massimizzare gli incassi del portafoglio acquisito.

CESSIONI PER OLTRE UN MILIARDO

L'ultima operazione realizzata attraverso questa piattaforma ha permesso a un gruppo di 27 banche di credito cooperativo di cedere un portafoglio di non performing loans dal valore complessivo di 320 milioni di euro al fondo internazionale Christofferson Robb.

A questa tranche seguirà, entro l'anno, una seconda operazione per 125 milioni che coinvolge una decina di altre banche e che viene dopo altri due deal da 150 e 250 milioni ciascuno conclusi lo scorso anno. Entro la fine del 2015, oltre 80 piccole banche avranno venduto insieme circa 1 miliardo di euro di npls.

IL NODO PREZZO

Come spiega Giacalone, «il volume raggiunto dallo stock di sofferenze nei bilanci delle banche italiane ha reso prioritario procedere con le attività di cessione con lo scopo di liberare risorse per nuovi finanziamenti», e il principale ostacolo alla vendita, ricorda, «è ancora rappresentato dalla differenza nelle aspettative di prezzo tra le banche e gli investitori». Da un



Fabrizio Berti



Gianrico Giannesi

lato, infatti, questi ultimi devono considerare una serie di fattori tra i quali i tempi, a volte molto lunghi, per monetizzare questi npls. Dall'altro, invece, le banche devono fare i conti con una minusvalenza del credito che può avere anche un impatto economico rilevante sui loro bilanci. Questa piattaforma consente proprio di aggirare il problema, selezionando solo quei crediti che hanno le caratteristiche più adatte al mercato.

FUNZIONE EDUCATIVA

Per l'avvocato Giannesi si tratta di una struttura «sostanziosa, che deve tener conto di diversi punti di vista e di diverse esigenze ma è anche un progetto innovativo perché permette alle piccole banche di risolvere il problema legato alla dimensione, quindi creare massa critica da mettere sul mercato che giustifichi il costo di vendita e migliori la diversificazione del portafoglio».

La sfida principale, evidenzia l'avvocato, che con lo studio ha seguito tutti gli aspetti contrattuali, è stata quella di «gestire tante banche tutte insieme e disciplinare le procedure, i contratti e i rapporti tra gli arranger, le banche cedenti e gli investitori». In questo senso il modello, evidenzia Giacalone, è utile anche nella sua funzione di «formazione a favore delle banche più piccole, che aderendo alla piattaforma acquisiscono maggiore consapevolezza delle informazioni utili agli investitori e dei prezzi di mercato, aumentando così le possibilità di successo per altre cessioni di non performing loans». 🏠

EFFETTO JOBS ACT

Lo studio De Luca & Partners ha sondato gli umori delle aziende italiane. In una impresa su tre crescono i contratti a tempo indeterminato. L'elevato costo del lavoro resta un freno per il 79% degli intervistati.

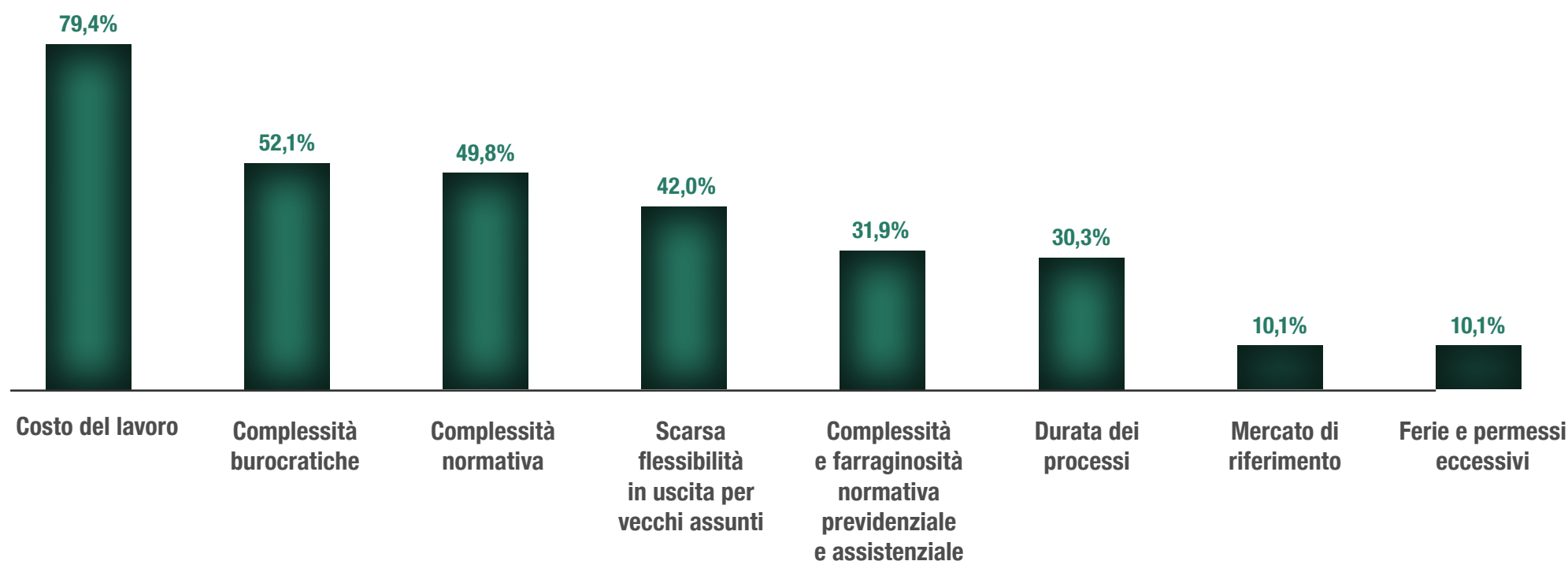


Quali sono stati i reali effetti del Jobs Act sul mercato del lavoro? Obiettivi come stabilità per i lavoratori e flessibilità per le aziende sono stati raggiunti o sono necessarie ulteriori misure per soddisfare le esigenze di dipendenti e datori di lavoro? Per rispondere a queste e altre domande, De Luca & Partners, studio legale specializzato nel campo del diritto del lavoro, ha svolto un'indagine rivolta a imprese nazionali e internazionali operanti su tutto il territorio italiano. Al sondaggio ha contribuito un campione di oltre 200 tra amministratori delegati, general counsel e direttori del personale, il 40% dei quali appartiene a gruppi internazionali. I risultati, presentati a Milano in occasione degli *Invest in Lombardy Days 2015*, organizzati da Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, con il supporto di Promos - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano, forniscono un importante indicatore delle valutazioni delle aziende sulle novità messe in campo dalla recente Riforma del Lavoro.

A 8 INTERVISTATI SU 10 LA RIFORMA PIACE, MA NON BASTA

Dalla ricerca emerge che ben l'84% del campione è stato positivamente colpito dalle riforme avviate dal Jobs Act, grazie alle quali il Diritto del Lavoro ha

QUALI SONO I FATTORI DI OSTACOLO AGLI INVESTIMENTI E ALLE ASSUNZIONI IN ITALIA?



Fonte: De Luca & Partners

contrattuali (30%) e la revisione della disciplina delle mansioni (28%). Inoltre, nonostante l'applicazione del contratto a tutele crescenti per i neoassunti, non si è registrato un blocco del turnover all'interno delle aziende. Al contrario, il 72% dei partecipanti all'indagine ha dichiarato che la riforma non ha

potuto compiere un “sostanziale progresso” in Italia. È apprezzata in particolar modo la possibilità per le imprese italiane di aumentare le assunzioni e promuovere gli investimenti (46%), di determinare un maggiore equilibrio tra i diritti delle parti del rapporto di lavoro (40%). Tuttavia, solo il 32% degli intervistati ha dichiarato di aver visto crescere significativamente il numero di lavoratori assunti a tempo indeterminato nella propria

azienda a partire dal marzo 2015. Incentivi alle assunzioni e semplificazione sono gli aspetti della Riforma che convincono maggiormente: il 69% degli intervistati ritiene che il contratto a tutele crescenti e l'esenzione contributiva introdotta dalla Legge di stabilità siano i principali vantaggi offerti dal Jobs Act. Senza dimenticare l'abolizione dell'obbligo di indicare la causale per le assunzioni a tempo determinato (34%), il riordino delle tipologie

influito sulla propensione dei lavoratori a cambiare lavoro.

OBIETTIVO DI FLESSIBILITÀ ANCORA LONTANO

In un mercato del lavoro statico come quello italiano, l'elemento che emerge dalla ricerca è che si possa e si debba ancora fare molto: il 58% degli intervistati, infatti, ritiene che

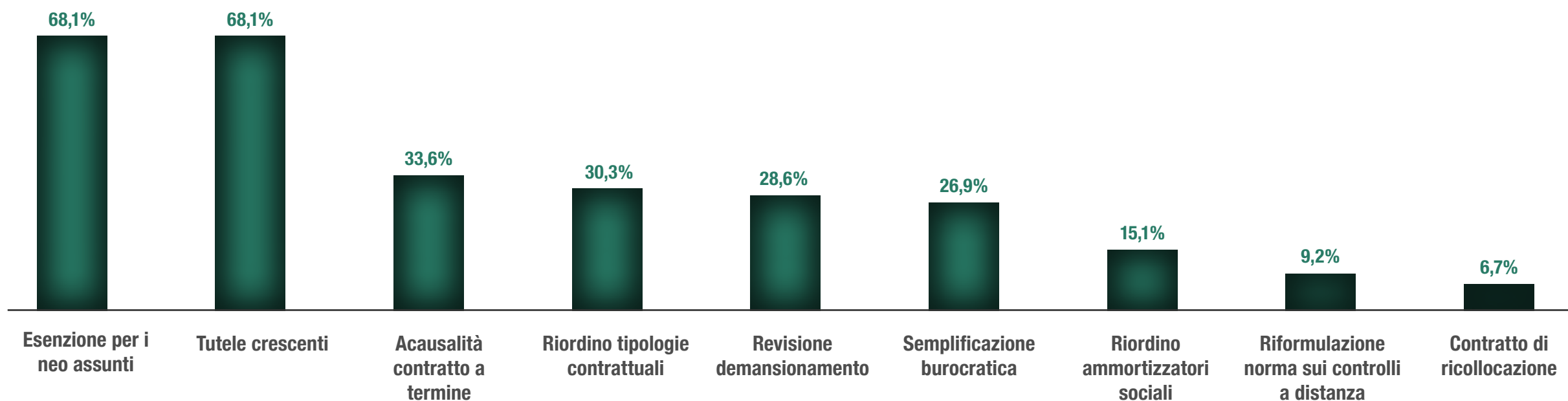


a night for funds

2 dicembre 2015

visita il nostro sito
www.anightforfunds.com

QUALI NOVITÀ DELLA RIFORMA SONO DETERMINANTI PER ASSUNZIONI E INVESTIMENTI IN ITALIA?



Fonte: De Luca & Partners

la Riforma non sia sufficiente a raggiungere l'obiettivo di maggiore flessibilità nella gestione dei rapporti di lavoro.

L'ostacolo maggiore agli investimenti e alle assunzioni è, secondo il 79% del campione, l'elevato costo del lavoro, seguito dalle difficoltà create dalla burocrazia (52%) e da una normativa troppo complessa (49%). Non solo: a spaventare le aziende sono anche la scarsa flessibilità in uscita per i vecchi assunti

(42%) e la mancanza di chiarezza in materia previdenziale e assistenziale (32%). E di fronte alla domanda che chiede quali aspetti della Riforma debbano essere migliorati, non ci sono dubbi: l'esigenza diffusa è una riduzione della pressione fiscale (73%) e del costo del lavoro (70%), senza trascurare la diminuzione degli adempimenti burocratici a carico di datori di lavoro e lavoratori (53%), la riduzione dei tempi della giustizia (42%) e la semplificazione della normativa previdenziale e assistenziale

(40%). Sul tema contrattuale, il 40% degli intervistati ritiene necessario applicare il contratto a tutele crescenti a tutti i rapporti di lavoro subordinati e non solo a quelli instaurati a decorrere dal 7 marzo 2015.

PER I GIUSLAVORISTI È L'ORA DEL CAMBIAMENTO

«La riforma del lavoro», ha detto **Vittorio de Luca**, socio dello studio, commentando con



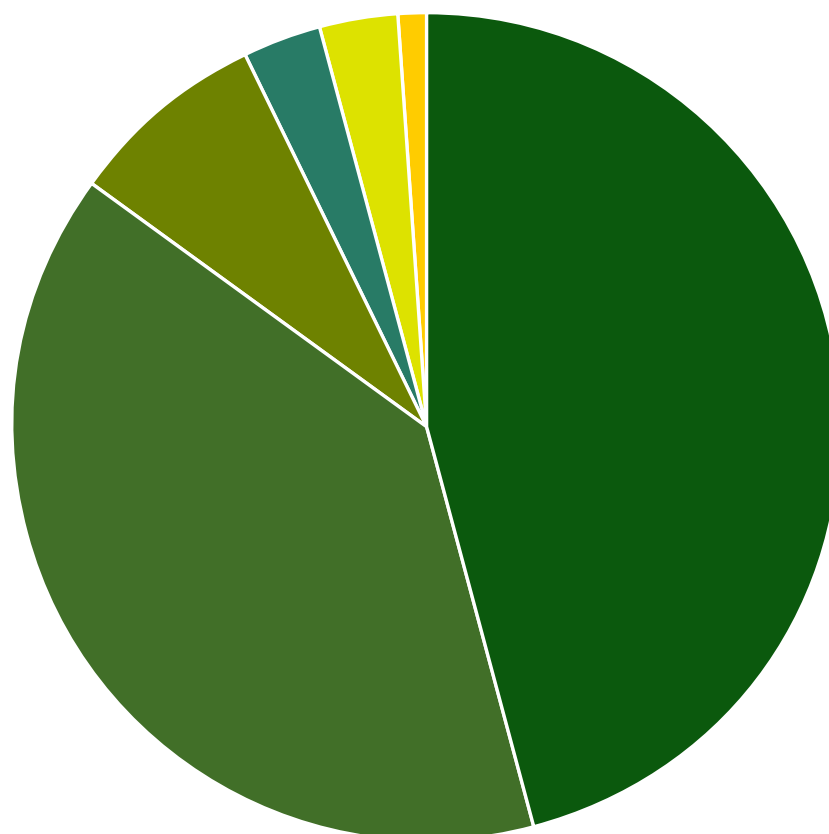
Vittorio de Luca

Mag gli esiti della ricerca, «è destinata a incidere in particolare sul contenzioso. Le cause sui contratti a tempo determinato si

sono già significativamente ridotte, a seguito dell'introduzione dei contratti "a-causali". Anche il contenzioso sui licenziamenti si ridurrà per effetto dell'applicazione del contratto a tutele crescenti e della diffusione dell'offerta conciliativa».

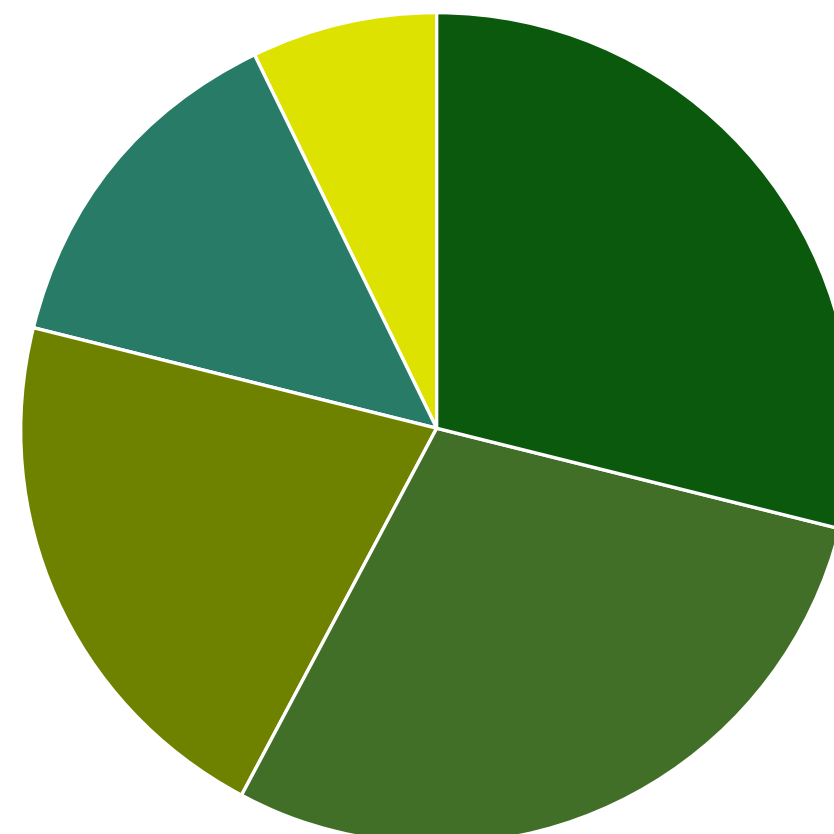
Infine, ha aggiunto l'avvocato, «come nella gran parte delle economie occidentali, le cause per discriminazione sono destinate ad assumere maggior rilievo rispetto a oggi. In questo contesto, gli avvocati giuslavoristi che si sono occupati prevalentemente di contenzioso dovranno modificare la propria attività, per poter assumere il ruolo di consulenti delle aziende e dei lavoratori». 🏠

QUALE È IL PRINCIPALE PREGIO DELLA RIFORMA?



- Promozione delle assunzioni e degli investimenti (46%)
- Maggiore equilibrio nei diritti del datore di lavoro e dei lavoratori (39%)
- Chiarezza e semplicità delle norme (8%)
- Riduzione tipologie contrattuali (3%)
- Maggiore flessibilità in entrata e uscita (3%)
- Protezione nel mercato mediante politiche attive (1%)

QUALE È LA PRINCIPALE LACUNA DELLA RIFORMA?



- Scarsa flessibilità in uscita per i lavoratori beneficiari della precedente normativa (29%)
- Insufficiente aumento dell'occupazione (29%)
- Disparità di trattamento tra vecchi e nuovi assunti (21%)
- Complessità del dettato normativo (14%)
- Politiche attive non ancora complete (7%)

PERCHÉ GLI AVVOCATI NON SI PREOCCUPANO DELLA CYBER SECURITY... SBAGLIANDO

Soltanto nei primi sei mesi del 2015 questa tipologia di reati è aumentata del 30%. Eppure per Marianna Vintiadis (Kroll) spesso la strada «per garantire la protezione dei dati è limitare le criticità legate al ‘fattore umano’».



Marianna Vintiadis

C'è una minaccia che non si vede e non si sente. Un pericolo che passa attraverso le porte blindate senza nemmeno il bisogno di forzarle e colpisce al cuore il bene più caro delle aziende: i dati. Non stiamo parlando della “minaccia fantasma” di cinematografica memoria, ma di un pericolo sempre più diffuso: il cyber crime. «Si tratta di un crimine comune come un furto in abitazione, ma ancora molto sottovalutato», rivela **Marianna Vintiadis**, country manager di Kroll, azienda che oltre a occuparsi di investigazioni è attiva nel recupero, ripristino, protezione, gestione e cancellazione dei dati. Secondo i dati raccolti nell'ultimo Global fraud survey di Kroll, a livello aziendale, il furto di informazioni si conferma, dopo quello di beni, la seconda frode più diffusa: il 22% delle aziende ha dovuto, infatti, far fronte ad attacchi hacker. Un fenomeno confermato anche dal rapporto Clusit sulla sicurezza informatica globale. Soltanto nei primi sei mesi del 2015 il cyber crimine è aumentato del 30%.

Mentre per quanto riguarda il trend di crescita, sempre Clusit ha documentato che dal 2011 al 2013 questi reati hanno registrato un incremento pari al 258,24%.

A essere vittime di questi crimini sono ovviamente le aziende ma anche i professionisti come commercialisti, consulenti e avvocati. «Nel caso degli studi legali quello che attrae l'hacker è la grande concentrazione di dati riservati nelle mani di un solo depositario. In questo modo infatti un attacco consente di frodare molti dati preziosi in una volta sola», spiega Vintiadis. Ad aggravare la situazione contribuisce il fatto che in Europa manca ancora l'obbligo generale di notifica ai soggetti i cui dati sono stati compromessi e, più in generale, non c'è ancora una vera cultura della sicurezza dei dati.

Qual è lo stato di sicurezza delle aziende italiane?

Bisogna fare una distinzione tra aziende straniere che operano nel nostro Paese e imprese italiane. Nel primo caso, soprattutto se si tratta di organizzazioni con la sede principale negli Stati Uniti, il livello di attenzione e di sicurezza è abbastanza alto.



Per quanto riguarda invece le imprese italiane c'è una situazione molto varia. Da noi, infatti, l'eccellenza convive con situazioni veramente arretrate. Infine anche chi possiede i sistemi più sofisticati spesso non li usa nel modo corretto.

Una questione di costi o c'è dell'altro?

Sicuramente se parliamo di una piccola-media impresa con 15 dipendenti i costi incidono. Ma

nella maggior parte dei casi la vera ragione è la scarsa sensibilità verso questi temi.

E per quanto riguarda gli studi legali? Quanto sono attenti alla sicurezza dei dati dei propri clienti?

Anche in questo caso la risposta è 'dipende'. Tuttavia è vero che molti studi sono carenti da questo punto di vista, soprattutto quelli medio-piccoli.

Il fenomeno del furto di dati agli studi legali è una realtà anche nel nostro Paese?

Purtroppo sì. Come Kroll, negli ultimi anni, abbiamo lavorato a svariati casi di questo tipo.

E le aziende sono consapevoli del rischio a cui le potrebbero esporre i propri consulenti esterni?

Sì. Se, infatti, fino a qualche anno fa ci chiedevano tipicamente di fare indagini interne o due diligence, oggi riceviamo anche richieste di verifica della cyber security degli studi prima di affidare un incarico particolarmente sensibile.

Quali sono le carenze dal punto di vista della sicurezza degli studi italiani?

Generalizzare non è mai corretto ma posso dire che in molti casi ci è successo di vedere lacune anche dal punto di vista delle regole base. Penso, ad esempio, alla mancanza di password per l'uso della stampante, al fatto che spesso non c'è tracciabilità di quello che viene mandato in stampa, ma anche al fatto che moltissimi studi non hanno ancora l'abitudine di tritare la carta.

Quali altri mancanze avete riscontrato?

Quasi nessuno cambia le impostazioni di base

della rete wireless, le password vengono modificate troppo raramente, il server non è protetto a sufficienza e, più banalmente, le porte dei singoli studi non sono dotate di una sistema di apertura con badge che consentirebbe di tenere davvero al sicuro da occhi e mani indiscrete i documenti dei singoli avvocati.

Stiamo parlando di operazioni molto semplici...

Sì. Questo è infatti un equivoco molto diffuso: sicurezza non significa sistemi sofisticatissimi, ma semplicemente attenzione. Inoltre, molto di quello che si dovrebbe fare per garantire la protezione dei dati è limitare le criticità legate al ‘fattore umano’.

Che cosa intende?

Intendo che può succedere che una persona perda il proprio laptop. Se però questo ha il disco criptato il danno che subisce è decisamente minore.

In pratica bisogna imparare a convivere con il rischio?

Diciamo che sia aziende che studi legali dovrebbero sempre mettere in conto questa

«Quasi nessuno cambia le impostazioni di base della rete wireless, le password vengono modificate troppo raramente, il server non è protetto a sufficienza e, più banalmente, le porte dei singoli studi non sono dotate di un sistema di apertura con badge che consentirebbe di tenere davvero al sicuro da occhi e mani indiscrete i documenti dei singoli avvocati».

eventualità e prevedere delle procedure sia per prevenire sia per affrontare le conseguenze di un'eventuale violazione. Cosa però che non succede quasi mai...

Intende dire che nel nostro Paese quasi nessuno pensa al 'dopo'?

Esatto. Penso che la percentuale di aziende e di studi che prevedono una procedura post furto dei dati sia davvero bassa. E in questo agisce sicuramente il fatto che la legge, nel nostro Paese, non obbliga - se non in alcuni casi - a informare i propri clienti dell'eventuale violazione dei dati.

E negli altri Paesi come funziona?

Forse il Paese più regolamentato, da questo punto di vista, sono gli Stati Uniti. Qui infatti esiste già da molti anni una legge che impone la notifica a seguito di un data breach, cioè un furto dei dati.

Che cosa prevede?

Prevede l'obbligo di notificare ai clienti l'eventuale furto - ma anche la semplice violazione - di qualsiasi dato. E inoltre spesso obbliga al risarcimento del danno subito che diventa maggiore in caso di

negligenza: quando cioè chi detiene i dati non li ha gestiti e conservati nel modo corretto.

E in Italia?

Nel nostro Paese per il momento solo le società di telecomunicazione e gli internet provider devono avvisare il Garante e l'interessato in casi di perdita, distruzione o diffusione indebita dei dati personali. La legge sulla privacy prevede inoltre alcune regole

sulla protezione dei dati, che sono importanti ma limitate. Per fare un esempio, potremmo dire che siamo al livello 'porta blindata' ma non ci siamo ancora dotati di un vero sistema di allarme.

Come mai non abbiamo alzato il livello di sicurezza?

Ci sono molte ragioni, alcune culturali altre economiche. Dal punto di vista politico-



«Dal punto di visto politico-economico da qualche anno l'Unione europea sta tentando di introdurre un regolamento simile a quello Usa, ma l'iniziativa non si è ancora conclusa a causa anche della crisi economica. Ulteriori livelli di regolamentazione vengono visti come un carico burocratico in più per le aziende già provate dalla congiuntura economica sfavorevole».

economico da qualche anno l'Unione europea sta tentando di introdurre un regolamento simile a quello Usa, ma l'iniziativa non si è ancora conclusa a causa anche della crisi economica. Ulteriori livelli di regolamentazione vengono visti come un carico burocratico in più per le aziende già provate dalla congiuntura economica sfavorevole.

E dal punto di vista sociale?

In questo senso agisce la nostra poca sensibilità verso il tema della protezione dei

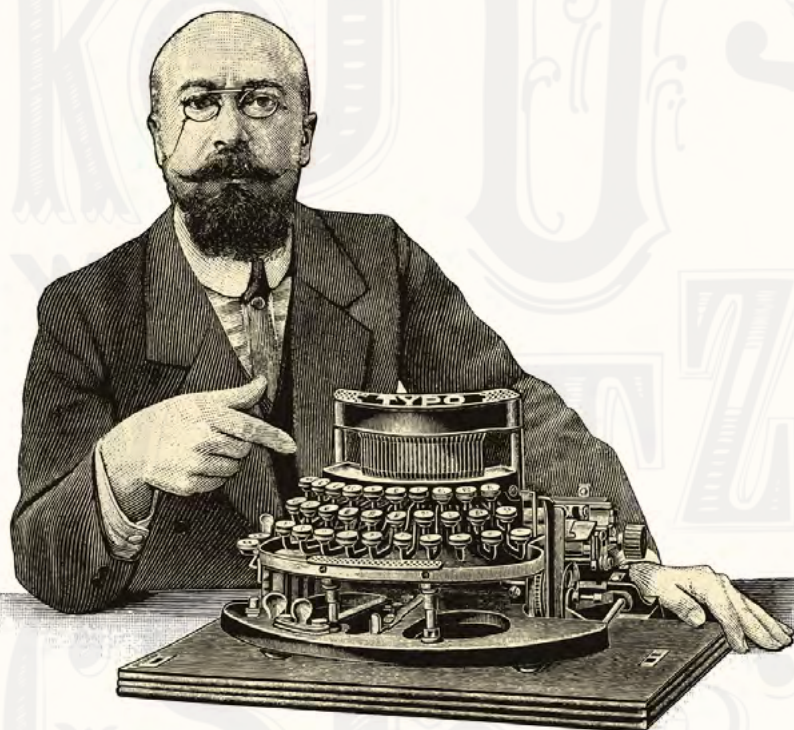
dati. Basti pensare al caso Wikileaks o alle rivelazioni sui programmi di sorveglianza di massa e all'eco relativamente limitato che ha avuto in Italia. Quanti, nel nostro Paese, sanno dove si trova Julian Assange oggi? Io, personalmente, scommetto molti pochi. E il motivo è che da noi quella vicenda non ha generato una psicosi nazionale per la sicurezza dei dati personali come è avvenuto in altri Paesi. Eppure le indiscrezioni hanno riguardato anche cittadini italiani.

Perché allora siamo così poco sensibili alla nostra sicurezza?

Forse un dei motivi va cercato nel fatto che nel nostro Paese, fortunatamente, la sanità è ancora pubblica. Non è infatti un caso che in Usa e in Gran Bretagna, dove invece il diritto alla salute è legato alle polizze assicurative, ci sia un'altissima attenzione al trattamento dei dati personali. I primi grossi scandali riguardo al trattamento dei dati sono infatti legati al possesso e all'uso di informazioni riservate da parte delle assicurazioni che le utilizzavano per concedere o negare le polizze.

Ci manca cioè la parte ‘culturale’...

Esatto. Un programma di cyber security è sempre fatto da una parte tecnica – che riguarda i sistemi di sicurezza e le procedure – e una culturale che punta a sensibilizzare le persone. Il successo dell’una non è possibile senza il contributo dell’altra. Insegnare la cultura dell’attenzione è però quasi più difficile perché non tutti riescono a capire che lavorare in aereo con il pc visibile da tutti o parlare di lavoro in pubblico sono azioni tanto rischiose quanto lasciare spalancate le porte del proprio studio. 🚫



NON È LA NOTTE DELLE VACCHE TUTTE NERE

Ovvero, la competizione sta facendo emergere chi fa qualità sul mercato dei servizi legali. Con buona pace di chi grida alla deriva “mercataista”

Caro Direttore,
ho ricevuto nei giorni scorsi (come altre migliaia di colleghi, immagino) la newsletter periodica di una associazione forense, il cui Presidente firma regolarmente un breve articolo di fondo.

Esso, tra l'altro, premette spesso di ispirarsi a letture di alto livello intellettuale.

E il suo autore (già esponente istituzionale, ai massimi livelli dell'avvocatura) si compiace con tutta evidenza di introdurre nel dibattito sulla nostra professione una riflessione i cui connotati culturali appaiano particolarmente profondi.

Questo ultimo contributo, tuttavia, mi ha lasciato confuso.

Esso - intitolato un po' oscuramente “La deprofessionalizzazione ispirata e voluta dallo Stato” - esordisce affermando che “una corretta ideologia delle professioni (sic) induce a ritenere come prioritario l'impegno a svolgere un buon lavoro piuttosto che a ottenere un cospicuo guadagno”.

Viceversa - prosegue - “le liberalizzazioni selvagge hanno propugnato una visione puramente mercataista del professionista”.

Mi pare dunque di capire che, a detta del Presidente, mentre prima gli avvocati erano essenzialmente preoccupati di lavorare bene, anche se a scapito del loro reddito, oggi la svolta “mercataista” (aggettivo caro al periodo no-global del collega Tremonti) li induce a sbattersene della qualità e li concentra esclusivamente sulla massimizzazione dei loro compensi. Ohibò!

Lettere al Direttore

Per le vostre lettere, riflessioni, suggerimenti, critiche... scrivete a nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Fino a ora i pasdaran della tradizione ci avevano raccontato tutta un'altra storia: quella - cioè - delle liberalizzazioni che avevano impoverito gli avvocati frustrando ogni sforzo profuso nella crescita professionale della categoria.

Evidentemente per i *laudatores temporis acti* - quale che sia la loro analisi - vale però la stessa premessa: l'avvocato finisce per essere pagato indipendentemente dalla qualità del suo lavoro. E, dunque, solo le tariffe e la limitazione della concorrenza possono garantirgli un reddito decoroso.

Peccato che ciò sia sempre a ovvio detrimento del sistema economico nel suo complesso, come sempre accade quando si consentono le rendite di posizione.

Premesso che - come noto a chi mi conosce - non sono certo un liberista (tengo ancora la foto di Olof Palme sul comodino), le valutazioni del Presidente mi appaiono del tutto avulse dalla realtà.

Quando ho incominciato a lavorare in uno studio legale milanese (quasi 35 anni fa) gli avvocati erano forse un quinto di adesso, ma la loro qualità media non era cinque volte maggiore (anzi!).

Trovarne uno che sapesse bene le lingue straniere era molto difficile; pochissimi quelli che erano in grado di assistere grandi imprese in vicende complesse. Quasi inesistente la cultura economica. Chi si ricorda, per esempio, come si scriveva allora un ricorso per l'ammissione a un concordato preventivo e quali tabelle si allegavano?

E le tariffe obbligatorie rappresentavano solo una prebenda diseducativa che consentiva a molti di pretendere compensi assurdi per aver messo la firma sotto atti standard come i precetti o i preavvisi di slogging.

Oggi, che non è più così, dovremmo lamentarci del fatto che il cliente ci paghi in diretta proporzione alla qualità (percepita, peraltro!) del nostro lavoro?

Non è infatti vero che - bravi o meno bravi, organizzati o disorganizzati, veloci o lenti - questa sia la notte nella quale tutte le vacche sono nere.

La realtà è che chi aggiunge valore veramente (e, grazie a una comunicazione di qualità, lo dimostra al cliente e al mercato) ottiene un compenso equo e proporzionato al fatto che quel lavoro sia fatto bene e che non siano in molti a saperlo fare così.

Come accade a tutti, insomma: lavoratori manuali e intellettuali, artigiani e professionisti, industriali e banchieri.

A me questo non dispiace affatto e, soprattutto, non capisco perché - in nome della "rilevanza costituzionale" della nostra professione - il nostro lavoro dovrebbe essere, in proporzione con il valore che aggiunge, pagato meglio di quello degli altri lavoratori.

Mi scuso per lo sfogo e per le semplificazioni inevitabili in questo contesto.

Ma proprio non riuscivo a tenermelo!

Giuseppe La Scala
Senior Partner di LA SCALA Studio Legale

LEGAL COUNSEL: «SEGUIRE L'ESEMPIO OLANDESE»

Stéphanie Fougou, general counsel di Vallourec e presidente di Afje, l'associazione francese dei giuristi d'impresa: «L'assenza di legal privilege penalizza i professionisti e le aziende per cui lavorano».

di lisa alicé julien

Italia e Francia hanno molto in comune. E non si tratta solo delle eccellenze enogastronomiche o dell'origine latina delle lingue nazionali.

I due Paesi sono simili anche dal punto di vista del (non) riconoscimento giuridico del legale d'impresa. Se, infatti, in Italia il legal counsel è legato all'azienda da un rapporto di lavoro subordinato, non può iscriversi all'Ordine degli avvocati e non può quindi godere di quei privilegi che ha invece chi pratica la libera professione, in Francia la situazione non è molto diversa.

Nonostante questa figura professionale sia stata riconosciuta con la legge 1259/1990, anche qui il giurista d'impresa non è considerato un vero avvocato. Abbiamo cercato di capire qual è la situazione francese con l'aiuto di **Stéphanie Fougou**, general counsel di Vallourec e presidente di Afje, l'associazione francese dei giuristi d'impresa.

In Italia, l'avvocatura si rifiuta ancora di riconoscere ai general counsel l'iscrizione all'Albo. In Francia come vanno le cose?

Sfortunatamente la situazione francese non è molto diversa da quella italiana. E questo anche dal punto di vista del legal privilege. La



Stéphanie Fougou

mananza di riservatezza che caratterizza le consulenze e i pareri dati dai giuristi d'impresa ai dirigenti aziendali è un'eccezione presente solo in Francia e in Italia.

Quali sono le conseguenze di questa situazione?

La mancanza del legal privilege non permette ai giuristi di lavorare serenamente e inoltre non consente di esprimere la loro creatività. La conseguenza di tutto ciò è una forte discriminazione delle nostre aziende rispetto alla concorrenza straniera.

In che senso?

Solo per fare un esempio, le nostre imprese non possono ricevere consulenze dai loro giuristi senza rischiare di vedere queste stesse consulenze utilizzate contro di loro nel corso di indagini e processi. Inoltre ciò limita anche il ricorso a procedimenti tipici del diritto anglosassone come le class action o le discovery action.

Il che cosa comporta?

Tutto questo si traduce, ovviamente, in un problema di concorrenza perché in un contesto internazionale tanto competitivo,

non poter utilizzare certi strumenti costituisce un vero ostacolo per le aziende italiane e francesi. Infine, questa situazione riduce anche l'influenza del diritto francese e italiano all'estero.

Può nascere anche un tema di concorrenza con i colleghi di altre giurisdizioni che, invece, godono di questo privilegio?

È evidente che le società preferiscano insediarsi e assumere dipendenti in giurisdizioni che gli sono favorevoli. Abbiamo, infatti, notato che molti giuristi francesi e italiani che lavorano in grandi multinazionali sono esclusi dalle posizioni di vertice proprio per questo motivo.

In Italia la politica sembra sorda rispetto a questo problema. E in Francia?

Qui, finalmente, si stanno aprendo alcuni spiragli. Grazie, infatti, alla perseveranza di Afje, molti dirigenti d'impresa, deputati, senatori e anche avvocati stanno spingendo per aprire un tavolo di trattativa e si stanno proponendo come ambasciatori della nostra causa. Chi conosce bene la realtà delle imprese ha infatti capito la posta in gioco e si sta mobilitando per cambiare la situazione.

È già stato fatto qualcosa in questo senso?

Qualche tempo fa il governo presentò un progetto che avrebbe dovuto portare a un primo ravvicinamento tra giuristi d'impresa e avvocati. Il piano prevedeva per i legal counsel la possibilità di poter utilizzare il titolo di avvocato e di godere del segreto professionale a condizione di sostenere un'attestazione di onorabilità e di non patrocinare le cause. Sfortunatamente gli avvocati si sono opposti a questo progetto.

Ritiene opportuna l'introduzione di una normativa che armonizzi le leggi che regolamentano l'esercizio della professione in house in Europa?

Il tema è stato affrontato per la prima volta nella famosa sentenza Akzo. In questo caso il procuratore aveva auspicato un'armonizzazione delle leggi nazionali ma ciò non è ancora successo. Sappiamo bene, infatti, quanto sia difficile armonizzare le leggi dei vari Paesi che compongono l'Unione. Di recente però l'Olanda ha emanato una legislazione per garantire la riservatezza degli in house counsel. La speranza è che altri Paesi ne seguano l'esempio. 🇳🇱

GENERAL COUNSEL DELL'ANNO

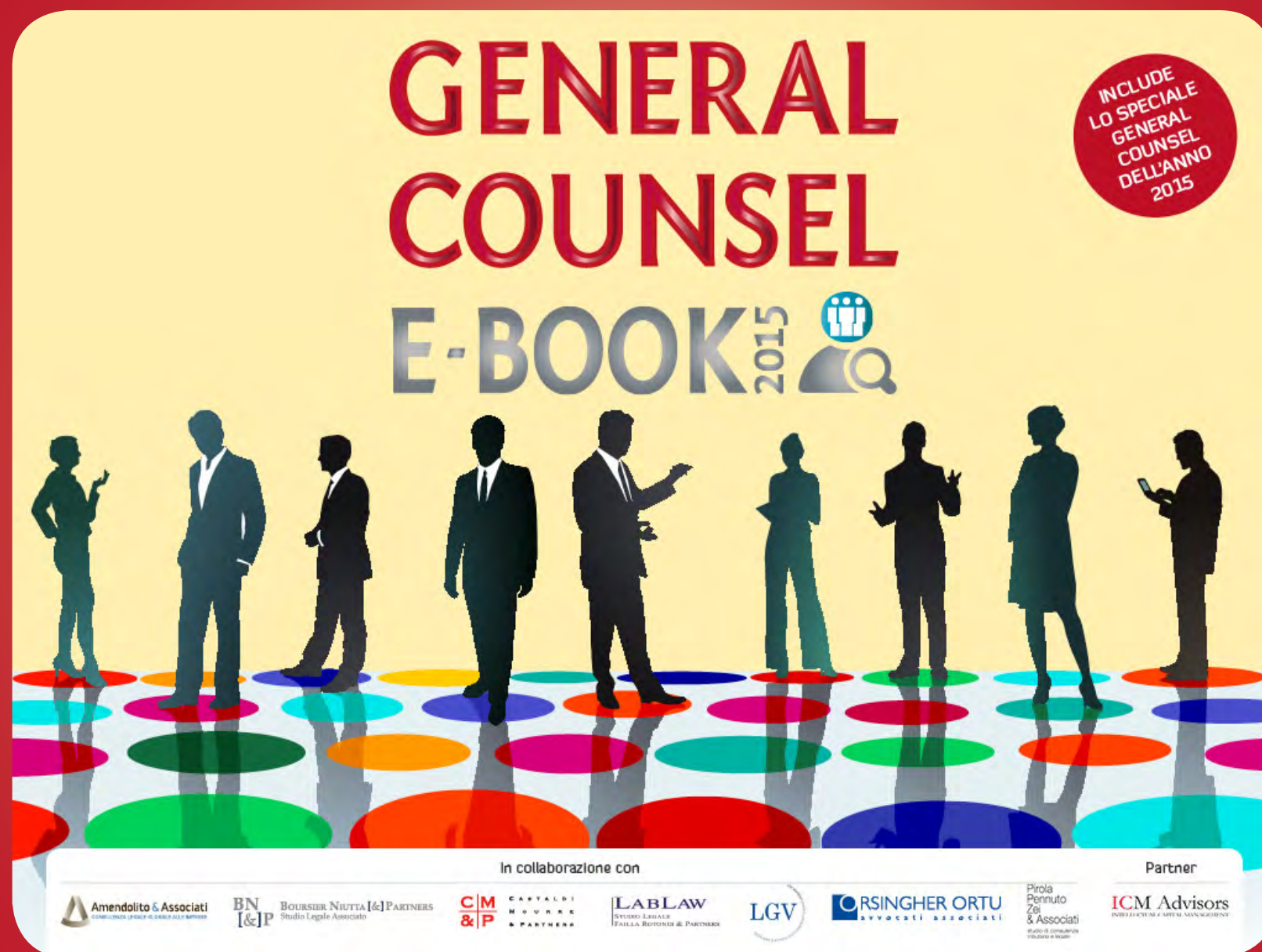
I protagonisti del mondo legale in house italiano sono stati celebrati l'8 ottobre a Milano in una esclusiva serata di gala.



Il Museo Diocesano di Milano ha accolto, l'8 ottobre, l'eccellenza legale del mondo d'azienda che è stata celebrata con prestigiosi riconoscimenti in una esclusiva serata di gala che ha visto la presenza di circa 400 persone.

L'evento è stato organizzato da *inhousecommunity.it* in collaborazione con gli studi Castaldi Mourre & Partners, Eversheds e K&L Gates, con la sponsorship di SID Investigation Agency e Wolters Kluwer e la partnership di ICM Advisors, *legalcommunity.it* e *financecommunity.it*.

SCARICA GRATIS



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play



Download PDF

IL VOLTO NUOVO DELLA PROFESSIONE IN HOUSE

A cura di Silvia Pasqualotto

I mondo dei legali d'azienda è molto cambiato negli ultimi anni. Da lavoro di nicchia, un po' ai margini del grande universo delle professioni giuridiche, sta diventando sempre più una funzione fondamentale in tutte le grandi aziende. Il ruolo e i compiti del legale d'azienda in Italia si sono infatti allineati a quelli dei giuristi d'impresa che operano nei più grandi Paesi del mondo. E oggi anche in Italia quella dell'avvocato in house è, a tutti gli effetti, una professione che unisce specifiche competenze legali al ruolo manageriale, contribuendo, con le altre funzioni aziendali, alla crescita del



business delle aziende di appartenenza. Rimangono però molti nodi da sciogliere. Nonostante infatti il percorso formativo e l'esame di stato siano identici per gli avvocati di libero foro e per quelli d'impresa, questi ultimi sono ancora privi di riconoscimento formale e istituzionale. Inoltre, i legali in house non possono beneficiare del segreto professionale. Un problema che, secondo molti, costituisce un danno non solo per l'avvocato ma anche e soprattutto per l'impresa perché ne mina la competitività.

Al di là dei problemi rimane però un dato di fatto: i legali d'impresa sono sempre di più e, soprattutto, vengono scelti tra i professionisti più preparati del mondo legale. A loro infatti le aziende affidano il delicato compito di tutelare la propria immagine, di salvaguardare ingenti interessi commerciali, di azzerare il contenzioso, di farle uscire dalle secche delle complesse legislazioni degli altri Paesi. Ma anche di vigilare sul rispetto della compliance da parte di tutte le funzioni aziendali e spesso anche di assumere su di sé difficili decisioni in merito al business.

Ed è proprio tenendo conto di questi compiti così complessi e di un ruolo in continua



**SFOGLIA
LA FOTOGALLERY**

evoluzione che abbiamo voluto premiare i professionisti che, nel corso dell'ultimo anno, si sono distinti nelle varie industry.

Di seguito vincitori (con le relative motivazioni) e finalisti del mondo legale in house.

IN HOUSE TEAM DELL'ANNO

ENI

Con oltre 300 professionisti, è una delle strutture legali più grandi d'Italia ed è presente in 27 paesi nel mondo. Parliamo di un colosso energetico italiano che, negli ultimi 5 anni, ha messo a segno 13 operazioni straordinarie per un valore complessivo di oltre 16 miliardi.



Marco Bollini, Massimo Mantovani, Luca Franceschini (Eni)



“
L'IN HOUSE STA DIVENTANDO
UNA FIGURA CHE CURA
TUTTI GLI INTERESSI
DELLA SOCIETÀ
”

I FINALISTI

- Eni
- Google
- Maire Tecnimont
- Rai
- Telecom Italia

LEGAL COUNSEL DELL'ANNO

MARILÙ CAPPARELLI

Google

Esperta di ip e tmt, è ritenuta dal mercato una delle general counsel più potenti d'Italia. È stata recentemente promossa legal director Emea del più grande motore di ricerca per Internet. Si occupa dell'organizzazione e della gestione del team legale e cura diverse attività di formazione.



Marilù Capparelli (Google) e Giuseppe Celli (Eversheds)



“
CHIEDIAMO AGLI STUDI
LEGALI DI CAPIRE IL NOSTRO
BUSINESS E CUSTOMIZZARE IL
SERVIZIO DI COMUNICAZIONE
”

I FINALISTI

- **Marilù Capparelli**
Google
- **Carlo Daneo**
Ferrari
- **Fabio Fagioli**
Maire Tecnimont
- **Matteo Mancinelli**
Alitalia
- **Claudia Ricchetti**
Igt

In house team dell'anno **Associazioni, Fondazioni, Enti Pubblici**

CONSOB

Istituito nel 1974, l'ente si occupa di vigilanza sulle società quotate in borsa e sui fondi mobiliari. Il suo team in house garantisce il supporto legale nell'elaborazione, nell'interpretazione e nell'applicazione della normativa; gestisce il contenzioso e cura i rapporti con la Magistratura.



Salvatore Providenti (Consob)



“
UN'AUTORITÀ INDIPENDENTE
HA PROBLEMI LEGALI LEGATI
SOPRATTUTTO ALL'ATTIVITÀ
DI VIGILANZA
”

I FINALISTI

- Anas
- Borsa Italiana
- Consob
- Expo 2015
- Fondazione San Raffaele

Legal counsel dell'anno Associazioni, Fondazioni, Enti Pubblici

FRANCESCO MARZARI

Expo 2015

Fin dal 2009 lavora dietro le quinte del più grande evento mai realizzato sull'alimentazione e la nutrizione. Il suo impegno ha contribuito alla buona riuscita della manifestazione anche nei momenti di maggior difficoltà.



Francesco Marzari (Expo 2015)



“
NEL DOPO EXPO, IL NOSTRO
COMPITO SARÀ QUELLO
DI REGIA E GOVERNO
DEL PROCESSO
DI SMANTELLAMENTO
”

I FINALISTI

- **Enrica Cremonini**
Borsa Italiana
- **Giorgio Martellino**
Acquedotto Pugliese
- **Francesco Marzari**
Expo 2015
- **Gianclaudio Picardi**
Anas
- **Salvatore Providenti**
Consob

In house team dell'anno **BANCHE, FINANZA, ASSICURAZIONI**

UNICREDIT

Secondo numerosi operatori del settore, il team ha una visione internazionale e un approccio innovativo ed efficiente. Ma soprattutto è presente in quasi tutte le operazioni finanziarie più importanti dell'ultimo anno. Parliamo di una delle banche d'affari più importanti in Italia e all'estero.



Daniele Parla (Unicredit)



I FINALISTI

- Assicurazioni Generali
- Barclays
- Idea Fimit sgr
- Intesa Sanpaolo
- Unicredit

Legal counsel dell'anno **BANCHE, FINANZA, ASSICURAZIONI**

ANTONIO CANGERI

Generali

Il professionista è alla guida di un team legale in house tra i più attivi del mercato. Solo per dare un'idea, il dipartimento ha chiuso, nel corso dei primi otto mesi del 2014, quattro operazioni dal valore di oltre 1 miliardo di euro.



Antonio Cangeri (Generali) e Loredano Duzzi (Sid Investigation Agency)



“
LA SFIDA È FORNIRE
UN SERVIZIO ORIENTATO
AI CLIENTI GESTENDO
CORRETTAMENTE I RISCHI
”

I FINALISTI

- **Antonio Càngeri**
Generali
- **Simone Davini**
Crédit Agricole
- **Laura Del Favero**
Nomura International
- **Anna Doro Tempestini**
Generali
- **Davide Spreafico**
Barclays

In house team dell'anno **CHIMICO, FARMACEUTICO, SALUTE**

SANOFI PASTEUR MSD

Nata nel 1994 come joint venture tra due leader nel campo dell'innovazione biomedica, la società è una delle realtà più all'avanguardia nel settore. Il team in house si distingue per l'esperienza, la profonda competenza e la conoscenza del business farmaceutico.



Vittorio Bonini (Sanofi Pasteur MSD)



“
LA REPUTAZIONE SI DIFENDE
ATTRAVERSO POLITICHE
DI ETICITÀ E ATTENZIONE
ALLA COMPLIANCE
”

I FINALISTI

- GE Healthcare
- GlaxoSmithKline
- Isagro
- Novartis
- Sanofi Pasteur MSD

Legal counsel dell'anno **CHIMICO, FARMACEUTICO, SALUTE**

CARMEN DI MARINO

Dompè

Apprezzata da numerosi professionisti di studi legali per l'acume e il track record, la professionista ha lavorato in prima linea in importanti operazioni del mondo pharma. Tra queste c'è la cessione della joint venture per la commercializzazione in Italia dei prodotti di un noto gruppo statunitense.



Giuseppe Celli (Eversheds) e Carmen Di Marino (Dompè)



“ È IMPORTANTE ESSERE PRECISI NEL QUESITO DELLA CONSULENZA PERCHÉ QUESTO CONDIZIONA IL PREVENTIVO ”

I FINALISTI

- **Cecilia Anticaglia**
Novartis
- **Carmen Di Marino**
Dompè
- **Mara Innocenzi**
GlaxoSmithKline
- **Francesco Mazza**
Farmindustria
- **Laura Tricomi**
Isagro

In house team dell'anno **ENERGY**

EDISON

È una delle più antiche società industriali italiane e uno dei principali produttori di energia, in particolare nel settore idrocarburi. Durante l'anno è stata attiva in importanti operazioni societarie che hanno visto in primo piano la direzione legale in house.



Pier Giuseppe Biandrino, Annamaria Astolfi e Marco Lorefice (Edison)



“
PER GESTIRE BENE I RAPPORTI
CON I CONSULENTI OCCORRE
SVILUPPARE PRIMA DI TUTTO
LE COMPETENZE INTERNE
”

I FINALISTI

- Axpo
- Edison
- Enel
- GDF Suez Energia
- Snam

Legal counsel dell'anno **ENERGY**

MARCO REGGIANI

Snam

È a capo della direzione affari legali di un colosso oil & gas italiano. L'avvocato, appena confermato alla presidenza di Italgas, è sempre in prima linea in operazioni straordinarie dall'ingente valore economico.



Alessio Minutoli, Rozemaria Bala, Marco Reggiani, Michela Schizzi e Felice Colangelo (Snam)



“
È IL MONDO INTORNO AGLI IN
HOUSE CHE È MOLTO CAMBIATO
E DI CONSEGUENZA ANCHE
LA PROFESSIONE
”

I FINALISTI

- **Marta Dente**
BP Energy Europe
- **Francesco Macchiaroli**
GE Power
- **Marco Reggiani**
Snam
- **Raimondo Rinaldi**
Esso Italiana
- **Enrica Tocci**
GDF Suez Energia

In house team dell'anno **ENTERTAINMENT, SPORT**

IGT

La società e il suo team legale sono stati protagonisti di un deal del valore di oltre 4 miliardi che ha portato alla fusione con un colosso dell'entertainment. L'operazione ha generato una nuova holding che, secondo le previsioni, potrà generare oltre 280 milioni di dollari di sinergie annue.



Francesca Dragoni, Primiano De Maria, Alessandra Battaglia (Igt)



“
IL NOSTRO LAVORO
È CAMBIATO NELL'OFFERTA
DI PRODOTTI SIA PER QUALITÀ
CHE PER QUANTITÀ
”

I FINALISTI

- Fox International Channel
- Igt
- Technogym
- The Walt Disney Company
- Virgin Active Italia

Legal counsel dell'anno **ENTERTAINMENT, SPORT**

PAOLO FABIANI

Technogym

È uno dei leader mondiali nella produzione di attrezzi per lo sport. L'attività del team in house ha contribuito alla crescita esponenziale dell'azienda che ha, attualmente, oltre 2000 dipendenti in 14 paesi del mondo.



Paolo Fabiani (Technogym)



I FINALISTI

- **Alessandro Carella**
Costa Crociere
- **Luigi Condorelli**
The Walt Disney Company
- **Paolo Fabiani**
Technogym
- **Alessandra Papa**
Italiaonline
- **Filippo Pardini**
Warner Music

In house team dell'anno **FOOD & BEVERAGE**

LAVAZZA

Lo storico gruppo torinese ha deciso di sfidare il mercato andando alla conquista di quello francese. L'azienda, supportata dal suo dipartimento legale, ha, infatti, presentato un'offerta vincolante ad una nota società per l'acquisto del 20% di un suo importante marchio.



Silvia Giordanino, Marco Braida, Simona Musso, Paola Pinardi, Valentina Maglio (Lavazza)

IL PUNTO DI VISTA



“
SONO SODDISFATTA DI QUESTO
PREMIO AL TEAM PERCHÉ TUTTI
HANNO CONTRIBUITO A FAR
CRESCERE L'AZIENDA
”

I FINALISTI

- Campari
- Ferrero
- Illycaffè
- Lavazza
- Parmalat

In house team Legal counsel dell'anno **FOOD & BEVERAGE**

SANDRA MORI

Coca-Cola Italia

È la general counsel di una delle più grandi aziende produttrici e distributrici di bevande analcoliche a livello mondiale.

La professionista è stimata e apprezzata dal mercato per il suo track record di qualità.



Sandra Mori (Coca-Cola Italia)

IL PUNTO
DI VISTA



“
IN ALCUNI PAESI,
MOLTE AZIENDE SONO
ANCORA POCO PROPENSE
AD AFFRONTARE QUESTIONI
DI PARITÀ DI GENERE
”

I FINALISTI

- **Giuseppina Corsi**
Parmalat
- **Franco Guariglia**
Barilla
- **Sandra Mori**
Coca-Cola Italia
- **Monica Soldini**
Henkel
- **Tiziano Somaschini**
Heineken

In house team dell'anno **INDUSTRIA**

MAIRE TECNIMONT

Con oltre 4200 dipendenti in 30 paesi e 45 società operative, il player internazionale attivo nel settore ingegneristico, edile, tecnologico ed energetico, ha le sue radici nella tradizione dell'industria italiana. Il team in house si distingue per l'innovativa visione di business.



Giovanni Pagnacco, Elisa Maffei, Fabio Fagioli e Giorgio Fiorenzi (Maire Tecnimont)

IL PUNTO
DI VISTA



“
CERCHIAMO PERSONE CHE
ABBIANO VOGLIA DI METTERSI
IN GIOCO E SOPRATTUTTO
CON TANTA CURIOSITÀ
”

I FINALISTI

- Brembo
- FCA
- Fincantieri
- Maire Tecnimont
- Piaggio

Legal counsel dell'anno **INDUSTRIA**

TANYA JAEGER DE FORAS

Whirlpool

Profilo internazionale, conoscenza del quadro normativo europeo così come di quello americano, la professionista si distingue per una grande esperienza in ambito commerciale e compliance. Il suo nome è molto conosciuto sul mercato dove è apprezzata per la capacità di problem solving.



Denis Potemkin, Eleonora Mirabile, Tanya Jaeger de Foras, Stefan De Jonghe, Lilia Sarti e Chiara Allegrezza (Whirlpool)



“
LA COMPLIANCE STA DIVENTANDO
UNA FORMA DI ARTE
PER GLI IN HOUSE, RICHIEDE
COMPETENZE SPECIFICHE
”

I FINALISTI

- **Tanya Jaeger de Foras**
Whirlpool
- **Maurizio Di Bartolomeo**
Giochi Preziosi
- **Agostino Nuzzolo**
Italcementi
- **Gabriella Porcelli**
Philip Morris
- **Umberto Simonelli**
Brembo

In house team dell'anno

INFRASTRUTTURE, COSTRUZIONI, TRASPORTI

FERROVIE DELLO STATO

Con un utile netto di 89 milioni di euro e ricavi per oltre 7 miliardi, è la più importante società operante nel trasporto ferroviario italiano. Il gruppo, con il suo team in house, svolge numerose attività internazionali soprattutto nel campo dei servizi di ingegneria ferroviaria.



Elisabetta Scosceria (Ferrovie dello Stato)



“
IL TEMA DELLA REPUTAZIONE
È MOLTO IMPORTANTE
ESSENDO CONTROLLATI
DALLO STATO
”

I FINALISTI

- Alitalia
- Autostrade per l'Italia
- Ferrovie dello Stato
- Ntv
- Thales Italia

Legal counsel dell'anno

INFRASTRUTTURE, COSTRUZIONI, TRASPORTI

MARIA CRISTINA SERTURINI

Thales Italia

È country legal director di una multinazionale di elettronica specializzata nei settori aerospaziale, difesa e information technology. Si distingue per la grande esperienza e l'approccio business oriented.



Maria Cristina Serturini (Thales Italia)



“
AI GIOVANI CONSIGLIO
DI SVILUPPARE COMPETENZE
COME QUELLE LINGUISTICA
E FINANZIARIA OLTRE
CHE GIURIDICA
”

I FINALISTI

- **Giovanni Battista Monteverde**
Alstom
- **Michelangelo Damasco**
Atlantia
- **Matteo Mancinelli**
Alitalia
- **Raffaella Romagnoli**
Enav
- **Maria Cristina Serturini**
Thales Italia

In house team dell'anno

LARGO CONSUMO, DISTRIBUZIONE, E-COMMERCE

DP - DHL GROUP

L'azienda, specializzata nei servizi di spedizione espresso e di tracciabilità, ha saputo inserirsi nel mercato italiano creando importanti sinergie anche grazie al lavoro di un team in house attivo e dinamico.



Adriano Perotta (DP - DHL Group)

IL PUNTO
DI VISTA



“
UN'AZIENDA STRANIERA
OBBLIGA A CONFRONTARSI CON
LE PROBLEMATICHE GIURIDICHE
DI ALTRI PAESI
”

I FINALISTI

- Carrefour
- Dhl
- eBay
- L'Oreal
- Ovs

Legal counsel dell'anno

LARGO CONSUMO, DISTRIBUZIONE, E-COMMERCE

FEDERICO FINZI

Amazon

Con un passato in un prestigioso studio legale italiano e in aziende del calibro di Accenture e Fiat, dal 2012 è il general counsel di un colosso internazionale dell'e-commerce. Esperto di proprietà intellettuale, il professionista è stimato e apprezzato dal mercato.



Federico Finzi (Amazon)



I FINALISTI

- **Federico Finzi**
Amazon
- **Alessandro Guidobono Cavalchini**
La Rinascente
- **Andrea Moretti**
eBay
- **Barbara Quattrini**
Metro Cash and Carry
- **Andrea Sandulli**
Poste Italiane

In house team dell'anno **MODA, LUSO, DESIGN**

YOOX GROUP

La società con il suo team legale è stata protagonista di una complessa operazione societaria che ha visto la fusione con Net-a-Porter, società francese con oltre 750 milioni di euro di fatturato. Il valore dell'operazione è di oltre 2 miliardi di euro.



Vanessa La Greca e Giuditta Pavan (Yoox Group)



I FINALISTI

- Fendi
- Moncler
- Morellato
- Valentino
- Yoox Group

Legal counsel dell'anno **MODA, LUSSO, DESIGN**

SILVIA CARTENY

Versace

È general counsel di una maison dell'alta moda che quest'anno è stata protagonista di un'operazione di m&a dal valore di oltre 200 milioni. L'ufficio legale di cui è alla guida, lavora in maniera preventiva per salvaguardare il valore del marchio.



Silvia Carteny (Versace)



“
LE AZIENDE DEVONO ADOTTARE
UNA COMPANY SOCIAL
RESPONSABILITY E IL TEAM
LEGALE DEVE FARE DA GUIDA
”

I FINALISTI

- **Silvia Carteny**
Versace
- **Federico Dal Poz**
Luxottica
- **Giacomo Leo**
Bottega Veneta
- **Elena Mauri**
Belstaff
- **Paolo Quaini**
Otb
- **Juna Shehu**
Poltrona Frau

In house team dell'anno **REAL ESTATE**

PRELIOS

È una delle società di gestione e servizi immobiliari più note del mercato. Nel corso degli ultimi anni ha vissuto una profonda riorganizzazione mantenendo alta la propria credibilità e quella del suo team legale.



Matteo Frizzi (Prelis)



“
SIAMO FIDUCIOSI CHE NEI
PROSSIMI MESI CI SARANNO
CAMBIAMENTI IN POSITIVO
PER IL REAL ESTATE
”

I FINALISTI

- Aedes
- Beni Stabili
- Gabetty property solutions
- Prelis
- Risanamento

Legal counsel dell'anno **REAL ESTATE**

BARBARA PATANIA

Aedes

Lavora da 13 anni di una nota società per azioni italiana che opera nel settore immobiliare. Negli ultimi anni ha accompagnato con successo la sua azienda in una complessa operazione di ristrutturazione e ricapitalizzazione contribuendo a una nuova fase di rilancio del gruppo.



Barbara Patania (Aedes)

IL PUNTO
DI VISTA

“
A VOLTE I CONSULENTI ESTERNI
NON CAPISCONO CHE ABBIAMO
BISOGNO DI RISPOSTE VELOCI
E MOLTO PRATICHE
”

I FINALISTI

- **Paola Assi**
Risanamento
- **Annalisa Luciani**
Eur
- **Massimo Marinelli**
Gruppo Prelios
- **Barbara Patania**
Aedes
- **Giovanna Ruda**
Beni Stabili

In house team dell'anno **SERVIZI CONSULENZA**

ACCENTURE

È attualmente la società di consulenza aziendale più grande al mondo. Ha circa 4.000 clienti e, in Italia, opera con i maggiori gruppi finanziari e industriali nazionali. Il suo team legale è stato protagonista di numerose operazioni di natura societaria.



Valerio Bruno (Accenture)



“
PER UN CONSULENTE
È IMPORTANTE CONOSCERE IL
BUSINESS DELL'AZIENDA
E SPOSARNE LE ESIGENZE
”

I FINALISTI

- Accenture
- American Express
- Avanade
- Bravofly
- Leaseplan

Legal counsel dell'anno **SERVIZI CONSULENZA**

SABRINA DELLE CURTI

Cerved

Ha saputo conciliare le competenze tecniche maturate in un grande studio con la concretezza e l'atteggiamento business oriented tipico dell'azienda. Di recente è stata nominata membro del consiglio di amministrazione.



Sabrina Delle Curti (Cerved)



“
**AVER LAVORATO IN UNA
 LAW FIRM AIUTA NELLE
 COMPETENZE E NELL'EXPERTISE
 CHE SERVONO ANCHE
 IN AZIENDA**
 ”

I FINALISTI

- **Monica Cassi**
Axitea
- **Sabrina Delle Curti**
Cerved
- **Francesca Ferretti**
Rentokil Initial Italia
- **Francesco Paolino**
Avanade
- **Mauro Soldera**
Adecco

In house team dell'anno **TMT, HIGH TECH, EDITORIA**

RAI

Dal bond di 350 milioni alla quotazione di Rai Way, passando per vari contenziosi chiusi con successo, la direzione affari legali è tra le più attive e stimate dal mercato. Il suo responsabile, Salvatore Lo Giudice, dotato di carisma ed esperienza, è la colonna portante di una squadra vincente.



Salvatore Lo Giudice e Francesco Spadafora (Rai)



“
PER RIDURRE IL CONTENZIOSO
SIAMO PARTITI RISOLVENDO
LE CRITICITÀ GESTIONALI
E LE PATOLOGIE
CONTRATTUALI ESISTENTI
”

I FINALISTI

- FremantleMedia
- Mondadori
- Rai
- Sky
- Telecom Italia

Legal counsel dell'anno **TMT, HIGH TECH, EDITORIA**

EMILIANO BERTI

Nokia

Ha lavorato per anni nel dipartimento legale di una multinazionale americana dove ha imparato i segreti del lavoro in house. Il professionista è stato di recente nominato presidente dei consigli di amministrazione dell'azienda in cui lavora e il suo nome è stimato e apprezzato dal mercato.



Emiliano Berti (Nokia)

IL PUNTO
DI VISTA



“
OGGI IL MANAGEMENT
DELL'AZIENDA SI AFFIDA
ALL'IN HOUSE ANCOR
PIÙ CHE AGLI ESTERNI
”

I FINALISTI

- **Emiliano Berti**
Nokia
- **Paola Brovelli**
Samsung
- **Cristina Cabella**
Ibm
- **Salvatore Lo Giudice**
Rai
- **Valérie Ruotolo**
HP Italy

STUDIO NOTARILE DELL'ANNO

MILANO NOTAI

Tutte donne, visione internazionale e approccio business oriented. Lo studio rappresenta una novità assoluta nel panorama notarile italiano.



Monica De Paoli e Giovannella Condò (Milano Notai)



“
DARE LA MASSIMA ATTENZIONE
AL CLIENTE E SEGUIRLO
IN TUTTA LA SUA ATTIVITÀ
È IL NOSTRO OBIETTIVO
”

I FINALISTI

- Milano Notai
- Zabban - Notari - Rampolla & Associati
- Studio Notarile Busani
- Studio Notarile Marchetti
- Studio Notarile Viggiani

NOTAIO DELL'ANNO

ANGELO BUSANI

Studio Notarile Busani Milano

E il fondatore di un noto studio notarile che, nel corso del tempo, è cresciuto in termini di organico e reputation. È stimato per la sua conoscenza approfondita della materia.



Angelo Busani (Studio Notarile Angelo Busani)



I FINALISTI

- **Angelo Busani**
Studio Notarile Busani Milano
- **Giovanella Condò**
Milano Notai
- **Mario Notari**
Zabban - Notari - Rampolla & Associati
- **Carlo Marchetti**
Studio Notarile Marchetti
- **Ettore Morone**
Studio Notarile Morone
- **Filippo Zabban**
Zabban - Notari - Rampolla & Associati



1
2
3

«NOI GIOVANI AVVOCATI, IMPRENDITORI LEGALI»

Federico Vasoli, 35 anni, racconta le sfide che i nuovi professionisti si trovano ad affrontare. Nota quanti punti in comune abbiano con chi gestisce un'azienda. E confida: «Dopo il Vietnam, pensiamo all'Iran».



All'ultima edizione del G20 Young Entrepreneurs' Alliance, il network che riunisce i giovani imprenditori dei 20 Paesi più industrializzati, c'era anche un avvocato. "Embedded", come i giornalisti sui campi di battaglia. Un legale tra giovani

capitani d'industria? No. Un imprenditore tra gli imprenditori. Perché, dice a *Mag* **Federico Vasoli**, 35 anni, socio dello studio dMTV (de Masi Taddei Vasoli) e vice presidente dell'Associazione dei giovani avvocati di Milano, «avere uno studio legale è come avere una piccola azienda». Bisogna



1
2
3

affrontare un mercato che cambia, dice Vasoli, e bisogna farlo «con un approccio imprenditoriale».

LO SCENARIO

Inutile girarci attorno: «C'è una concorrenza molto forte, ci sono nuovi mercati, nuove esigenze e nuove specializzazioni.

C'è da gestire delle persone e ci sono dei costi da affrontare.

C'è una concorrenza molto forte, ci sono nuovi mercati, nuove esigenze e nuove specializzazioni. C'è da gestire delle persone e ci sono dei costi da affrontare. C'è da fare marketing e da essere presenti sui social network.

C'è da fare marketing e da essere presenti sui social network», prosegue l'avvocato che sottolinea come questi fattori rappresentino sfide comuni per i giovani avvocati così come per i giovani imprenditori.

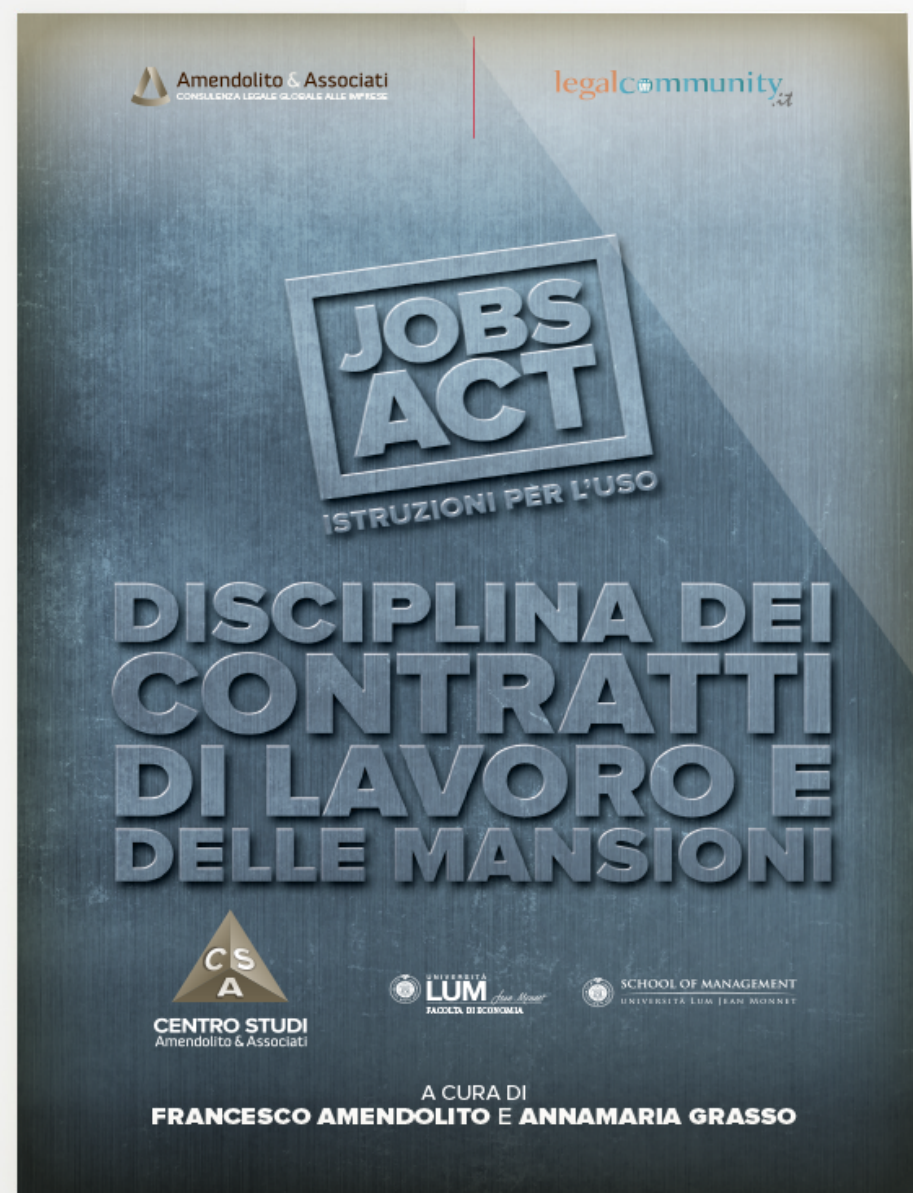
PASSAGGIO GENERAZIONALE

Tra le altre cose, i primi come i secondi, sono sempre più spesso alle prese con il passaggio generazionale e con la difficoltà di dover reinventare la professione rispetto alle generazioni precedenti, ovvero di rifondare il modello di business. «Una volta un avvocato era noto per la sua capacità e soprattutto operava nel suo paese o nella sua città e si limitava ad aspettare i clienti seduto alla scrivania. Oggi non è più così».

IRAN

Vasoli, che assieme a sua madre, Patricia de Masi Taddei, guida una boutique che in tutto conta 15 professionisti, ha costruito l'identità dello studio investendo anche su una specifica competenza nei mercati del Sud Est Asiatico e in particolare sul Vietnam, tanto da diventare uno dei principali punti di riferimento legali per chi voglia investire in quel Paese.

SCARICALO
GRATUITAMENTE



Con il d.lgs. n. 81/2015 il Legislatore adotta un testo organico unitario che ingloba la regolamentazione di tutti i contratti di lavoro subordinato, interviene, attraverso le modifiche apportate alle collaborazioni organizzate dal committente, sulla nozione di subordinazione ai sensi dell'art. 2094 del c.c. e riscrive l'art. 2103 del c.c., ridisegnando lo jus variandi del datore di lavoro.

Il book del Centro studi Amendolito & Associati, di immediata consultazione, offre unitamente al riferimento normativo, un primo commento delle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 81 ed alcuni spunti utili nell'applicazione delle nuove norme.



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



1
2
3

Ma nel prossimo futuro, l'avvocato potrebbe decidere di allargare il proprio raggio d'azione anche all'Iran. «L'Iran ha numeri abbastanza simili a quelli del Vietnam. Popolazione numerosa e abbastanza giovane, con sete di prodotti occidentali. Una economia che in passato, prima della rivoluzione, è stata molto ricca».

Una prima opportunità di lavoro per Vasoli è arrivata affiancando un imprenditore che ha investito in alcuni centri commerciali. «Mi ha detto che vuole riempirli di prodotti italiani. E per alcune cose si è rivolto a noi». Ma a far nascere nel giovane avvocato l'idea di una possibile apertura nell'ex Persia è lo straordinario entusiasmo che questo mercato suscita in Italia. Il percorso, sottolinea comunque l'avvocato, è ancora lungo. «Nel caso, bisognerà cercare eventuali partner locali con cui avviare un'eventuale collaborazione. E poi bisognerà capire bene quanto di questo interesse da parte degli imprenditori italiani possa effettivamente tramutarsi in reali e concrete opportunità di business».

LE SFIDE

L'internazionalità della propria attività non è l'unica sfida che imprese e legali condividono. Un'altra questione in comune è rappresentata «dall'accesso

ai capitali». Qui, Vasoli ammette che la possibilità di avere un socio di capitale potrebbe

rappresentare una buona opportunità per i giovani avvocati, anche se «resta il tema dei possibili conflitti di interesse».

Più in generale, però, secondo l'avvocato, per i nuovi studi-impresa si pone e si porrà sempre di più il tema della gestione che va dal «controllo della struttura dei costi, all'immagine, passando per la necessità di attrarre e mantenere i talenti giusti». E poi c'è l'aspetto della comunicazione e delle tecnologie. «Buona parte dell'attività degli avvocati consiste nel leggere documenti, processarli e redigere degli atti. Queste attività, grazie a software sempre più avanzati, potrebbero presto essere gestite direttamente dalle macchine». Il che potrà rappresentare un problema nella misura in cui un avvocato non riuscirà ad adattarsi a questi cambiamenti «e non sarà più in grado di far capire quale sia il valore aggiunto che è in grado di portare con il proprio lavoro». È un tema di pura comunicazione che però potrà fare la differenza. 🗣️



SI FA PRESTO A DIRE COMUNICAZIONE

di mario alberto catarozzo*



L'avvocato si distingue decisamente per la parlantina. Lavora con le parole e sa gestire bene, chi più che meno, i discorsi per portare la ragione dalla propria parte. È stato allenato così nel suo tirocinio professionale e giorno dopo giorno affina la retorica e la dialettica, arti antiche quanto centrali nella sua professione. Il punto però è che dall'avvento di Internet la comunicazione sta assumendo nuovi risvolti e la socializzazione sta cambiando le regole dell'antica comunicazione per l'avvocato.

DOPO IL PASSAPAROLA COSA C'È?

Il nome e il passaparola hanno rappresentato per decenni il viatico verso l'affermazione economica e non solo dei professionisti della giustizia. Oggi tuttavia ciò non basta più e l'avvocato, come gli altri professionisti, deve attivare nuovi canali e nuove modalità per far giungere ai propri interlocutori le informazioni utili al proprio business. Insomma, potremmo dire che ogni mattina un avvocato si alza e comincia a correre più veloce delle sue "prede" e degli altri competitors. La corsa non sarà fisica, ma rende l'idea della competizione che si gioca, prima ancora che nelle aule

giudiziarie e sulle carte bollate, nella capacità di comunicare in modo più efficace dei propri competitori. Internet sta diventando il campo di questa competizione, ed è solo l'inizio. Comunicare, in questo caso, assume un significato molto diverso del parlare per aver ragione. Possiamo mettere da parte quindi retorica e dialettica e aprire un nuovo capitolo della comunicazione legale.

COMUNICARE E INFORMARE

Per molti studi legali comunicare oggi significa trasmettere informazioni, un po' come l'informatore del farmaco trasmette al medico le novità farmaceutiche.

Probabilmente le intenzioni sono diverse, ma l'esito è questo. Nel proprio egocentrismo, l'avvocato mette al centro della comunicazione se stesso, la sua storia, la propria organizzazione, le credenziali e quant'altro possa accreditarlo all'esterno. Ma vi siete mai chiesti il cliente che cosa cerca? Cosa vorrebbe trovare? E come desidera riceverlo? Probabilmente no.

Una delle maggiori difficoltà del legale, infatti, è uscire dalla propria visione soggettiva delle cose e provare un'esperienza comunicativa

“extra corporea”, che possa farlo uscire dal “io io io” e allargare la visione della comunicazione comprendendo i destinatari e i loro bisogni. Se comunichiamo fermi nella nostra visione del mondo, senza occuparci del risultato che le nostre parole avranno, ecco che gli esiti possono essere decisamente diversi dai nostri intenti. Intenzione (inside) e risultato (out) possono non coincidere del tutto, o addirittura per niente.

BRAND IDENTITY E BRAND IMAGE

Nel linguaggio del marketing si distingue a questo proposito la **brand identity** con la **brand image**. La prima indica cosa pensiamo noi di noi stessi, della nostra immagine. La

seconda, indica cosa resta nella mente degli altri, quindi la percezione che essi hanno di noi e del nostro brand. Se la comunicazione è stata efficace, i due brand coincidono; in caso contrario, ciò che noi pensiamo di noi stessi e ciò che arriva ai destinatari sarà diverso.

NON SOLO PAROLE

Quando parliamo di comunicazione, dobbiamo sempre tener presente che i canali attraverso cui comunichiamo sono tre: verbale (ciò che dico), paraverbale (come lo dico), non verbale (linguaggio del corpo). Albert Mehrabian studiò per anni i canali della comunicazione interpersonale, arrivando a definirne in percentuale i pesi. A noi qui non interessano

Quando parliamo di comunicazione, dobbiamo sempre tener presente che i canali attraverso cui comunichiamo sono tre: verbale (ciò che dico), paraverbale (come lo dico), non verbale (linguaggio del corpo).



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

le percentuali di per sé, quanto sensibilizzarci sul fatto che quando comunichiamo con i nostri interlocutori presenti nello stesso luogo, la comunicazione verbale pesa, tutto sommato, molto poco (7%), perché l'interlocutore tenderà a distrarsi, a non ascoltare, a non ricordare, a filtrare. Come diciamo le cose,

quindi ritmo, frequenza, volume della voce, tono, pause, silenzi, conterà molto (38%). Infine, potremmo chiederci, quanto conta nella comunicazione il linguaggio del corpo? Intendiamo le espressioni del viso, lo sguardo, la gestualità delle mani, la postura del corpo, la vestemica (tutto ciò che è estensione del

corpo, quali vestiti, ornamenti, ecc.), l'aptica (il tocco tra le persone, a cominciare dalla stretta di mano), la prossemica (la distanza tra le persone). Questi elementi alla fine peseranno ben il 55%. Non male eh?! E pensare che spesso tutto il tempo è dedicato al contenuto del messaggio, senza occuparsi mai della forma e di ciò che accompagna il messaggio. Abbiamo un'intenzione in mente, ma dal nostro comportamento il destinatario ne percepirà una totalmente diversa.

COMUNICARE A DISTANZA

Un discorso in parte diverso va fatto quando la comunicazione non avviene viva vox, bensì avviene attraverso strumenti più o meno tecnologici: telefono, mail, videoconference, fax. Ovviamente nella comunicazione scritta tutto il valore risiede nelle parole, quindi lo scritto ha ben il 100% dell'efficacia comunicativa.

Nella comunicazione telefonica, la partita se la giocano il cosa dico e il come lo dico. Nella comunicazione in videoconference, tornano le considerazioni fatte sopra, salvo che l'effetto della comunicazione non



"Have you met Mr. Hand, the head of communications?"

verbale si attenua molto a causa dello strumento utilizzato.

COMUNICAZIONE SUL WEB

Ultimo capitolo di questo excursus sulla comunicazione promozionale dell'avvocato non può non affrontare lo strumento di comunicazione più attuale e che in futuro si candida a essere il primo e forse l'unico vero canale di comunicazione: il Web.

Sul Web ricordiamoci che non comunicano solo le parole, anzi, sono ben altri gli strumenti di comunicazione: foto, infografiche, video. Pertanto, prima di impostare la comunicazione del sito di studio, effettuate due fondamentali verifiche (mappatura):

1. Definite bene i vostri scopi (cosa volete comunicare, a chi, quando, a che pro).
2. Definite le risorse di cui avete bisogno per realizzare questa tipo di comunicazione.
3. Definite un progetto di comunicazione, con momenti di verifica per apportare variazioni alla rotta cammin facendo.
4. Fate delle survey per capire con i vostri clienti e con i prospect che cosa percepiscono di voi. Infine confrontate la brand image e la brand identity.

Alcune regole per comunicare con efficacia.

1. Cambiate prospettiva da cui vedere voi stessi e la vostra organizzazione.
2. Chiedetevi cosa stanno cercando il clienti.
3. Chiedetevi in cosa vi distinguete dai competitors.
4. Chiedetevi con quali tempi e modalità i destinatari gradiranno ricevere le vostre comunicazioni.
5. Ascoltate i feedback e fatene tesoro.

Ricordatevi quanto affermato dal papà della comunicazione Paul Watzlawick: l'efficacia della comunicazione risiede nella risposta che avremo (feedback). 📺

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





LE TAVOLE DELLA LEGGE

DA KITCHEN SOCIETY, IL SUSHI PARLA ITALIANO

di giacomo mazzanti

Milano è una città dove i ristoranti che offrono sushi non mancano, ma bisogna faticare per trovarne uno che proponga sushi e altre prelibatezze di alta qualità: Kitchen Society è uno dei pochi indirizzi che non delude. Anzi, esalta.

Il locale si trova in zona via Piero della Francesca ed è molto bello come stile di arredamento: dal soffitto pendono dei prosciutti Pata Negra che spesso diventano oggetto di prelibati abbinamenti nel menù del locale.

Lo chef proprietario si chiama **Alex Seveso** (ha un altro bel ristorante a Ispra, il caffè Vespucci): potrebbe essere il nuovo James Bond come classe e stile personale ma per nostra fortuna è un fuori classe nel suo locale. È qui che dalle sue esperte e creative mani nasce il particolarissimo “sushi italiano”. Si tratta di piatti di pesce crudo che si sposano armonicamente ai contorni più tipici del Bel Paese e si impreziosiscono con spezie e sapori mediterranei come basilico, olive e capperi.

Da provare: sashimi, tartare, uramaki, fish burger eccetera. Ma anche altri piatti originali, sempre caratterizzati dalla filosofia “fusion”.

La sera spenderete circa 45 euro con grande soddisfazione, mentre a pranzo ci saranno menu ad hoc. 🍱

In agenda

Kitchen Society

Via Privata Gerolamo Chizzolini, 2
20154 Milano

tel. +39.340.6763939

info@kitchensociety.it

www.kitchensociety.it





La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 11 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: Curtis Mallet-Prevost Cost & Mosle, Ferrari Pedeferrì Boni, Giovannelli e Associati, Hogan Lovells, Santa Maria, Watson Farley & Williams. I professionisti richiesti sono in totale 14 tra avvocati, neo avvocati, praticanti, neo laureati, junior associate e collaboratori. Le practice di competenza comprendono corporate m&a, litigation, commerciale, societario, civilistico, fallimentare, stragiudiziale, giudiziale, financial institutions, banking & finance, debt capital market, dispute resolution, regulatory.

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

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

CURTIS MALLET-PREVOST COLT & MOSLE

Sede. Milano, Roma.

Posizione aperta 1. 1 Junior Associate e 1 Mid level associate.

Area di attività. Corporate/M&A.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Titolo conseguito da 1-3 anni (Junior Associate) e 3-5 anni (Mid Level Associate), richiesto ottimo inglese e provenienza da qualificati studi internazionali.

Sede. Milano, Roma.

Posizione aperta 2. Praticanti neolaureati.

Area di attività. Litigation, Corporate.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Richiesto voto 110 e ottimo inglese.

Sede. Milano, Roma.

Posizione aperta 3. Receptionist.

Area di attività. Reception.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Richiesta età max 28 anni, orario 12-21.

Riferimenti. milanreception@curtis.com.

FERRARI PEDEFERRI BONI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Praticante neolaureato.

Area di attività. Ambito commerciale, societario, civilistico, fallimentare, stragiudiziale, giudiziale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Nella prima fase di attività sarà prevalente l'impegno in ambito giudiziale, anche per recupero crediti, poi l'attività verrà progressivamente ampliata. Ottimo inglese indispensabile. Seconda lingua straniera preferenziale.

Riferimenti. info@fpblegal.com - www.fpblegal.com.

GIOVANNELLI E ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Un neolaureato e un praticante esperto.

Area di attività. Diritto societario, M&A e private equity.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Si ricercano un neolaureato e un praticante esperto con un voto di laurea pari o superiore a 108, fluent English e attitudine al lavoro in team.

Riferimenti. roberta.borroni@galaw.it.

HOGAN LOVELLS

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.

Sede. Milano.

Posizione aperta. 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. Milano.

Posizione aperta 3. Stagiarie/Trainee/Junior Associate.

Area di attività. Debt Capital Market.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La/il candidata/o ideale è un/a neolaureato/a di età non superiore ai 25 anni, con tesi di laurea in diritto bancario o finanziario, votazione minima 105/110 oppure un giovane avvocato appena abilitato con 2/3 anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel diritto bancario o finanziario o nel dipartimento di Debt Capital Market, con un forte entusiasmo per il settore. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

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

sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista – DCM MI – MAG).

SANTA MARIA

Sede. Milano.

Posizione aperta. Avvocato.

Area di attività. Diritto Bancario e Finanziario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ricercato dallo Studio ha già conseguito il titolo di avvocato.

Possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese.

Ha maturato un'esperienza di almeno 2 anni in ambito bancario e finanziario, regolamentare 'o transactional'.

L'età è non superiore ai 34 anni.

Riferimenti. Inviare le candidature a: santamaria@santalex.com.

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Roma.

Posizione aperta 1. Mid/Senior Associate.

Area di attività. 1/2.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Siamo alla ricerca di una figura mid-senior qualificata. Requisiti richiesti voto di laurea superiore a 107/110 presso primari istituti universitari, qualifica di avvocato ottenuta da almeno 2 anni. Buona/ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Esperienza effettiva di almeno 3 anni in ambito contenzioso e arbitrati maturata presso primari studi legali italiani o internazionali.

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

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Junior/Mid Associate.

Area di attività. Regulatory.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Siamo alla ricerca di una figura Junior/Mid qualificata. Requisiti: consolidata esperienza in ambito regolatorio, infrastrutture ed energia; comprovata esperienza in due diligence, contratti di progetto, permessi e concessioni. Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata..

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





Giorgio Fantacchiotti



Claudia Pargani

SWING BY LINKLATORS

Il 14 ottobre scorso, via Broletto, a Milano, si è tinta di magenta. Il colore è quello ufficiale dello studio Linklaters che ha aperto i suoi spazi a centinaia di clienti, amici e colleghi, in quella che oramai è considerata la festa più glamour tra i legal party che si tengono nel corso dell'anno nel capoluogo lombardo. Un appuntamento annuale a cui è impossibile mancare.



La serata



Giovanni Pedersoli



Dario Longo, Andrea Arosio e John Bona



Elio Indelicato e Alessandra Ortelli



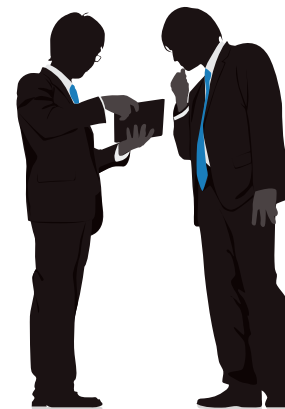
Luca Barabino



Davide Mencacci

SCARICA GRATIS

PRIVATE EQUITY E-BOOK 2015



By

In collaborazione con

financecommunity

Accuracy

GIOVANNELLI E ASSOCIATI
studio legale

KPMG
cutting through complexity

BiancoBesozzi
& ASSOCIATI

CBA
STUDIO
LEGALE E TRIBUTARIO

GATTAL, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

ORRICK

legalcommunity

inhousecommunity



Download PDF