



REGGIANI: SNAM, SULLA STRADA DELL'ECCELLENZA



Obiettivo Iran:
vietato arrivare secondi



Al lavoro su
Telecom Italia



Banche alle prese
con lo tsunami
compliance



IN MEDIA STAT BUSINESS

In cinque anni, deal per oltre 6 miliardi di euro. Nel 2015, Portolano Cavallo e Chiomenti dominano il settore. Il big deal? La conquista del 30% dell'Economist da parte di Exor.

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



CONTRO IL TERRORE, L'ESERCIZIO DELLA NORMALITÀ

di nicola di molfetta



Prima di decidere se scrivere o meno un editoriale che offrisse una riflessione sugli attentati di Parigi dello scorso 13 novembre, ci siamo molto interrogati. Anzitutto sulla necessità o meno di aggiungere altre parole ai fiumi d'inchiostro che sono stati già versati sulla vicenda. Poi, sull'opportunità o meno di raccontare, dalle colonne di una rivista di settore, un sentimento di sgomento che non ammette declinazioni per categorie ma che è universale. Infine sulla ragione per la quale in questa occasione (e non quando abbiamo appreso dei 44 caduti a Beirut pochi giorni prima degli attacchi a Parigi o delle 147 vittime di Garissa, in Kenya, dell'aprile scorso) ci siamo sentiti in qualche modo chiamati a dire la nostra sul sangue degli innocenti falciati dai colpi di un manipolo di vigliacchi fanatici che hanno ucciso senza pietà 129 persone, trasformate in bersagli, in nome di una religione che, in realtà, li sconfessa nei suoi precetti e non può in alcun modo essere associata alla loro impresa infame.

Alla fine, abbiamo deciso di parlarne anzitutto perché il sangue del 13 novembre è stato versato anche dalla nostra community.

La prima vittima identificata della strage del Bataclan è stato un giovane avvocato dello studio Hogan Lovells: **Valentin Ribet**. Aveva 26 anni.

VOTA IL TUO PREFERITO

Tax *2016* Awards



by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



SID
INVESTIGATION
AGENCY

Per informazioni: sara.venegoni@legalcommunity.it • Per partecipare alla serata: cristina.testori@legalcommunity.it



...A Londra, invece, Inghilterra e Francia sono scese in campo. Tutto il Wembley Stadium ha cantato la Marsigliese. E a vincere è stata la voglia di andare avanti. Perché l'unica risposta possibile al tentativo di terrorizzare un popolo è praticare la normalità e rendere vana la violenza.



Era agli inizi della sua carriera da *litigator* e si occupava di white collar crime. Alle spalle aveva già diverse esperienze fatte in alcuni dei principali studi legali d'affari internazionali, come Simmons & Simmons e Freshfields Bruckhaus Deringer e aveva anche conseguito un Lm alla London School of Economics. L'attacco ha colpito la comunità legale. E ha ferito anche l'Italia. Per ore abbiamo pregato che il nome di **Valeria Solesin**, la ricercatrice veneziana che preparava il suo dottorato alla Sorbona, non venisse aggiunto alla lista delle vittime. Purtroppo non è stato così.

E il suo sorriso, ritratto nella fotografia diffusa nelle ore della ricerca tra i dispersi, è diventato una delle immagini più evocative e simboliche di questo evento.

Perché le vittime del Bataclan erano quasi tutte giovani. Perché i proiettili sparati nel buio della sala e negli altri luoghi assaltati dai kamikaze hanno negato un futuro a tante persone che a Parigi vivevano il loro tempo, dedicandosi alla professione che amavano come **Kheireddine Sahbi**, violinista algerino che studiava musica o **Amine Ibnolmobarak**, 29 anni, architetto di Casablanca.

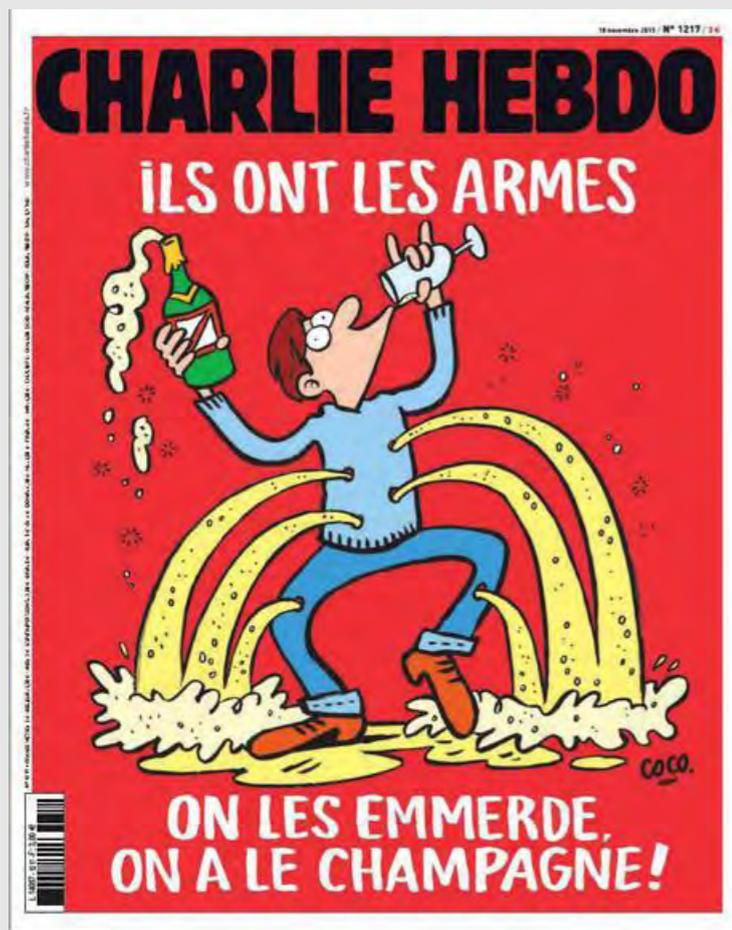


Tornare a vivere è stata la prova più dura per tutti. Il 17 novembre ad Hannover è stata annullata la partita di calcio tra le nazionali di Germania e Olanda. A Londra, invece, Inghilterra e Francia sono scese in campo. Tutto il Wembley Stadium ha cantato la Marsigliese. E a vincere è stata la voglia di andare avanti. Perché l'unica risposta possibile al tentativo di terrorizzare un popolo è praticare la normalità e rendere

vana la violenza. Esercitando il diritto al movimento, allo studio, alla libera impresa, all'espressione del pensiero e allo svago. Le libertà che nei nostri Paesi, nella vecchia Europa, sono state conquistate dopo secoli di battaglie civili, e per le quali sono caduti milioni di uomini e donne.

La normalità è stata l'obiettivo reale della notte di sangue del 13 novembre. Ma la normalità, che affonda le sue radici nella storia di un continente intero, non si scardina in una notte da incubo. Chiedete ai redattori di Charlie Hebdo, il giornale satirico che il 7 gennaio di quest'anno è stato assaltato da un commando di terroristi che ha ammazzato dodici persone. Nella edizione del 17 novembre, hanno pubblicato in copertina una vignetta che mostra un ragazzo crivellato dai proiettili che balla e brinda sotto il titolo: «Loro hanno le armi. Che si fottano. Noi abbiamo lo champagne». 🍷

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 @n_dimolfetta



N. 48 del 23.11.15

mag by legalcommunity.it

REGGIANI: SNAM, SULLA STRADA DELL'ECCELLENZA

Obiettivo: lanciare il mercato italiano

Al lavoro su Telecom Italia

Manche alle prese con la tsunami compliance

IN MEDIA STAT BUSINESS

In cinque anni, deal per oltre 6 miliardi di euro. Nel 2015, Portolano Cavallo e Chiomenti dominano il settore. Il big deal? La conquista del 30% dell'Economist da parte di Exor.

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
 luana.lamparelli@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 Comunicazione
 stefania.bonfanti@legalcommunity.it
 sara.venegoni@legalcommunity.it
 Eventi e Sponsorizzazioni
 cristina.testori@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
 info@legalcommunity.it

Tutto quadra ...

... da oltre 30 anni



Factoring

La “Boutique della finanza”

GENERALFINANCE opera nel settore finanziario dal 1982, nelle sedi di Biella e Milano. Da vent'anni è specializzata nel finanziamento «su misura» alle imprese, realizzato mediante l'anticipazione dei crediti commerciali (secondo la c.d. legge sul factoring, n. 52/91) cui si affianca l'accorta gestione degli stessi, una combinazione che permette ai clienti non solo di ottenere lo smobilizzo del circolante, ma anche di trarre vantaggio da un comprovato miglioramento dei tempi d'incasso, oltre che dalla sensibile riduzione delle insolvenze.

GENERALFINANCE offre servizi flessibili volti alla risoluzione delle problematiche creditizie proprie dell'impresa, che possono essere estesi anche a clienti e fornitori.

GENERALFINANCE offre anche competenze professionali specifiche per il supporto finanziario dell'impresa “in crisi”, a partire dal manifestarsi delle prime difficoltà fino al termine del processo di risanamento, supportando i propri clienti nella fase di predisposizione e in quella di esecuzione delle diverse procedure previste dalla normativa di settore, ed accompagnandoli ancora successivamente, quando la crisi è superata.

info@gruppogeneral.net | www.gruppogeneral.net



09

Hogan Lovells
affida a Borocci
l'antitrust



23

Ashurst
dice addio
al full service



27

In media
stat business



34

Di Stefano:
M&a, Mondadori non
esclude altre operazioni



38

Reggiani:
Snam sulla strada
dell'eccellenza



Giovani banker
crescono...
in Goldman Sachs

46



Obiettivo Iran
vietato arrivare
secondi

50



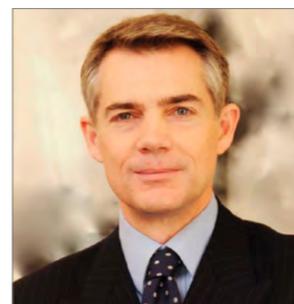
Al lavoro su
Telecom Italia

58



Banche alle prese
con lo tsunami
compliance

63



Verso una rete italiana
del pro bono

70

HOGAN LOVELLS AFFIDA A BOROCCI L'ANTITRUST

Nuovo ingresso in Hogan Lovells. Secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare, la sede italiana dello studio internazionale si rafforza sul fronte regulatory/antitrust con l'arrivo di un nuovo socio. Si tratta di **Sabrina Borocci** che, in Hogan Lovells, sarà responsabile del dipartimento di diritto della concorrenza e sarà basata a Milano.



Sabrina Borocci

Il team italiano di Antitrust, Competition ed Economic Regulation sarà quindi composto da Sabrina Borocci, dal senior associate **Sacha D'Ecclesiis**, dall'associate **Eugenia Gambarara** e dal trainee **Davide Coppola**, già presenti e attivi nella sede di Roma.

In precedenza, Borocci ha lavorato per circa due anni in d'Urso Gatti Pavesi Bianchi, sempre come partner, mentre prima aveva passato 11 anni (3 dei quali da counsel) in Clifford Chance. Nell'aprile del 2014, inoltre, l'avvocata è stata nominata consigliere indipendente di Aeffe. Tra gli incarichi seguiti di recente, possiamo ricordare la partecipazione al team di lavoro che ha seguito la nascita di Pillarstone (il veicolo creato da Kkr, Unicredit e Intesa per la gestione innovativa dei crediti in sofferenza), così come la gestione dei profili antitrust legati all'acquisizione di Net-a-Porter da parte di Yoox. Borocci, inoltre, ha seguito Italfarmaco e Corepla nella recente adozione di impegni dinanzi all'Antitrust.

Con questo ingresso, previsto per il prossimo 30 novembre, il numero di soci di Hogan Lovells in Italia sale a 19. 🎁

ROSARIO BIFULCO NUOVO AD DI MITTEL

Rosario Bifulco è il nuovo amministratore delegato di Mittel. Lo ha cooptato il consiglio di amministrazione della società riunitosi ieri 15 novembre sotto la presidenza di **Franco Dalla Sega**, in sostituzione del consigliere **Stefano Gianotti**, dimessosi il 9 novembre scorso, ed entro fine anno un'assemblea ordinaria dovrebbe confermare la nomina del nuovo ad. Contestualmente il cda ha deliberato all'unanimità la cessione a Bifulco di 5,3 milioni di azioni proprie, pari al 6,029% del capitale sociale.



Rosario Bifulco

Già presidente esecutivo del cda di Sorin, Rosario Bifulco presiede attualmente Banca ITB ed è inoltre vice presidente in Assolombarda per la Competitività territoriale. In passato ha progettato e sviluppato l'ospedale Humanitas, dove tuttora è membro del consiglio di amministrazione, e ha anche ricoperto il ruolo di presidente e amministratore delegato di Lottomatica. Nel corso di questi anni è stato altresì presidente di Pierrel spa, vice presidente del consiglio di sorveglianza di A2A, vice presidente di Sirti, amministratore delegato di Techint Finanziaria e vice presidente di Techint. 🎁

GIULIANA TESTORE È HEAD OF LEGAL DI PGM SA

Giuliana Testore è, dal mese di novembre, head of legal di PGM SA di Lugano.

L'avvocata proviene da un'esperienza di oltre 8 anni in De Agostini Editore come legal counsel.

In precedenza aveva lavorato per Fastweb, Vodafone, Philips Automation e Italtel, ricoprendo varie posizioni all'interno del dipartimento legale. 🏆



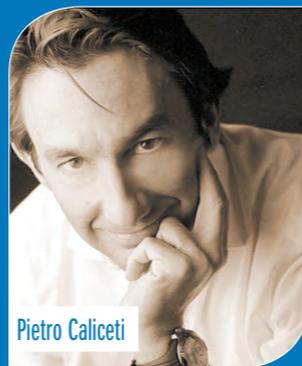
Giuliana Testore

CALICETI, PARTNER IN SANTA MARIA

Si amplia la partnership dello studio Santa Maria. A fare il suo ingresso nell'associazione professionale fondata dal professor **Alberto Santa Maria** è l'avvocato **Pietro Caliceti**.

Caliceti, negli ultimi due anni e mezzo ha lavorato nel suo studio dopo essere stato socio di Negri-Clementi e Associati.

In passato, l'avvocato esperto di m&a, corporate governance e diritto dei mercati finanziari, ha lavorato anche per Nctm. 🏆



Pietro Caliceti

CLEARY GOTTlieb NOMINA DUE COUNSEL ITALIANI

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton promuove a counsel due avvocati italiani. Si tratta di **Francesca Gesualdi** e **Milo Molfa**, rispettivamente di base negli uffici di Milano e Londra. L'elezione fa parte di una tornata di 14 nomine a livello globale, che ha portato il numero complessivo di partner a 197 e quello dei counsel a 51.

Francesca Gesualdi si occupa di contenzioso e arbitrati nazionali e internazionali, rappresentando regolarmente clienti italiani e stranieri nell'ambito di controversie in materia di diritto commerciale, societario, bancario e finanziario, oltre che fallimentare e antitrust in vari settori, inclusi energia e media. Tra gli altri, l'avvocato Gesualdi ha recentemente rappresentato Versalis (società del gruppo ENI), Snam Rete Gas e HSBC in vittoriosi procedimenti dinanzi al Tribunale di Milano nonché SKY Italia e Hewlett Packard nell'ottenere il rigetto di due class action promosse da associazioni di consumatori.

Molfa, che è anche qualificato come solicitors advocate in Inghilterra, si occupa di arbitrato internazionale. Ha rappresentato, tra gli altri, la Federazione Russa in arbitrati promossi dinanzi alla Permanent Court of Arbitration de L'Aja dagli azionisti di maggioranza di Yukos Oil Company in relazione a presunte condotte di espropriazione indebita in violazione del Trattato sulla Carta dell'Energia. Ha assistito altresì SKY Italia in un arbitrato ICC promosso da RTI (società controllata da Mediaset) in relazione ai diritti di trasmissione televisiva dei Mondiali di calcio in Sud Africa. 🏆



Francesca Gesualdi

L'ESPERIENZA RAGGIUNGE
QUALSIASI OBIETTIVO.

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.

NATIXIS RAFFORZA L'M&A CON MANISCALCO

Secondo quanto risulta a *financecommunity.it*, **Aurelio Maniscalco**, proveniente da Mediobanca, entra nel team m&a di Natixis guidato da **Alessandro Massarelli**, responsabile m&a e strategic equity transactions Italy.

L'ingresso del professionista, dieci anni trascorsi nel gruppo di Piazzetta Cuccia e advisor in operazioni come l'acquisto da parte di Erg dei parchi eolici in Francia e Germania o l'acquisizione di Tes da parte di Terna, è funzionale alla strategia di crescita che la banca francese sta portando avanti ormai da qualche tempo: rafforzare il servizio di advisory m&a del gruppo in tutta Europa.

E se negli altri Paesi Natixis punta a crescere nel comparto attraverso acquisizioni, come quella delle attività francesi di Leonardo&Co. da Banca Leonardo o della boutique spagnola 360 Corporate Finance, in Italia questa strategia si realizza piuttosto attraverso la creazione di uno "start up team" guidato da Massarelli e Maniscalco in sinergia con il team francese.

Al momento il team italiano, destinato a crescere nel prossimo anno, è a lavoro per sviluppare le attività di consulenza m&a, sia cross border con la Francia, sia Italia su Italia, inizialmente riferendosi i clienti già nel portafoglio della banca, e poi allargandola platea in maniera graduale nel tempo.

Quella di corporate advisory nel nostro Paese, evidenzia una fonte, è sempre stata una business unit di importanza fondamentale per Natixis coperta prevalentemente da Parigi. Ma che adesso intende sviluppare in un ottica di maggiore prossimità al cliente «e diventare una controparte strategica nelle varie operazioni», riferisce una fonte. Ma anche per ampliare l'offerta della banca ai propri clienti, fornire una copertura completa per tutte le loro attività e coltivare con loro un rapporto continuativo. 🏆



Aurelio Maniscalco

TONUCCI APRE IN SERBIA

Tonucci apre un nuovo ufficio nell'Est Europa. E nello specifico in Serbia, a Belgrado.

L'ufficializzazione dello sbarco in Serbia è arrivata il 12 novembre in occasione del Forum Economico, "Investing in Serbia: Opportunities and Regulations", organizzato dallo studio Tonucci & Partners, in collaborazione con la Camera di Commercio e con l'Ambasciata italiana a Belgrado.

In questo modo, dopo gli uffici di Tirana e Bucarest, Tonucci & Partners rafforza ulteriormente la propria posizione di leader nell'assistenza legale alle aziende italiane e internazionali in tutta l'area balcanica. Lo studio guidato da **Mario Tonucci** già da tempo operava con un desk a Belgrado in collaborazione con lo studio di consulenza strategica ed aziendale serbo Contin. 🏆

CICALA RICCIONI AVVIA L'AMMINISTRATIVO CON PALATUCCI

Lo studio legale Cicala-Riccioni annuncia l'ingresso dell'avvocato **Luca Palatucci** in qualità di of counsel e l'avvio di una nuova practice legata al diritto amministrativo. Più nel dettaglio, l'avvocato Palatucci offrirà consulenza trasversale e strategica nel comparto del diritto amministrativo sulle tematiche legate a contratti pubblici, diritto dell'energia, diritto della sanità e all'urbanistica.

L'avvocato Palatucci è socio fondatore dello studio Palatucci, e fino al 2014, è stato senior associate di P&I Studio legale Guccione e Associati.

In precedenza, Palatucci ha lavorato, tra gli altri, presso CBA – Studio legale e tributario e lo Studio legale Frisina. Ha collaborato inoltre dal 2006 al 2008 con Orrick, Herrington & Sutcliffe in qualità di associate e Contract Attorney. 🏛️

IPIBI DIVENTA BANCA CONSULIA E PUNTA A CRESCERE NELLA CONSULENZA

Banca IPIBI Financial Advisory cambia logo e nome e diventa Banca Consulia, presentandosi al mercato come una nuova «realità indipendente di consulenza finanziaria, autonoma da gruppi bancari e partecipata dagli stessi dipendenti, financial advisor, clienti e investitori».

A guidarla sarà l'amministratore delegato **Antonio Marangi**, che vuole «attrarre competenze di altissimo livello: bancari, promotori, e private banker che vogliono essere protagonisti di un progetto industriale ambizioso, anche attraverso un coinvolgimento diretto nel capitale». Nel corso degli ultimi 5 anni, la Banca, si legge nella nota, ha sviluppato un proprio posizionamento nell'ambito della consulenza evoluta personalizzata con una crescita media annua della clientela di oltre l'11% e un incremento delle masse del 60% nello stesso periodo.

A oggi Consulia conta circa 2,6 miliardi di euro di asset under management ed è presente in tutta Italia con 3 filiali operative (Milano, Torino, Roma), 34 uffici promotori finanziari associati, 14 private office e 200 financial advisor. 🏛️



Antonio Marangi



Dentons. The Global Elite Law Firm* challenging the status quo.

* Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013–2015.

Lo studio legale policentrico

- Nessun headquarter
- Nessuna cultura dominante
- Avvocati internazionali radicati localmente
- Soluzioni innovative e business oriented

大成 **DENTONS**

dentons.com

© 2015 Dentons. Dentons is a global legal practice providing services worldwide through its member firms and affiliates. Please see dentons.com for Legal Notices.

ANAS RIVOLUZIONA LA GESTIONE DEL CONTENZIOSO

Metodologie più trasparenti e maggiori controlli. È quanto ha deciso il consiglio di amministrazione di Anas che ha abrogato le procedure, attualmente in vigore, in materia di definizione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale e degli accordi bonari. La decisione è forse collegata al grande valore dei contenziosi che riguardano l'azienda: circa 8,6 miliardi di euro, di cui circa 4,3 miliardi relativi a riserve.

La nuova procedura straordinaria adottata dal cda prevede la costituzione di appositi gruppi istruttori composti da personale interno - tra cui il dipartimento legale guidato dall'avvocato **Claudia Ricchetti** - e di un comitato valutatore che saranno coinvolti in tutte le fasi della definizione del contenzioso. Lo scopo è quello di combinare diverse competenze tecniche, amministrative e legali della società, assicurando anche il coinvolgimento di rappresentanti delle istituzioni.

«La nuova procedura – ha spiegato il presidente **Gianni Vittorio Armani** - ha tra i suoi obiettivi quello di garantire la massima trasparenza, eliminare possibili conflitti di interesse, prevenire rischi potenziali di elementi corruttivi, dare uniformità e certezza ai controlli, ridurre i tempi di decisione in ragione del contemporaneo coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali competenti. Il tutto nel rispetto delle disposizioni previste dal Codice dei contratti pubblici e dalla legge anticorruzione. La definizione del contenzioso consentirà, inoltre, di definire in maniera certa gli oneri relativi agli investimenti in corso per la realizzazione delle infrastrutture stradali». 🗣️



Gianni Vittorio Armani

L'EQUITY CROWDFUNDING BATTE UN COLPO

Osborne Clarke affianca Red Lions nell'investimento in Kiunsys tramite StarsUp. Intanto Bc Partners con BonelliErede si mangia le bistecche di Old Wild West. Big deal in salsa peruviana nel banking per Dla e Clifford Chance.



Perde un po' di giri nelle ultime due settimane l'attività di m&a che, pur confermandosi quella trainante per gli studi legali d'affari, rappresenta solo il 25% delle operazioni segnalate dall'osservatorio di *legalcommunity.it*. Il capital markets resta vivace (18%) non solo grazie alle operazioni sul fronte debito ma anche per quelle in ambito equity. Bene anche il banking (16%) che registra diversi deal degni di nota.

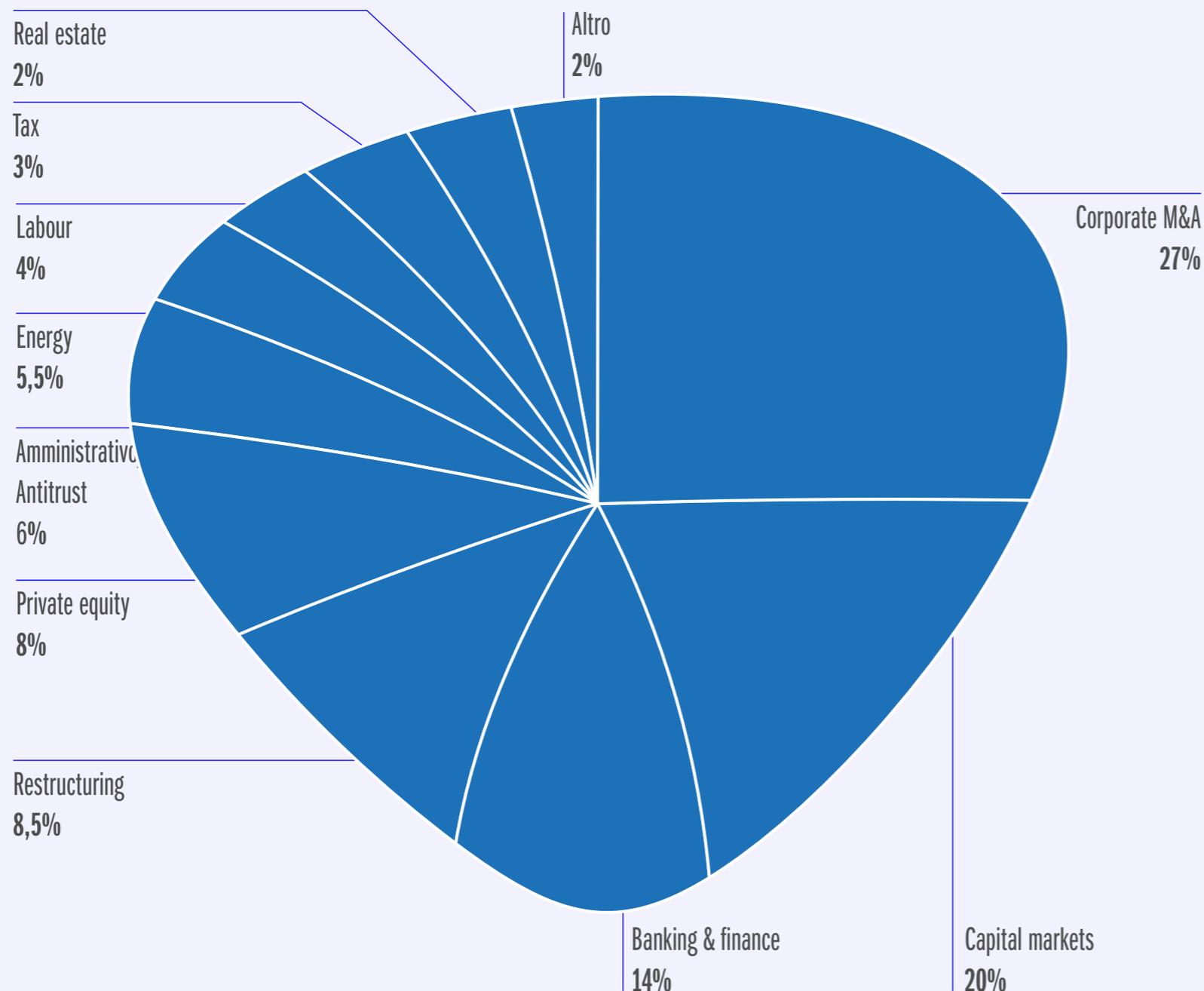
OSBORNE CLARKE CON RED LIONS, NELL'EQUITY CROWDFUNDING DI KIUNSYS

Osborne Clarke ha assistito Red Lions spa che ha agito come Lead Investor nell'operazione di equity crowdfunding di Kiunsys, una delle più consistenti realizzate finora in Italia con oltre 505.000 euro raccolti mediante la piattaforma StarsUp, portale autorizzato dalla Consob per la raccolta on line di capitale di rischio da parte di start up innovative.

Red Lions, società toscana di

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



* Periodo dal 27 ottobre al 9 novembre 2015 • Fonte: legalcommunity.it



incubazione e investimenti in start up innovative, è stata assistita dallo studio Osborne Clarke, con un team composto dagli avvocati **Edoardo Tedeschi**, partner, e **Alessandra Bianchi**, senior lawyer.

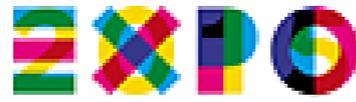
Kiunsys è una start up innovativa nata a Campobasso e spin-off dell'Università di Pisa che offre soluzioni integrate hardware e software per aiutare le città a gestire in modo più efficiente e sostenibile l'insieme delle regole e dei processi che disciplinano l'accesso dei veicoli in città (Smart Urban Mobility), la sosta (Smart Parking) e la logistica urbana (City Logistics) superando e innovando l'approccio delle soluzioni tradizionali.

L'aumento di capitale di Kiunsys ha visto l'adesione nel complesso di 18 investitori, principalmente corporate, tra cui Istituto Banco di Napoli-Fondazione.





MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION



MILANO 2015

FEEDING THE PLANET
ENERGY FOR LIFE

6° CAM ANNUAL CONFERENCE

MILAN, NOVEMBER 27TH



Constantine Partasides



Carole Malinvaud



Umberto Nicodano



Alberto Mazzoni



Stefano Azzali



Xavier Favre-Bulle



Wolfgang Peter



Tim Portwood

- LA PRACTICE
Equity capital market
- IL DEAL
Investimento di Red Lions in Kiunsys
- GLI STUDI
Osborne Clarke
- GLI AVVOCATI
Edoardo Tedeschi, Alessandra Bianchi
- IL VALORE €
505.000 euro
(valore complessivo della raccolta)

BONELLIEREDE E FACCHINI ROSSI CON BC PARTNERS PER LA MAGGIORANZA DI CIGIERRE

BC Partners, tramite i suoi fondi, ha raggiunto un accordo per acquisire una quota di maggioranza in Cigierre, player italiano attivo nella ristorazione *casual dining* con i marchi Old Wild West e Arabian Kebab, dal fondatore e amministratore delegato **Marco Di Giusto**, L Capital e Paladin Capital Partners. Cigierre ha registrato negli ultimi quattro anni



un'importante crescita, aprendo circa 70 nuovi ristoranti e registrando una crescita dei ricavi ed Ebitda pari al 40% annuo. Gli advisor incaricati da BC Partners includono DVRCapital e UniCredit, gli studi legali di BonelliErede e Dickson Minto, PWC per gli aspetti contabili, Facchini Rossi & Soci per gli aspetti fiscali e Reno come advisor di mercato. L'operazione è stata finanziata da Unicredit.

Per BonelliErede ha agito un team composto dai soci **Alessandra Piersimoni** e **Mario Roli**, dal managing associate **Augusto Praloran** e dalla senior associate **Livia**



Cocca. Il team di Facchini Rossi & Soci coinvolto nell'operazione è composto dai soci **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla** e dagli associate **Alessia Vignudelli** e **Federico Lissoni**. Nctm ha affiancato invece i venditori con un team guidato dal socio **Paolo Montironi** e composto dal socio **Pietro**

Zanoni e dai collaboratori **Monica Montironi** e **Alice Maria Bucolo**. Il management di Cigierre è stato assistito dallo studio Molaro-Romanelli-Pezzetta-Del Fabbro. Il closing è atteso per l'inizio 2016.

- LA PRACTICE
Private equity
- IL DEAL
Acquisizione della maggioranza di Cigierre
- GLI STUDI
BonelliErede, Facchini Rossi & Soci, Nctm
- GLI AVVOCATI
Alessandra Piersimoni e Mario Roli (BonelliErede); Luca Rossi e Marina Ampolilla (Facchini Rossi); Paolo Montironi e Pietro Zanoni (Nctm)
- IL VALORE €
300 milioni di euro

DLA PIPER E CLIFFORD CHANCE NEL FINANZIAMENTO DA 800 MLN DI DOLLARI PER LA METRO DI LIMA

Dla Piper ha assistito il consorzio composto da Salini Impregilo, Ansaldo STS, Ansaldo Breda, le spagnole ACS - Iridium e Vialia - FCC, il costruttore peruviano Cosapi e la relativa società di progetto “Metro de Lima Linea 2 S.A.” in relazione agli aspetti di diritto italiano della strutturazione di un finanziamento volto alla realizzazione della Linea 2 della metropolitana di Lima e Callao, in Perù. Dla Piper ha agito con un gruppo di lavoro guidato dai partner **Ugo Calò**, **Francesco Ferrari** e **Mario D’Ovidio**, coadiuvati dagli associate **Riccardo Pagotto** e **Michele Parlange** (della sede di Milano) e, per gli aspetti di legge spagnola, **Cesar Herrero**, coadiuvato dal senior associate **Ildefonso**



Arenas (della sede di Madrid). Gli istituti finanziari e Sace sono stati assistiti, per gli aspetti di legge italiana, dallo studio legale Clifford Chance, con un team composto dal partner **Giuseppe de Palma** e dal senior associate **Filippo Tassoni**.

La linea di credito, dell’importo massimo complessivo di 800 milioni di dollari, beneficerà del supporto sia di Sace che di Simest, e si colloca nell’ambito di una più complessa struttura finanziaria volta a coprire parte dei costi del progetto (pari, complessivamente, a circa 5,3 miliardi di dollari), nel contesto della quale lo studio ha assistito i medesimi soggetti anche in relazione all’emissione di un project bond da 1,150 miliardi di dollari emesso nel giugno di quest’anno.



Ugo Calò



Giuseppe De Palma

- LA PRACTICE
Banking & finance
- IL DEAL
Finanziamento per la realizzazione della Linea 2 della metropolitana di Lima e Callao, in Perù.
- GLI STUDI
Dla Piper, Clifford Chance
- GLI AVVOCATI
**Ugo Calò, Francesco Ferrari e Mario D’Ovidio (Dla Piper);
Giuseppe De Palma (Clifford Chance)**
- IL VALORE €
800 milioni di dollari



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*

Marco Crotti Responsabile Relazioni Industriali e Normativa del Lavoro, *Auchan*

Loredano Duzzi President & Ceo, *Sid Investigation Agency*

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

Linda Gilli Presidente e Amministratore Delegato, *Inaz*

Moderata

Nicola Di Molfetta Direttore, *legalcommunity.it*

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



NCTM E D'URSO GATTI NEL PASSAGGIO DI UN RAMO DI SANTANDER PRIVATE BANKING A UBS

Nctm, con un team coordinato dall'equity partner **Stefano Padovani** e composto dal salary partner **Giovanni de' Capitani** di Vimercate e dall'associate **Alessandra Pirozzolo**, nonché, per gli aspetti di corporate governance dall'equity partner **Alessandra Stabilini**, per gli aspetti fiscali dal socio **Piermauro Carabellese**, e per gli aspetti di diritto



del lavoro, dalla salary partner **Roberta Russo**, ha assistito il gruppo Santander nell'ambito di un'operazione che prevede il trasferimento da parte di Santander Private

Banking a Ubs (Italia) di un ramo d'azienda comprendente buona parte delle gestioni patrimoniali.

Il gruppo Ubs è stato assistito dallo studio legale d'Urso Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto dal socio **Carlo Pavesi** e da **Luca Bernini**, nonché, per gli aspetti di diritto del lavoro, dal socio **Francesco Simoneschi** e da **Andrea Scarpellini**. 🇮🇹

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione di un ramo d'azienda di Santander Private Banking
- GLI STUDI
Nctm, d'Urso Gatti Pavesi Bianchi
- GLI AVVOCATI
Stefano Padovani, Giovanni de' Capitani di Vimercate, Alessandra Stabilini, Piermauro Carabellese, Roberta Russo (Nctm); Carlo Pavesi, Francesco Simoneschi (d'Urso Gatti Pavesi Bianchi)
- IL VALORE €
2,7 miliardi di euro
(valore degli asset in gestione)



ASHURST DICE ADDIO AL FULL SERVICE

Grandi clienti nel finance e focus su energy, transport & infrastructure sono i fondamenti della strategia dello studio guidato da Domenico Gullo in Italia.

Il modello di business è stato passato al microscopio dai consulenti indipendenti di Bain. E ora, lo studio internazionale Ashurst è al lavoro per implementare una nuova strategia di mercato a livello internazionale. Il lavoro di Bain, come recentemente ricordato da *The Lawyer*, è durato circa un anno. Partito subito dopo l'integrazione con gli australiani di Blake Dawson.

L'obiettivo è chiaro: individuare delle aree di crescita e sviluppo che consentano di rafforzare la partnership globale.

Ben Tidswell, chairman della law firm, ha indicato alcuni settori che stanno "pushing harder". E che di fatto rappresentano il ferro caldo da battere in questa fase congiunturale.

Ovviamente, questo processo di ridefinizione delle strategie a livello



globale non può non avere anche una ricaduta sull'attività della sede italiana dello studio che, al di là delle recenti uscite registrate ([si veda il numero 45 di Mag](#)), continua a investire nei settori core. Il recente ingresso di **Elena Giuffrè**, in arrivo da BonelliErede, nel team di infrastructures e utilities, per esempio, può essere letto proprio in questa chiave.

«La strategia di Ashurst a livello globale consiste in un *focus* specifico sulle *financial institution* e nel settore dell'energia e delle infrastrutture», spiega **Domenico Gullo**, managing partner di Ashurst Italia. E a *Mag* rivela in che modo l'adeguamento a questa linea strategica si rifletterà sulla presenza dello studio nella Penisola.

In che modo l'Italia sta contribuendo alla realizzazione di questa nuova strategia?

Ashurst Italia, conformemente alla strategia che lo studio sta implementando a livello globale in tutte le giurisdizioni in cui è presente, sta concentrando i propri sforzi nei settori core.

Quali sono?

In particolare, stiamo sviluppando ulteriormente alcune aree specifiche: finance (diritto bancario e finanziario e finanza strutturata), energia, infrastrutture e capital markets. *Practices* su cui già oggi possiamo dire di essere, anche a livello domestico, una delle *law firm* protagoniste del mercato.



«In particolare, stiamo sviluppando ulteriormente alcune aree specifiche: finance, energia, infrastrutture e capital markets. *Practices* su cui già oggi possiamo dire di essere, anche a livello domestico, una delle *law firm* protagoniste del mercato».



A cosa porterà questa nuova strategia?

Quale parte dell'implementazione della strategia, intendiamo abbandonare il modello dello studio *full service*, che a nostro avviso non è in linea con le evoluzioni che il mercato dei servizi legali ha registrato in questi ultimi anni, e continuerà verosimilmente a registrare in futuro.



Domenico Gullo

Con quale obiettivo?

L'obiettivo è di essere al top dei settori in cui già operiamo, rafforzando ulteriormente i dipartimenti esistenti e valutando nuovi *hiring* di volta in volta, in linea con le tendenze di mercato e nel rispetto della strategia globale.

Quindi?

Grandi clienti nel finance e focus sull'industry *energy, transport & infrastructure* sono elementi che ci contraddistinguono da sempre. Vogliamo mantenere il nostro primato e continuare a crescere in queste aree, rafforzando ulteriormente le sinergie a livello internazionale, sia con la sede di Londra che con tutte le principali giurisdizioni in cui operiamo.

Operativamente cosa comporterà?

Si tratterà di una crescita controllata e presteremo particolare attenzione all'assunzione di mandati sui quali possiamo continuare a distinguerci



promozione riservata ai lettori di financecommunity.it e di legalcommunity.it

dedicato alla tua cantina...

La Collina dei Ciliegi ha pensato a te!

Tre proposte su misura: POP, etichetta NERA, CRU



la Collina dei Ciliegi®

e che ci permetteranno di esprimere al meglio la nostra focalizzazione e consulenza di alto livello su aree specifiche, tipiche della law firm specializzata, unite alle risorse e *know how* del nostro network internazionale presente in 16 nazioni con 28 sedi nei maggiori centri finanziari al mondo.

A proposito: come ha chiuso il suo ultimo esercizio lo studio a livello globale?

Con l'anno fiscale che si è chiuso il 30 aprile 2014, lo studio ha totalizzato revenues pari a 586 milioni di sterline con un incremento del 6% rispetto alla gestione precedente, un risultato molto positivo a seguito della completa integrazione con gli australiani di Blake Dawson.

L'Italia, intesa come mercato, che opportunità presenta per lo studio?

L'esperienza sia lato banche sia al fianco degli sponsor e l'affidamento che gli uni e gli altri possono fare sulle nostre capacità di trovare le soluzioni per il contemperamento dei vari interessi, continua a essere un aspetto cruciale del team di finance. In tal senso è nostra intenzione investire ulteriormente nel settore dei *Project bonds*.

Sì, ma l'Italia?

L'opportunità tutta italiana è il consolidamento e l'ulteriore rafforzamento di settori in cui operiamo e dove ci distinguiamo: infrastrutture, trasporti, energia, fonti rinnovabili, bancario e finanziario, *corporate* e *antitrust*. 🇮🇹

TRACK RECORD



Tra le principali operazioni recenti a cui lo studio ha lavorato possiamo ricordare l'assistenza a:

- **Natixis** nel primo *project bond* in Italia, ovvero il rifinanziamento del debito di Antin Solar Investments. Questa operazione è la prima del suo genere in Italia e una delle prime emissioni ibride nel settore europeo delle energie rinnovabili (premiato "*Deal of the Year – Finance*" nel contesto dei *Legalcommunity Finance & Tax Awards 2015*);
- **2i Rete Gas spa, F2i - Fondo Italiano per le Infrastrutture spa e Ardian** (AXA Private Equity) nel finanziamento da 1,7 miliardi di euro con Banca IMI, UniCredit, Credit Agricole, Mediobanca, Bank of America Merrill Lynch, BNP Paribas e Cassa Depositi e Prestiti;
- **Banca Intesa, UniCredit, MPSCS, UBI, Banco Popolare, Cassa Depositi e Prestiti, SACE e BEI** in qualità di lenders nel project financing da 1,8 miliardi per il tratto autostradale Brebemi in relazione al processo di riequilibrio del piano economico-finanziario avviato dal Concessionario e il conseguente finanziamento del progetto;
- **Facile.it Group spa**, una società la cui partecipazione di maggioranza è detenuta dal fondo OCPE II Master LP (fondo assistito da Oakley Capital Limited), in relazione al contratto di servizi di 32 milioni stipulato con Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza spa. per, tra le altre cose, il rifinanziamento del debito derivante dall'acquisizione di Facile.it spa. 🇮🇹



IN MEDIA STAT BUSINESS

In cinque anni, deal per oltre 6 miliardi di euro. Nel 2015, Portolano Cavallo e Chiomenti dominano il settore. Il big deal? La conquista del 30% dell'Economist da parte di Exor.

Dalla carta al web. Piovono deal per gli avvocati che si occupano di media. Tra gennaio e novembre del 2015, stando ai dati elaborati da *legalcommunity.it* si è concentrata il 32% dell'attività di m&a legata al settore degli ultimi cinque anni.

Un vero e proprio boom. Anche sul piano del valore.

Tra gennaio 2010 e novembre 2015, il valore complessivo delle operazioni di fusione e acquisizione che hanno interessato il comparto in Italia è stato pari a 6,3 miliardi. Le operazioni segnalate nel corso di quest'anno, invece, valgono complessivamente circa un miliardo di euro, con un'incidenza del 16% circa sul totale.

Ma se si considera che sul dato complessivo relativo al quinquennio pesa moltissimo l'acquisizione di Sky Italia da parte di BSkyB (accreditata per oltre 3 miliardi di euro) e se si depura il dato complessivo da questo fattore, si osserva che l'incidenza di questi (scarsi) undici mesi del 2015 sul valore dei deal è addirittura del 30%.

PORTOLANO CAVALLO E CHIOMENTI, PROTAGONISTI

Gli studi legali con la maggiore market share, al 10 novembre, risultano Portolano Cavallo e Chiomenti: il primo con una quota del 20% circa e il secondo con il 15%. Seguiti da BonelliErede e Giliberti Pappalettera. Sui cinque anni, invece, gli studi che risultano



Carlo Re



Roland Turnill



Oliver Lazenby



Davide Cacchioli



John Elkann



Matteo Arpe

avere la quota di mercato più consistente nel settore, considerando le operazioni di m&a, sono Chiomenti (16%), BonelliErede (15%), d'Urso Gatti Pavesi Bianchi (14,3%), Portolano Cavallo (10%) e Clifford Chance (8%).

Restando all'ultimo esercizio, l'operazione più rilevante seguita da Chiomenti è stata sicuramente l'integrazione di Seat PG con Italiaonline, un deal da 142 milioni di euro. Nello specifico, lo studio ha affiancato Avenue Capital, azionista del gruppo torinese, nella cessione della quota detenuta in Seat PG a lol, assistita da White & Case. Al deal hanno partecipato anche Cleary Gottlieb, che ha affiancato l'altro fondo azionista della società torinese, Golden Tree, e BonelliErede che ha agito proprio per Seat PG. lol, dopo l'Opa su Seat Pg, si fonderà con la società creando così un nuovo gruppo di cui faranno parte anche Libero e Virgilo.

Quanto a Portolano Cavallo, l'operazione più rilevante seguita quest'anno è stata probabilmente l'acquisizione di una partecipazione di maggioranza in Wildside da parte di FremantleMedia, società di produzione e distribuzione di contenuti tivù (X-Factor, Italia's Got Talent, Un Posto al Sole) per 25 milioni di euro. Anche se, indubbiamente,

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.

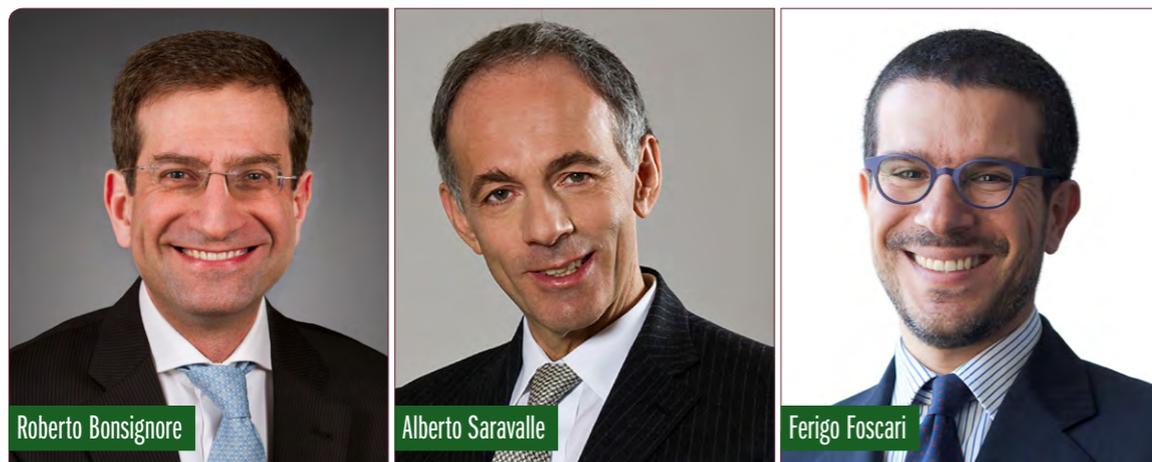


l'attività più interessante svolta dallo studio nel corso dell'anno è rappresentata dall'assistenza fornita a Netflix (la più grande piattaforma di streaming on demand al mondo) in vista del suo sbarco sul mercato italiano.

L'ECONOMIST PARLA (ANCHE) ITALIANO

Il deal più ricco, invece, è stato quello con cui la Exor di **John Elkann** ha conquistato, per poco più di 400 milioni di euro, il 30% della Economist Newspaper Limited, società editoriale che dà alle stampe il prestigioso settimanale inglese di politica ed economia, *The Economist*. L'operazione è stata seguita da Pedersoli assieme a Macfarlanes per conto di Exor. Lo studio Pedersoli l'anno scorso aveva anche gestito, assieme a Chiomenti, la nascita di Italiana editrice spa, ossia la fusione tra i gli editori de *La Stampa* e de *Il Secolo XIX*.

A proposito di carta stampata, nel corso di quest'anno c'è anche stato il passaggio, per circa 5 milioni di euro, dell'80% de *Il Foglio*, assistito da Giovannelli e Associati alla Sator di **Matteo Arpe**, che è stata affiancata dallo studio legale Irti.



Roberto Bonsignore

Alberto Saravalle

Ferigo Foscari



Elena Pierini

Tobia Croff

Francesco Gatti

Per restare alla "carta", poi, sicuramente va ricordato il deal con cui Mondadori ha conquistato, per circa 130 milioni di euro, Rcs Libri. L'operazione seguita da d'Urso Gatti Pavesi Bianchi per il gruppo Mondadori e da Giliberti Pappalettera Triscornia per la Rizzoli, si appresta a dare vita a un vero e proprio colosso dell'editoria nazionale con una quota di mercato del 38% nel settore libri e del 31% in quello dei periodici.

GOOGLE-MEDIASET DA AVVERSARI AD ALLEATI

Mentre a Segrate si festeggiava la conquista delle edizioni librerie di Rcs, a Cologno Monzese volavano tappi di champagne dopo che, lo scorso 21 ottobre, Mediaset e Google non solo seppellivano definitivamente l'ascia di guerra dopo otto anni di contenziosi, ma addirittura davano vita a un accordo di collaborazione finalizzato allo sviluppo della presenza digitale dei contenuti Mediaset sul web attraverso una partnership con YouTube e con Google Play.

L'intesa, che ha visto agire direttamente le direzioni affari legali delle due aziende guidate da **Marilù Capparelli** (Google) e **Gina Nieri** (Mediaset)

5 BEST DEAL MEDIA

Valore del deal €	Target	Acquirente	Legali del venditore	Legali dell'acquirente
406 milioni	The Economist (30%)	Exor	Linklaters (per la target): Richard Godden, James Inglis; Slaughter and May: Roland Turnill; Freshfields (per il venditore, Pearson Plc): Oliver Lazenby	Pedersoli: Davide Cacchioli, Lisa Noja, Carlo Re; Macfarlanes: John Dodsworth
142 milioni	Seat PG	Italiaonline	Chiomenti (per Avenue Capital Group): Marco Maugeri, Christopher Mullen, Massimiliano Nitti; Cleary Gottlieb (per Goldentree Asset Management): Roberto Bonsignore; Bonelli Erede (per Seat PG): Alberto Saravalle, Giovanni Domenichini, Gianfranco Veneziano	White & Case: Ferigo Foscari, Michael Immordino; Gavin Weir
130 milioni	Rcs Libri	Mondadori	Giliberti Pappalettera Tricornia: Elena Pierini; Shearman & Sterling (per Citi): Tobia Croff	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi: Francesco Gatti, Paola Menicati
56 milioni	7pixel (74,85%)	Marsala	BonelliErede (ricardo.ch): Andrea Carta Mantiglia; King & Wood Mallesons (7pixel): Davide Proverbio	Russo de Rosa Associati: Lodovico Artoni; Pedersoli e Associati (Banca Popolare): Alessandro Fosco Fagotto
25 milioni	Wildside (62,5%)	FremantleMedia	-	Portolano Cavallo: Ernesto Apa, Emanuela Cavallo, Francesco Portolano,

Fonte: legalcommunity.it

assistite dagli studi legali Hogan Lovells e Previti, avvia anche una strategia congiunta per la protezione dei contenuti e tutela del copyright. Tra i commentatori, molti hanno visto in questa svolta clamorosa una risposta congiunta di Google e Mediaset all'arrivo di Netflix. Il fronte televisivo, in ogni caso, è stato decisamente uno dei più caldi dell'anno. Tra le operazioni da segnalare, sicuramente



Marilù Capparelli



Gina Nieri



Luca Sanfilippo



Marinella Soldi

c'è l'acquisizione di Mtv da parte di Sky Italia per 19 milioni a cui hanno lavorato Shearman & Sterling, lato venditori (Viacom) e Latham & Watkins per il bidder, assieme al general counsel **Luca Sanfilippo**. Di rilievo è stato anche il passaggio di DeeJay Tv a Discovery. Il deal, del valore di circa 17 milioni è stato seguito per conto dei venditori (Gruppo L'Espresso) da Dla Piper, mentre per il gruppo guidato in Italia da **Marinella Soldi** da Portolano Cavallo.



ENERGIE NUOVE.



UN MODELLO UNICO
DI CONSULENZA FINANZIARIA
IN BANCA.

 **BANCA
CONSULIA**
Indipendenti insieme



Andrea Carta Mantiglia



Davide Proverbio



Lodovico Artoni



Alessandro Fosco Fagotto

PUBBLICITÀ RIASSETTI E ONLINE

Anche nel settore della pubblicità il mercato ha visto crescere l'attività di m&a e joint venture. Si è partiti, a inizio anno, con il riassetto di Igp Decaux, seguito da BonelliErede, e si è arrivati all'accordo tra Html (Triboo Media) ed Hedume, società che ha tra i suoi asset principali il sito StudentVille. L'intesa ha consentito a Triboo, assistita da Nctm, di affermarsi tra i primi tre canali di promozione italiani in termini di audience sviluppata sul target giovani dove la società quotata all'Aim controlla un network editoriale composto da siti come Angolotesti.it, R&B Junk, FlopTV, Gioco.it e Scuolazoo.



Ernesto Apa

La Rete, di fatto, si sta rivelando una miniera di occasioni soprattutto sul fronte delle aggregazioni. Le operazioni di questo tipo sono state numerose, disegnando un trend destinato a durare anche nel prossimo anno. Tra i deal principali va sicuramente ricordata l'acquisizione di *Mutui.it* da parte di *Facile.it* a cui hanno lavorato Nctm e Ashurst o il passaggio di The Fork a La Fourchette seguito

dal solito Portolano Cavallo e da Allen & Overy. Food e web sono stati al centro anche del deal con cui Ad4Venture, venture capital del gruppo Mediaset, ha ceduto la propria partecipazione nella spagnola La Nevera Roja (online food delivery) ai tedeschi di Foodpanda. Sempre Mediaset, infine, è stata protagonista delle due principali operazioni siglate nel mercato radiofonico. La prima è stata l'acquisizione del 64,03% del capitale del Gruppo Finelco dalla famiglia Hazan, a cui hanno lavorato nell'ordine Chiomenti, Morri Cornelli e Carnelutti. La seconda, invece, è stata l'operazione giocata "in casa", con cui Rti ha rilevato l'80% di Monradio da Arnoldo Mondadori Editore. 📺





Ugo Ettore Di Stefano

M&A, PER MONDADORI NON SI POSSONO ESCLUDERE ALTRE OPERAZIONI

Il mercato è in evoluzione e una grande realtà editoriale non può restare a guardare. Ecco come si vive il dinamismo del settore media all'interno della direzione affari legali del gruppo di Segrate.

Da anni si dice che i media sono in crisi, che i giornali non li legge più nessuno e che le televisioni boccheggiano. Si dice... e probabilmente è vero, ma a guardare i dati sulle operazioni di m&a del 2015, sembrerebbe che il settore sia più attivo che mai.

E tra le aziende che più si sono mosse nel periodo c'è sicuramente Mondadori (si veda l'articolo precedente). La casa editrice di Segrate, per esempio, ha fatto molto parlare di sé per l'acquisizione di Rcs Libri. Ma non solo. L'azienda si è mossa infatti in tutte le direzioni: dalla carta stampata alla radio.

E a guidare, dall'interno, tutte queste operazioni è stato il team legale in house capeggiato da **Ugo Ettore Di Stefano**. L'avvocato si occupa di diritto ed editoria dal 1998, quando Internet era ancora una parola misteriosa per molti italiani.

Di Stefano ha iniziato la sua carriera da avvocato a Milano e poi come funzionario nell'Inpgi,

l'istituto nazionale di previdenza dei giornalisti. Da lì, il passo fino alla direzione legale di Mondadori, è stato breve. L'avvocato ha fatto il suo ingresso nel gruppo editoriale di Segrate nel 2001 ricoprendo incarichi crescenti fino alla nomina nel 2014 come General Counsel e assumendo anche l'incarico di consigliere di amministrazione in numerose società del Gruppo.

Mondadori ha avviato molte operazioni di m&a negli ultimi mesi. Come le state gestendo dal punto di vista in house?

Il team legale si trasforma e si adegua al business e alla sua organizzazione. Oggi siamo strutturati per affrontare importanti operazioni anche in totale autonomia con le sole funzioni interne in modo rapido, meno oneroso e certamente più efficiente.

Per esempio?

Recentemente ci siamo, ad esempio, occupati della cessione dell'80% delle attività radiofoniche, dell'acquisizione del 100% di Gruner+Jahr/Mondadori e della cessione della nostra quota nella jv Harlequin Mondadori. Ovviamente la quantità di attività non consente di gestire in maniera simile operazioni come

l'acquisizione di RCS Libri che però costituiscono (almeno ad oggi) l'eccezione.

Sono in programma altre operazioni di m&a?

È evidente che il settore è in cambiamento quindi certamente non lo si può escludere.

Su cosa si sta concentrando ora il suo team?

Il team oggi segue tutti gli ambiti, diritto civile e commerciale, societario, lavoro, penale, amministrativo, giudiziale e stragiudiziale, recupero crediti, procedure concorsuali, pareristica e contrattualistica. Il tutto a servizio

delle diverse attività collegate al Gruppo Mondadori.

Di quante persone si compone il dipartimento legale?

La direzione legale e societaria di Gruppo, oltre al sottoscritto, si compone di 26 validissimi collaboratori per lo più avvocati.

Come siete organizzati?

Cinque persone della nostra area si occupano di societario. Le restanti risorse operano nell'ufficio Legale che si divide in tre aree: legale, ip e new business e m&a.



«Il team oggi segue tutti gli ambiti, diritto civile e commerciale, societario, lavoro, penale, amministrativo, giudiziale e stragiudiziale, recupero crediti, procedure concorsuali, pareristica e contrattualistica. Il tutto a servizio delle diverse attività collegate al Gruppo Mondadori».





Trevisan & Cuonzo
Avvocati

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

PROFILI LABOUR NELLA DIFESA DEL KNOW HOW AZIENDALE

Giovedì 11 febbraio 2016 · Ore 17,00 · Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

Prima ha detto che il team legale si trasforma e si adegua al business e alla sua organizzazione. Avete in programma cambiamenti interni?

Abbiamo appena completato la formazione del team con l'inserimento di due ulteriori risorse, ma, come dicevo, siamo sempre pronti ad adattarci alle necessità che il business richiede. E questo può significare anche dedicare, magari temporaneamente, l'attività di alcune risorse a specifici progetti complessi e a lungo termine, come i sempre più rilevanti sviluppi nel digital.

Avete un panel di consulenti esterni?

Non abbiamo contratti che ci "vincolano" a consulenti esterni. Tranne pochissime eccezioni preferiamo scegliere di volta in volta, senza alcuna preclusione, il gruppo di lavoro (avvocati esterni e interni) più adatto al caso in oggetto. Certamente ciò richiede più fatica gestionale, ma i risultati ripagano.

Web, nuovi media e legalità: quali sono le sfide per un'azienda come Mondadori?

Il presidio legale di un'azienda come Mondadori sui temi di new media e legalità deve necessariamente essere quello di chi non attende le evoluzioni del settore, ma le anticipa, le

determina. In concreto occorre non solo attuare tutti i sistemi di tutela degli asset aziendali, ma anche proporre al business le strategie legali, contrattuali che supportino al meglio l'evoluzione delle regole del mercato.

L'avvento dei nuovi media come ha cambiato il lavoro del team legale di una grande casa editrice?

Sempre di più conta l'eccellenza delle professionalità, l'aggiornamento e una forte specializzazione, l'esperienza da sola non basta: pensare che la strada seguita sino ad oggi sia necessariamente la via preferibile è la più pericolosa delle tentazioni. Il team legale deve coniugare profonda conoscenza del settore e dell'azienda con competenza specifica sulla normativa applicabile anche in quei contesti e progetti in cui non è più possibile affidarsi al "precedente".

Quanto impegna il suo team la protezione della reputazione aziendale?

Questo è un aspetto su cui, oltre alle risorse dedicate, lavoriamo anche in sinergia con tutte le altre funzioni aziendali interessate. Penso, ad esempio, alla direzione comunicazione, alle aree di business di riferimento e alla direzione del personale - a garantire il valore di questo



nostro principale asset. Il team legale inoltre è impegnato nello studio di un progetto che aiuti a coordinare la tutela legale di tutti gli attori coinvolti.

Tornando sulle sfide dei nuovi media: come affrontate il tema del diritto all'oblio?

Non ce ne dimentichiamo! Come legali sappiamo che un'azienda come Mondadori non può che seguire sempre con attenzione e intervenire per la tutela dei diritti connessi con l'informazione.

Cosa pensa del dibattito su Google News e la legge sulla proprietà intellettuale?

Bisogna fare innanzitutto una seria riflessione su cosa debba intendersi oggi per informazione. Noi legali possiamo dare un prezioso contributo per aiutare a inquadrare problemi e opportunità nella normativa vigente al fine di migliorarla. 🇮🇹

SNAM: SULLA STRADA DELL'ECCELLENZA

Parla il general counsel, Reggiani: «Primo obiettivo, anticipare le esigenze e tradurre gli obiettivi aziendali in attività dell'ufficio legale». Beauty contest: «Perché gli avvocati non si presentano?».

di **silvia pasqualotto**

Ai primi di novembre il titolo è volato ai massimi storici in Borsa e tutte le banche d'affari l'hanno promossa alzando il suo prezzo obiettivo. È una Snam nuova quella che si è presentata ai mercati nel 2015. L'azienda, che si occupa di trasporto di gas naturale e che è partecipata dal Tesoro tramite la Cassa depositi e prestiti, viene infatti da quattro anni non sempre facili. Nel 2012 c'è stata la separazione da Eni che ha comportato l'esigenza di restituire all'ex controllante - e in brevissimo tempo - tutti i finanziamenti ottenuti in precedenza. Nel 2013 la certificazione definitiva come operatore infrastrutturale in ownership unbundling (separazione della proprietà ndr.) ai sensi delle direttive europee. E, nel 2014, il caso giudiziario che ha coinvolto la controllata Italgas e che, indirettamente, ha pesato sulla sua reputazione. Oggi però Snam torna a respirare e prosegue nei suoi piani annunciati al mercato anche grazie al lavoro del suo ufficio legale diretto dal 2010 da **Marco Reggiani**. «Quando sono arrivato – ricorda l'avvocato – l'azienda Snam Rete Gas aveva appena comprato Italgas, Stogit e Napoletanagas e c'erano in tutto quattro diversi dipartimenti legali, oltre alle segreterie societarie, che dovevano iniziare a comunicare



Marco Reggiani

tra loro e a procedere allo stesso passo. Il mio primo compito è stato infatti quello di unificarli creando un unico ufficio legale». Da allora sono passati 5 anni e Snam è molto cambiata così come il suo team in house: «Farei un esempio. All'epoca avevo 42 anni ed ero il quinto più giovane. Oggi invece il dipartimento è fatto per la maggior parte da donne e uomini sotto i 40 anni». Ma a far evolvere la struttura legale di Snam, oltre al ricambio generazionale, è stato anche il distacco da Eni: «Ci siamo resi conto che era il momento di fare un passo in avanti, soprattutto dal punto di vista dell'organizzazione e dei comportamenti. Così io e il mio team ci siamo messi in marcia su quella che abbiamo chiamato 'la strada dell'eccellenza'».

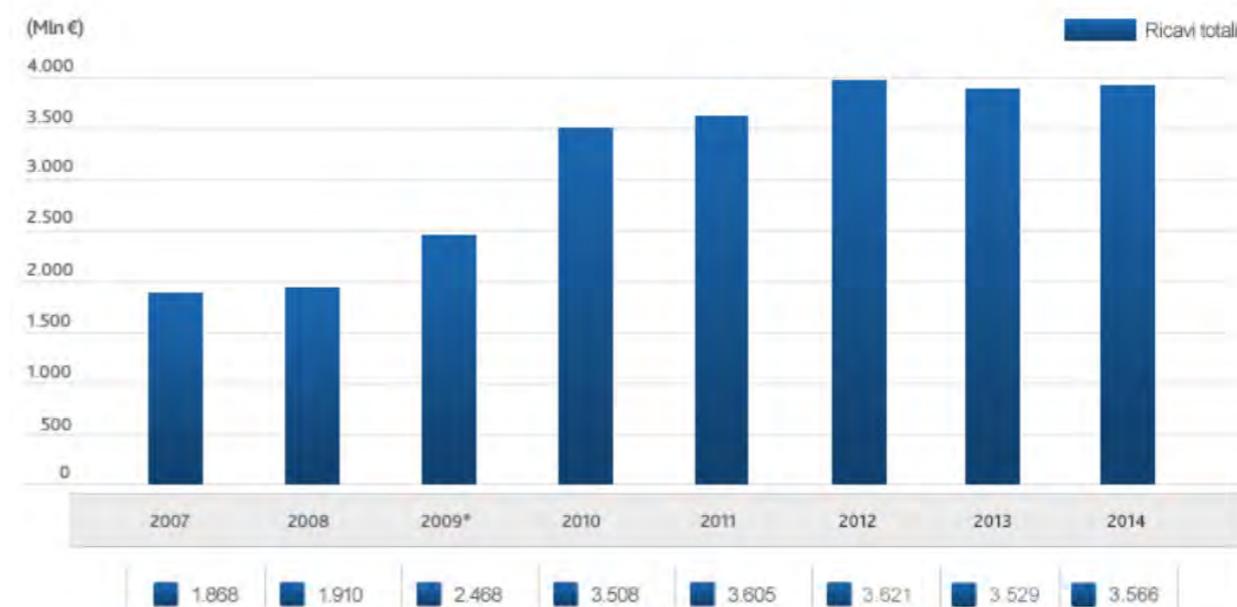
E di cosa si tratta?

Così come Snam ha l'ambizione di essere il leader in Europa nel trasporto di gas, così noi sentiamo il dovere di eccellere come ufficio legale a livello europeo. E per farlo dobbiamo, tra l'altro, anticipare le esigenze e fare le cose, o proporle, prima che qualcuno ce le chieda. Questa, secondo me, dovrebbe essere la logica di ogni ufficio legale.

Come si traduce concretamente questa idea?

Si concretizza prima di tutto in un'attività di legal risk management, di declinazione degli obiettivi annunciati nel piano quadriennale dell'azienda in azioni e attività dell'ufficio legale. Il nostro compito, come giuristi in house, è infatti quello di tradurlo in termini legali valutando quattro aspetti: rischi associati agli obiettivi, tempi, azioni e inoltre costi.

RICAVI TOTALI



«Tutti i fornitori che vogliono lavorare con noi devono firmare, per poter essere qualificati e partecipare alle gare d'appalto, un "patto etico e di integrità" in cui accettano che la nostra azienda possa analizzare, nel rispetto dei vincoli di legge, ogni notizia reperibile da open source sul loro passato giudiziario».

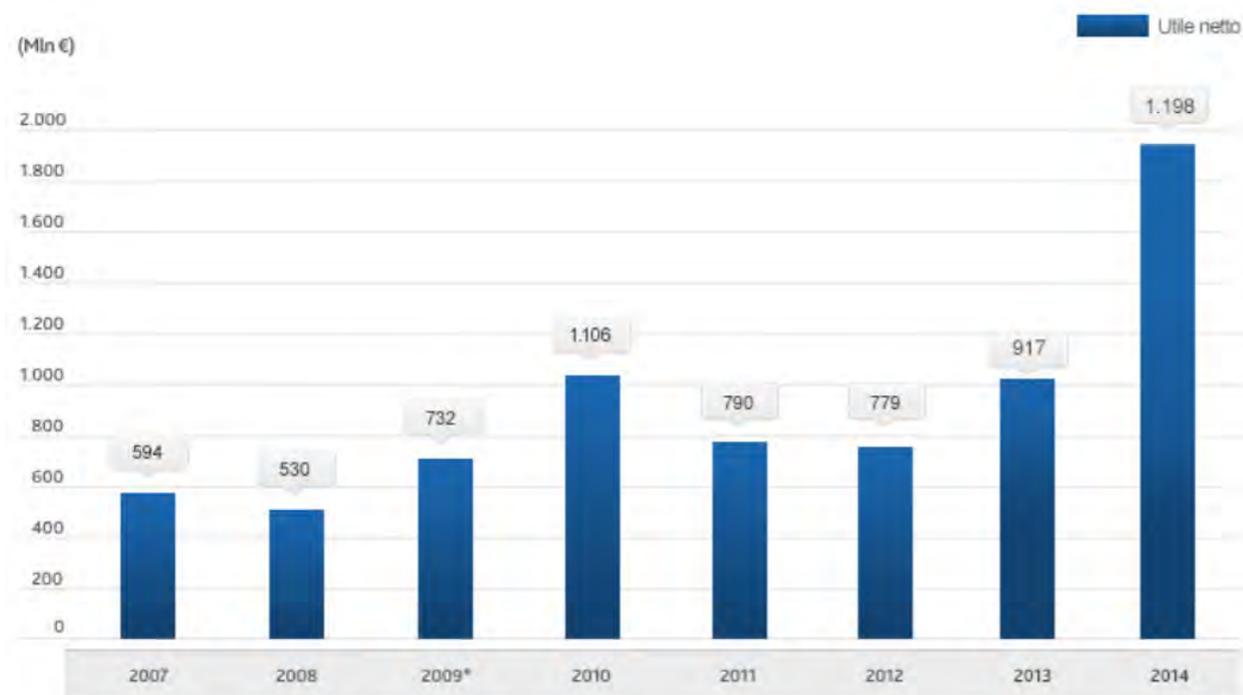


inhouse community

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



UTILE NETTO



A proposito della vicenda Italgas: come ha influito sul lavoro del dipartimento in house?

Diciamo che ci ha molto impegnato e fatto capire che si possono fare le cose ancora meglio e che bisogna essere, come dicevamo prima, ancora più in anticipo.

Per esempio?

Penso ad esempio al compito che ogni dipartimento legale dovrebbe assumersi di provvedere agli aggiornamenti normativi verso tutte le linee operative e commerciali ancor prima che queste, appunto, vengano da noi a chiederli. Ed essere quindi un presidio normativo.

Ma questa vicenda ci ha insegnato anche molto dal punto di vista del rischio controparte.

Ci spieghi meglio...

In seguito alla vicenda Italgas abbiamo aumentato i controlli sulle controparti introducendo un'analisi reputazionale.

In che cosa consiste?

Tutti i fornitori che vogliono lavorare con noi devono firmare, per poter essere qualificati e partecipare alle gare d'appalto, un "patto etico e di integrità" in cui accettano che la nostra azienda possa analizzare, nel rispetto dei vincoli di legge, ogni notizia reperibile da open source sul loro passato giudiziario. E se emerge qualche informazione che non ci avevano preventivamente comunicato, chiediamo chiarimenti e li invitiamo a un contraddittorio.

Come hanno reagito i vostri fornitori?

Non nego che all'inizio qualcuno può esser rimasto un po' perplesso. Ora però, sulla base della collaborazione che hanno mostrato in questi mesi, si rendono sempre più conto che questo sistema va a vantaggio della competizione e quindi degli onesti. E questo vale sia per i fornitori sia per i subappaltatori.

Questo tipo di analisi non è prevista dal codice degli appalti pubblici. Secondo lei quindi queste norme non sono sufficienti?

Diciamo che sarebbero sufficienti se operassimo nel miglior mondo possibile. Sappiamo però che la realtà è diversa e quindi, purtroppo, non sempre un'autocertificazione è sufficiente. La lotta alla corruzione e alle

infiltrazioni criminali, o comunque agli illeciti, deve passare, anche, per l'adozione di strumenti legali davvero innovativi per prevenire i rischi.

Che tra l'altro sono anche reputazionali...

Esatto. La reputazione è un asset tanto fondamentale quanto delicato per tutte le aziende. Ci vogliono infatti molti anni per costruirla ma basta un attimo, giusto il tempo di sottovalutare un rischio, per distruggerla.

Siete altrettanto severi anche quando affidate i mandati agli studi legali esterni?

Potenzialmente sì.

Cosa significa "potenzialmente"?

Significa che lo saremmo se gli studi si presentassero ai nostri beauty contest.

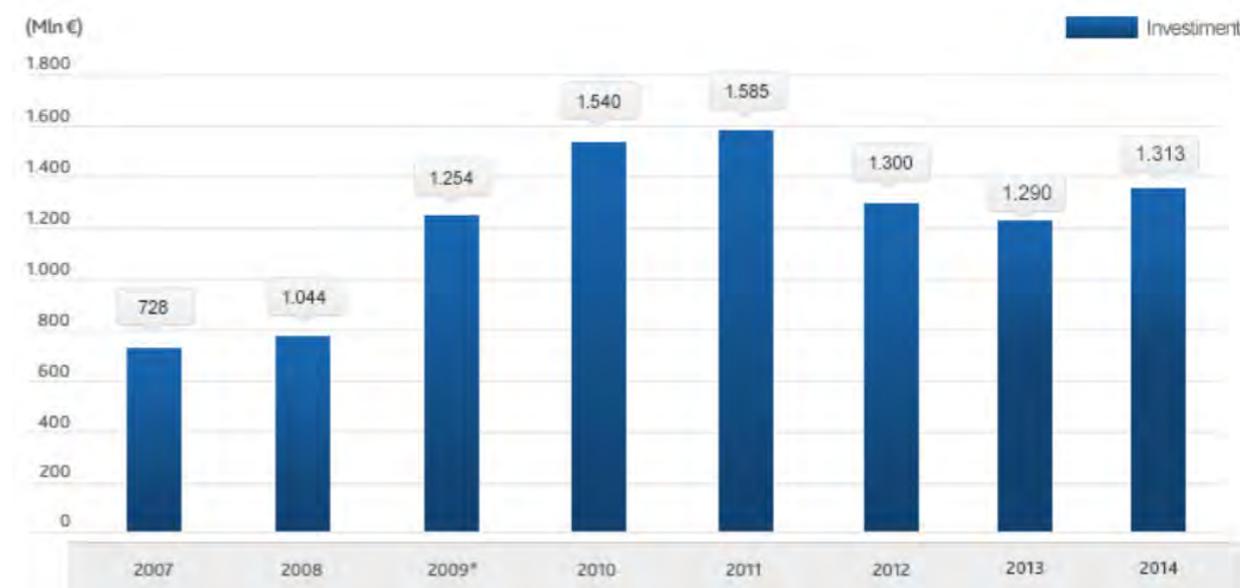
Intende che voi offrite mandati ma gli studi non li vogliono?

Detto in parole povere sì. Le faccio un esempio: lo scorso settembre abbiamo lanciato 6 beauty contest per incarichi importanti da svolgere nel 2016. Per ognuno ho fatto invitare dai 3 ai 4 studi, anche nell'ottica di coinvolgere nuove law firm e non solo quelle con cui lavoriamo abitualmente. In totale abbiamo invitato, quindi, tra i 15 e i 20 studi. E sa quanti hanno risposto? La metà.

E gli altri?

Alcuni ci hanno risposto che non sapevano come fare – nonostante un

INVESTIMENTI



progetto dettagliato di ciò che ci sarebbe servito – e quindi che non potevano presentare un'offerta.

Eppure gli studi dicono sempre che manca il lavoro, che sono in crisi...

Esatto. Io personalmente vedo una discrasia tra quello che si dice alle tavole rotonde e quello che invece avviene quando si spengono i riflettori. E avevamo invitato diversi grandi studi legali.

Secondo lei qual è la ragione di questa situazione?

Non lo so. Sicuramente noi chiediamo un grande impegno e un coinvolgimento totale dello studio partner, ma siamo un'azienda che paga nei tempi stabiliti e ciò, di questi tempi, dovrebbe essere un valore aggiunto.



SCARICA GRATIS

GENERAL COUNSEL E-BOOK 2015

INCLUDE LO SPECIALE GENERAL COUNSEL DELL'ANNO 2015

In collaborazione con

Partner

Amendolito & Associati
BN I&JP
BOURSIER NUTTA I&J PARTNERS
Studio Legale Associato

C/M & P
CAPITALI MOVING & PARTNERS

LABLAW
DIVISIONE LEGALE
FALLA ROTONDI & PARTNERS

LGV

RSINGER ORTU
avvocati associati

Pirola Pennuto Zei & Associati
Studio di Consulenza
Finanziaria e Legale

ICM Advisors
INTELLIGENTI FACTORY MANAGEMENT



Available on the
App Store



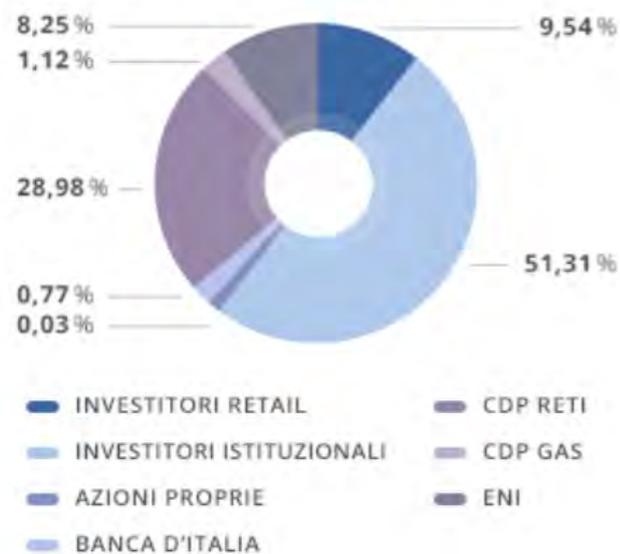
GET IT ON
Google play



Download PDF

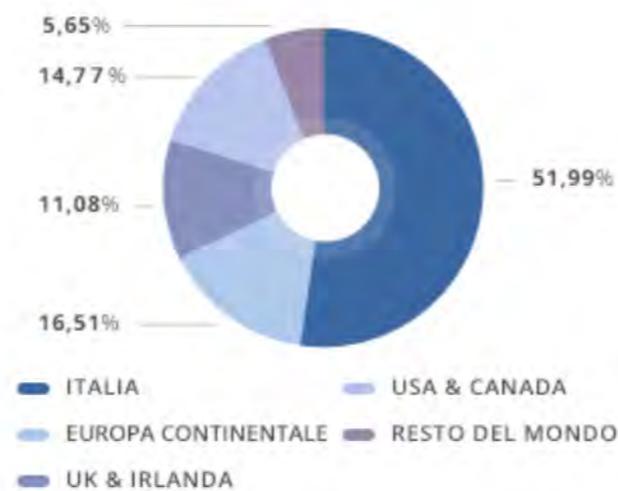
COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO

Aggiornato a giugno 2015



AZIONARIATO PER AREA GEOGRAFICA

Aggiornato a giugno 2015



Nella percentuale Italia è compresa la quota complessiva di investitori retail e di azioni proprie in portafoglio

Gli studi però spesso guardano anche al quanto si paga...

Posso dire che non ho mai scelto uno studio perché mi proponeva lo stesso servizio di un altro a un prezzo più basso. Conta la qualità e la qualità va pagata il giusto.

Che cosa pensa delle aziende che non usano i beauty contest (o li usano male)?

Non posso parlare per gli altri, avranno evidentemente le loro buone ragioni. Per quanto riguarda Snam posso dire che non affidiamo mandati per una cena o un benefit e nemmeno per "tradizione", bensì solo dopo una comparazione delle diverse offerte di servizi legali con un sistema strutturato di vendor management. E spieghiamo – a tutti gli interessati – ciò di cui abbiamo bisogno nel modo più chiaro possibile e se uno studio ci

propone una buona idea per noi questo è più che sufficiente.

Prima faceva riferimento al fatto che lavorare con voi richiede un grande impegno da parte dello studio. Intende che pretendete più degli altri dai vostri legali esterni?

Intendo, prima di tutto, che per lavorare con noi bisogna fare un cambio di mentalità rispetto al paradigma secondo cui, per gli studi, le aziende non pagano abbastanza e viceversa, per i general counsel, gli studi non offrono quello di cui un'impresa ha davvero bisogno. Frasi come questa sono una negazione del problema e non risolvono nulla.

«Posso dire che non ho mai scelto uno studio perché mi proponeva lo stesso servizio di un altro a un prezzo più basso. Conta la qualità e la qualità va pagata il giusto».

E quindi quale sarebbe la soluzione?

Secondo me se ne esce condividendo: lo studio deve accettare che sia il cliente a guidare, e il general counsel deve, dal canto suo, assumersi il dovere e la responsabilità di essere estremamente chiaro rispetto agli obiettivi e aperto a nuove proposte. Ma condivisione significa anche vera partnership tra le due strutture legali.

Che cosa intende?

Intendo che il nostro - come immagino altri - è un ufficio legale esteso perché ogni giorno ci sono diverse decine di legali esterni che lavorano per noi. Ma non solo. Partnership, per me, significa anche che consulenti esterni e in house lavorano fianco a fianco in tutte le fasi fino al closing dell'operazione o all'esito finale del progetto. E per fare questo c'è necessariamente bisogno che i legali esterni entrino, anche fisicamente, nel nostro dipartimento e lavorino con noi.

Una sorta di secondment?

Più o meno ma non necessariamente. Lo scopo, come nel secondment, è quello di scambiare informazioni e know how, ma, nel nostro caso, c'è



anche il vantaggio di poter tarare meglio ciò che serve all'azienda e poter avere quella flessibilità e quella disponibilità di servizi legali che ti fa stare più tranquillo quando stai lavorando o a una grossa operazione o a un nuovo progetto.

Che altro deve offrirvi uno studio per poter lavorare con voi?

Deve darci qualcosa in più: innovazione. Penso ad esempio al fatto di fornire formazione per il mio team in house o avere dei partner in varie giurisdizioni a cui il legale interno possa rivolgersi per una consulenza in ogni momento. Più in generale, il segreto è la presenza di un bravo managing partner che indovini per primo i bisogni del mio ufficio e faccia quindi vero customer care.

Dalle sue parole emerge una figura di general counsel molto forte. Non sempre però c'è corrispondenza tra carica e poteri effettivi...

Vero. Il general counsel è per me una figura che incide realmente e riporta all'amministratore delegato. Personalmente non penso possano esistere altri modi per fare questo lavoro. Il capo del dipartimento legale - se è davvero tale - deve avere, e sentirsi addosso, il diritto-dovere di entrare nella "stanza" e dire la sua. Se un general counsel è, ad esempio, un secondo livello dell'organizzazione (come quando riporta al Cfo) forse c'è qualcosa che non va. 🚫



Marco Reggiani

GIOVANI BANKER CRESCONO... IN GOLDMAN SACHS



Un terzo dei 425 nuovi managing director promossi dalla banca è under 40. Fra questi anche nove italiani. A livello globale, le donne rappresentano il 25% del totale di questa tornata.

Sono giovani, non ancora quarantenni, e davanti a loro si sono appena spalancate le porte per una promettente carriera nell'alta finanza. E non in una banca qualsiasi, ma in Goldman Sachs, fra i più importanti istituti finanziari del mondo, che stando all'ultima tornata di promozioni sembra davvero voler puntare sui suoi giovani e presentarsi a loro come un luogo in cui costruirsi una carriera. Dei 425 nuovi managing director promossi

a metà novembre, con carica effettiva a partire dal primo gennaio 2016, circa un terzo, infatti, è nato intorno agli anni '80. E molti di loro hanno iniziato fin da subito a lavorare all'interno dell'istituto, partendo come analyst (il 40%) o stagista estivo (20%), stando agli ultimi dati rilasciati dalla banca. Una promozione che, in soldoni, significa maggiori responsabilità e un incremento del salario base fino a 400 mila dollari all'anno.

INVESTMENT BANKING TRICOLORE

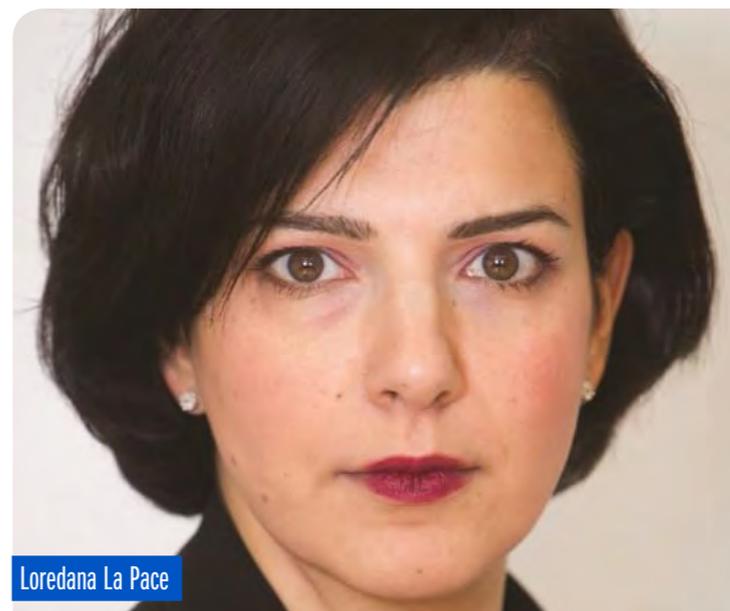
Fra i nuovi managing director nominati a livello globale ci sono anche nove italiani, tutti intorno ai 40 anni e operanti fra Roma, Milano e Londra.

Cinque di loro lavorano nell'investment banking e fra questi c'è **Marco Paesotto**, che diventa il nuovo responsabile dell'area m&a in Italia. Nell'ultimo anno, Paesotto, a fianco dei country head **Massimo Della Ragione** e **Francesco Pascuzzi**, ha seguito diverse operazioni quali, ad esempio, l'ingresso del fondo di private equity

Blackstone in Versace per 210 milioni di euro. Nell'area consumer e retail il nuovo managing director è **Andrea Bonini**, con il focus su Luxury and Personal Care a livello globale, mentre **Marco Messeri**, 37 anni, e stando al suo profilo LinkedIn vice president nel gruppo da gennaio 2003, va alla guida dell'area natural resources – Utilities di Goldman. Sempre nell'investment banking, altri due under 40, **Francesco Paolicelli** e **Paolo Re**, sono i responsabili del comparto istituzioni finanziarie. In particolare, Re, che è entrato in Goldman Sachs come associate nel 2003, va alla guida dell'area Debt capital markets.

ELEMENTO DIVERSITY

Nella lista degli italiani promossi figurano inoltre due donne, anche loro rigorosamente intorno ai 40 anni. La prima è **Loredana La Pace**, professionista responsabile nella divisione dell'investment management entrata in Goldman nel 2010 nel ruolo executive director per seguire le vendite third-party distribution discretionary



Loredana La Pace

e institutional. Attualmente rappresentante della banca all'Associazione Italiana Private Banking, La Pace in precedenza ha lavorato per il Gruppo Allianz Global Investors per dieci anni, prima nel team European Sales and Marketing e successivamente nel team Institutional Markets in Germania e, infine, ha curato lo sviluppo del business della distribuzione fondi in Italia. La seconda è invece **Francesca Innocenti**, 37 anni, che insieme a **Frabrizio Grena**, 35 anni, e **Marco Laicini**, guida la divisione prodotti finanziari. A livello globale, le donne rappresentano il 25% del totale dei promossi di quest'anno, 106 su 425, con un incremento del 20% rispetto al round precedente, stando ai dati riportati da Bloomberg.



Andrea Bonini



finance community 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

Tmt e Entertainment

In partnership con

PORTOLANO
CAVALLO

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

Mid-Market M&A Team & professional of the year

In partnership con

Rödl & Partner

Project Finance Team & Professional of the year

In partnership con

CURTIS
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosie LLP

Leveraged Finance Team & Professional of the year

In partnership con

Linklaters

Restructuring Team & Professional of the year

In partnership con

Simmons & Simmons

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

ECM Team & professional of the year

In partnership con

STARCLEX

Studio Legale Associato Guglielmetti

Wealth Management Team & Professional of the year

In partnership con

LP

LOCONTE & PARTNERS

Verranno inoltre assegnati i riconoscimenti nella categoria: **Luxury**

Sponsor



La partecipazione è su invito.

Per informazioni:
cristina.testori@financecommunity.it

UN LUOGO IN CUI FARE CARRIERA

In generale, sul totale dei promossi, almeno cinque nuovi managing director hanno circa trent'anni. Di questi i più giovani sono **Darren**

Dixon, specializzato nello structured credit trading in America Latina, e **Dan Avery**, trader di Londra: 29 anni ciascuno.

Per una banca in cui è eccezionalmente raro

che dei trentenni vengano promossi nel ruolo di managing director (una carica ricoperta da 2 mila dipendenti su quasi 37 mila) questa serie di promozioni potrebbe rappresentare molto più di un semplice ricambio generazionale. Bensì indicare piuttosto un chiaro incoraggiamento della banca ai giovani neolaureati che assume a costruirsi un'intera carriera all'interno del gruppo invece che lavorare lì per due anni la durata di un contratto medio da analyst e poi lasciare per un hedge fund o un private equity come fanno molti tra i giovani banchieri. E in effetti una promozione dopo soli due anni potrebbe essere un ottimo incentivo. Considerando non solo che a Wall Street gli associate guadagnano di media 63 mila dollari in più rispetto agli analyst, ma anche che, se promosso, il junior si troverebbe sulla corsia preferenziale per diventare in breve tempo vice president e successivamente managing director.

Si tratta a tutti gli effetti di un investimento sul futuro quello che la banca ha deciso di intraprendere nei confronti delle sue nuove leve, offrendosi loro come un luogo in cui è possibile fare carriera. E anche velocemente. 🏆





OBIETTIVO IRAN

Sempre più studi legali studiano come valorizzare le opportunità che si presenteranno con l'allentamento delle sanzioni. Vietato arrivare secondi. Ma la prudenza è d'obbligo.

«E poi stiamo pensando all'Iran». La frase di questi tempi ricorre con una frequenza straordinaria, quando si parla di strategie e internazionalizzazione con gli avvocati d'affari. E il fenomeno è globale. Pensano all'Iran gli avvocati italiani, così come i loro colleghi inglesi, francesi e americani. Perché tutto questo interesse? Perché dopo l'intesa sul nucleare del 14 luglio scorso, con il Joint Comprehensive Plan of Action, siglato a Vienna tra il gruppo dei Paesi cosiddetti 5+1 (Usa, Russia, Cina, Uk, Francia +

Germania) e il governo di Teheran, il mercato iraniano potrebbe tornare ad aprirsi all'interscambio commerciale e agli investimenti esteri senza più alcuna penalizzazione o limitazione dovuta al rischio sanzioni.

Tra gli studi legali italiani c'è già chi riflette sulle opportunità che potrebbero presentarsi grazie a questa svolta: dalle grandi insegne nazionali, come Gianni Orioni Grippo Cappelli, BonelliErede e Cba, alle boutique come Padovan (si veda il box) o De Masi Taddei Vasoli.

INTERSCAMBIO PER 7,2 MILIARDI

A sollecitare i legali nei confronti di questi nuovi scenari mediorientali, a quanto pare, sono anzitutto i clienti.

Ed è facile capire perché. Prima dell'inasprimento delle sanzioni arrivato nel 2011, gli scambi tra Italia e Iran valevano 7,2 miliardi di



euro. Nel 2014, invece, il loro valore è crollato a 1,6 miliardi.

A questo si aggiunga che l'Iran ha le più vaste riserve di gas al mondo (18,2% del totale mondiale) e le quarte di petrolio (9,3% del totale mondiale).

Questo Paese, con un Pil stimato pari a 404 miliardi di dollari nel 2014, è la seconda economia del gruppo "Mena" (medio oriente nord africa) dopo l'Arabia Saudita. Il reddito pro capite (17.114 dollari a parità di potere d'acquisto), seppur inferiore a quello dei paesi del Golfo, è superiore al dato medio di quello che si riscontra tra gli abitanti dei Paesi emergenti.

I SETTORI PIÙ TREPIDANTI

In cima alla lista delle realtà interessate alla fine delle sanzioni, quindi, ci sono sicuramente le imprese attive nel comparto dell'oil&gas. Altrettanto interessate sono le aziende della meccanica strumentale.

Questo comparto, che ancora oggi pesa per il 57,9% sull'export italiano verso Teheran, nell'ultimo quinquennio ha visto dimezzarsi il valore annuo dei beni venduti, da circa 1,3 miliardi a meno di 700 milioni.

In generale, però, tutti i settori dell'export italiano hanno registrato una forte contrazione negli ultimi cinque anni. Mezzi di trasporto, prodotti agricoli e metallurgici sono quelli che hanno registrato la frenata relativa più forte.

EFFETTI SULL'EXPORT

Sace, il gruppo assicurativo-finanziario attivo nell'export credit, ritiene che la fine delle sanzioni potrebbe portare a un incremento dell'export italiano nel Paese di 3 miliardi di euro nel quadriennio 2015-2018.





D E M A S I T A D D E I V A S O L I

STUDIO LEGALE ASSOCIATO • VĂN PHÒNG LUẬT • ATTORNEYS-AT-LAW

萬 順 利 律 師 事 務 所



Innovatori per tradizione. **Iran.**

welcome@dmtv-lex.com

www.demasitaddeivasoli.com

E se l'export italiano riuscisse a riproporre una crescita simile a quella osservata nel periodo pre-sanzioni (2000-2005), si raggiungerebbe un livello di export superiore a 2,5 miliardi di euro nel solo 2018, tornando a una quota superiore al picco pre-sanzioni raggiunto nel 2005.

«L'accordo con l'Iran rappresenta, per l'Italia, la possibilità di riaffacciarsi con tutta la potenzialità del suo sistema imprenditoriale su un mercato che conta oggi quasi 80 milioni di potenziali consumatori», ha dichiarato all'indomani della firma del "Finalisation Day" il ministro dello Sviluppo Economico, **Federica Guidi**. Il dicastero intende «riprendere presto un percorso di collaborazione bilaterale» e guarda «con ottimismo» alle opportunità economiche della riapertura degli scambi con l'Iran.

AGIRE SUBITO

Darsi una mossa è l'imperativo. Perché il rischio di arrivare tardi ed essere bruciati dai nostri competitor internazionali (in particolare tedeschi e cinesi) è più che ipotetico.

«I tedeschi sono stati certamente i primi a muoversi già 48 ore dopo la firma dell'accordo sul nucleare per intavolare relazioni commerciali con il nostro Paese e promuovere progetti di business – ha detto da Teheran **Hamidreza Amininasab**, managing

PADOVAN, CONSULENTE LEGALE DELL'IRAN DESK DI THE STORY GROUP

Obiiettivo Iran. The Story Group, il gruppo di comunicazione integrata di cui fanno parte Lifonti & Company, Cabiria BrandUniverse e Social Content Factory, alla vigilia della visita a Roma del presidente Iraniano **Hassan Rohani** annuncia di aver siglato un accordo di collaborazione con Mana Payam, tra le principali società iraniane specializzate in media relations e comunicazione integrata, di standard internazionale, a capitale interamente privato e con uffici anche a Dubai negli Emirati Arabi.

Grazie all'accordo, The Story Group fornirà al mercato italiano servizi resi in Iran da Mana Payam: media relations, gestione dei social media, organizzazione eventi, video strategy, branding, advertising e sviluppo contenuti. Inoltre, grazie all'elevato standing del partner iraniano, le imprese interessate potranno usufruire anche di servizi di business development nel Paese. Tra gli strumenti operativi dell'accordo è prevista la creazione di un Iran Desk, che sarà diretto da **Alberto Guglielmon**e, responsabile dello strategic business development di The Story Group. Il desk si avvale della consulenza dello studio Legale Padovan di Milano, specializzato in diritto commerciale internazionale.

Il desk faciliterà nel day-by-day le attività di comunicazione e marketing delle imprese clienti italiane, rese in Iran da Mana Payam. Inoltre fornirà informazioni preliminari sul Paese e sul mercato con focus sullo scenario socio-politico, legale-normativo, economico e ovviamente di comunicazione. 📺



Alberto Guglielmon



Federica Guidi

director di PAT, una società di consulenza per chi vuole investire in Iran -. Poco dopo sono arrivati i francesi e quindi gli italiani nonostante siano tradizionalmente i più grandi partner commerciali in ambito europeo dell'Iran».

IL FRONTE LEGALE

Stesso discorso vale per i legali. Tra gli studi internazionali, secondo quanto riferito da *The Lawyer*, i primi a essersi mossi sono stati gli inglesi di Pinsents Masons e Stephenson Harwood. Questi ultimi, in particolare, hanno a lungo lavorato per le banche iraniane autorizzate a operare a Londra. Anche Clydes ed Eversheds, inoltre, avrebbero cominciato a muoversi. Intanto, a Parigi, August Debouzy ha dato vita a un Iran Desk per dare una prima assistenza alle aziende francesi che stanno progettando iniziative nell'ex Persia.

PREVALE LA PRUDENZA

Rispetto a quello delle imprese, l'atteggiamento degli studi legali rispetto all'opportunità iraniana è generalmente più improntato alla prudenza. E il motivo è semplice. Contrariamente a quello che si potrebbe essere portati a pensare, bisogna tener presente che fino al cosiddetto *Implementation Day*, ossia alla data in cui verrà accertata dall'AIEA l'attuazione da parte dell'Iran delle misure concordate in materia di nucleare (che poi sono quelle su cui si è basata l'intesa del 14 luglio), tutte le restrizioni imposte

dall'Ue nei confronti dell'Iran continueranno a essere operative. Quali sono i tempi previsti per l'*Implementation Day*? Si parla del periodo compreso tra fine 2015 e inizio 2016. Ma è ovvio che la previsione va presa con beneficio d'inventario.

SI LAVORA SUI CONTATTI

Agli studi legali, in questa fase, non resta che "prepararsi", allacciare contatti e farsi trovare pronti al momento in cui scatterà il "liberi tutti". Del resto, è utile tenere presente una cosa: il regime delle sanzioni non vieta, in maniera esplicita, l'attività di consulenza legale in Iran da parte di studi europei. L'unico, si fa per dire, limite è assistere o svolgere attività di consulenza per realtà che operano nei settori interessati dalle restrizioni. Insomma, si tratta di ballare sul filo. Ma qualche passo può essere già mosso. 🇮🇹





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

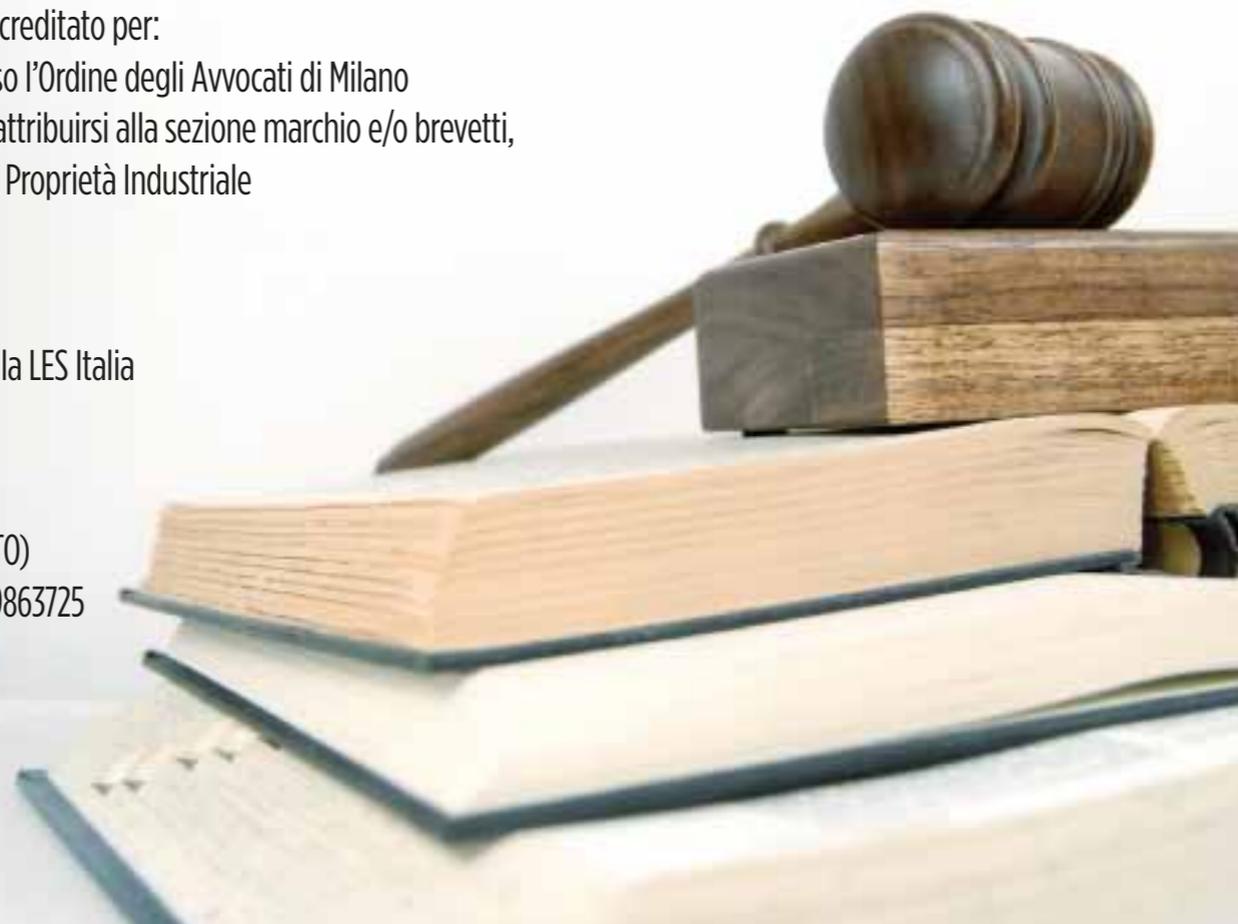
INFORMAZIONI E ADESIONI

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:

Umberto Scotti

Presidente Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Torino

Claudio Marangoni

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Milano

Roberto Simone

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Venezia

Marzia Cruciani

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**

5 DOMANDE PER CAPIRNE DI PIU

a cura di **Pietro Fioruzzi** e **Marco Scalera***



L'Iran potrebbe aprirsi presto come mercato agli investimenti esteri: da cosa dipende questa svolta storica?

Il 14 luglio di quest'anno è stato sottoscritto un accordo - noto come Joint Comprehensive Plan of Action - tra Cina, Francia, Germania, Russia, Regno Unito e Stati Uniti, da una parte, e Iran, dall'altra. Tale accordo prevede, in estrema sintesi, che l'Iran riduca progressivamente, fino al totale smantellamento, le riserve di uranio arricchito e gli apparati nucleari militari e che, di conseguenza, gli Stati Uniti e l'Unione europea riducano le sanzioni e misure restrittive adottate, nel corso degli anni, nei confronti dell'Iran.

Molte aziende stanno programmando delle iniziative nel Paese. Ma è possibile partire prima della ratifica degli accordi?

Il Joint Comprehensive Plan of Action è stato adottato dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite tramite la risoluzione n. 2231/2015 del 20 luglio 2015 ed è entrato in vigore il 18 ottobre scorso. Da questo punto di vista, l'accordo è efficace e non richiede ulteriori approvazioni o ratifiche. Esso prevede, tuttavia, che le sanzioni e misure restrittive restino per il momento in vigore, fino alla data in cui l'Agenzia Internazionale dell'Energia Atomica avrà verificato

l'adozione da parte dell'Iran di talune misure. Si ritiene che ciò possa avvenire nella prima metà del 2016. Detto questo, gli operatori internazionali possono senz'altro avviare il processo di pianificazione delle attività volte a beneficiare della riduzione delle misure restrittive, quando essa diverrà efficace.

Chi voglia avvicinarsi al Paese, comunque, può farlo e portarsi avanti rispetto ai futuri concorrenti? Con quali rischi?

Un'accurata pianificazione, in questa fase, potrebbe trasformarsi in un importante vantaggio competitivo nel mercato iraniano. È necessario, tuttavia, muoversi con la massima cautela quanto al rispetto delle misure restrittive, che sono, per il momento, ancora in vigore integralmente e la cui violazione può avere effetti molto gravi sulle imprese. Le misure restrittive sono, peraltro, molto complicate, anche perché differenti a seconda che siano di origine europea o statunitense e con un ambito di applicazione sia *ratione personae* che *ratione materiae*. Anche i pagamenti sono oggetto di particolari restrizioni.

Anche dopo la ratifica degli accordi si correranno dei rischi avviando rapporti commerciali o investimenti nel Paese?

Una volta che l'Agenzia Internazionale dell'Energia Atomica avrà verificato l'adozione da parte dell'Iran delle misure indicate nel Joint Comprehensive Plan of Action, la riduzione delle misure restrittive



adottate da Stati Uniti e Unione europea consisterà, tecnicamente, in una sospensione parziale delle misure medesime. Dopo un successivo periodo di otto anni la sospensione parziale si tramuterà in vera e propria abrogazione parziale e, decorsi complessivamente dieci anni dal 18 ottobre scorso, si passerà invece all'abrogazione totale (quest'ultima, tuttavia, relativa alle sole misure restrittive adottate dall'Unione europea). Il Joint Comprehensive Plan of

Action è un accordo tra Stati e non si può, tecnicamente, escludere che, in caso di contrasti, le parti aderenti decidano unilateralmente di recedere dall'accordo o di sospendere l'efficacia. Si tratta di uno scenario che appare, per il momento, meramente teorico e i cui effetti sui rapporti che dovessero essere instaurati sotto la vigenza del Joint Comprehensive Plan of Action non sono, pertanto, facilmente prevedibili.

In che modo sarà possibile proteggere i propri investimenti nell'area?

Divenuta efficace la riduzione delle misure prevista dal Joint Comprehensive Plan of Action, la protezione degli investimenti nell'area sarà affidata ai rimedi che ciascun contratto dovrà disciplinare e a quelli previsti dai trattati bilaterali applicabili. 🌐

**partner e associate di Cleary Gottlieb Steen & Hamilton*

AL LAVORO SU TELECOM ITALIA

Un anno di mandati che hanno fatto del gruppo presieduto da Recchi uno dei clienti più interessanti per gli advisor legali.

«L'operazione di Niel? Di fatto si è trattato di una manovra puramente finanziaria. Il clamore che ha suscitato ci ha lasciato molto sorpresi». Parla così una fonte vicina al "risiko" Telecom. E conferma il *sentiment* che *Mag* ha riscontrato in generale negli ambienti della consulenza legale e finanziaria nei giorni successivi alla comparsa del nome di **Xavier Niel**, miliardario francese (7,8 miliardi la stima del suo patrimonio personale) patron di Iliad e fondatore di Free, nell'elenco dei grandi azionisti del gruppo presieduto da **Giuseppe Recchi**: l'acquisizione di una quota del 15% di Telecom Italia in opzioni (il 5% delle quali non sarebbero nemmeno convertibili) ha solo una funzione speculativa. Non si può parlare di scalata. Sarà. Ma è anche vero che da qualche tempo tra i banchieri che frequentano Piazza Affari c'è chi parla di un soggetto che potrebbe essere interessato a fare il colpo grosso e portare a casa il colosso italiano delle tlc. «Solo rumor», dice un'altra fonte sentita da *Mag*: «I banchieri spesso mettono in giro voci per vedere se c'è qualcuno che gliele conferma».



Xavier Niel



Giuseppe Recchi

ASSEMBLEA STRAORDINARIA

Intanto, “per non saper né leggere e né scrivere”, il consiglio d’amministrazione di Telecom Italia ha deciso di mettere in calendario un’assemblea straordinaria per il prossimo 15 dicembre in cui verrà votata l’offerta di conversione dei titoli risparmio in azioni ordinarie. Una mossa che diluirà le attuali partecipazioni nel gruppo. La quota di Vivendi, primo azionista Telecom, dovrebbe passare dall’attuale 20,03% al 13,8%. Quella di Niel, invece, dovrebbe scendere sotto il 7%.

IL 1999 È LONTANO

Certo che, a scaldare gli entusiasmi dei commentatori, è stato anche il fatto di veder ruotare attorno al dossier Telecom,



Umberto Nicodano

Vittorio Grimaldi

i nomi delle grandi insegne del mercato legale italiano. BonelliErede, che con il socio **Umberto Nicodano** e con i francesi di Bredin Prat, affianca Niel, Gianni Origoni Grippo Cappelli che assiste il consiglio d’amministrazione di Telecom e Chiomenti che con **Michele Carpinelli**, **Filippo Modulo** e **Gregorio Consoli**, nei mesi scorsi ha lavorato per la Vivendi presieduta da **Vincent Bolloré** in occasione dell’acquisto di un’ulteriore quota azionaria di Telecom (4,76%) che di fatto l’ha resa il primo azionista del gruppo.

Seppur su sponde diverse, si tratta degli stessi protagonisti della vera scalata (“la madre di tutte le Opa”) che nel 1999 portò l’Olivetti a conquistare l’ex monopolista. Un deal da 680 miliardi di vecchie lire che, si narra, produsse una parcella da 70 miliardi. BonelliErede, che all’epoca agì per il duo **Roberto Colaninno-Emilio Gnutti** (assieme, tra gli altri, a Gop e **Vittorio Grimaldi**), fatturò 9.000 ore lavorate, come ricorda un quadro appeso tra i memorabilia delle imprese dello studio nel ristorante al terzo piano degli uffici di via Barozzi a Milano. Chiomenti, invece, agì in “difesa” (assieme a nomi come **Guido Rossi** e **Berardino**



Vincent Bolloré

Franco Bernabè

Libonati) per conto di **Franco Bernabè** e dell’alta dirigenza della società che cercò di opporsi alla scalata.

Insomma, è vero che i protagonisti della primavera del ’99 sono tutti presenti anche in questo autunno caldo di Telecom Italia, ma la situazione sembrerebbe molto diversa da quella di 16 anni fa.

INCORPORAZIONE DI TIM

L’ex monopolista, oggi alle prese con gli “effetti collaterali” dell’essere diventato una public company, è stato comunque uno dei clienti più prolifici per i consulenti legali nel corso dell’ultimo anno.

Restando alle operazioni straordinarie, per esempio, si può ricordare il riassetto con

ELIZABETH ARO

in mostra dal 26/11/2015 al 17/1/2016
dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 18

26
NOV
h.18

VERNISSAGE

RSVP: eventi@lascalaw.com
cocktail a seguire

nel corso della serata presenta la monografia di Elizabeth Aro
Francesca Pasini
Critica d'arte

LaScala
STUDIO LEGALE

La Scala Studio Legale
Auditorium Piero Calamandrei
Via Correggio 43 - Milano
www.lascalaw.com





l'operazione di incorporazione di Telecom Italia Media in Telecom Italia, seguita da Gianni Origoni Grippo Cappelli e Carbonetti.

DOPPIA PARTITA INWIT

Anche se, probabilmente, il dossier più caldo è stato quello della quotazione di Inwit, la società che gestisce le torri di trasmissione del gruppo.

All'Ipo hanno lavorato gli studi d'Urso Gatti Pavesi Bianchi e Cleary Gottlieb. Il primo coi soci **Luigi Arturo Bianchi**, **Stefano Valerio**,



Anton Carlo Frau. La sede italiana della law firm americana, invece, con il partner **Pietro Fioruzzi** e il counsel **Claudio Di Falco**.

Inwit, anche dopo il debutto in Borsa, resta un fronte attivo. Telecom, che è ancora azionista al 60% della società, ha avviato il processo di cessione di una quota azionaria. A organizzare l'operazione è la banca d'affari Deutsche Bank (che ha già portato in Borsa la società infrastrutturale), scelta come advisor finanziario da Telecom Italia che, invece, sul fronte legale si fa assistere da **Stefano Valerio** di d'Urso Gatti Pavesi Bianchi.

SUL MERCATO DEI CAPITALI

Da ricordare, poi, anche l'acquisizione da 7 milioni che Telecom Italia, assistita da Bird

& Bird con **Alberto Salvade**, **Arturo Leone** e **Chiara Pentagallo** ha messo a segno la scorsa estate quando ha rilevato Alfabook da Hoplo Group affiancato da **Cristina Cengia** di Morri Cornelli.

Sul fronte mercato dei capitali, invece, il gruppo ha lavorato alla ridefinizione degli orizzonti temporali del proprio indebitamento. A gennaio, infatti, Telecom Italia ha avviato il riacquisto di obbligazioni proprie (2015, 2016 e 2017), per un valore nominale complessivo di 3,35 miliardi di euro.

Poi, a marzo, la società ha collocato un bond Unsecured Equity-Linked con scadenza 2022 per un ammontare di 2 miliardi di euro. In entrambe le operazioni la società è stata assistita da Linklaters che, nella prima operazione ha agito con un team guidato



dalla counsel **Linda Taylor**, mentre nella seconda con la socia **Claudia Parzani**.

OPERAZIONE EURO CON CDP

Telecom Italia, infine, è stata anche attiva sul fronte real estate. Affiancata da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha costituito una joint venture con CdP Immobiliare per realizzare gli uffici della sede centrale di Telecom Italia nell'ambito delle "Torri dell'EUR". Il team di Gop ha visto al lavoro il partner **Domenico Tulli**, con i senior associate **Maria Assunta Galluzzo** e **Francesco Ascione** e l'associate **Maria Cristina Consoli**. CdP Immobiliare, invece, si è fatta assistere dal partner **Luca Ridolfi** dello studio legale d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi. 



finance community



Il primo strumento di informazione sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

BANCHE ALLE PRESE CON LO TSUNAMI COMPLIANCE

Una raffica di regole ha travolto gli istituti. Tanto da richiedere investimenti a sette zeri e personale sempre più specializzato.

di **laura morelli**

I termini di attuazione della Mifid 2, la direttiva Ue che regola molti aspetti del mercato finanziario europeo, sono “estremamente avari”. Lo ha detto due settimane fa il presidente della Consob europea, l'Esma, **Steve Maijor** all'Economic and Monetary affairs committee del Parlamento europeo. Per questo motivo, ha ribadito Maijor, l'organo di vigilanza sarebbe disposto ad appoggiare l'idea di prorogare di 12 mesi l'entrata in vigore della direttiva. Un ritardo necessario, secondo l'esponente della Commissione europea, «se vogliamo avere una corretta ed efficace attuazione» della direttiva, vista la complessità per i regolatori, le banche e i broker di adattare i sistemi alle nuove regole in tempo per la data prevista del 3 gennaio 2017.

La notizia, circolata giorni fa sulla stampa, sarebbe una boccata di ossigeno per molti



istituti bancari. Soprattutto in virtù del fatto che la Mifid 2 è solo l'ultima di una serie di norme che nel corso degli ultimi anni sono state introdotte dai legislatori, sia comunitari che nazionali, per regolare l'attività bancaria. Una stretta che se da un lato vuole fornire alle banche i paletti entro i quali svolgere la loro attività, dall'altro ha involontariamente affidato un ruolo sempre più rilevante e significativo alla funzione compliance, che dall'essere una struttura affidata a poche decine di persone oggi è all'attenzione di un vero e proprio team organizzato che presidia tutte le attività della banca.

DALLA CRD IV ALLA MIFID2

Dal 2008 a oggi, e in particolare negli ultimi due anni, nell'ordinamento bancario italiano c'è stata una formazione «alluvionale» di norme sia per quanto riguarda i servizi bancari sia quelli finanziari. Fra le più significative, come spiega l'avvocato **Dino Donato Abate**, del dipartimento banking e regulatory dello studio Atrigna & Partners, ci sono ad esempio «la direttiva Ue 36 del 26 giugno 2013, chiamata CRD o Capital Requirements Directive, e il regolamento 575 del 2013,



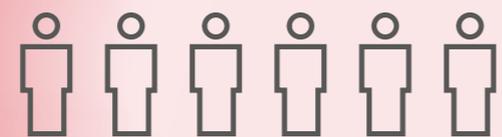
Dino Donato Abate

il cosiddetto CRR o Capital Requirements Regulation. La prima disciplina, fra le altre cose, le condizioni per l'accesso all'attività bancaria, la libertà di stabilimento e di libera prestazione di servizi e le riserve patrimoniali addizionali, mentre il secondo introduce una serie di istituti di vigilanza e armonizza la disciplina d'ordinanza a livello comunitario». Tali norme compongono il cosiddetto «pacchetto CRD IV» che ha «l'obiettivo di aumentare la capacità patrimoniale delle banche, di migliorarne la gestione del rischio e la governance, nonché la trasparenza e l'informativa», osserva Abate. In sostanza, «il regolatore ha voluto dare una

definizione maggiormente armonizzata del capitale e prevedere requisiti di patrimonio più elevati». Di conseguenza le banche ora sono chiamate ad avere un livello di capitale di migliore qualità (misurato con l'indice Common Equity Tier 1), devono dotarsi di una strategia e di un processo di controllo dell'adeguatezza patrimoniale e darne informazione al pubblico. In questo quadro subentra anche la direttiva Ue 59 del 2014, «che armonizza le procedure per la risoluzione delle crisi degli intermediari» e che ha come novità principale «l'introduzione del cosiddetto bail-in, il principio secondo cui, per limitare l'impatto sui bilanci pubblici degli interventi per il salvataggio delle banche in difficoltà (bail-out), la copertura delle perdite è affidata in primo luogo agli azionisti, agli obbligazionisti e ai creditori», evidenzia Abate. Contemporaneamente, ricorda l'avvocato, «negli ultimi due anni Banca d'Italia, oltre ad aver attuato le norme comunitarie, ha anche introdotto nuove normative volte a migliorare l'attività di supervisione. Ad esempio le «Disposizioni di vigilanza per le banche» del 17 giugno 2014 hanno introdotto una serie di paletti alla governance fra i quali l'impossibilità per il presidente del consiglio di amministrazione di avere ruoli esecutivi».

I FINALISTI

Finance *2016* Awards



by legalcommunity *.it*

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



Per informazioni: sara.venegoni@legalcommunity.it • Per partecipare alla serata: cristina.testori@legalcommunity.it

Sul lato servizi finanziari, invece, la Mifid2, ufficializzata nel 2014, «rivoluziona lo svolgimento dei servizi di investimento e di consulenza e l'organizzazione interna degli intermediari».

COMPLIANCE A 360 GRADI

Per far fronte a questo «tsunami normativo», le banche hanno dovuto adeguare soprattutto i sistemi di vigilanza interna, dando sempre maggiori poteri e responsabilità alla funzione compliance, che dunque ha assunto anno dopo anno un ruolo nuovo rispetto a quello che aveva prima della crisi. Come spiega



Francesco Mocci

Francesco Mocci, socio dello studio Zitiello e Associati, «dal 2007 a oggi il sistema dei controlli interni degli intermediari si è evoluto profondamente. In particolare, la compliance ha acquisito sempre maggiore importanza ed è diventata una funzione di controllo a 360 gradi».

Se prima infatti «il perimetro dei controlli di conformità coincideva sostanzialmente con il core business dell'intermediario, disciplinato da un set tutto sommato contenuto di norme», adesso, aggiunge l'avvocato, «l'area di responsabilità della compliance è significativamente più ampia, tanto da comprendere, oltre agli ambiti tradizionali della gestione dei conflitti di interesse, della trasparenza nei rapporti con la clientela e della disciplina dei consumatori, anche materie specialistiche, come quella fiscale». Come conseguenza, «in ragione della sempre maggiore complessità e ampiezza della normativa da presidiare, la compliance è diventata una struttura rilevante anche in termini numerici». Infatti, sottolinea Mocci, «il mercato richiede sempre più figure professionali dotate di competenze specifiche per questo compito, che siano in grado di individuare ed esaminare le norme e di



Fabio Bonacina

supportare l'intermediario nella costruzione di processi e procedure conformi».

Per **Fabio Bonacina**, responsabile Compliance & Anti money Laundering di Ing Bank a Milano, «la compliance è diventato un punto di riferimento all'interno dell'istituto» e «garantisce che ogni mattina la banca possa alzare la saracinesca in tranquillità».

DA COSTO A INVESTIMENTO

A livello pratico, per le banche adeguarsi ai cambiamenti normativi significa soprattutto mettere in conto una significativa spesa economica. Tra personale e strumenti



Pierpaolo Monti

informatici adeguati, parliamo di cifre che possono aggirarsi anche sulle «diverse decine di milioni di euro» afferma **Pierpaolo Monti**, responsabile Compliance Retail & Corporate Banking di Intesa Sanpaolo, che alla compliance dedica una struttura composta in totale da 600 persone. «Ma sono soldi spesi bene – aggiunge – perché sono un investimento in qualità che poi emerge anche nel rapporto con il cliente». Secondo Monti l'ondata normativa «persegue gli stessi obiettivi che ha la banca, ovvero garantire ai clienti un buon servizio e una trasparenza adeguata su quelli che sono i rischi e i costi dei vari prodotti offerti». In questo modo si

possono «prevenire incomprensioni con il cliente, che potrebbero invece tradursi in contenziosi».

Inoltre, ricorda Bonacina, investire in compliance «consente di prevenire le sanzioni, che oggi hanno importi tali da compromettere seriamente il lavoro della banca, e le inefficienze». In questo contesto, la compliance non è più dunque «una funzione che intralcia il business» ma piuttosto «quell'organo che fa prendere e mantenere la giusta strada in termini normativi rispondendo, allo stesso tempo, alle esigenze del business», afferma.

NORME TROPPO DIFFICILI

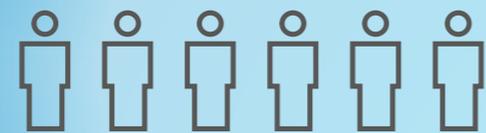
Se da un lato le banche si stanno attrezzando per adeguarsi ai cambiamenti normativi, dall'altro ci sono ancora una serie di criticità che impediscono il pieno recepimento delle regole. Fra i problemi principali, evidenzia Monti «c'è il fatto che numerose norme, provenienti da varie fonti, sono talvolta scritte in modo non coordinato, quindi di non agevole interpretazione,

e di conseguenza richiedono notevoli approfondimenti legali». Inoltre, ricorda l'avvocato Mocci, «tutto questo rischia di rallentare molto i processi decisionali. Il coinvolgimento di più soggetti implica infatti un allungamento dei tempi e l'ingessamento di alcune importanti attività». Senza contare poi, come sottolinea l'avvocato Abate, che «nell'elaborazione di alcune delle più recenti norme non si è pensato a una diversa disciplina degli intermediari più piccoli, ossia dai 4 -5 fino ai 20 miliardi di attivo, dai quali non si può pretendere la stessa prontezza organizzativa di quelli grandi». 🚫



I FINALISTI

Energy *2016* Awards



by legalcommunity *.it*

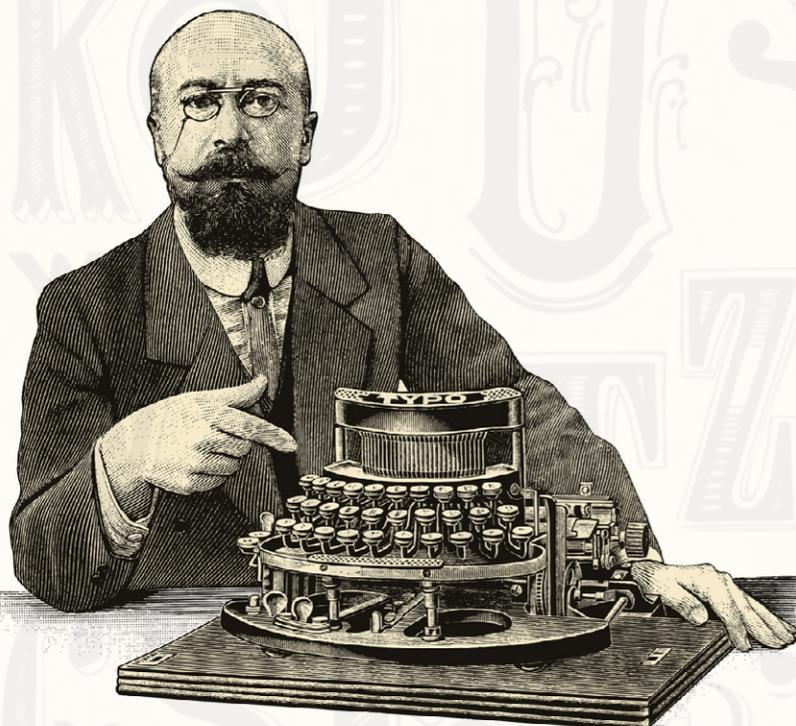
LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



SID
INVESTIGATION
AGENCY

GRANDI UOMINI E GRANDI DONNE



Cara dottoressa Morelli,

ho letto [il suo articolo](#) e, pure senza avere alcuna intenzione di paragonarmi neppure lontanamente alle persone che ha citato, credo di poter dire che gran parte delle cose che riesco a fare le devo alla donna straordinaria che sta al mio fianco permettendomi di dedicarmi con assoluta dedizione al mio lavoro.

Mia moglie è una oncologa, professionista valente che coniuga grandi doti di professionalità ad altrettante di umanità, caratteristiche fondamentali per una professione così difficile anche dal lato dei rapporti umani, considerato quanto i malati oncologici siano *demanding* per via della situazione emotiva oltreché fisica che sono chiamati a vivere quotidianamente.

Accanto a questa attività impegnativa si dedica quotidianamente ai nostri figli ancora in tenera età e con la giusta necessità di supporto che due adolescenti di 11 e 14 anni richiedono quotidianamente.

Questo, come detto sopra, mi permette di cogliere qualche soddisfazione professionale di cui lei è, prima di me, la fondamentale artefice.

Io non so se posso considerarmi un grande uomo, lo lascio giudicare al prossimo, ma se questo è il giudizio su di me credo che valga il motto che “accanto a un grande uomo c’è sempre una grande donna” e nel mio caso ne ho la prova provata. E per questo le sarò sempre grato.

Massimo Racca

responsabile Tutela del Credito in Banca Popolare di Milano

Lettere al Direttore

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

VERSO UNA RETE ITALIANA DEL PRO BONO

Parlano gli avvocati Macchi di Cellere e Carotenuto: «Con il supporto di PILnet, vogliamo creare un'organizzazione per dare un tono istituzionale a questa tipologia di attività».

I pro bono in Italia prova a fare sistema. Gli studi legali impegnati in questo tipo di attività mettono a fattor comune la loro esperienza per fare squadra. E il loro obiettivo, come spiegano in questa intervista a *Mag* gli avvocati **Stefano Macchi di Cellere**, responsabile dell'ufficio di Londra di Macchi di Cellere Gangemi, e **Giovanni Carotenuto**,

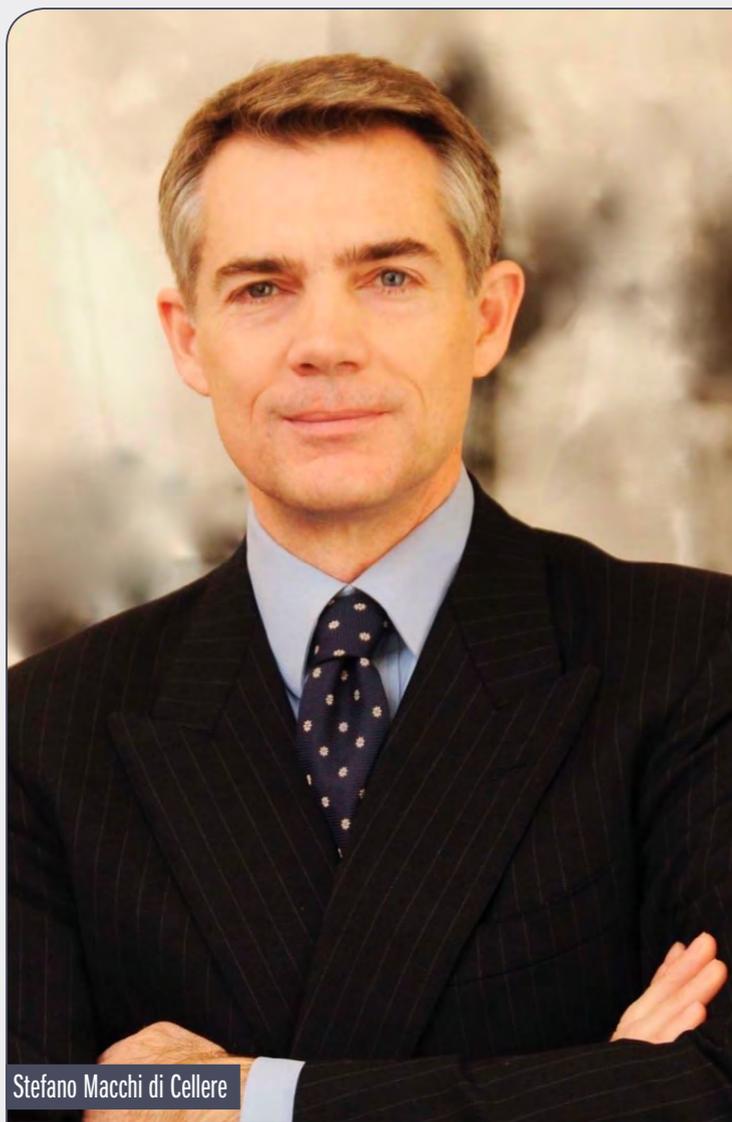
già partner Orrick e fondatore dell'omonimo studio legale con sede a Roma, è «creare un'organizzazione, una rete tutta italiana per dare un tono istituzionale a questo tipo di attività e agevolare gli avvocati e le law firm che intendono praticarla». Ma anche «fornire informazioni utili a chi ha bisogno di assistenza legale e non può permettersela».

Sarebbe una novità in un paese come l'Italia, in cui manca ancora una vera e propria cultura del pro bono e l'assistenza legale gratuita dipende principalmente dalla volontà dei singoli studi o avvocati. Si tratta quindi di un impegno significativo che Macchi di Cellere e Carotenuto, entrambi rappresentanti del Pro Bono Forum Host Committe 2015, assieme ad altri professionisti, studi legali italiani, e associazioni no-profit, non intendono portare a termine da soli, ma avvalendosi del supporto del network PILnet (The Global Network for Public Interest Law), uno dei più grandi a livello internazionale e di cui fanno parte 61 studi legali e 119 ong di 25 Paesi diversi. Proprio per compiere un primo passo, quest'anno il tradizionale forum del network si è tenuto a Roma, dall'11 al 13 novembre, quale «occasione per fare il punto della situazione



PRO BONO

e capire lo stato dell'arte in Italia», spiega Carotenuto. All'evento, aggiunge Macchi di Cellere, «hanno partecipato oltre 300 persone fra studi legali e ong, nonché personalità istituzionali come il presidente della Camera **Laura Boldrini** e alcuni rappresentanti dell'ordine degli avvocati di Roma».



Stefano Macchi di Cellere

Qual è adesso il prossimo step per la realizzazione di questa rete italiana per il pro bono?

(SMDC) L'idea è ora quella di continuare in Italia organizzando almeno otto o dieci incontri e tavole rotonde all'anno in diverse città e coinvolgendo, attraverso il passaparola, un numero sempre maggiore di studi legali.

Qual è lo scopo di questa iniziativa?

(GC) Fare in modo che sempre più studi decidano di devolvere parte del loro tempo e del loro impegno in attività pro bono fornendo loro tutte le informazioni necessarie, e allo stesso tempo metterli in contatto con le associazioni no profit che hanno bisogno di questo tipo di assistenza. Uno dei problemi che spesso limita il pro bono in Italia è infatti la mancanza di informazioni.

Ma è anche una questione culturale...

(SMDC) Certamente. Rispetto ai Paesi anglosassoni, dove il pubblico spesso non fornisce alcuni servizi che sono invece finanziati da fondazioni ed enti benefici, in Italia questa necessità è meno sentita

perché lo Stato è invece sempre presente. Quindi manca una vera cultura e per questo può capitare che gli studi praticino attività pro bono senza esserne consapevoli.

Intendete diffondere questa cultura?

(GC) Noi vogliamo dare un nome al pro bono italiano, collegarlo a un network internazionale e creare una struttura in modo che chi vuole offrire la propria professionalità per una buona causa sappia dove trovare le informazioni necessarie, gli strumenti utili e dei metodi condivisi.

Coinvolgerete anche le associazioni?

(SMDC) Assolutamente sì, le ong potrebbero usufruire di questa rete per conoscere quali studi offrono questo servizio e mettersi in contatto con loro. Questo potrebbe favorire anche la nascita, fra le organizzazioni stesse, di clearing house, ossia entità che svolgono un ruolo di interfaccia tra gli studi e le persone bisognose di assistenza che altrimenti non saprebbero a chi rivolgersi. In Italia ce ne sono già alcune, come quella lanciata pochi mesi fa da CILD (Coalizione Italiana Libertà e Diritti civili), e durante il forum altre onlus hanno manifestato l'intenzione di istituire di proprie.

a night for funds

2 dicembre 2015

ore 19.00

Palazzo dell'Informazione
Piazza Cavour, 2 Milano

serata di beneficenza organizzata per sostenere **Casa di Gabri**, comunità socio-sanitaria per neonati e bambini affetti da patologie rare ad alta complessità assistenziale e tecnologicamente dipendenti **Progetto di Agorà 97**

RSVP

sul sito www.anightforfunds.com o scrivendo a infoitaly@accuracy.com

programma della serata

light dinner a cura di Love Banqueting

selezione di vini delle cantine Ceretto e Isolabella della Croce

dolci & amari di Strega Alberti

show di Andrea Pucci

asta di beneficenza e estrazione lotteria

tra i premi 2 biglietti a/r destinazione Brasile e un weekend in suite presso Argentario Golf Resort & Spa

musica, risate e magia

con la partecipazione di Beppe Bergomi, Stefano Eranio, Max Pisu, Gigi Rock e molti altri!

non è prevista alcuna quota di partecipazione, poiché non poniamo limiti alla vostra generosità!



CERETTO

Isolabella della Croce



ennevolte

CISALPINATOURS



Ricci
MILANO



ANDAF
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

legalcommunity

inhousecommunity



EMMEGI
SISTEMI DI COMUNICAZIONE



AD HOC
COMMUNICATION ADVISORS

Qual è secondo voi lo stato dell'arte in Italia per quanto riguarda il pro bono?

(GC) Nel nostro Paese siamo appena agli inizi, il forum è un ottimo punto di partenza ma c'è ancora molto lavoro da fare. Bisogna risolvere il problema a monte.

Quale sarebbe il problema?

(SMDC) Innanzitutto la mancanza di una definizione vera e propria di cosa sia il pro bono e a quali soggetti si rivolga. In Italia il pro bono non è regolato da alcun ordinamento, tutto è lasciato alla volontà dei singoli. Definire quindi cosa sia il pro bono è un passaggio chiave per capire quello di cui stiamo parlando.

Chiariamolo allora una volta per tutte: cosa si intende per attività pro bono?

(GC) È una forma di beneficenza che si svolge attraverso una prestazione lavorativa strettamente volontaria, resa gratuitamente, che un avvocato mette in pratica facendo affidamento sulle sue capacità professionali, secondo le sue inclinazioni personali, nel rispetto di leggi, regolamenti e norme deontologiche.

Chi ne beneficia?

(SMDC) Soprattutto organizzazioni no profit, cooperative e imprese sociali, ong ed enti pubblici o privati che siano impegnati a garantire il rispetto dei diritti e a promuovere l'interesse pubblico, nonché soggetti svantaggiati che non hanno mezzi economici sufficienti per pagare i normali onorari necessari o non soddisfano i requisiti per avvalersi del patrocinio gratuito.

Quello del gratuito patrocinio è un capitolo spinoso, quando si parla di pro bono. La paura, in Italia, è che le due attività si sovrappongano...

(GC) Sì, e non solo in Italia. Dando una definizione precisa volevamo anche chiarire il fatto che, rispetto al gratuito patrocinio, il pro bono è una cosa completamente differente.

Perché?

(SMDC) Perché si inserisce laddove questo istituto non arriva. Pensiamo ad esempio alle persone fisiche prive di cittadinanza che non hanno diritto al gratuito patrocinio, o che non soddisfano i requisiti reddituali per avere un avvocato d'ufficio, alle questioni legali extra-giudiziali, o alle persone giuridiche che non possono beneficiarne.



Giovanni Carotenuto

Secondo voi sarebbe necessaria una regolamentazione da parte dei Consigli dell'Ordine?

(GC) Una delibera da parte di qualche autorità che stabilisca i termini e legittimi l'attività pro bono sarebbe sicuramente un sigillo importante. Tuttavia al momento non lo riteniamo necessario.

Perché uno studio dovrebbe fare del pro bono secondo voi?

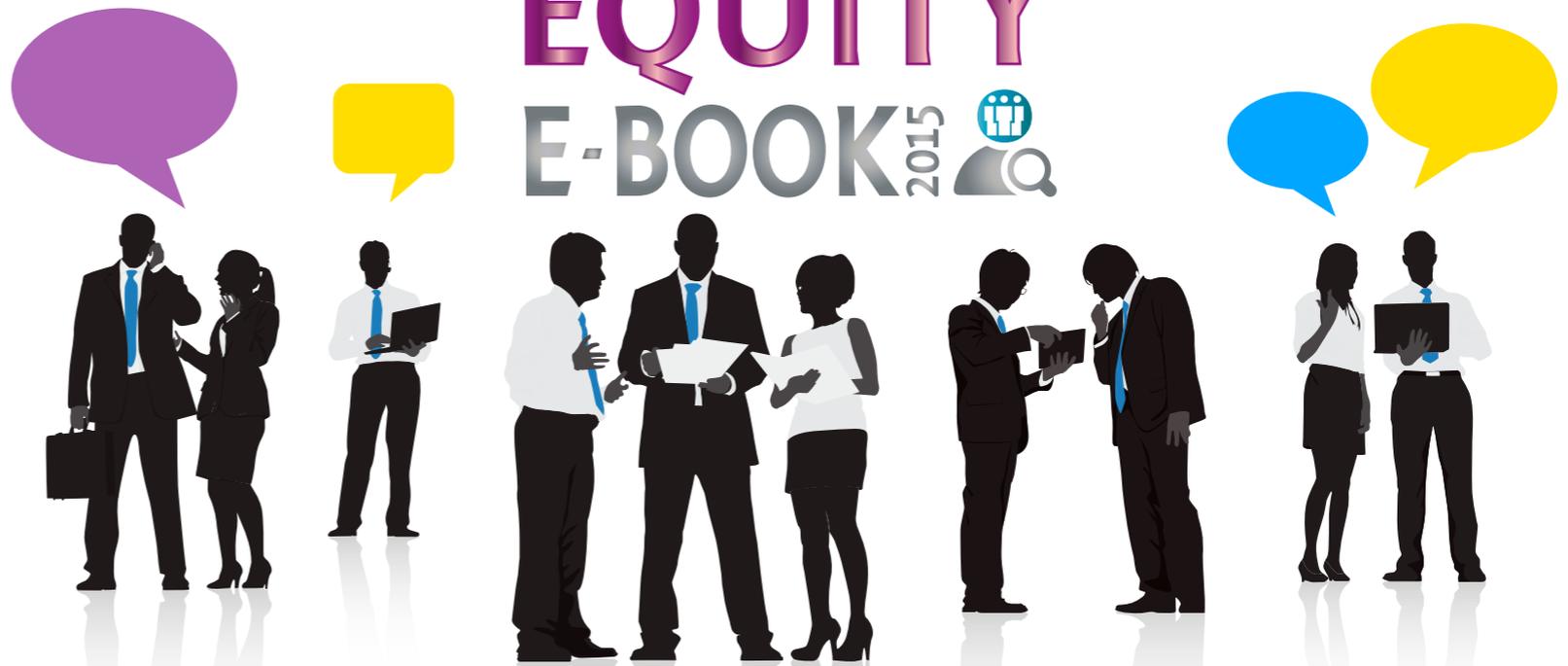
(SMDC) Molto banalmente, perché fare del bene ci fa stare bene. Nella nostra esperienza abbiamo visto che di fronte alla possibilità di dare una mano, se l'impegno richiesto è commisurato alla disponibilità e alla possibilità dell'avvocato, alla fine sono pochi quelli che si tirano indietro. E poi è anche un'occasione formativa per i giovani, basta pensare al fenomeno in espansione delle legal clinic.

Cosa sono?

(GC) Si tratta spesso di gruppi di lavoro all'interno di corsi universitari in cui gli studenti di giurisprudenza e i professori, quando necessario od opportuno anche con la presenza di un avvocato, incontrano clienti pro bono per fornire loro assistenza. Da una parte gli studenti possono fare formazione pratica, dall'altra aiutano qualcuno. Ovviamente il presupposto, che vale in generale, è che il cliente pro bono venga assistito con lo stesso impegno e la stessa attenzione di qualsiasi altro cliente. Se si sceglie di farlo, va fatto bene. 🗣️

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 TRIBUTARI

GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

ORRICK

legalcommunity

inhousecommunity



Download PDF

IL CONTO IN BARBA

Dall'Unicredit Management Consultancy al barber shop. I bankers Michele Callegari e Niccolò Bencini mettono in stand by il lavoro in banca, avviano il Barberino's e guardano all'estero

La porta d'ingresso è nascosta nel cortile di un palazzo dei primi anni del XVIII secolo, un piccolo angolo di quiete nel cuore di Milano, a due passi da Santa Maria delle Grazie. Entri e ad accoglierti c'è Ivan, un giovane sorridente con i baffi all'insù e vestito con la tipica blusa bianca del barbiere. Il locale è piccolo ma accogliente. Tutto intorno,



Da sinistra: Andrea Discanni, Michele Callegari, Gian Paolo Garufo, Niccolò Bencini e Ivan Consolo

le pareti sono di un verde chiaro, lo stesso usato in certe stanze d'hotel nei primi anni del Novecento, e interrotto, sulla sinistra, solo da una gigantografia in bianco e nero del Duomo di Milano scattata intorno al 1890. Nell'aria la melodia delicatamente frizzante

della musica degli anni '30 scandisce la calma e il silenzio surreali che dominano il locale. Come se il tempo si fosse realmente fermato. È proprio questa quiete uno degli aspetti che più attrae di Barberino's. Non un semplice "barber shop", quanto piuttosto un «luogo in

cui chiudere fisicamente i ponti con l'esterno e dedicarsi solo a sé stessi», affermano i titolari **Michele Callegari** e **Niccolò Bencini**, entrambi professionisti nel team di Management Consultancy di Unicredit.

DALLA BANCA ALLA BARBA

La loro storia imprenditoriale inizia meno di un anno fa, a dicembre 2014, quando ai due *banker* viene l'idea di «creare un luogo dove tutti i professionisti come noi possano farsi la barba e sentirsi a casa». Perché a Milano, stando alla loro esperienza, «la barba oggi

viene spesso associata a determinate mode e subculture, come quella dei motociclisti o degli hipster», notano. E questo, di conseguenza, «si riflette anche sull'offerta, sull'allestimento e sullo stile dei barber shop in circolazione», frequentati poi «da clienti legati a quel tipo di cultura, tanto che alcune volte ci sentivamo fuori luogo», raccontano.

Farsi la barba, continuano, «è un gesto che accomuna tutti gli uomini, e la barba è l'unico "accessorio" con cui l'uomo, rispetto alla donna, può giocare con il proprio aspetto». Perché, allora, non avviare «un barber shop che sia adatto anche ai professionisti come

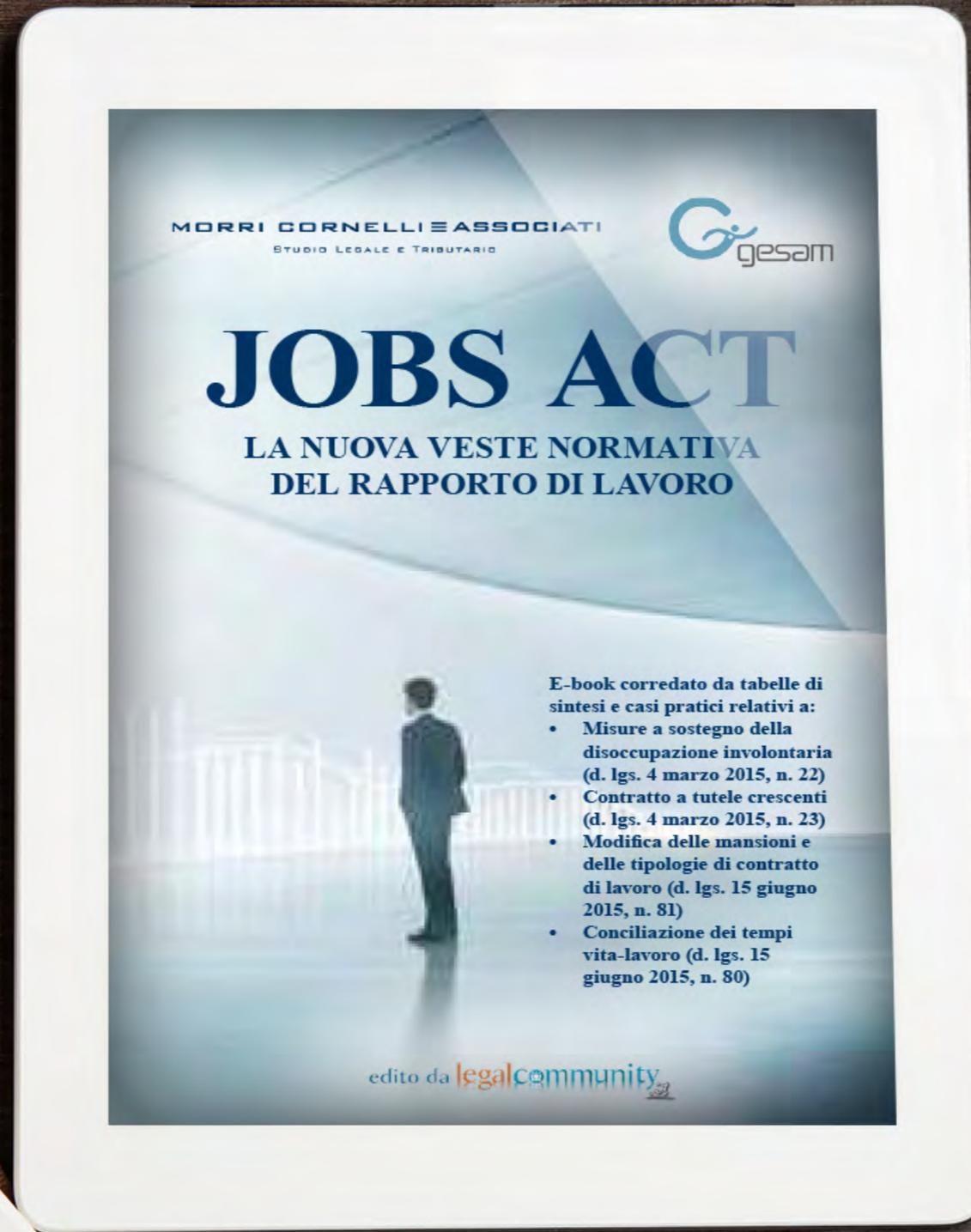
noi?», si sono chiesti.

Il 13 giugno 2015 Bencini e Callegari, pur continuando a lavorare in banca, hanno aperto Barberino's, un salone che oggi conta dai 15 ai 20 clienti al giorno, specialmente avvocati, professionisti del mondo finanziario e imprenditoriale. Anche grazie alle convenzioni avviate con realtà come Credit Suisse, Citigroup, Luxottica, e gli studi Gianni Origoni Grippio Cappelli e BonelliErede.

Raccontano i bankers: «Quando l'abbiamo detto ai nostri colleghi abbiamo avuto reazioni di ogni genere. Alcuni ci hanno detto che eravamo pazzi, altri che questo progetto



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.



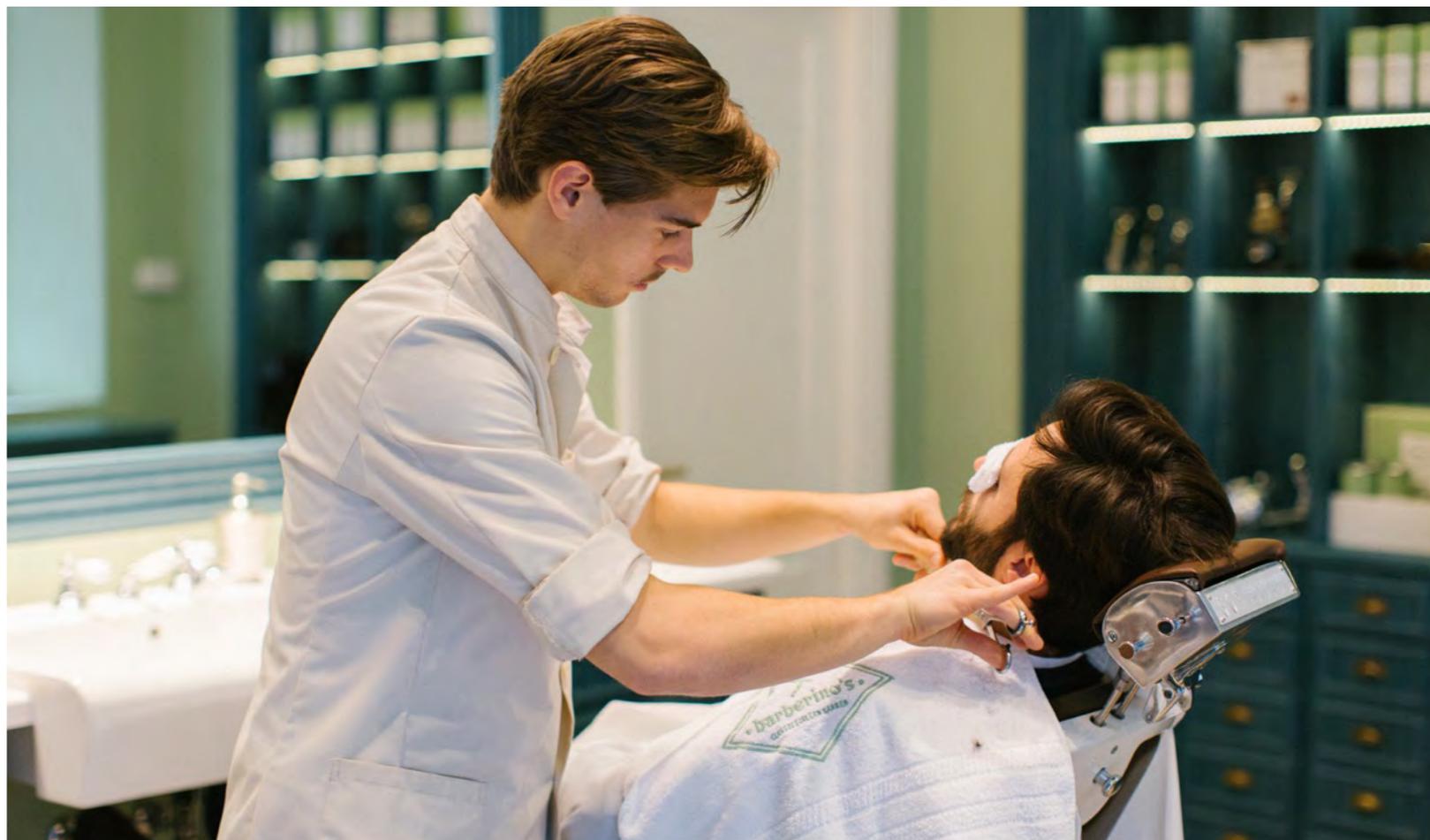
Visita la nostra sezione [Library](http://www.legalcommunity.it/library) e scarica gratuitamente i nostri e.book. www.legalcommunity.it/library

avrebbe tolto tempo al nostro lavoro. Ma altrettanti ci hanno fatto i complimenti per l'idea e il coraggio di metterla in pratica e molti di loro ora sono nostri clienti». Chiaramente, evidenziano Benicini e Callegari, che prima di Unicredit era nel team m&a in Credit Suisse, «è stato un grande cambiamento. In banca hai la sicurezza e la tranquillità di uno stipendio fisso, mentre ora dipende tutto dalla nostra capacità e bravura di offrire il servizio. È più rischioso ma sicuramente stimolante e soddisfacente».

COME VUOLE LA TRADIZIONE

Dare vita a un barber shop per professionisti, però, non bastava. Barberino's, secondo l'idea dei due titolari, doveva anche richiamare un certo stile di fare la barba. In particolare, quello della tradizione italiana.

Così, da Milano, a inizio anno i due banchieri sono partiti verso la Sicilia e la Campania, «regioni in cui farsi la barba, come vuole la tradizione, è una sorta di rituale, che si ripete ogni giorno con la stessa solennità». Lì per due mesi hanno studiato nelle scuole di barbieri, parlato con i titolari e clienti e imparato le tecniche e i trucchi del mestiere. Una sorta di "full immersion" nell'arte di fare la barba.

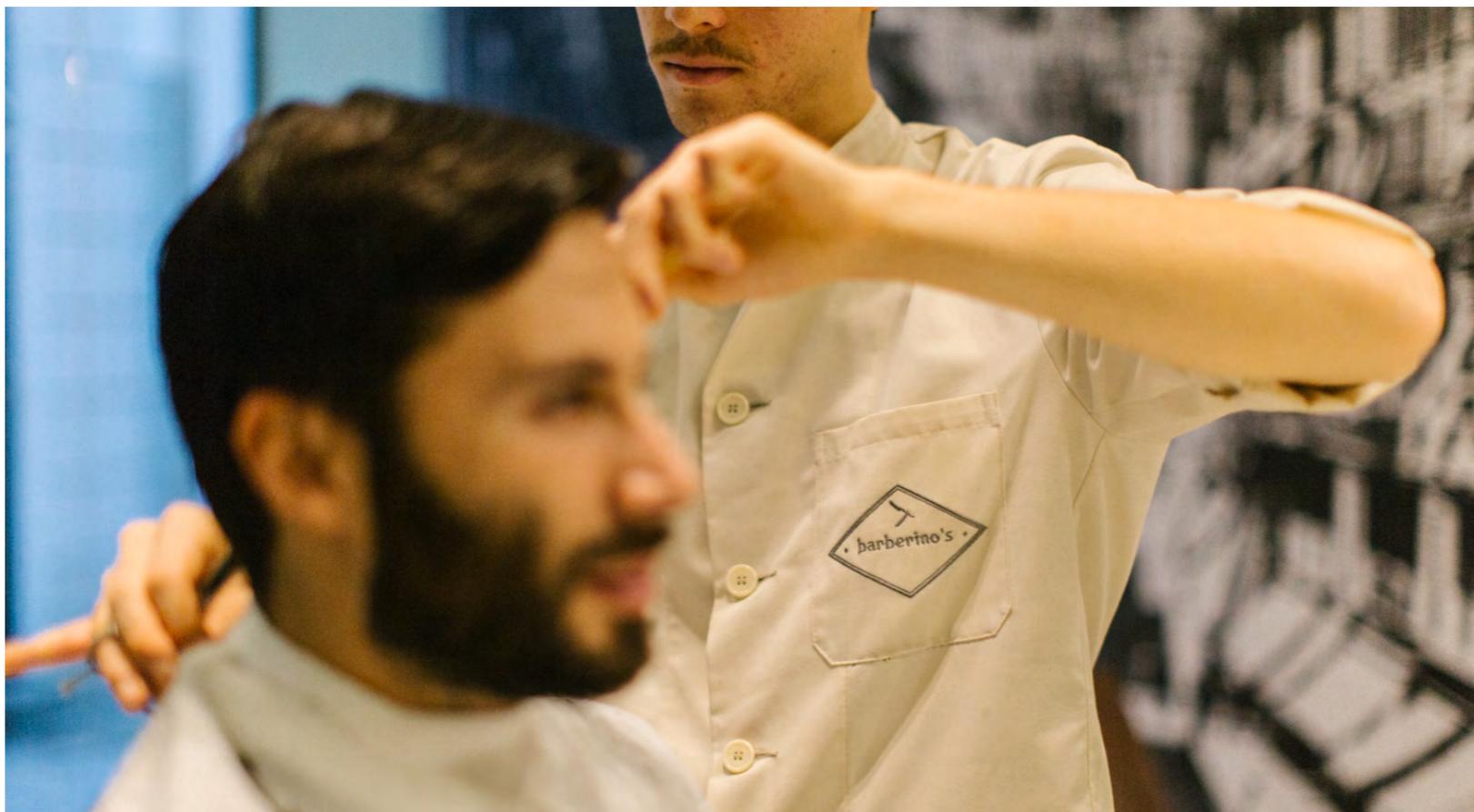


«A Milano – aggiungono - si è un po' perso questo modo di farsi la barba nella maniera tradizionale, con i gesti e gli strumenti che si usavano prima. Oggi si tende a privilegiare un modello più statunitense, anche come stile di barba. Noi invece volevamo fare qualcosa che fosse in continuità rispetto al passato». L'esperienza nel Sud Italia ha anche insegnato loro quella che è poi diventata la filosofia di Barberino's: «Il tempo è una vera ricchezza

solo quando è ritagliato per sé stessi». E per questo «con Barberino's volevamo dare vita a un luogo piccolo e discreto, per andare oltre il tempo e lo spazio, e trovare il modo di prendersi cura di se stessi senza pensare ai problemi o alle scadenze».

LE RADICI A BOSTON

Con le idee chiare, e «studiando diversi elementi che secondo noi potevano



caratterizzare meglio lo stile che volevamo ricreare», spiegano, «abbiamo visto che quelli più evocativi erano quelli legati agli anni Trenta».

Dalla musica, alla gigantografia del Duomo sulla parete, da Barberino's nulla è lasciato al caso. D'altronde, «la cura dei dettagli e la capacità di execution è sicuramente parte del nostro bagaglio professionale di banchieri», notano.

«Il nome, ad esempio, - spiega Callegari -

è un omaggio al mio bisnonno, **Giovanni Callegari**, che nel 1910 lasciò l'Italia verso gli Stati Uniti, dove iniziò a lavorare come barbiere. Il suo stile e il suo giovane aspetto lo resero famoso nella comunità di Boston con il nome "Barberino". Mentre il colore delle pareti che caratterizza il loro brand, ribattezzato da loro "verde Barberino's", è stato scelto per rilassare il cliente a livello anche fisico: «La lunghezza d'onda di questa tonalità - spiegano - è proprio al centro del

punto focale del nostro occhio che quindi deve applicare meno sforzo».

A tema sono anche le maniglie a conchiglia dei mobili, i manubri di ceramica dei lavandini, fino allo stile dello specchio, tondo e grande, come quello dei pettinatoi dell'epoca, nonché la serie di prodotti e accessori per la cura del viso, realizzati interamente da loro «con ingredienti naturali». E le poltrone, due in totale, vengono da Gioia, una piccola azienda di sei artigiani nel centro di Catania in cui si realizzano ancora a mano poltrone da barbiere in stile tradizionale.

ESPANSIONE INTERNAZIONALE

Ciò che è nato «come un'avventura», oggi, per i due bankers, è un progetto imprenditoriale vero e proprio. «Fino al giorno prima dell'apertura, a giugno, non avevamo ancora le sedie e i mobili - raccontano -. Adesso abbiamo quattro dipendenti, tre barbieri e un maestro di grande esperienza come **Gian Paolo Garufo**, e molte più responsabilità». L'obiettivo è ora «crescere come numero di negozi, sia in Italia ma soprattutto all'estero», dando ai clienti «la stessa garanzia di qualità del servizio sotto il marchio Barberino's». 🇮🇹

AVVOCATI OGGI: MANAGER, LEADER E IMPRENDITORI

di mario alberto catarozzo*

C'era una volta il *dominus*. Oggi non c'è più. O meglio, laddove c'è ancora si sta chiedendo quale debba essere il proprio ruolo. L'avvocato oggi, sia che lavori in uno studio individuale o internazionale, deve prendere atto che nella propria attività quotidiana alterna tre "cappellini" diversi:

- **Cappellino da avvocato:** dovrà essere indossato ogni qual volta si trova a svolgere la professione tecnicamente intesa e dovrà mettere mano alle proprie competenze giuridiche.
- **Cappellino da manager:** dovrà essere indossato nel gestire persone. L'avvocato si troverà a dover gestire da manager la riunione con i collaboratori, la delega di attività e il feedback; ma si dovrà anche

ragionare da manager anche nella gestione del proprio tempo, del tempo altrui e persino nella gestione dello stress.

- **Cappellino da imprenditore:** dovrà indossarlo quando si metterà al lavoro per creare occasioni di business. A cena con un cliente, nell'attività di public speaking, quando dovrà fare pubbliche relazioni o scrivere un articolo: saranno tutte attività di sviluppo del business, attività imprenditoriali quindi.

COSA COMPORTANO I TRE CAPPELLINI

Un tempo l'avvocato faceva solo l'avvocato, sempre. Il *dominus* rimaneva tale quando si



trovava a dare un parere legale al cliente, così come davanti al collaboratore a cui delegava un'attività, oppure quando in riunione prendeva la parola e parlava solo lui dall'inizio alla fine. In fondo, era più facile: la stessa mentalità e lo stesso metro veniva applicato a tutto, indistintamente. E alla fine tutto tornava. Erano altri tempi. Altro mercato, altri clienti, altre organizzazioni di studio. Oggi chi fa così incontra non poche difficoltà. Quindi? Ecco che la consapevolezza che l'avvocato non è più solo avvocato serve.

I tre cappellini sono una metafora per aiutare a comprendere e ricordare la differenza dei tre ruoli. Ogni cappellino comporta regole di comportamento diverse, perché diverse sono le finalità che persegue.

A OGNI CIRCOSTANZA IL SUO CAPPELLINO

Facciamo un po' di esempi, così tutto risulterà più chiaro. Ipotizziamo che l'avvocato abbia l'opportunità di scrivere un articolo per un quotidiano nazionale. La prima cosa che si dovrà chiedere è chi saranno i lettori del suo articolo; tutto fa pensare a un pubblico generalista, quindi non tecnico. Altra domanda che dovrà scattare è: qual è l'obiettivo che si

Lo studio legale sta diventando a tutti i livelli una piccola azienda dove è necessario avere chi ha competenze tecniche (l'avvocato), chi ha competenze manageriali per gestire luoghi e persone (il manager) e chi ha competenze di sviluppo del business (l'imprenditore).

pone con il suo scritto. Sicuramente quello di cogliere l'occasione per farsi conoscere, per dimostrare competenza e soprattutto capacità comunicativa.

Per centrare l'obiettivo servirà indossare non solo il cappellino del tecnico, ma anche quello dell'imprenditore. In che senso? Nel senso che l'avvocato dovrà sfruttare al meglio l'occasione per creare opportunità di business, per farsi conoscere, per alimentare la propria *brand reputation*.

Facciamo un altro esempio. Il nostro avvocato si trova a dover gestire un deal importante con il proprio gruppo di collaboratori. Per coordinare le attività convoca la classica riunione. Il primo ad arrivare in ritardo è lui, scusandosi per il fatto che un cliente

lo ha trattenuto a telefono. Inizia quindi la riunione senza un ordine del giorno, senza un coordinamento preciso. Prende la parola lui e tende a non lasciarla per buona parte del tempo. Il confronto in riunione è una chimera e la riunione assomiglia più a una comunicazione di servizio unidirezionale, dove la possibilità di fare domande è un optional. La riunione si chiude "per abbandono", con chi deve andare perché ha un appuntamento e chi si deve assentare per una telefonata. Cosa è mancato? L'approccio manageriale. Questa attività di gestione della riunione è un'attività che va svolta con il cappellino da manager, indossato il quale l'avvocato diventa principalmente colui che deve gestire persone, organizzare attività, motivare i collaboratori.



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 REGOLE DEL GIOCO

Lo studio legale sta diventando a tutti i livelli una piccola azienda dove è necessario avere chi ha competenze tecniche (l'avvocato), chi ha competenze manageriali per gestire luoghi e persone (il manager) e chi ha competenze di sviluppo del business (l'imprenditore). Confondere questi ruoli può essere pericoloso per il futuro e la sana crescita dello studio legale.

CHI GUIDA LO STUDIO?

L'ultimo cappellino che il nostro avvocato deve aver consapevolezza che va indossato è quello da leader. Ovviamente non tutti sono chiamati a tale funzione. Il leader è colui che guida, che indica le strategie da seguire, che crea e condivide la vision che motiva, che aggrega intorno a se. La vecchia mentalità del divide et impera, per esempio, non rientra nelle strategie del

leader (quantomeno del leader positivo). Se l'avvocato resta avvocato in ogni situazione, lo troveremo sempre testa bassa sul parere giuridico, impegnato su aspetti normativi da snocciolare, preoccupato del cavillo da gestire. Tutto questo va bene quando è dietro la sua scrivania a fare il legale, non va bene quando è al comando del suo team o dello

studio che deve guidare. In questo caso non è chiamato a fare il "tecnico", ma il leader. Pertanto, non saper motivare i collaboratori, non saper cogliere i momenti di difficoltà e intervenire, non saper creare una vision e condividerla con i propri uomini diventa un problema. Chi lavora nello studio è come la ciurma di una nave: affida la propria vita (quantomeno professionale) nelle mani di chi dovrebbe condurre la nave. Ma qualcuno lassù, sulla torretta di comando, ci deve stare a indicare la rotta, a verificarne il percorso, a tranquillizzare chi lavora in sala macchine. Tutto questo però non si verifica negli ambienti di studio in cui le persone sono all'oscuro della meta che si vuole raggiungere, dove se le cose vanno bene nessuno parla e quando ci sono problemi ecco che partono tuoni e fulmini, dove non si sa chi entra ed esce dallo studio (nuove risorse e vecchie), dove la vision è tutta (se c'è) nella testa del comandante. Addio epoca del *dominus*, benvenuto avvocato leader e manager. 🎁

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





LE TAVOLE
DELLA LEGGE

MANNA, CUCINA CREATIVA E RIMEMBRANZE RISORGIMENTALI

di giacomo mazzanti



In agenda

Manna

Piazzale Governo Provvisorio, 6
20127 Milano (mm1 Turro)
tel. +39.02.26809153
www.mannamilano.it

Durante le Cinque giornate, il Governo provvisorio fu l'istituzione che resse la città di Milano fino alla liberazione dagli austriaci. I combattenti per la libertà erano soliti radunarsi in una trattoria di Turro, allora paesino fuori porta. E in ricordo di quegli epici eventi, il Comune di Milano ha chiamato la piazza dove sorgeva tale trattoria "Piazzale Governo Provvisorio". La locanda esiste ancora oggi e si chiama "Manna Ristorante".

Andarci vale la pena. Significa fare un piccolo viaggio nel tempo. E visitare una zona (Turro/Gorla) carica di storia e nostalgia per la Milano che fu.

Lo chef proprietario si chiama **Matteo Fronduti**. Non fatevi intimorire dall'aspetto massiccio alla biker degli Hells Angels, perchè oltre a essere molto simpatico è anche molto bravo e si vede e si sente nei piatti che prepara. La trattoria (aperta anni fa) ha un look moderno molto piacevole e i piatti che servono sono eccellenti: la cucina, creativa senza eccessi, è basata su ottime materie prime. Un particolare plauso va all'impiattamento, ben curato. Divertente, poi, la carta in cui i piatti vengono presentati con nomi stravaganti: se vi piace il tartufo non perdetevi la vellutata di patate con radici detta anche Terra Terra Terra. Molto piacevole anche L'AB OVO, uovo affogato, finferli e porri. Ma il piatto più interessante, per quanto mi riguarda, è stato A mezzanotte torna: zucca gialla, gamberi rossi crudi, mandorle e "mostarda" di zucca.

Personale gentile e la presenza dello chef in sala è sempre cosa molto gradita. Carta dei vini all'altezza. Nell'insieme, una ottima esperienza.

P.S. Buono anche il rapporto qualità/prezzo! 🍷





La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 4 posizioni aperte, segnalate da 3 studi legali: Giovannelli e Associati, La Scala, Santa Maria.

I professionisti richiesti sono in totale 5 tra avvocati, neo avvocati, praticanti, neo laureati e studenti. Le practice di competenza comprendono il diritto societario, M&A e private equity, contenzioso finanziario, data entry, diritto bancario e finanziario.

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

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

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.

LA SCALA

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Praticante abilitato.

Area di attività. Ambito civilistico e bancario/finanziario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un praticante abilitato con esperienza in ambito civilistico e bancario/finanziario da inserire nel team dedicato al contenzioso finanziario. È richiesta autonomia nella redazione degli atti.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Giovane studente e/o diplomato per uno stage di 6 mesi.

Area di attività. Data entry.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il tirocinante verrà inserito all'interno di un team di avvocati per un'attività di supporto.

Nello specifico, imparerà a svolgere le seguenti attività:

data entry sui gestionali interni, scansioni, fascicolazioni e protocollazioni di atti.

Archiviazione di pratiche cartacee.

Lo stage sarà full time ed è previsto un rimborso spese.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti possono inviare un CV dettagliato all'indirizzo mail: selezione@lascalaw.com.

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.

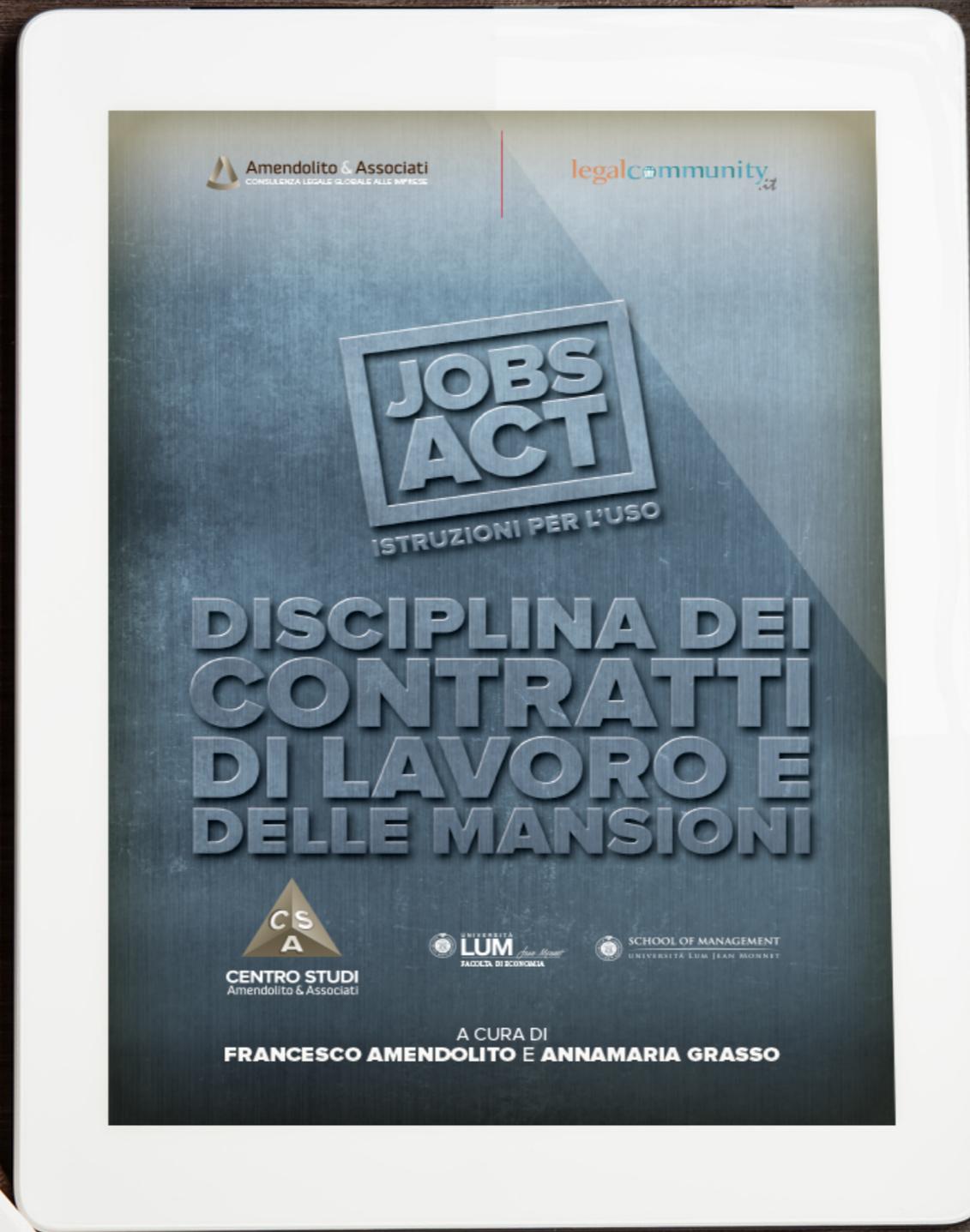
Ha maturato un'esperienza di almeno 2 anni in ambito bancario e finanziario, regolamentare 'o transactional'.

L'età non deve essere superiore ai 34 anni.

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



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