

IL CONTO DEL BAIL-IN

Ecco, secondo gli esperti sentiti da *MAG*, quali effetti produrranno le nuove regole sui salvataggi e cosa si può fare per attenuarli.



M&A, le grandi operazioni PARLANO INGLESE



LA CINA È IN CRISI? «E chi se ne importa»



CAROFIGLIO METTE ALL'INDICE L'AVVOCATESE



FRANCESCA BALZANI «Noi AVVOCATI e la POLITICA»

SPECIALE LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2016



Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

Scorrimento orizzontale



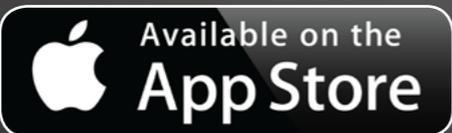
Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



Perchè tre studi su quattro RISCHIANO DI SPARIRE... FRA CINQUE ANNI

di nicola di molfetta

Studi legali in via di estinzione. Ne resteranno solo 50! Trema il mercato legale. Ma stavolta, parliamo dell'Inghilterra. Secondo un report curato da *Arden Partners*, infatti, il 75% delle principali 200 law firm britanniche potrebbe chiudere, sparire, evaporare nell'arco dei prossimi cinque anni.

Le realtà più a rischio sono rappresentate dalle organizzazioni di piccole e medie dimensioni che, al di là della Manica, significa strutture con

un fatturato di circa 20 milioni di sterline. Ma non è solo la stazza contabile a caratterizzare i "soggetti a rischio".

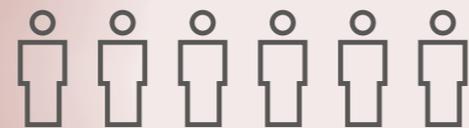
L'eccessiva concentrazione sul territorio locale e la scarsa efficienza nella gestione dei mandati così come un sistema di governance poco capace di attirare investitori esterni, sono i tre fattori che maggiormente incideranno sulla capacità competitiva di queste realtà e, dunque, sulle loro probabilità di sopravvivenza, a detta di chi ha curato questo report.

Gli studi che risultano carenti sul piano del funzionamento operativo, in particolare, soffriranno il rafforzamento di quei competitor che, invece, proprio in virtù del fatto di essere riusciti a darsi una organizzazione ben definita, si sono rafforzati anche grazie all'acquisizione di capitali esterni. Nel Regno Unito, il settore fino a oggi ha attratto investimenti per oltre 510 milioni di sterline. E le law firm che sono riuscite a intercettare queste risorse, secondo *Arden partners*, oggi controllano una fetta di mercato del



I FINALISTI

Tax *2016*
Awards



by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

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

valore di circa 1 miliardo di sterline. Si tratta di uno scenario realistico o di una previsione troppo pessimistica? Si vedrà.

Fatto sta, però, che la prospettiva descritta in questo report merita attenzione perché racconta abbastanza bene l'ennesimo cambiamento che si sta realizzando nelle dinamiche del mercato dei servizi legali. Un cambiamento che in larga parte stiamo verificando anche in Italia dove la tendenza alla aggregazione delle strutture è un fenomeno non solo già in atto ma destinato a durare nel tempo.

Il motivo è semplice. In un mercato che non cresce, dove il numero dei clienti tende a diminuire nella misura in cui i pezzi migliori del made in Italy finiscono progressivamente sotto il controllo di entità straniere, riuscire a realizzare economie di scala, presentarsi come strutture efficienti, in grado di coprire tutti i bisogni dei propri assistiti e allo stesso tempo di proporre un'offerta di servizi tagliata sulla misura e le necessità

Si tratta di uno scenario realistico o di una previsione troppo pessimistica? Si vedrà.

effettive delle diverse tipologie aziendali sarà un fattore di successo sempre più determinante. Tanto per le realtà più piccole, che dovranno strutturarsi meglio, quanto per quelle più grandi che dovranno rivedere alla radice il proprio modello di business partendo dall'organizzazione fino a quella che viene definita *delivery*.

Oggi, sia le strutture microscopiche, sia quelle eccessivamente dimensionate, in Italia, soffrono a causa di alcune identiche criticità. Sono poco flessibili, non riescono a differenziare l'offerta a seconda della clientela, hanno

strutture di costi interni inadeguate, non hanno un'organizzazione dei "processi produttivi" definita, non hanno procedure standard per la gestione delle attività a basso valore aggiunto.

Su quest'ultimo punto, il report di Arden Partners ci suggerisce una cosa molto importante. Gli studi che si occupano di queste attività e che riescono a gestirne tantissime in virtù di un sistema di lavoro appositamente strutturato (una sorta di catena di montaggio delle pratiche legali) sono quelli che maggiormente attirano i capitali di investitori terzi che, tipicamente, vogliono avere un quadro più chiaro possibile della tipologia di business da finanziare, con tanto di prospetto relativo a costi e ricavi.

Dire quanti studi legali opereranno ancora in Italia fra 5 anni non è facile. Ma qualche indicazione su quali saranno le caratteristiche vincenti dei protagonisti del mercato, direi che l'abbiamo. 🇮🇹

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n_dimolfetta

Francesca Balzani
«Noi avvocati
e la politica»

21



M&A
Le grandi operazioni
parlano inglese

29



Banche
Il conto
del bail-in

36



48

La Cina è in crisi?
«E chi
se ne importa»



60

Follow the money
Bentornato
Iran



81

Carofiglio
Mette all'indice
l'avvocatese



87

Speciale
Legalcommunity
Energy Awards 2016

Agorà..... 08

Danusso passa a BonelliErede

Il barometro del mercato..... 15

Un mercato di affari complessi

Imprese..... 45

Baldinini si prepara alla Borsa

Class action..... 62

Altroconsumo alla carica contro Fiat

Frontiere..... 66

Il cfo? Si prende in affitto

Diverso sarà lei..... 70

Effetto quote rosa? È presto per festeggiare

Giuristi d'impresa..... 71

Aziende meno sensibili alla formazione

Tempi moderni..... 76

Milano notai e la carta della comunicazione

Istruzioni per l'uso..... 108

E il marketing scoprì il self publishing

Le tavole della legge..... 111

Mangiar bene in galleria? Si può

Aaa cercasi..... 112

10 posizioni aperte, segnalate da 6 studi

legali e 1 società editrice

N. 51 dell'25.01.16



Ecco, secondo gli esperti sentiti da MAG, quali effetti produrranno le nuove regole sui salvataggi e cosa si può fare per attenuarli.

M&A, le grandi operazioni PARLANO INGLESE

LA CINA È IN CRISI? «E chi se ne importa»

FRANCESCA BALZANI «Noi AVVOCATI e la POLITICA»

CAROFIGLIO METTE ALL'INDICE L'AVVOCATESE

SPECIALE LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2016

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

DANUSSO PRONTO A PASSARE IN BONELLIEREDE

L'importanza strategica di Londra per gli studi legali italiani cresce. E BonelliErede mette a segno un lateral hire di primo piano per rafforzare ulteriormente la sua base nella city. Secondo quanto riferito in esclusiva da *legalcommunity.it*, infatti, lo studio guidato da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani** ha appena votato l'ingresso di un nuovo socio nella partnership dell'organizzazione. Si tratta, secondo quanto *legalcommunity.it* può anticipare, di **Massimiliano Danusso**. L'avvocato, per anni, ha guidato la sede italiana dello studio inglese magic circle, Allen & Overy, con il ruolo di managing partner, mentre dal 2009 l'avvocato ha ricoperto la posizione di senior partner.

Danusso dovrebbe entrare in BonelliErede assieme a un team di una decina di professionisti e con un ruolo centrale per lo sviluppo della sede di Londra e delle attività che partono da lì. La sua expertise in ambito banking & finance, capital markets ma anche litigation, è consolidata e riconosciuta ampiamente sul mercato.

Tanti anni trascorsi nelle fila di uno dei più prestigiosi e rilevanti studi legali internazionali, inoltre, hanno fatto sì che la sua rete di contatti in questi settori diventasse rilevante.

Danusso ha partecipato all'avventura italiana di Allen & Overy sin dall'inizio visto che lui ha fatto parte del nucleo originario di professionisti che da Brosio Casati confluì nello studio inglese per dare vita alla base italiana della law firm. In precedenza, l'avvocato aveva lavorato anche in Ughi e Nunziante. Il team che Danusso dovrebbe portare con sé in BonelliErede, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, non include altri soci, ma dovrebbe contare su alcuni tra gli avvocati che più frequentemente hanno collaborato con il professionista in questi anni.

In BonelliErede, Danusso trova un gruppo di soci di altissimo livello nell'area finanziaria. A Londra, per esempio, ci sono **Giuseppe Sacchi Lodispoto** e **Andrea Vezzani**, mentre in Italia non possiamo non citare, tra gli altri, **Catia Tomasetti** ed **Emanuela Da Rin**.

Per Allen & Overy, quindi, resta intatto il team di debt capital makets, in cui rimangono i soci **Cristiano Tommasi** e **Craig Byre**. L'area derivati dovrebbe continuare a essere coperta da **Lisa Curran**, mentre sul fronte finanza strutturata, lo studio magic circle continuerà a operare con **Stefano Sennhauser**.



Massimiliano Danusso

SPERONI GUIDA IL CORPORATE M&A DI DENTONS

Come anticipato da *legalcommunity* Dentons, approdato in Italia a ottobre 2015 con l'apertura della sede di Milano affidata al managing partner **Federico Sutti**, ha ufficializzato l'ingresso di **Stefano Speroni** a capo del dipartimento Corporate m&a. Speroni arriva da Grimaldi, dov'era partner e responsabile del dipartimento oltre che membro del Comitato Esecutivo e porta con sé un team di tre professionisti: **Barbara Urselli** (counsel, 43 anni), **Leonora Ruta**, (associate, 44 anni) e **Federica Andreoni** (associate, 41 anni). Sempre per il dipartimento di corporate m&a è entrato in Dentons, da Baker & McKenzie, anche l'associate **Federico Giacobbe**. 🌐



Stefano Speroni

GATTI PAVESI BIANCHI CRESCE NEL REAL ESTATE

Rocco Ferrari è entrato di recente in Gatti Pavesi Bianchi dopo aver lasciato lo studio legale Pavia e Ansaldo. Prima di entrare in Gatti Pavesi Bianchi, ha lavorato, a partire dal 2009, in Pavia e Ansaldo, e, in precedenza, è stato senior associate in Freshfields. L'ingresso di Ferrari rafforza il team Real Estate dello Studio e si colloca nel nuovo progetto di crescita in dimensioni e competenze, avviato nell'ultimo anno; insieme a Rocco Ferrari, entrano a far parte del medesimo team **Guido Sagliaschi** e **Sofia Gaborin**. Fanno il loro ingresso nello studio anche gli associate **Stefano Motta** nel settore Banking & Finance e **Maria Pia Larné**, esperta di diritto amministrativo. 🌐



Rocco Ferrari



Trevisan & Cuonzo
Avvocati

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

PROFILI LABOUR NELLA DIFESA DEL KNOW HOW AZIENDALE

Giovedì 11 febbraio 2016 • Ore 16,45 - 18,30 • Palazzo Parigi • Corso di Porta Nuova, 1 • Milano

Intervengono

Luca Trevisan Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Edgardo Ratti Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Fabio Londero Direttore Affari Legali, *Danieli & C. Officine Meccaniche*

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

GORLA VERSO LA DIREZIONE SERVIZI GIURIDICI DI GAS NATURAL ITALIA

Secondo quanto *inhousecommunity.it* è in grado di anticipare, **Carlo Daniele Gorla** sarà il nuovo direttore servizi giuridici di Gas Natural Italia. Ruolo finora ricoperto da **Pierluigi Zaccaria** [passato di recente a SEA Aeroporti di Milano](#).

L'avvocato, dopo 5 anni nello studio Necchi della Silvia, ha maturato un'esperienza di oltre 6 anni nel settore tlc. Gorla ha, infatti, lavorato in Vodafone ricoprendo incarichi di crescente responsabilità tra cui legal counsel contracting terminal a Londra e senior legal counsel nella divisione corporate & commercial a Milano.

Prima di entrare di Gdf Suez Energia Italia, dove ha lavorato per tre anni come senior legal counsel, l'avvocato ha avuto anche un'esperienza nella capofila di Gas Natural Italia: Gas Natural Fenosa. Dal 2011 al 2013 ha infatti ricoperto il ruolo di senior legal counsel. 🌐



Carlo Daniele Gorla

PIROLA INVESTE SUI SERVIZI DI CORPORATE FINANCE E ACQUISISCE LA MAGGIORANZA DI PARTNERS & CO



Massimo Di Terlizzi

Con un'operazione di aumento di capitale, l'organizzazione professionale Pirola Pennuto Zei & Associati ha acquisito la maggioranza del capitale sociale della società "Partners & Co. Corporate Finance Srl", società costituita dagli ex Mazars **Ludovico Mantovani** e **Mario Morazzoni**, dopo un passaggio di tre mesi in Bdo Italia. Con l'ingresso dell'organizzazione Pirola nella compagine sociale, la ragione sociale della società è stata modificata in "Pirola Corporate Finance Spa" ed è stato nominato un consiglio di amministrazione composto da: **Massimo Di Terlizzi** (Presidente), **Stefano Tronconi**, **Ludovico Mantovani**, **Mario Morazzoni**, **Enrico Rovere**. Pirola Corporate Finance opererà inizialmente con un team di 25 professionisti, parte dei quali provenienti da Pirola Pennuto Zei & Associati (studio tributario e legale, con oltre 700 collaboratori e 9 sedi in Italia oltre agli uffici di Londra, Pechino e Shanghai), fornendo servizi di consulenza in operazioni di finanza strutturata, m&a, capital market, restructuring e valutazioni d'azienda. 🌐

MARCO MARINONI DIVENTA PARTNER DI GLOBAL STRATEGY

Global Strategy, società italiana di consulenza strategica e finanziaria fondata nel 2006 da **Antonella Negri-Clementi**, rafforza il proprio team con la nomina a partner dell'Ing. **Marco Marinoni**. Marinoni, presente nella società già dal 2013 in qualità di manager, continuerà a occuparsi di ristrutturazioni aziendali, pianificazione strategica e operazioni straordinarie, andando ad affiancare i manager **Stefano Nuzzo** e **Gianluca Henny**.

La nomina a socio di Marinoni rientra in una più ampia strategia di crescita della società, che oggi conta circa 30 consulenti tra le diverse sedi di Milano, Varsavia e Praga. In particolare, a Varsavia Global Strategy è presente con Global Strategy Warsaw, gestita dal partner e cofondatore Ing. **Piero Cannas**, presidente della camera di commercio italo-polacca. Nel 2013 è stata creata anche una divisione interna dedicata al Real Estate, coordinata da **Clelia Leonello** e **Gianni Frè**, che si occupa principalmente di attività di debt restructuring. 🌐



Marco Marinoni

ZACCARIA DA GAS NATURAL ITALIA A SEA AEROPORTI MILANO

Nuovo incarico per **Pierluigi Zaccaria**. L'avvocato, a partire dal mese di gennaio, è entrato a far parte della divisione affari legali e societari di SEA Aeroporti di Milano con il ruolo di business legal practice development. Zaccaria, che coordina un team di cinque persone, riporta a **Piera Francello**, direttore legal & corporate affairs.

L'avvocato proviene da un'esperienza di oltre dieci anni in Gas Natural Italia dove ha ricoperto il ruolo di legal and corporate affairs manager. Mentre in precedenza era stato legal counsel in Shell dal 2000 al 2005. 🌐

CANNIZZARO È IL NUOVO GENERAL COUNSEL DI POSTE

Giuseppe Cannizzaro è il nuovo general counsel di Poste Italiane. L'avvocato è stato nominato direttamente dall'amministratore delegato del gruppo, **Francesco Caio**, per guidare questa nuova funzione che accorpa affari legali e affari societari con lo scopo di garantire una governance unitaria all'indomani della quotazione in Borsa della società. Finora infatti i due dipartimenti erano divisi e a occuparsi delle due funzioni erano rispettivamente **Andrea Sandulli** (affari legali) e **Michele Scarpelli** (affari societari) che, a quanto sembra, sono rimasti nei rispettivi ruoli.

Cannizzaro lascia lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners dove ricopriva la carica di socio occupandosi di diritto societario e dove era arrivato dopo precedenti esperienze come giurista in house. L'avvocato, tra il 1983 e il 2001, ha infatti lavorato presso la Consob dove ha diretto l'ufficio legale e successivamente ha ricoperto il ruolo di responsabile della divisione emittenti. Dal 2004 al 2007 è stato vice direttore generale e responsabile dell'area affari legali e societari del gruppo Bancario Capitalia. Inoltre è stato presidente della commissione tecnica per l'ordinamento finanziario dell'ABI e membro del comitato di coordinamento del progetto MIFID promosso dall'ABI. Cannizzaro è membro del cda di Sator, vice presidente del cda di Sator Immobiliare sgr e presidente dell'organismo di vigilanza della Cassa Depositi e Prestiti. 🌐



Giuseppe Cannizzaro

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO CREA UN DIPARTIMENTO DI RICERCA E SVILUPPO

Gestire il sapere custodito all'interno di uno studio legale diventa sempre più strategico. Farlo pensando anche alla creazione di strumenti e prodotti che rendano questo sapere fruibile e divulgabile richiede un lavoro specifico.

In questo scenario, lo studio legale Toffoletto De Luca Tamajo e Soci ha costituito il dipartimento Research&Development presso la sede di Napoli. La nuova struttura conta 5 professionisti e riunisce tutte le funzioni relative alla gestione della conoscenza e allo sviluppo di nuovi prodotti, anche digitali. Il Dipartimento R&D, coadiuvato da un Comitato Scientifico composto dai partner **Raffaele De Luca Tamajo**, **Franco Toffoletto**, **Maria Teresa Salimbeni**, **Vincenzo Luciani** e **Aldo Bottini**, accorpa le funzioni di direzione e sviluppo del sistema di Knowledge Management, i programmi di formazione interna, lo sviluppo e l'aggiornamento della App dello studio e degli altri prodotti digitali come gli eBooks e The Law Maps, il coordinamento di eventi e web seminars.

Il dipartimento R&D sarà anche responsabile del mantenimento della qualità e dell'uniformità dei prodotti dello studio, sia giudiziali che stragiudiziali. 🌐



Franco Toffoletto

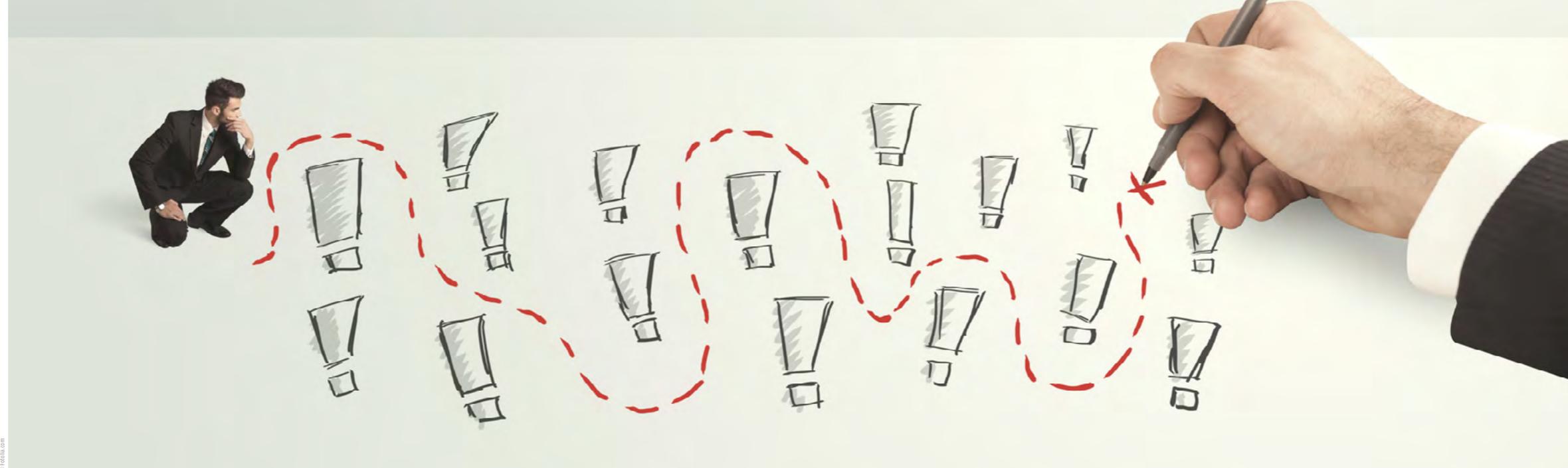
MAURIZIO BOTTINELLI ALLA GUIDA DI CLESSIDRA



Maurizio Bottinelli

Maurizio Bottinelli, partner e responsabile del team di investimento, è il nuovo amministratore delegato di Clessidra Sgr. Lo riporta l'operatore di private equity in un comunicato, che riferisce dell'esito della prima riunione del Cda dopo la scomparsa del fondatore, **Claudio Sposito**. La carica di presidente viene assunta da **Francesco Trapani**, prima vice presidente del gruppo. Restano in prima linea i partner storici **Riccardo Bruno** e **Manuel Catalano**. 🌐

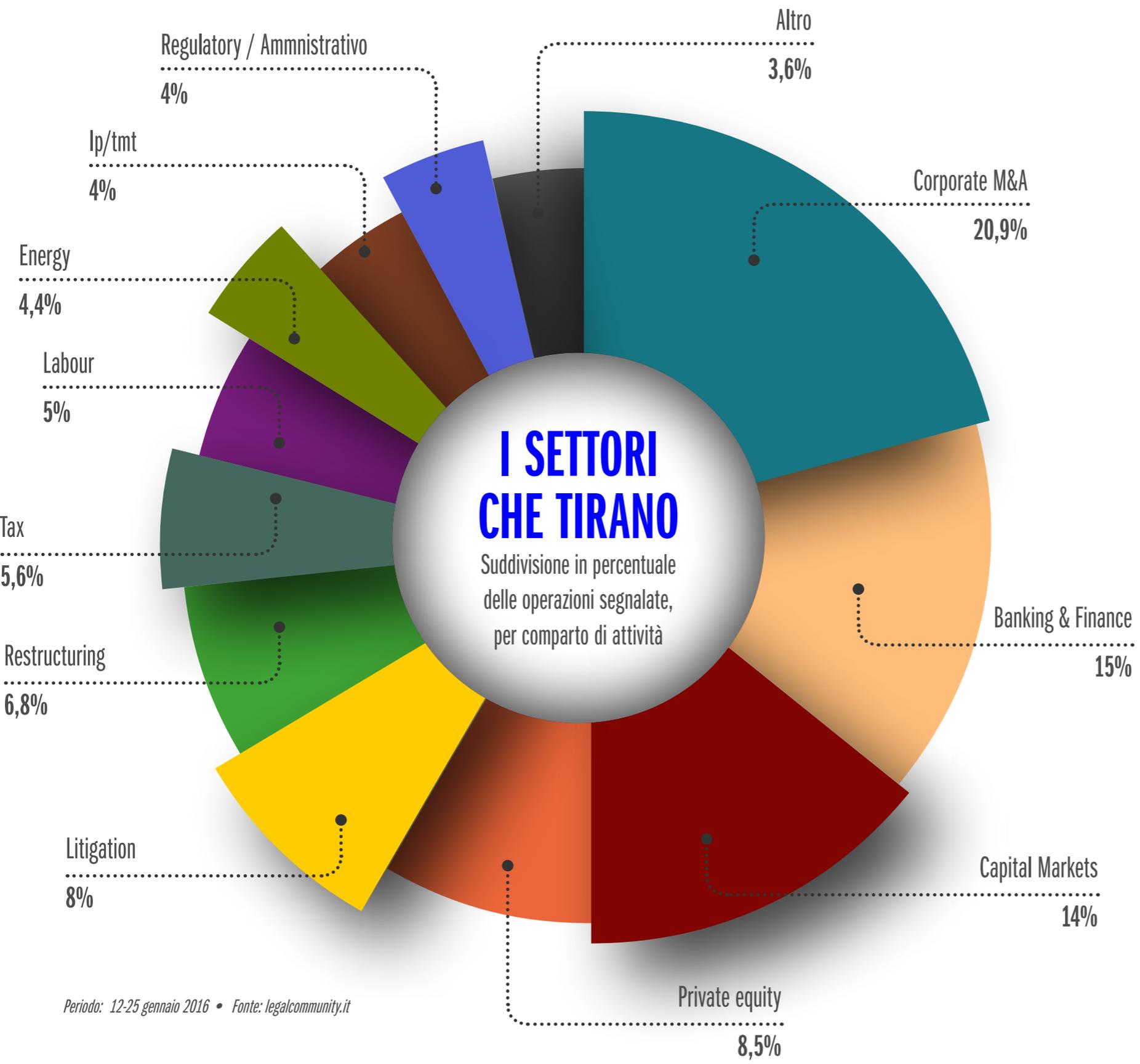
UN MERCATO di affari COMPLESSI



Questioni regolamentari, operazioni internazionali, acquisizioni legate a ristrutturazioni: l'attività degli avvocati d'affari si districa tra deal articolati, dove il ruolo dei legali si rivela cruciale

I barometro del mercato segna bassa pressione sul fronte m&a (20,9% dei mandati), mentre il banking (15%) resta vivace assieme a capital markets (14%) e private equity (8,5%). Da segnalare il crescente attivismo delle pratiche di regulatory (4%) che tallonano quelle di ip ed energy.

Di seguito, i tre deal più significativi delle ultime due settimane di business.



Periodo: 12-25 gennaio 2016 • Fonte: legalcommunity.it

Padovan con Salini Impregilo nella cessione di Todini

Lo studio legale Padovan, con un team composto dagli avvocati **Marco Padovan**, **Manuel Seminara** e **Luigi Mula**, ha assistito la Salini Impregilo nella sottoscrizione di un contratto preliminare per la vendita alla società kazaka Prime System Kz Ltd dell'intero capitale sociale di Todini Costruzioni Generali.

Il closing dell'operazione dal valore di circa 50 milioni è subordinato al verificarsi di alcune condizioni sospensive e seguirà a una riorganizzazione societaria della target volta ad assicurare che le attività italiane, nordafricane e dell'est Europa di Todini, incluse quelle



Marco Padovan



ucraine, rimangono in capo al Gruppo Salini anche dopo il closing.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Vendita Todini costruzioni generali
- GLI STUDI
Padovan
- GLI AVVOCATI
Marco Padovan, Manuel Seminara e Luigi Mula
- IL VALORE €
50 milioni

Munari Cavani ed Ejc con i consumatori nella battaglia contro Mc Donald's

Gli studi legali Munari Cavani e Ejc-Roberti & Associati sono fra gli studi che assistono le associazioni di consumatori Codacons, Movimento difesa del cittadino e Cittadinanzattiva che con il supporto del sindacato americano Seiu



e dell'associazione di sindacati europei, Effat, hanno depositato una denuncia alla Commissione Ue nei confronti della catena di fast food per violazione della concorrenza e abuso di posizione dominante nel mercato europeo (articoli 101 e 102 del Trattato) a danno sia dei concessionari dei franchising sia dei consumatori.

In particolare, per Munari Cavani sono al lavoro **Raffaele Cavani** e **Alessandra Fossati**; per Ejc, che si occupa dei profili antitrust della vicenda, ci sono **Gian Michele Roberti** e **Guido Bellitti**.

Se l'accusa venisse confermata, McDonald's rischierebbe una sanzione massima fino al 10% del fatturato globale: in base ai dati 2014, si tratterebbe di una cifra nell'intorno dei

9 miliardi di dollari. Nel mirino ci sono i contratti in franchising, che a detta delle associazioni, durano in media 20 anni, cioè il doppio di quelli analoghi del settore e l'obbligo per i titolari delle licenze di affittare le sedi da McDonald's a tariffe superiori a quelle del mercato e a condizioni che impediscono di passare alla concorrenza. Sempre secondo la denuncia, gran parte dei ricavi di McDonald's, in Europa, arriverebbe proprio dai canoni di locazione: il 66% degli utili dai franchisee deriverebbe da



SAVE THE DATE

IP & TMT *2016*
i i i i i Awards

by legalcommunity.it

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 

affitti fino a 10 volte più alti dei prezzi di mercato. I margini derivanti dal settore immobiliare varierebbero tra il 63 e il 77% in Francia, tra il 61 e il 77% in Italia e tra il 65 e il 74% nel Regno Unito. La Commissione Ue ha confermato di aver «ricevuto la denuncia» e ha fatto sapere, attraverso una portavoce della commissaria Ue alla Concorrenza Margrethe Vestager che si appresta ad analizzarla per decidere se aprire o meno un'inchiesta.

• LA PRACTICE
Antitrust

• IL DEAL
Consumatori contro Mc Donald's

• GLI STUDI
Munari Cavani e Ejc-Roberti & Associati

• GLI AVVOCATI
Raffaele Cavani e Alessandra Fossati
(Munari Cavani);
Gian Michele Roberti e Guido Bellitti (Ejc).

• IL VALORE €
9 miliardi (valore potenziale)

Tutti i legali del passaggio del 60% di Ferroli a Oxy e Attestor

Taglia il traguardo il salvataggio del gruppo Ferroli. Il 22 gennaio, nello studio notarile Marchetti, è prevista la firma dell'accordo che prevede l'ingresso nel capitale della società di Oxy Capital, management company italiana creata da **Stefano Visalli** e **Stefano Romanengo**, e di Attestor Capital, fondo londinese specializzato in special situation.

I due investitori, a fronte di un investimento complessivo di 60 milioni di euro, deterranno complessivamente il 60% del capitale mentre il 40% rimarrà nelle mani della famiglia Ferroli.

Attestor Capital e Oxy Capital sono stati assistiti da BonelliErede, con un team guidato dal socio **Paolo Oliviero**, membro del focus team Crisi aziendali, con la collaborazione degli associate **Gianpaolo Ciervo** e **Vittorio Cavajoni**.

Alcuni aspetti di diritto societario sono invece stati seguiti dal socio **Vittorio Lupoli**, anch'esso membro del focus team Crisi aziendali, con la



Paolo Oliviero



Ugo Molinari

collaborazione degli associate **Fabio Macri** e **Bruno Sciannaca**.

Sul fronte del debito bancario e finanziario (la società era esposta per 350 milioni), Lombardi Molinari Segni, con un team composto dai soci **Ugo Molinari** e **Alessandro de Botton**, dalla senior associate **Beatrice Neri** e degli associate **Andrea Zoppolato** e **Claudio Zanda**, ha assistito le banche creditrici del gruppo Ferroli nella definizione, predisposizione e sottoscrizione dell'accordo di ristrutturazione con gli investitori e la società, così come dell'accordo investitori-banche.

L'advisor finanziario delle banche creditrici è stato Rothschild con un team composto da **Alessio De Comite**

e **Lucia Pascucci**. Mercanti Dorio ha operato come advisor fiscale per il ceto bancario con il team composto dal partner **Giovanni Mercanti**, dall'of counsel **Fabio Araldi** e dal senior associate **Giovanni Caroli**; ha inoltre rilasciato la *fairness opinion* sugli Sfp con il team composto dai partner **Ada Imperadore** ed **Emanuele Dorio**.

Per la società, infine, hanno agito l'avvocato **Maurizio C. Borra** e Mediobanca in qualità di advisor finanziario con **Andrea Giorgianni**. La famiglia Ferroli è stata assistita dagli avvocati **Enrico Repetto** e **Giorgio Aschieri**. Mentre il dottor **Massimiliano Bonamini** ha asseverato il piano ex art. 182-bis. Credito



Fondiario ha assunto il ruolo di banca mandataria di Attestor e sarà Account Bank e Paying Agent dell'operazione. L'operazione è la prima di questo tipo a essere realizzata in Italia e rappresenta un nuovo modello di cooperazione tra operatori di mercato e banche per il salvataggio e il rilancio di imprese in

crisi. Nel caso di specie, ha consentito la messa in sicurezza e il rilancio di una delle realtà produttive più importanti dell'area veronese con oltre 450 milioni di fatturato nel 2014 e 3.000 occupati, di cui 1.050 in Italia. 🇮🇹

- LA PRACTICE
Restructuring/m&a
- IL DEAL
Ristrutturazione del debito Ferroli
- GLI STUDI
BonelliErede Pappalardo; Lombardi Molinari Segni; Mercanti Dorio; Picozzi Morigi;
- GLI AVVOCATI
Paolo Oliviero e Vittorio Lupoli (BonelliErede); Ugo Molinari e Alessandro de Botton (Lombardi Molinari Segni); Giovanni Mercanti (Mercanti Dorio); Maurizio C. Borra (Picozzi Morigi) Marco Padovan, Manuel Seminara e Luigi Mula
- IL VALORE €
60 milioni





FRANCESCA BALZANI

«Noi
AVVOCATI
e la POLITICA»



Parla l'assessore
al Bilancio
e vicesindaco
di Milano, in corsa
per le primarie
cittadine del Pd.
Il patrimonio
che portano
in dote i tecnici?
«La competenza»

Francesca Balzani

Avvocati e politica. Il risveglio della competenza. Non è il titolo di una nuova saga fantascientifica. Ma la sintesi di un fenomeno sociale che, negli ultimi anni, ha visto tanti professionisti avvicinarsi alla Cosa Pubblica. Per carità, i palazzi del potere sono sempre stati abitati da legali. Ma spesso, almeno nel recente passato, si è trattato dei cosiddetti professionisti della politica. Invece, da almeno tre anni a questa parte, l'impegno pubblico ha coinvolto, su diversi fronti, anche quelli che una professione l'hanno davvero, come la dorata minoranza degli avvocati d'affari e altri rappresentanti di quella fetta di società civile che lavora e produce, calata nella realtà di ogni giorno. È la crisi che ha risvegliato le coscienze civiche di chi, fino a poco prima, rivendicava quasi con orgoglio la propria lontananza dai partiti e dal "teatrino" di palazzo?

MAG ne ha parlato con un avvocato che, proprio in questi giorni, è impegnato in una delle più importanti campagne elettorali in vista delle prossime amministrative: **Francesca Balzani**, avvocato, assessore al bilancio e vicesindaco della giunta guidata da un altro giurista, **Giuliano Pisapia**, al comune di Milano e soprattutto principale avversario di **Giuseppe Sala**, l'eroe dell'Expo, alle primarie che il prossimo 7 febbraio decideranno chi sarà il candidato sindaco per il Partito democratico alle comunali di questa primavera.

Balzani è un avvocato sui generis. C'è chi la chiama la «donna dei numeri». Professionalmente, infatti, è cresciuta in uno dei principali studi tributari del Paese: quello di **Victor Uckmar**, a Genova. Quindi di numeri ne mastica eccome («ho sfatato il mito

● ● ● ● ●

«Il bilancio è la materia prima per fare le cose. Il bilancio, dico sempre, è la politica al netto delle parole»

● ● ● ● ● ● ● ●

degli avvocati incapaci di leggere bilanci o di occuparsi di cifre», dice sorridendo, con una battuta) tanto che sui numeri ha fondato la sua carriera politica cominciata nel 2007, quando l'allora sindaco di Genova, **Marta Vincenzi**, l'ha chiamata a ricoprire l'incarico di assessore al bilancio della città della Lanterna. Nel 2009, poi, Balzani è stata eletta al Parlamento europeo (sempre nelle fila del Pd) dove a gennaio 2011 è stata nominata relatore generale al bilancio europeo 2012.

«L'impegno politico degli avvocati, in questi ultimi anni, è il punto di arrivo di un percorso di maturazione del proprio senso civico e della consapevolezza, profondamente radicata in chi con le leggi

lavora ogni giorno, di quanta differenza passi tra buone norme e norme mediocri», dice Balzani a *MAG*. Alla guida delle istituzioni servono persone «competenti e libere», aggiunge. E sul rapporto tra cifre e politica chiarisce subito un punto: «È intorno al tema delle risorse pubbliche che si giocano le battaglie più importanti». Perché «un sindaco non risponde del suo agire a un azionista di maggioranza ma a una comunità di persone».

Niente è più politico di un bilancio: perché?

In politica si fanno spesso grandi parole e grandi promesse. La sostanza del bilancio, invece, è tanta realtà, tanta verità e tanta chiarezza. E soprattutto il bilancio è la materia prima per fare le cose. Il bilancio, dico sempre, è la politica al netto delle parole.

Come dire, c'è più politica in una singola posta di bilancio...

Beh, quando hai in mano un bilancio hai in mano tante cose concrete. Quando decidi cosa fare, su cosa investire e su cosa risparmiare stai decidendo priorità politiche. L'equilibrio non è finanziario ma di scelte. E quando dai le priorità, dai un indirizzo alle cose che si potranno fare o meno in futuro.

Un esempio?

Pensiamo al debito. Abusare del ricorso al

debito significa zavorrare il futuro delle generazioni a venire. C'è un rapporto strettissimo tra il bilancio, il presente, le cose che si devono fare in un dato momento storico e il futuro. Gestire bene il bilancio significa garantirsi la possibilità di fare cose buone anche domani.

Ruoli separati, quelli del politico che coltiva una visione e del tecnico che le dà una veste contabile e normativa, che possono anche coesistere?

Sganciamoci un attimo dal tema del bilancio perché vorrei fare una



Giuliano Pisapia e Francesca Balzani

JOBS ACT E STRUMENTI DI CONTROLLO IN AZIENDA

L'evoluzione della normativa ed delle
possibilità per le aziende

Aggiornamento legislativo e di condivisione
di best practices della security aziendale e
della gestione del personale, per definire
come poter operare in concreto per
salvaguardare il patrimonio aziendale.

7 relatori di rilevanza nazionale, esperti in
diritto penale e del lavoro, privacy, security,
risorse umane ed investigazione.

4 FEBBRAIO 2016

dalle 9:00 alle 13:00

MUSEO STORICO ALFA ROMEO

Viale Alfa Romeo, 20020 Arese (MI)

Per info: eventi@axerta.it

ISCRIVITI ONLINE
www.axerta.it/events

● ● ● ● ●

«Se non conosci le cose, non fai innovazione. Il cambio di prospettiva si è in grado di intercettarlo solo se si ha una conoscenza profonda di ciò di cui ci si occupa»

● ● ● ● ● ● ● ●

riflessione un po' più generale. Un politico che non ha competenza è un politico debolissimo. Io sento spesso dire che la "macchina" o la "burocrazia" impedisce al politico di fare le cose.

E non è così?

Assolutamente no. Non credo sia così. La macchina prende il sopravvento quando la politica non è in grado di governare. E la politica non è in grado di governare quando non conosce le cose. Se c'è un assessore che non conosce la sua materia, è chiaro che le decisioni in quel settore le prenderanno i tecnici, quelli che

governano la macchina, quella che viene, in maniera impropria, definita la burocrazia.

La competenza al potere...

Esatto. Se vogliamo una politica forte, ovvero in grado di governare, dobbiamo anzitutto avere una politica competente. E poi c'è un'altra questione cruciale.

Quale?

Se non conosci le cose, non fai innovazione. Innovare non è una cosa banale. E il cambio di prospettiva si è in grado di intercettarlo solo se si ha una conoscenza profonda delle cose di cui ci si occupa.

Un tempo erano i partiti la "scuola" dei politici: in questo scenario lo diventano gli studi legali, le aziende, o più in generale i luoghi dove si acquisiscono le competenze di cui dicevamo?

La vita quotidiana e il lavoro garantiscono, oltre alla competenza e alla capacità di avere uno sguardo nuovo sulle cose, anche un'altra cosa fondamentale: l'autonomia e l'indipendenza. Se hai un tuo lavoro, se hai avuto un tuo percorso di formazione, hai la tua identità personale e sei una persona libera.

Si è liberi se non si è dei politici di professione?

Chi ha vissuto sempre e solo dentro i partiti si ritrova alla mia età che non ha la possibilità di uscire dalla politica perché non ha l'indipendenza e la libertà per fare determinate scelte. E questa è una cosa molto critica perché, secondo me, spesso è ciò da cui

nasce quell'arrivismo, quell'opportunismo o quel conservatorismo che impedisce il rinnovamento e l'accesso alla scena pubblica di persone, magari più capaci, con idee nuove e più fresche. Il lavoro ti rende una persona libera e io voglio che le città e il Paese siano governati da soggetti liberi.

E poi c'è il rischio dell'autoreferenzialità...

Certo. Chi ha svolto il proprio percorso di formazione umana e professionale tutto all'interno della politica non si è mai scontrato con le difficoltà della vita vera che sono studiare, fare colloqui, cercarsi un lavoro, gestire uno stipendio, gestire i rapporti con i colleghi e altre relazioni dinamiche. La politica sganciata dal mondo del lavoro rischia di produrre una cultura sterile e lontana dalla vita vera.

Nel 2007 l'allora sindaco di Genova, Marta Vincenzi, l'ha chiamata a fare l'assessore al bilancio. Aveva mai fatto politica prima?

No, non avevo mai fatto politica in senso tradizionale. Due anni prima, nel 2005, ero stata nominata nel consiglio della Fondazione Carige e questo, per la prima volta, mi aveva calato in una realtà molto vicina alla politica.

Come sono andate le cose?

Nel 2007 Marta Vincenzi mi ha chiamata, quasi a sorpresa, perché voleva avere nell'assessorato al bilancio una persona



Francesca Balzani

sganciata dalle logiche dei partiti. E devo dire che lì ho iniziato una esperienza bellissima.

Perché?

Anzitutto ho scoperto il Pubblico da dentro, trovando competenze e capacità straordinarie. Ho conosciuto tanta gente che dà l'anima per il suo lavoro. Poi, certo, non sono tutti così. Ma non sono tutti

così da nessuna parte. In Comune, ho trovato una ricchezza straordinaria.

Per un professionista, però, fare politica è una scelta anche onerosa: cosa scatta quando si dice di «sì»?

Nel mio caso, nel 2007, avevo quarant'anni ed ero molto soddisfatta di quello che avevo fatto sino a quel momento. Avevo avuto modo di crescere con Victor Uckmar, un grande avvocato che mi aveva insegnato tanto ed ero in quella fase della vita in cui hai voglia di cambiare e senti di poter fare qualcosa di diverso.

L'esperienza in Fondazione Carige aveva lasciato il segno...

In un certo senso sì. Avevo scoperto il sociale, ero stata messa alla presidenza della società della Carige che si occupava delle politiche sociali sul territorio e avevo trovato un mondo meraviglioso, fatto di persone che col volontariato si prendono cura di tanti pezzi del mondo in cui viviamo. Questa esperienza mi ha spinto a fare qualcosa di diverso.

COME SONO SCHIERATI GLI AVVOCATI MILANESI IN VISTA DELLE PRIMARIE

Avvocati in campo per le primarie del centrosinistra milanese. I principali candidati in lizza sono due:

Francesca Balzani, attuale vicesindaco del capoluogo lombardo, e **Giuseppe Sala**, numero uno di Expo 2015. A cui vanno aggiunti, per dovere di cronaca, **Pierfrancesco Majorino**, assessore alle politiche sociali e **Antonio Iannetta**, direttore dell'Uisp. Ma appare piuttosto evidente che il vero testa a testa sarà tra Balzani e Sala.

Molti esponenti della comunità forense milanese hanno deciso di venire allo scoperto e hanno manifestato pubblicamente il sostegno a l'uno o l'altro dei due candidati apparentemente più "quotati".

I più solerti sono stati quelli a favore della vicesindaco che hanno sottoscritto un appello pubblico a sostegno della candidatura di Francesca Balzani. Tra i 140 firmatari di questo appello compaiono i nomi di **Mario Fezzi**, noto giuslavorista, **Laura Hoesch** e **Cesare Rimini**, tra i più noti matrimonialisti italiani, i penalisti **Giuseppe Iannaccone** e **Giuseppe Fornari**, nonché il costituzionalista **Valerio Onida**.

Giuristi attivissimi, comunque, anche per Sala. Tanto che **Alessandro De Nicola**, senior partner di Orrick e **Paolo Esposito**, socio di Cba, si sono fatti promotori di una lettera aperta in cui si auspica la presenza di esponenti di cultura liberale nel consiglio comunale di Milano e che si candidi Sala «purché non ingabbiato nella logica destra-sinistra e purché tenga la barra dritta sui programmi». Ma l'avvocato che si è esposto di più per Sala è **Umberto Ambrosoli**, attuale consigliere regionale di centrosinistra che ha accettato di fare il presidente del comitato elettorale. 🗳️



Umberto Ambrosoli e Giuseppe Sala

Il tutto a quarant'anni...

In un certo senso mi sono presa un rischio. Avevo una buona posizione professionale, in un importante studio legale, con un buon reddito e con la possibilità di lavorare per tanti clienti importanti. Sapevo di lasciare molto. Ma è una scelta che rifarei mille volte.

Durante le ultime politiche anche la categoria degli avvocati d'affari ha cominciato ad avvicinarsi alla Cosa Pubblica: è stato anche un effetto collaterale della crisi che ha colpito proprio tutti?

Escludo che sia dovuto alla crisi. Trovo, invece, che possa essere parte di un percorso di crescita del senso civico che è veramente un patrimonio forte delle libere professioni. Credo poi che, in chi fa della legge il proprio pane quotidiano, cresca la coscienza che c'è una grande differenza tra una buona legge, una legge mediocre e una pessima legge e che quindi sia cruciale avere un ruolo e fare ogni sforzo per avere buone norme, soluzioni e strumenti di lavoro ma soprattutto di vita quotidiana validi ed efficaci. E anche così che si contribuisce a innalzare la competitività di un Paese.

Si tratta di un segnale positivo...

Assolutamente sì. Per fare politica ci vuole molta generosità. Non solo perché spesso si lasciano professioni remunerative e che consentono di vivere bene e senza dover rendere conto ad alcuno del modo in cui si gestisce il proprio tempo. Fare politica significa davvero avere poco tempo per sé. Per questo è senz'altro un dato



Palazzo Marino

positivo quello che vede sempre più professionisti avvicinarsi alla politica per senso civico, voglia di partecipazione e disponibilità a condividere le competenze.

Nel suo programma parla degli studi professionali quando racconta la sua idea di una Milano città del benessere. In che modo gli studi legali possono contribuire a realizzare questo obiettivo?

Una comunità di professionisti responsabile garantisce intanto una città più competitiva perché rende la città aperta e ricettiva nei confronti di chi voglia investirci. Sapere di poter interloquire con professionisti d'eccellenza è una caratteristica fondamentale per l'attrattiva di Milano. I professionisti sono una delle identità più specifiche di Milano, città dove si viene per studiare, fare pratica, lavorare e crescere. 🇮🇹

M&A le grandi operazioni PARLANO INGLESE

Tutti i protagonisti dell'ultimo anno. A Chiomenti il primato per il numero di deal seguiti. Gop vince l'oro del valore. Mentre Freshfields ha seguito le operazioni più ricche. Gianni è l'uomo della pioggia.

È stato l'anno delle conferme. Ragionare di m&a, a valle di una delle stagioni più rilevanti per questo settore che rappresenta una delle aree di attività più rilevanti in assoluto per gli studi legali d'affari, è un esercizio di prospettiva. Il 2015, secondo le elaborazioni di *legalcommunity.it* su dati *MergerMarket*, ha prodotto oltre 520 operazioni restando sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente che però aveva fatto segnare un incremento del 39% dei deal annunciati rispetto

al 2013. Al lieve calo (-3%) del numero delle operazioni, però, è corrisposto un lieve incremento del loro valore complessivo: 52 miliardi di euro a fronte di 50 miliardi del 2014 (+4%).

UNA PERFORMANCE E TRE PODI

Altra conferma, rispetto all'anno prima, è arrivata sul fronte dei protagonisti del settore. Chiomenti, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e Nctm restano rispettivamente sul primo, secondo e

terzo gradino del podio degli studi legali impegnati sul maggior numero di operazioni: Chiomenti, con 54 deal, Gop con 53 e Nctm con 36. Per tutti e tre gli studi, inoltre, si è registrato un sensibile aumento dell'attività in questo settore. Chiomenti, infatti, ha visto crescere il volume della propria attività del 23%, Gop ha totalizzato un incremento del 40% e Nctm del 24%.

Il dato relativo al numero di operazioni seguite, secondo l'osservatorio di *legalcommunity.it*, resta il più rilevante da considerare quando si deve valutare la performance di uno studio in ambito m&a. La ragione, come più volte abbiamo già spiegato, risiede nel fatto che oggi come oggi i compensi dei professionisti non sono più direttamente proporzionali al valore dei deal che hanno seguito.

Se però si vuol guardare a questo secondo elemento, allora sul podio vediamo comparire altri nomi. Mentre Gop, con operazioni per oltre 23 miliardi di euro, conquista il gradino più alto, Chiomenti passa al terzo posto con un valore complessivo per propri deal superiore a 20 miliardi, mentre in seconda posizione si piazza Freshfields Bruckhaus Deringer con 22,9 miliardi.

La sede italiana dello studio magic circle, però, è quella che è riuscita a concentrare la propria attività su operazioni di maggior valore. Mediamente, infatti, il valore dei



Francesco Gianni

Best 20

Gli studi che hanno seguito il maggior numero di deal nel 2015

Posizione	Studio legale	Numero di operazioni	Valore dei deal (mln €)	Valore medio delle operazioni seguite (mln €)
1	Chiomenti	54	20.403	378
2	Gianni Origoni Grippo Cappelli	53	23.442	442
3	Nctm	36	1.629	45
4	BonelliErede	30	11.690	390
5	Pedersoli	27	16.103	596
6	Gatti Pavesi Bianchi	24	13.265	553
7	Legance	23	4.470	194
8	Dla Piper	23	1.258	55
9	Gattai Minoli Agostinelli	19	6.338	334
10	Linklaters	18	14.549	808
11	Freshfields Bruckhaus Deringer	17	22.930	1.348
12	Latham & Watkins	16	11.629	727
13	Lombardi Molinari Segni	16	11.385	711
14	Clifford Chance	15	14.654	977
15	Jones Day	14	10.648	761
16	Baker & Mckenzie	14	1.183	84,5
17	Allen & Overy	12	13.113	1.093
18	Simmons & Simmons	11	664	60
19	Giovannelli & Associati	11	577	52
20	King & Wood Mallesons	10	8.303	830
20	Shearman & Sterling	10	1.286	129

Fonte: elaborazioni legalcommunity.it su dati MergerMarket

General counsel

PARRELLA E CANGERI CON I TEAM DI FINMECCANICA E GENERALI CONQUISTANO L'ORO

Quattro operazioni ciascuno. Per un valore complessivo che, nell'ordine, si è attestato a quota 1,673 e 1,246 miliardi di euro. Sono **Andrea Parrella** e **Antonio Cangeri**, rispettivamente general counsel di Finmeccanica e di Generali i professionisti in-house che hanno seguito il maggior numero di operazioni straordinarie sul versante m&a. Finmeccanica ha gestito la vendita delle Ansaldo Breda e Sts, a cui si sono aggiunte la cessione di Vega Deutschland e quella di Fata. Generali, invece, ha gestito l'acquisizione del controllo totalitario di Generali Pilipinas e di Generali PPF oltre a quella di MyDrive Solutions. Seguono, con due operazioni ciascuno **Marco Reggiani**, general counsel di Snam e **Umberto Simonelli**, di Brembo. Sul terzo gradino del podio, infine, si piazzano i capi del legale delle società coinvolte nel mega-deal della tlc, ossia la joint venture tra Wind e H3g: **Mark Shalaby** di Wind, **Scott Dresse** di Vimpelcom e **Fabio Missori** di 3 Italia Spa. 🏆



Andrea Parrella



Antonio Cangeri

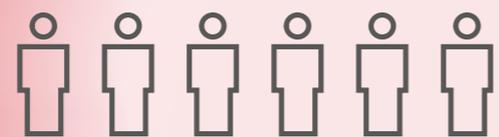
deal seguiti dal team m&a dello studio di matrice inglese si è attestato, secondo i dati elaborati da *legalcommunity.it*, a quota 1,3 miliardi di euro. Questo dato evidenzia una vera e propria tendenza. Gli studi internazionali, infatti, seppur meno attivi sul piano quantitativo, sono quelli che sono riusciti a essere più presenti nei big deal. Assieme a Freshfields è Allen & Overy l'unico studio a vantare un valore medio delle operazioni gestite superiore al miliardo di euro (1,093 per la precisione). Seguono Clifford Chance, con 977 milioni, King & Wood, con 830 milioni e Linklaters con 808 milioni.

I BIG DEAL PARLANO INGLESE

Il punto è che questi studi sono stati più o meno tutti presenti sulle grandi operazioni dell'anno. Il 2015 senz'altro ha stabilito un record per numero di billion dollar deal, infilando una serie di centri a nove zeri che hanno letteralmente fatto schizzare verso l'alto le performance dei protagonisti del mercato m&a. Clifford Chance e King & Wood, per esempio, hanno avuto un ruolo di rilievo nel passaggio di Pirelli a ChemChina, operazione con un valore stimato sopra gli 8 miliardi di euro. Allen & Overy e Freshfields sono stati gli artefici della joint venture tra Wind e H3g accreditata per più di 10 miliardi di euro.

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



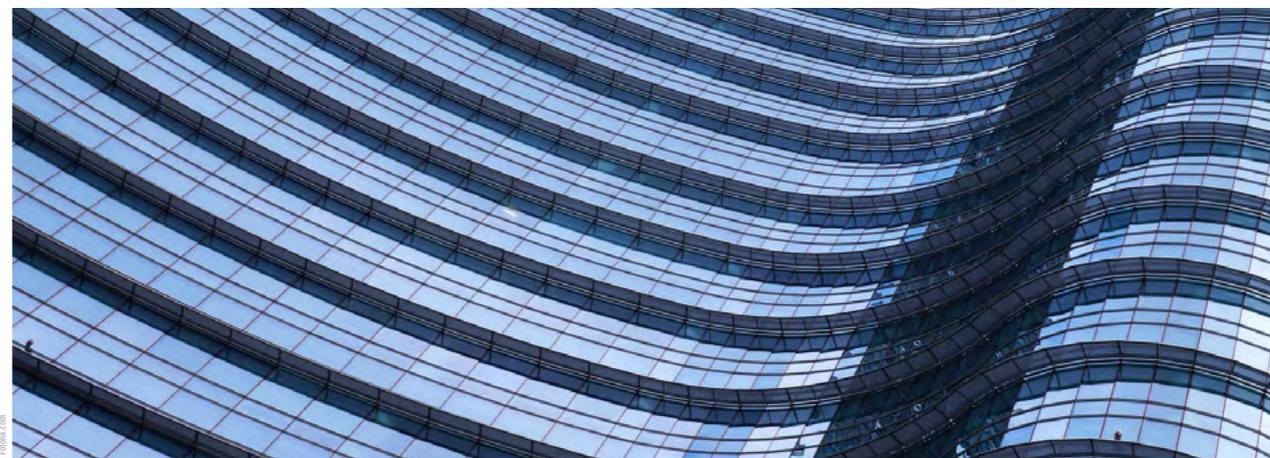
Bruno Gattai

Linklaters per parte sua è stato uno degli studi che ha lavorato al passaggio di Italcementi ai tedeschi di HeidelbergCement (operazione da 6 miliardi). Del resto, il 75% delle operazioni di fusione e

acquisizione che si sono registrate nel corso dell'anno sono state cross border, ovvero hanno avuto almeno una delle parti coinvolte con quartier generale all'estero. E questo spiega anche perché, quest'anno sulle operazioni di m&a che hanno coinvolto aziende italiane abbiano lavorato moltissimi studi che in Italia non hanno nemmeno un ufficio di rappresentanza. Tra queste insegne, quelle che hanno realizzato la performance migliore sono state Davis Polk con quattro deal all'attivo per un valore complessivo di 12,4 miliardi di euro, Skadden Arps, anch'esso con quattro deal ma per 7,5 miliardi e Gleiss Lutz, sempre con quattro operazioni con un valore di 7,4 miliardi.

Financial advisor

UNICREDIT È IL DEAL MAKER DELL'ANNO



Tra gli advisor finanziari è Unicredit a conquistare l'oro per il maggior numero di operazioni di m&a seguite nel corso del 2015 con 40 deal all'attivo per un valore complessivo di 12,9 miliardi di euro. Seguono a distanza Mediobanca, con 26 operazioni per 20,067 miliardi, Rothschild e Banca Imi entrambe con un track records di 23 deal per un valore totale rispettivamente pari a 13,3 e 4,7 miliardi di euro. Lazard è quinta, con 19 operazioni per 20,8 miliardi di euro, mentre Vitale & Co si piazza al sesto posto (18 operazioni per 2,7 miliardi) ma si afferma come prima realtà indipendente nazionale.

Anche tra gli advisor finanziari, la classifica cambia significativamente se si considerano le realtà che hanno seguito i deal di maggior valore. In questo caso è Goldman Sachs la prima della classe con operazioni per complessivi 29,9 miliardi, seguita da Morgan Stanley con 29,4 miliardi e Deutsche Bank con 21,8 miliardi di euro. 🏆

In particolare, Davis Polk è stato, assieme a Uria Menendez, Slaughter and May e Cleary Gottlieb, uno degli studi che ha assistito Santander Asset Management nell'integrazione con Pioneer; la law firm americana ha lavorato anche al fianco di Partner Re nel passaggio del gruppo delle riassicurazioni a Exor affiancata da Paul Weiss e Pedersoli; così come lo studio ha assistito assieme a Gop e Homburger, Dufry nella conquista di World Duty Free.

CHI SALE E CHI SCENDE

La buona performance generale degli studi internazionali ha fatto crescere anche il numero dei presenti tra i primi 10 per operazioni seguite nel corso dell'anno.



Fabrizio Scaparro

Oltre a Dla Piper, che si conferma tra i Best 10 anche se perde qualche posizione passando dal quarto all'ottavo posto, compare nell'elenco dei primi 10 studi per operazioni seguite anche Linklaters che si piazza, per l'appunto, decimo recuperando tre posizioni rispetto al 2014. Per il resto, però, il 2015

Best 20

Gli avvocati che hanno seguito il maggior numero di deal nel 2015

Posizione	Avvocato	Studio legale	Numero operazioni	Valore complessivo operazioni seguite (mln €)
1	Francesco Gianni	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	10	6.919
2	Giorgio Fantacchiotti	Linklaters	8	5.307
3	Carlo Croff	Chiomenti	8	1.974
4	Bruno Gattai	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	8	829
5	Manfredi Tolomei	Chiomenti	8	263
6	Luigi Verga	Freshfields Bruckhaus Deringer	7	12.591
7	Fabrizio Scaparro	Giovannelli & Associati	7	538
8	Alessandro Marena	Pedersoli e Associati	7	319
9	Davide Proverbio	King & Wood Mallesons	6	1.581
10	Stefano Valerio	Gatti Pavesi Bianchi	6	1.227
11	Luca Fossati	Chiomenti	6	827
12	Pietro Zanoni	Nctm	6	671
13	Andrea Accornero	Simmons & Simmons	6	457
14	Paolo Montironi	Nctm	6	236
15	Alessandro Dubini	Biscozzi Nobili	6	68
16	Fabio Chiarenza	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	5	7.757
17	Paolo Sersale	Clifford Chance	5	5.365
18	Filippo Troisi	Legance	5	3.542
19	Alberto Giampieri	Legance	5	2.110
20	Filippo Modulo	Chiomenti	5	1.185

Fonte: elaborazioni legalcommunity.it su dati MergerMarket



Luigi Verga



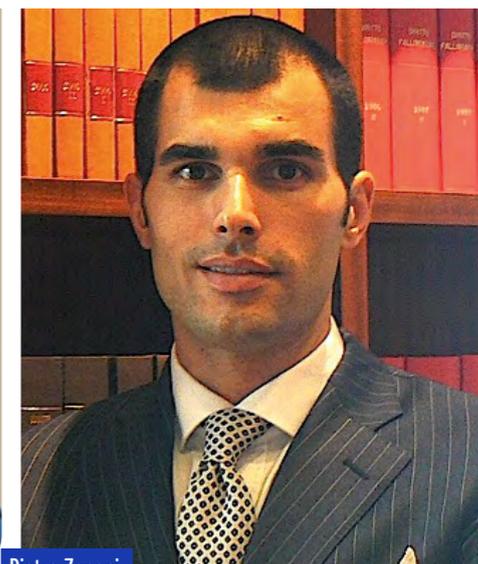
Alessandroarena



Davide Proverbio



Stefano Valerio



Pietro Zanoni

ha confermato lo strapotere delle associazioni professionali italiane in questo settore di attività. BonelliErede recupera tre posizioni e si posiziona al quarto posto, seguito da Pedersoli che si conferma al quinto posto anche se vede crescere notevolmente il valore dei deal seguiti che passano da 1,470 miliardi a 16,103 miliardi, complice anche il fatto che lo studio ha lavorato su alcune delle operazioni più rilevanti dell'anno come l'acquisizione di Pirelli da parte di ChemChina e quella di Partner Re da parte di Exor. Tra le realtà in crescita, poi, va segnalato lo studio Legance che passa dal decimo al settimo posto con 23 deal per 4,47 miliardi di euro.

I RAINMAKER

A essere cambiata e anche parecchio, invece, è la classifica dei professionisti più prolifici dell'anno. **Francesco Gianni**, si piazza

al primo posto, con 10 deal all'attivo per un valore complessivo di quasi 7 miliardi di euro. Segue **Giorgio Fantacchiotti** di Linklaters, con otto deal per complessivi 5,3 miliardi. Otto deal ce li hanno anche **Carlo Croff** numero uno di Chiomenti, **Bruno Gattai** di Gattai Minoli Agostinelli e **Manfredi Vianini Tolomei** sempre di Chiomenti. Lo studio di via Verdi è quello che conta più individualità presenti nella classifica visto che tra i Best 20 compaiono anche **Luca Fossati** e **Filippo Modulo**. Con due professionisti ciascuno, invece, ci sono Gop, che oltre a Gianni vede in classifica **Fabio Chiarenza**; Legance con **Filippo Troisi** e **Alberto Giampieri** e Nctm con **Pietro Zanoni** e **Paolo Montironi**. Da segnalare, anche il piazzamento di **Luigi Verga** di Freshfields al sesto posto, il balzo di **Fabrizio Scaparro** di Giovannelli & Associati passato dal quindicesimo al settimo posto e il piazzamento di **Alessandroarena** di Pedersoli all'ottavo e di **Davide Proverbio** di King & Wood Mallesons al nono. 🌐

IL CONTO DEL BAIL-IN

Correntisti in fuga? Il rischio c'è anche perché la fiducia nel sistema creditizio è incrinata. Ecco, secondo gli esperti sentiti da *MAG*, quali effetti produrranno le nuove regole sui salvataggi e cosa si può fare per attenuarli



«**S**e quei due penny in banca subito impiegar tu li sai, senza troppi sforzi in breve raddoppiar li vedrai/ Saran sicuri nei forzieri e null'altro dovrai far/ che affidarti a noi banchieri /che sappiam quel che più convien comprar». Mr. Dawes senior è un “gigante della finanza” a capo di una delle banche più importanti di Londra e con queste parole sta cercando di convincere il giovane **Michael Banks**, di una decina d'anni, a lasciargli i suoi due penny e aprire un conto corrente. Siamo nella Londra del 1906 raccontata nel film del 1964 “Mary Poppins”, diretto da **Robert Stevenson** e prodotto da Walt Disney. In quella Londra, le banche erano ancora un luogo sicuro dove lasciare i propri risparmi, a partire da due “grami e miseri” penny, e investirli in titoli o obbligazioni, diventando azionisti di «ferrovie in Africa e dighe in Canada», come assicura Mr. Dawes. Lo erano, perché oggi, dopo l'introduzione del bail-in, non lo sono ufficialmente più.

Il meccanismo, che letteralmente significa “salvataggio interno”, è contenuto nella direttiva Ue BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive). È stato recepito in Italia con i d.lgs. 180 e 181 del 16 novembre 2015, è in vigore dal 1 gennaio 2016 e prevede che per ricapitalizzare una banca in difficoltà si ricorra alla svalutazione delle azioni, alla conversione in azioni di alcuni tipi di obbligazioni, come le subordinate, e infine, al recupero delle risorse necessarie dai depositi superiori a 100 mila euro.

2016 FUGA DALLA BANCA?

Questo sistema è stato pensato per evitare che, in caso di dissesto di un intermediario, a salvarlo siano i contribuenti, quindi lo Stato con i soldi pubblici, ma che l'onere ricada sugli azionisti, i creditori e, in ultima istanza, i correntisti. Come avverrebbe per una qualsiasi altra azienda in fallimento. Se da un lato la norma «rappresenta dal punto di vista programmatico e strutturale una novità positiva per il sistema bancario - afferma **Luca**

• • • • •

«Le conseguenze immediate per le banche italiane sono e saranno molto pesanti»

• • • • •



Luca Zitiello

Zitiello, name parter dello studio Zitiello e Associati – perché sembra capace di introdurre sistemi di gestione delle crisi bancarie più efficienti rispetto a quelli sinora previsti e va verso la costruzione di un mercato maggiormente dinamico e concorrenziale», dall'altro «va considerato che le conseguenze immediate per le banche italiane sono e saranno molto pesanti». Dal momento in cui i risparmiatori, dalle famiglie alle imprese, si renderanno sempre più conto del fatto che investire in una banca sarà un rischio che può

essere pagato anche a caro prezzo, la paura più grande del sistema bancario è che questa consapevolezza si trasformi «in un disincentivo per l'investitore a puntare sul mercato finanziario», afferma **Laura Del Favero**, responsabile Legal e Compliance in Nomura International. La previsione, condivisa da molti operatori del settore, è che «se gli investitori più sofisticati hanno infatti ben chiaro il profilo di rischio di questi prodotti e continueranno a comprarli – evidenzia Del Favero -, gli altri, i più piccoli,

o si sposteranno sull'azionariato, che è rischioso per sua natura, o punteranno a disinvestire a diversificare il proprio portafoglio. A beneficio di altri settori come ad esempio l'immobiliare, che ha tassi più bassi ed è in ripresa». Stando alle statistiche espresse nei Conti finanziari della Banca d'Italia al terzo trimestre 2015, nel portafoglio delle famiglie italiane ci sono circa 200 miliardi di obbligazioni bancarie senior. Questo stock, più elevato rispetto a quello dei titoli di Stato a medio-lungo termine, sta già calando a ritmi sostenuti e negli ultimi anni si è quasi dimezzato, soprattutto a causa di una tassazione che ha penalizzato le obbligazioni bancarie, salita prima al 20% (gennaio 2012) e poi al 26% (luglio 2014) rispetto a quella rimasta al 12,5% sui titoli di Stato. I depositi, invece, stando agli ultimi dati Abi, sono aumentati: a fine dicembre 2015 raggiungevano quota 47,3 miliardi rispetto all'anno precedente. Ora il rischio è che parte di queste risorse possano essere prelevate per essere poi allocate altrove, compromettendo un sistema già appesantito da anni non facili, segnati dall'aumento delle sofferenze.

• • • • •

«Un disincentivo per l'investitore a puntare sul mercato finanziario»

• • • • •



Laura Del Favero



finance community 

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

FIDUCIA IN BILICO

L'introduzione del bail-in ha provocato «uno shock psicologico non indifferente per il correntista - spiega **Filippo Annunziata**, professore all'Università Bocconi di Milano – e le vicende recenti, in particolare quelle relative alle quattro banche salvate (Banca Marche, CariFerrara, Banca Etruria e CariChieti), hanno dimostrato chiaramente l'impatto che questa direttiva ha sugli investitori e in generale sul sistema bancario italiano».

Con questa direttiva entra in vigore «un principio nuovo non tanto per le azioni, quanto piuttosto per gli strumenti obbligazionari e altri strumenti di raccolta emessi dalle banche», sottolinea Annunziata. Prima, infatti, «le obbligazioni bancarie erano viste, al pari di un conto corrente, strumenti in cui si potevano investire, in sicurezza, i propri risparmi. Adesso anche quegli strumenti hanno un certo rischio. E la conseguenza è che ora investire in banca, mettere lì i propri risparmi, non è più percepito, dall'investitore medio, sicuro come invece lo era un tempo».

• • • • •
«Uno shock psicologico non indifferente per il correntista»
 • • • • •



Filippo Annunziata

La ragione di questo shock è dunque legata a «un crollo della fiducia nel sistema da parte soprattutto dei piccoli investitori».

Proprio la fiducia potrebbe diventare uno dei fattori chiave che muoveranno le scelte degli investitori. Come sottolinea Zitiello, «c'è da aspettarsi che il risparmiatore retail cambi i suoi criteri di scelta e che quindi si orienti non tanto sulla banca con lo sportello più comodo, con le condizioni migliori o con un servizio più accattivante, quanto su

quella con un'affidabilità, una stabilità finanziaria e una reputazione percepite come migliori in termini di solidità». Elementi ancora più significativi dal momento in cui non ci sarà più lo Stato a risolvere un'eventuale crisi. Come aggiunge l'avvocato, «gli enti creditizi verranno ora valutati molto più attentamente sia da coloro che intendano partecipare al loro capitale e al loro debito, ma anche nella fase di raccolta». In questo contesto, «c'è da aspettarsi che una sana e prudente gestione della banca si ponga sempre

più come elemento qualificante, dal punto di vista del risparmiatore, per la scelta dell'istituto presso cui aprire un conto. È la fine di un'epoca e l'inizio di una nuova fase con nuove logiche».

PICCOLI ISTITUTI VERSO IL CONSOLIDAMENTO

Per una banca, quindi «sarà più difficile ricapitalizzarsi, emettere prestiti obbligazionari, o fare raccolta con i depositi - evidenzia Zitiello – e più difficile vuol dire anche più costoso».

In particolare, questo varrà maggiormente «per le banche più piccole e meno capitalizzate, che faranno fatica a trovare clientela retail», aggiunge **Simone Davini**, responsabile Legal & Corporate Affairs di Crédit Agricole Cib.

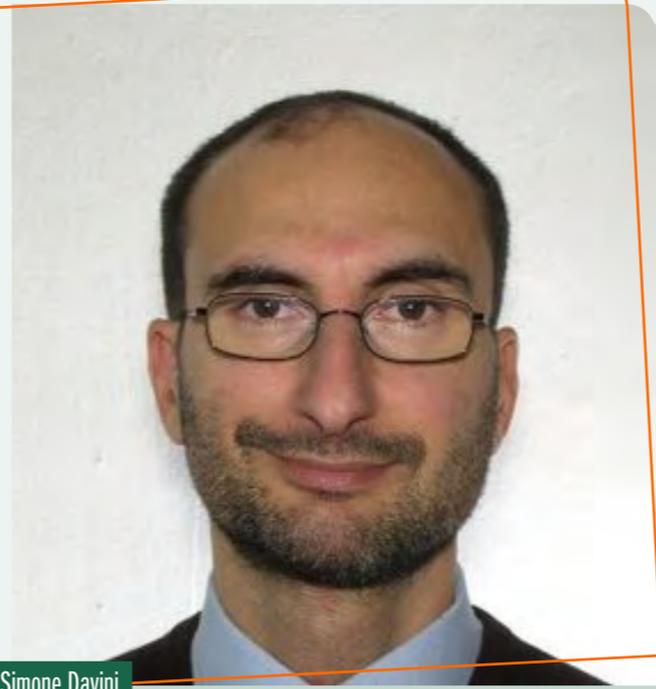
Ma non solo. Una banca di minori dimensioni rischia anche di essere percepita come meno capace di far fronte al default e di conseguenza l'abbandono di azionisti e correntisti potrebbe peggiorarne la situazione, provocando effettivamente il default.

Secondo **Laura Segni**, general counsel di Banca Imi, «questo scenario è la conseguenza naturale dell'architettura normativa costruita dall'Unione europea dal 2007, che inevitabilmente favorisce il consolidamento delle banche più piccole verso quelle più grandi». Il bail-in rappresenterebbe quindi «un'ulteriore spinta al consolidamento» e la direzione «è quella di un sistema bancario meno frammentato, con intermediari mediamente più grandi, banche più capitalizzate e strutturate sotto il profilo della compliance e del rischio. Anche perché oggi per riuscire a organizzare e gestire tutto, a partire dalla mole di norme, è necessaria una struttura che sia in grado di farlo», sottolinea Segni. Per **Raffaele Lener** socio di Freshfields: «Il bail-in nasce sostanzialmente da una valutazione degli ultimi salvataggi, considerati troppo costosi per lo Stato. Una crisi bancaria non può più incidere così tanto sui tax payers». Con questo meccanismo, afferma, «o la banca è in grado di risolvere i propri problemi da sola, o, se insolvente, va fuori dal mercato. Quindi fallisce e il fallimento incide,

• • • • •

«Le banche più piccole e meno capitalizzate faranno fatica a trovare clientela retail»

• • • • •



Simone Davini

• • • • •

«Il Fondo di garanzia sui depositi garantisce i conti fino a 100 mila euro»

• • • • •



Raffaele Lener

inevitabilmente, sui soci e sui creditori». Al pari di ogni altra azienda, «ora c'è la consapevolezza che anche le banche possono fallire», nota Lener. Ma va ricordato comunque che «il Fondo di garanzia sui depositi garantisce i conti fino a 100 mila euro, una cifra importante. Quale altro ente esiste in cui si possono depositare i propri risparmi e avere una garanzia di copertura fino a 100 mila euro? Nessuno. Dunque il cliente della banca, in realtà, è più tutelato rispetto ai clienti di altre imprese».

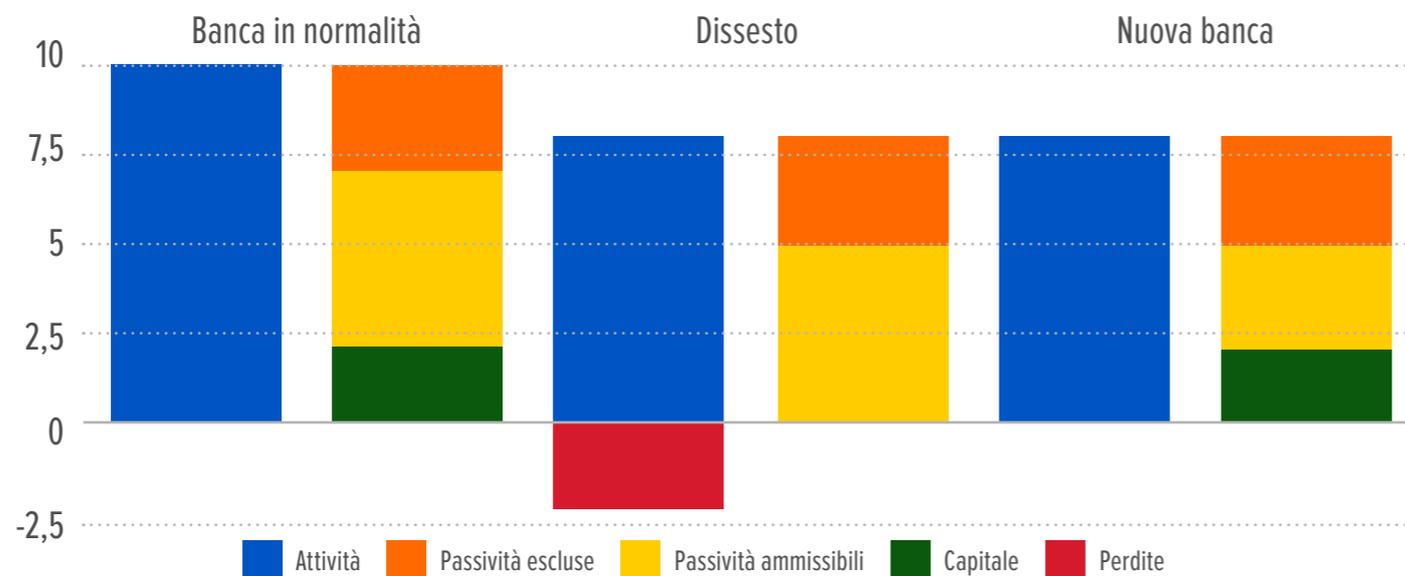
EDUCAZIONE FINANZIARIA E TRASPARENZA

In questo contesto, attutire eventuali effetti negativi della norma significa innanzitutto promuovere una maggiore educazione finanziaria dei cittadini italiani, dei quali solo uno su tre, stando all'ultima ricerca realizzata Standard&Poor's, è finanziariamente alfabetizzato. Ma anche una maggiore comunicazione e trasparenza da parte delle banche e una profilatura più accurata e

precisa. «Il bail-in presuppone che la strutturazione dei prodotti debba essere tarata sulla clientela che ha la capacità di comprendere realmente il tipo di prodotto e il rischio – spiega Segni -. Questo, si spera, porterà più conformità fra i Paesi europei in termini di educazione finanziaria e quindi una maggiore consapevolezza, da parte degli investitori retail, sul fatto che, se si vuole operare sul mercato, bisogna essere consapevoli del funzionamento e dei rischi che si corrono».

Quanto alla profilatura, ricorda l'avvocato, «norme come la Mifid, per le emittenti, stabiliscono già i criteri e le modalità di schedatura dei clienti. Il bail-in, sostanzialmente, è stata una doccia fredda solo per chi non era preparato, considerando che l'entrata in vigore era prevista già dal 2013. Chi, al contrario, era pronto ha visto l'adozione del testo come passo dovuto e richiesto». Tuttavia, secondo Zitiello, «con una disciplina così invasiva e dirompente, probabilmente sarebbe stato opportuno introdurre un periodo di transizione più ampio tale da consentire l'assorbimento

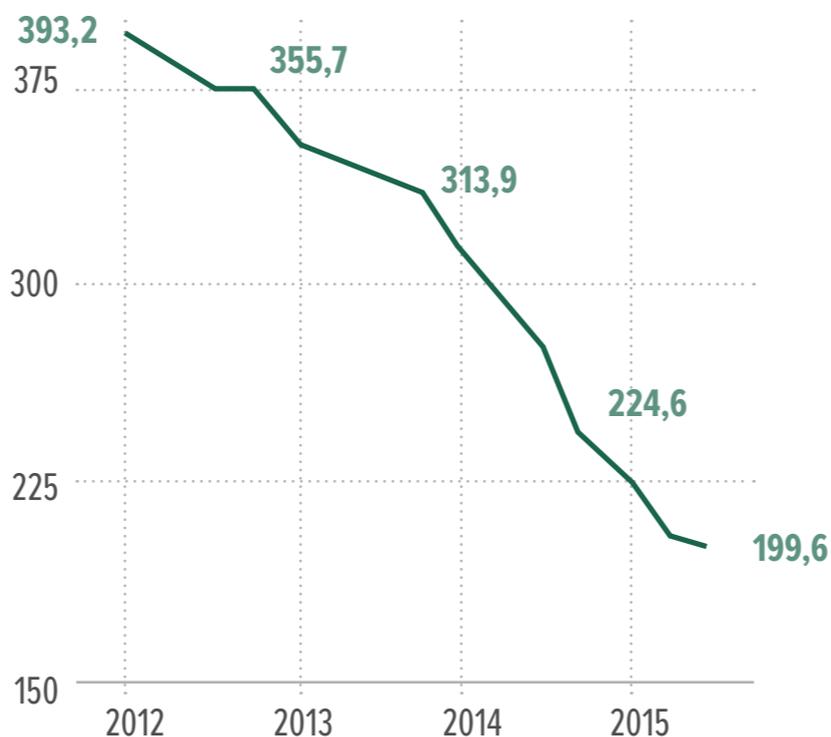
BAIL-IN: COME FUNZIONA



IN DISCESA

Obbligazioni bancarie possedute dalle famiglie italiane

Dati in miliardi di euro



graduale delle esposizioni al rischio create dalla nuova regolamentazione». Anche perché, sottolinea l'avvocato: «La direttiva attraverso il suo recepimento in Italia ha un effetto sostanzialmente retroattivo, perché si riferisce anche ai titoli già emessi dalle banche» e ciò potrebbe creare maggiore confusione nei clienti. Inoltre, «l'entrata in vigore della norma – aggiunge Annunziata - non è stata preceduta da un'adeguata preparazione in termini d'informazione, da parte delle banche per se stesse e da parte delle istituzioni nei confronti dei cittadini». A questo proposito, «le regole ci sono da molto tempo per evitare il "misselling" di prodotti alla clientela» evidenzia Annunziata, «anche se abbiamo visto che questo non garantisce l'eliminazione di comportamenti fraudolenti». Una parziale soluzione, suggerisce il professore, potrebbe arrivare con la cosiddetta "Product governance", «il principio, inserito nella Mifid2, secondo cui ancora prima di vendere un prodotto a un cliente la banca conduce un'indagine di mercato per capire se può vendere o no quel prodotto a una certa fascia di clientela. Questo ancora prima della vendita one-to-one». Questo sistema aiuterebbe a rendere più stringente la regola dell'adeguatezza e a «impedire ex ante la vendita di un prodotto troppo rischioso ai clienti non in grado di comprenderlo». 🚫

Good bank

ADVISOR SCELTI IN BASE AL PREZZO PIÙ BASSO

Ad accrescere l'attenzione nei confronti delle nuove regole sui salvataggi bancari ha contribuito l'esito della vicenda che ha coinvolto Banca Marche, CariFerrara, Banca Etruria e CariChieti messe in liquidazione coatta amministrativa il 22 novembre 2015 e salvate con una soluzione ponte che ha fatto sì che dalle ceneri dei quattro istituti locali nascessero altrettante nuove banche (dette appunto banche-ponte) che Banca d'Italia, in collaborazione e accordo con il governo, ha messo in vendita conformemente agli impegni presi con la Commissione europea. Le quattro banche, escludendo le soferenze, rappresentano una quota di mercato dell'1% dei depositi totali a livello di sistema, con un patrimonio netto di partenza di 1,8 miliardi.

La prima fase della procedura di vendita delle banche ponte è consistita nella selezione degli advisors che stanno seguendo la procedura.

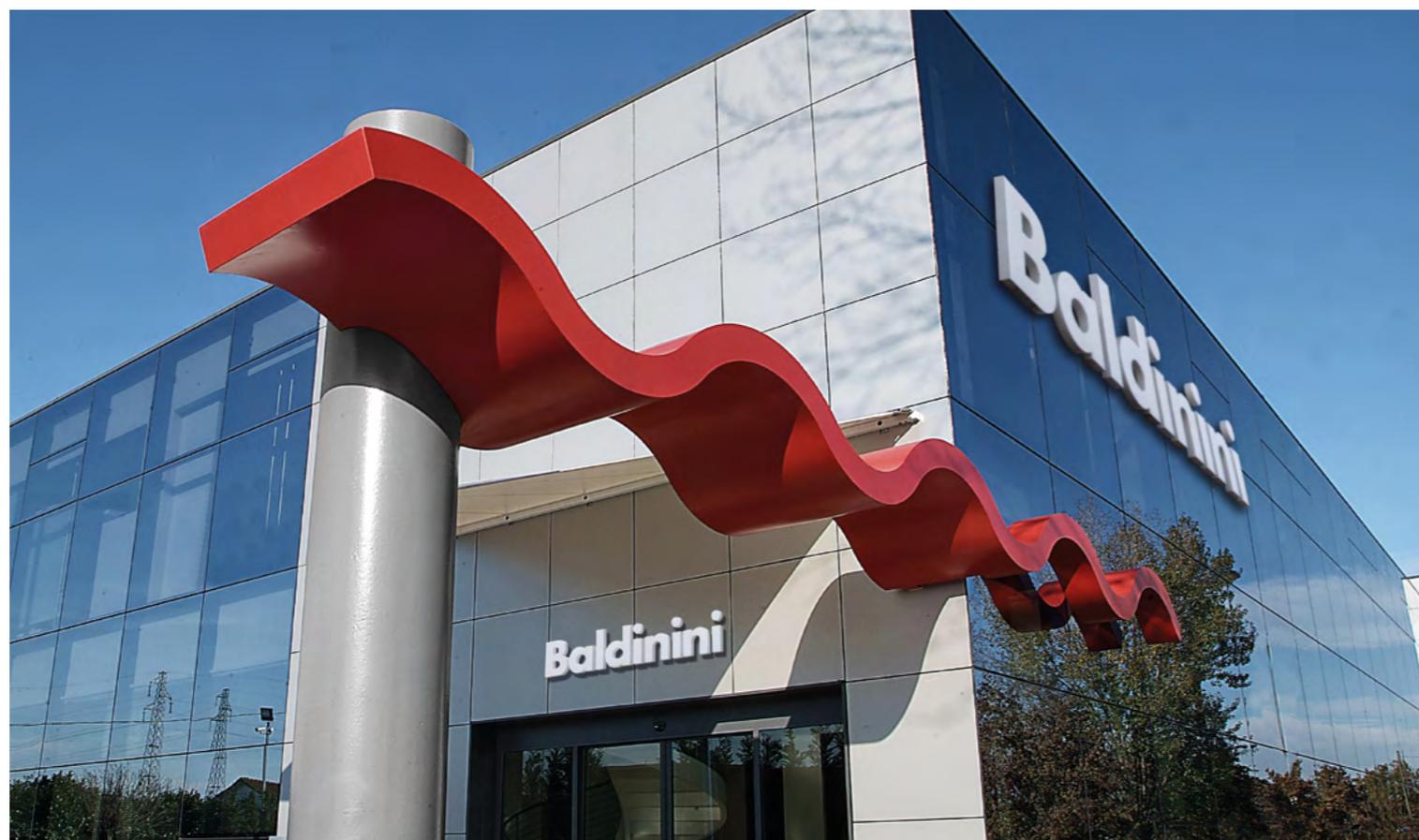
Secondo quanto appreso da *MAG*, Palazzo Koch ha avviato una selezione basata sui criteri dettati dal Codice degli appalti. In particolare, per la selezione dell'advisor finanziario e di quello



legale, si è scelto di procedere con il criterio del prezzo più basso. Per ricoprire il ruolo di advisor legale sono state invitati a partecipare alla gara (la base per le offerte, secondo quanto riferito da una fonte a *MAG* era pari a 200mila euro) i tre principali studi legali nazionali: BonelliErede, Chiomeni e Gianni Origoni Grippo Cappelli. L'unica offerta arrivata è stata quella di Chiomeni che, così, si è aggiudicato l'incarico.

Quanto alla selezione dell'advisor finanziario, invece, Banca d'Italia aveva invitato a partecipare Barclays, Lazard, Rothschild e Société Générale. Solo le ultime due banche hanno presentato un'offerta, ma Rothschild è stata esclusa perché ha dichiarato di avere in essere il mandato per la vendita di un'altra banca italiana e quindi è stata considerata in potenziale conflitto d'interesse.

Nella scelta dell'advisor strategico, infine, Banca d'Italia ha fatto ricorso alla assegnazione diretta dell'incarico a Oliver Wyman in considerazione dell'esperienza unica, vantata dalla società dopo aver svolto l'incarico ricevuto dalla BCE nel 2014 nell'ambito del *Comprehensive Assessment (n.d.m.)*. 



BALDININI Si prepara alla Borsa

Oltre alla quotazione, l'impresa di San Mauro Pascoli pensa a rafforzare la propria presenza in Cina. L'espansione all'estero è un passo obbligato. «In Italia la burocrazia non aiuta certo chi ha voglia di fare».

Per far crescere la propria azienda e stare al passo con un mondo che cambia velocemente, le strade da seguire sono due: guardare ai mercati esteri e non aver paura di aprire agli investitori. Parola di **Gimmi Baldinini**, l'imprenditore riminese che dal 1970 è a capo dell'azienda di famiglia che oggi, oltre alle calzature, produce accessori, capispalla, abbigliamento, valigeria, vini, profumi e arredamento. Nata nel 1910 come piccola attività artigianale a conduzione familiare, Baldinini è diventato, nel corso degli anni, un brand da oltre 100 milioni di fatturato con più di 200 negozi distribuiti tra Italia, Asia, America ma soprattutto in Russia, primo mercato di destinazione delle sue scarpe con circa il 30% di fatturato.

Tra due anni in Borsa

«Il nostro nome è diventato nel corso degli anni sinonimo del lusso made in Italy e questo è un grande successo. Tuttavia non abbiamo alcuna intenzione di fermarci qui», assicura l'imprenditore. Gimmi Baldinini ha, infatti, in serbo molte

idee per la sua azienda, prima tra tutte la quotazione in Borsa entro due anni. «A differenza di tanti altri imprenditori italiani che sono diffidenti verso la quotazione o l'ingresso di fondi di investimento esteri, io trovo che questi strumenti siano necessari se si vuole crescere. Quello che spesso frena un imprenditore, soprattutto se l'azienda è un patrimonio di famiglia, è il timore di perdere il controllo, ma secondo me non bisogna avere questa paura. Il segreto è, infatti, quello di scegliere dei manager capaci che portino ancora più in alto il brand», sottolinea Baldinini.



«A differenza di tanti altri imprenditori italiani che sono diffidenti verso la quotazione o l'ingresso di fondi di investimento esteri, io trovo che questi strumenti siano necessari se si vuole crescere»



Più presenti in Cina

Per il nuovo anno tra i progetti dell'azienda di San Mauro Pascoli, oltre alla quotazione, c'è anche la volontà di rafforzare la propria presenza in Cina. «Quest'anno abbiamo aperto 8 negozi e prevediamo di arrivare a 30 entro il 2017, nell'attesa di decollare negli Usa».

Il motivo di questa apertura a est è la volontà di affermarsi in nuovi mercati, ma anche la necessità di compensare le perdite nel primo mercato del gruppo: la Russia.



Gimmi Baldinini

Fatturato a 100 milioni

A causa delle sanzioni imposte dall'Europa, Baldinini ha chiuso il 2015 con un fatturato di circa 100 milioni di euro, 10 in meno rispetto al 2014 e le perdite si sono concentrate soprattutto in Russia dove i ricavi sono diminuiti del 25%. «Abbiamo perso poco rispetto ad altre aziende e tuttavia ritengo che le sanzioni andrebbero tolte per il bene dell'Italia visto che i russi non mettono più piede nel nostro Paese», denuncia l'imprenditore.



A legare Gimmi Baldinini alla Russia è un rapporto che dura ormai da 30 e per il quale l'imprenditore ha anche ricevuto il titolo di console onorario. «Lavoriamo qui da prima che cadesse il Muro di Berlino e continueremo a farlo. Per il 2016 prevediamo di proseguire gli investimenti nel retail, mantenendo circa 60 monomarca in territorio russo e 40 nell'area ex Urss. Inoltre stiamo aumentando la nostra presenza in Bielorussia e in altri paesi e aprendo degli outlet».

L'espansione all'estero è un passo obbligato

Crescere, investire e soprattutto "guardare all'estero". È questa la ricetta che Baldinini ripete quasi come un mantra. «Sono orgoglioso di essere italiano ma qui le cose non funzionano. La crisi è tutt'altro che passata e la burocrazia non aiuta certo chi vuole fare impresa. Le aziende per essere più forti devono aprirsi a mercati sempre più importanti. Non farlo significa rimanere indietro e persino rischiare

di venire spazzati via quando il mercato domestico, com'è successo in Italia, va in crisi». Per questo motivo l'imprenditore ha puntato anche un altro paese: gli Stati Uniti. «Qui – rivela Baldinini - miriamo a una crescita simile a quella ottenuta in Russia, con otto nuove aperture previste tra New York e Miami. Nel Middle East, dove, invece, siamo presenti con sei negozi tra Emirati, Kuwait e Qatar, stiamo crescendo al ritmo del 30%». 🇮🇹

LA CINA È IN CRISI? «E chi se ne importa»

Parla Alberto Forchielli, uno dei maggiori esperti di Oriente: «Il Paese sta vivendo un cambiamento epocale, da un modello economico basato su investimenti a uno più incentrato sui consumi, ma è un rallentamento, non una decrescita».

Se la Cina rallenta «è un problema suo, non nostro». **Alberto Forchielli** ne è fortemente convinto. Fondatore di Mandarin Capital Partners, fondo di private equity che mette a contatto le aziende europee con potenziali partner commerciali e industriali cinesi, Forchielli in Asia ci lavora da trent'anni. Ha fondato, fra le altre cose, Osservatorio Asia, centro di ricerche non-profit focalizzato sull'estremo Oriente, e in precedenza ha lavorato per realtà quali la Banca Mondiale, la Banca Europea per gli Investimenti, Finmeccanica e l'Iri.

Fra i blogger stranieri più letti in Cina, per Forchielli questa isteria generale sulla possibile caduta dell'economia cinese è infondata.

«Il modello economico cinese, incentrato prevalentemente sugli investimenti, non poteva essere sostenibile all'infinito – spiega in questa intervista a *Mag* –. Non si può mantenere una crescita di oltre il 7% senza espandere a dismisura il credito, e il debito cinese è già oggi del 282%». Questa “crisi” cinese che da almeno un anno spaventa gli investitori di tutto il mondo, insomma, prima o poi doveva succedere. E ha cominciato a essere sotto gli occhi di tutti da lunedì 7 gennaio 2016, il primo giorno sui mercati del nuovo anno. Giorno in cui la borsa cinese ha perso il 7% del proprio valore scivolando, nel corso della settimana, fino al 20% e bruciando, secondo un calcolo del *Financial Times*, fino a 2.300 miliardi di capitalizzazione. Nell'ultimo trimestre del 2015, poi, la crescita economica del Paese è scesa al 6,8% con l'indebolimento del commercio e dei consumi, trascinando la crescita annuale al livello più basso degli ultimi 25 anni (+6,9%).

La Repubblica Popolare, afferma Forchielli, «sta vivendo un periodo di svolta epocale, un passaggio a un modello economico incentrato più sui servizi e i consumi, come in Corea, Taiwan e Giappone, che sugli investimenti». Un cambiamento che, era prevedibile, sta generando appunto profonde scosse sui mercati, perché sta sradicando l'immagine comune della Cina come gigante economico che cresce a doppia cifra. Quel gigante, sottolinea Forchielli, «non esisterà più». Ma questo non giustifica, a suo avviso, l'eccessiva



preoccupazione su un possibile impatto sull'economia globale e in particolare sull'Italia: «Alle imprese italiane la crisi in Cina non cambia niente», dice.

Davvero, dottor Forchielli?

Ma sì, innanzitutto la Cina non sta decrescendo, ha solo rallentato. E poi quanto conta il Paese per l'export italiano? Se arriva al 3% è tanto.

Quindi non ci saranno conseguenze eclatanti per noi...

La Cina importa prevalentemente due cose: materie prime e componenti. A venderle, in Europa, è soprattutto la Germania, l'unico Paese che potrebbe realmente risentire di questo rallentamento.

L'Italia e l'Europa, al contrario, sono stati travolti dalla crescita esponenziale cinese, il suo emergere sui mercati ha fatto più danni che altro. Senza contare che noi compriamo in Cina più di quel che vendiamo: abbiamo un deficit di 15 miliardi con loro, l'Europa di 70 miliardi.

Perché il Paese è arrivato a questo punto secondo lei?

Perché hanno investito, investito, investito. Hanno speso i soldi delle banche statali in immobili, infrastrutture e impianti. Solo per fare un esempio, hanno fatto 8 mila km di alta velocità in due anni. Ha senso secondo lei?

Direi di no...

Infatti. Oggi il Paese si trova con un sistema ingolfato di soldi, non sanno più dove metterli...



«Alla fine la Cina non sarà più quel gigante che tutti conosciamo ma si stabilizzerà su un livello di crescita che seppur inferiore rispetto al passato sarà sempre alto. Io dico del 4%, c'è chi dice del 6,5%... non ci credo ma staremo a vedere»



GWA

Law, Tax and Accounting



GWA is an International boutique law & tax firm operating in Asia since 2004 and with offices in Shanghai and Beijing and correspondent alliances in Hong Kong and all over Europe.

Our multi-disciplinary team relies on its expertise and strong professional background. The vision of GWA is to provide Clients with the highest professional services to assist them in maximizing their International business and obtaining their goals.

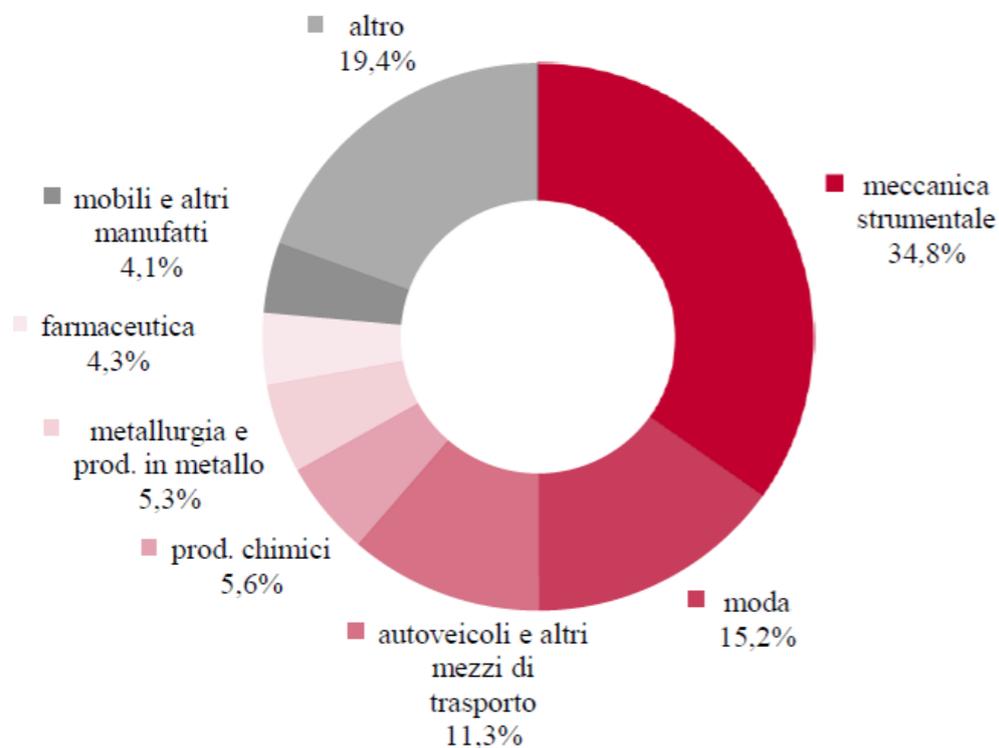
A global approach to any issue is the key to solve complex problems while providing a comprehensive and exact solution.

SHANGHAI BEIJING HONG-KONG

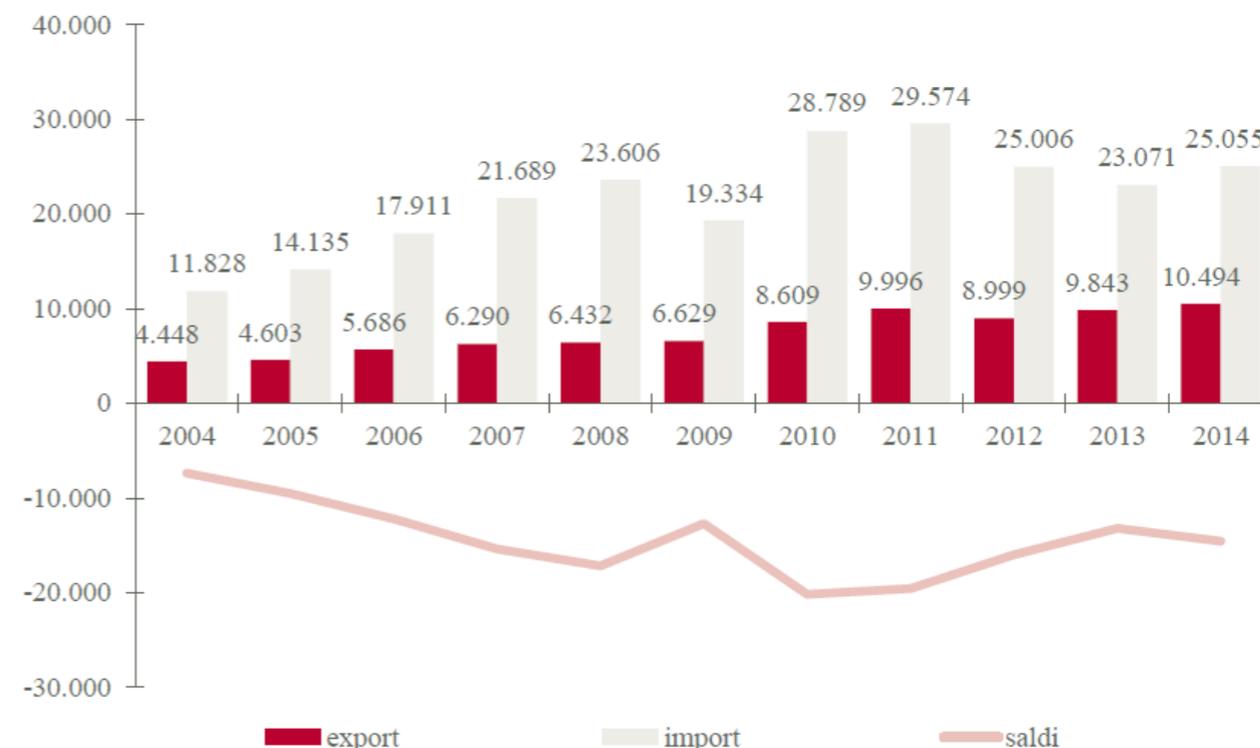


WWW.GWA-ASIA.COM

ESPORTAZIONI IN CINA PER SETTORI (2014,%)



INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON CINA (2004-2014), € milioni



fonte Sace

Avrebbero dovuto investire prima sui consumi piuttosto che aumentare gli investimenti, ma sarebbe stata una manovra politica troppo complessa per un paese come la Cina.

Perché?

Perché significherebbe spostare i soldi da una tasca e metterli in un'altra, ma non degli stessi pantaloni. Esistono troppe resistenze, troppi gruppi di potere che impediscono uno sviluppo sostenibile.

Come vivono la situazione i cittadini cinesi?

Sanno che il 2016 sarà un brutto anno e che probabilmente non sarà l'unico. Ma in Cina, a differenza dell'Europa, non vivono questo momento con disperazione e pessimismo, sono abituati.

Non sarà l'unico anno? Nel senso che continuerà?

Sì, non è ancora finita. Durerà ancora qualche anno e sarà peggiore di quanto si creda.

E come andrà a finire?

Che alla fine la Cina non sarà più quel gigante che tutti conosciamo ma si stabilizzerà su un livello di crescita che seppur inferiore rispetto al passato sarà sempre alto. Io dico del 4%, c'è chi dice del 6,5%... non ci credo ma staremo a vedere.

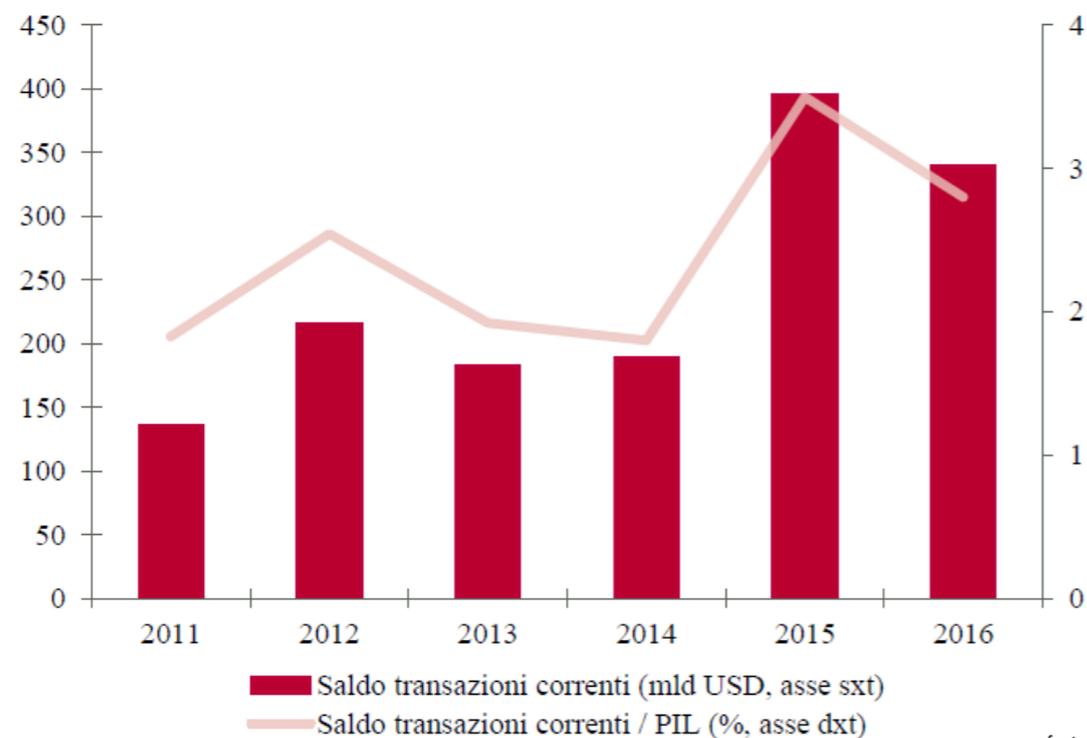
Non c'è il rischio che la Cina contagi anche l'Europa? Molti vedono similitudini fra questa crisi cinese e quella dei mutui subprime del 2008...

Ma no! La Cina ha smesso con la sua crescita galoppante già da due anni ormai, e l'economia europea non è andata peggio di quanto già non andasse. L'Italia e l'Europa hanno altri problemi a cui pensare.



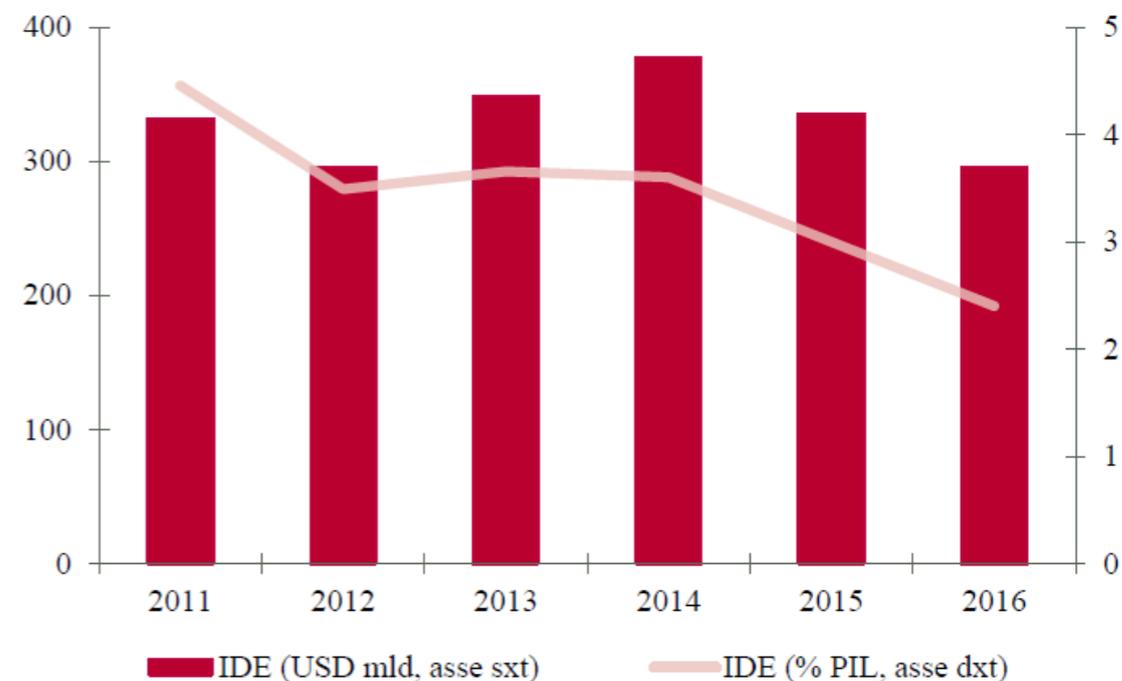
Alberto Forchielli

SALDO TRANSAZIONI CORRENTI



fonte Sace

INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI



Quindi non è un ulteriore problema se la Cina rallenta...

È un problema, sì, ma per loro. Noi potremmo anche fregarcene. Anzi, nel 2014 la Cina ha iniziato a rallentare la produzione, e di conseguenza ha consumato meno carbone e meno petrolio. Sa questo cosa ha significato?

Me lo dica lei.

Che quell'anno è stato il primo degli ultimi quaranta in cui il livello di CO2 in atmosfera non è cresciuto e il prezzo del petrolio si è dimezzato. A beneficio dei consumatori e delle aziende italiane.

Però sui mercati c'è molta preoccupazione per l'andamento del colosso asiatico...

È vero ma non bisogna confondere i mercati con l'economia reale. Sono due cose separate. I mercati sono molto più interconnessi, sono più volatili e, soprattutto, sono influenzati da fattori psicologici che per definizione vanno oltre l'economia in sé. Pensi ad esempio al petrolio.

Sì...

Se crolla il prezzo del petrolio anche i titoli vanno giù. Ma le imprese e l'economia reale sono le prime a beneficiare di questo ribasso. Ecco, guardando agli utili delle società che lavorano in Cina io non ci vedo questo grande impatto sull'economia come vogliono far credere.

Come sta gestendo la situazione il governo cinese secondo lei?

Malissimo. Sono dei dilettanti che fanno rimpiangere i governi precedenti. Hanno parlato tanto ma non hanno portato avanti le riforme che servivano, hanno gestito i mercati con superficialità, cercando di manipolarli. Tutto questo poi si ritorce solo contro la Cina.



«Hanno parlato tanto ma non hanno portato avanti le riforme che servivano, hanno gestito i mercati con superficialità, cercando di manipolarli. Tutto questo poi si ritorce solo contro la Cina»

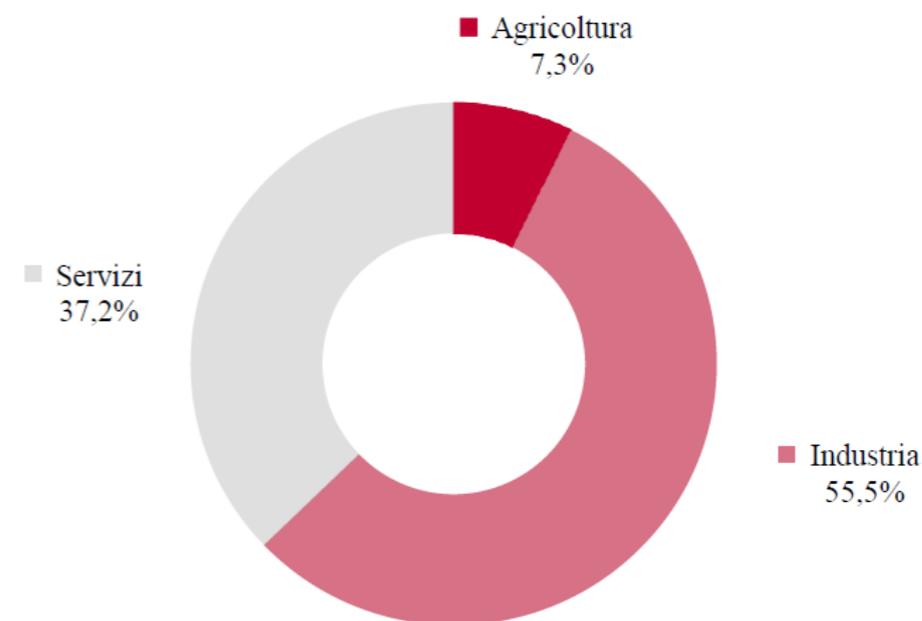


Indicatori di rischio	OCSE	S&P's	Moody's	Fitch
Rating	2	AA-	Aa3	A+

Indicatori di Business Climate	Attuale	Precedente
Doing Business 2015	90° su 189	93° su 189
Index of Economic Freedom 2015	139° su 178	137° su 178
Corruption Perceptions Index 2014	100° su 174	80° su 177

	2012	2013	2014	2015(p)	2016(p)
PIL (variazione % reale)	7,65	7,67	7,40	6,90	6,50
Inflazione media annua (%)	2,59	2,58	2,06	1,60	2,20
Saldo Bilancio pubblico/PIL (%)	-1,63	-1,87	-1,78	-2,60	-2,90
Bilancia dei pagamenti					
Esportazioni (\$ mld)	1.972,12	2.147,53	2.226,62	2.270,21	2.401,61
Importazioni (\$ mld)	-1.674,37	-1.795,76	-1.804,39	-1.580,55	-1.721,36
Saldo transazioni correnti/PIL (%)	2,54	1,92	1,80	3,50	2,80
Debito estero totale (\$ mld)	750,75	874,46	957,52	1.017,40	1.130,40
Debito estero totale/PIL (%)	8,86	9,19	9,20	9,10	9,30
Riserve valutarie lorde (\$ mld)	3.340,94	3.849,36	3.868,98	3.625,84	3.551,89
Riserve valutarie lorde (mesi import.)	20,49	21,72	21,23	21,70	19,40

COMPOSIZIONE DEL PIL (2014)



fonte Sace

(s): stime; (p): previsioni

Al vaglio della Commissione europea c'è la possibilità di un passaggio della Cina come economia di mercato. Lei cosa ne pensa?

Penso che sia ancora presto per dare un giudizio, c'è ancora molta strada da fare in questo senso. Ma non sono sicuro che la Cina avrà lo status. Prima di tutto perché gli Stati Uniti, assieme a Italia e Francia, sono contro questa eventualità poiché hanno il timore di vedere in Europa un'inondazione di prodotti cinesi

la tua **pausa caffè** diventa un momento di **puro piacere**.



**PRENOTA LA
TUA PROVA
GRATUITA.
02/36561122**

PER IL TUO STUDIO, SCEGLI IL CAFFÈ DI 7GR. AVRAI LE MISCELE PIÙ PREGIATE E LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO.

► **Una linea completa per la degustazione.**

I caffè 7Gr. nascono dalla selezione dei migliori chicchi al mondo. Tre diverse miscele pensate per soddisfare i palati più esigenti oltre ad un assortimento di specialità ed accessori per la degustazione. Per accompagnare e servire al meglio il vostro caffè espresso.

► **La macchina giusta in comodato gratuito.**

7Gr. mette a disposizione in comodato gratuito macchine espresso per ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia per estrarre dal vostro caffè in cialda tutto il gusto e la ricchezza aromatica delle miscele 7Gr.

► **Un servizio impeccabile.**

Facile, comodo, veloce e puntuale. Con 7Gr. hai un'assistenza continua e personalizzata, e ricevi il tuo ordine entro due giorni lavorativi.

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

Principali paesi destinatari delle esportazioni italiane

Graduatoria in base all'anno 2015*

e quindi uno svantaggio per quelli americani. Solo Germania e Regno Unito sono favorevoli... e quest'ultimo non dovrebbe contare visto che vuole lasciare l'Europa.

Quindi?

Quindi alla fine il fatto che la Commissione europea abbia rimandato la decisione è un segno che il passaggio della Clna a economia di mercato non è così scontato e che la partita è ancora aperta.

Considerare la Cina come economia di mercato non sarebbe come metterla al pari di qualsiasi altro paese capitalistico occidentale?

La Cina, con la sua cultura, è talmente diversa rispetto a noi che l'errore più grande che possiamo fare è dare al Paese delle prescrizioni su come deve gestirsi o pensare che possa

Pos.	Paese	2012		2013		2014		Gen. - Set. 2014		Gen. - Set. 2015	
		Mln euro	Peso %	Mln euro	Peso %	Mln euro	Peso %	Mln euro	Peso %	Mln euro	Peso %
1	Germania	48.833	12,5	48.474	12,4	50.144	12,6	37.995	12,9	38.299	12,5
2	Francia	43.237	11,1	42.289	10,8	42.016	10,5	31.473	10,7	31.727	10,3
3	Stati Uniti	26.640	6,8	27.047	6,9	29.756	7,5	21.646	7,3	26.961	8,8
4	Regno Unito	18.957	4,9	19.595	5,0	20.939	5,2	15.274	5,2	16.636	5,4
5	Spagna	18.310	4,7	17.167	4,4	18.030	4,5	13.357	4,5	14.695	4,8
6	Svizzera	22.878	5,9	20.386	5,2	19.053	4,8	14.018	4,8	14.376	4,7
7	Belgio	10.341	2,7	11.421	2,9	13.196	3,3	9.740	3,3	10.846	3,5
8	Polonia	9.234	2,4	9.390	2,4	10.352	2,6	7.468	2,5	8.128	2,6
9	Cina	8.999	2,3	9.843	2,5	10.494	2,6	7.690	2,6	7.626	2,5
10	Turchia	10.591	2,7	10.085	2,6	9.734	2,4	7.013	2,4	7.495	2,4
11	Paesi Bassi	9.285	2,4	9.074	2,3	9.396	2,4	6.915	2,3	7.110	2,3
12	Austria	8.675	2,2	8.504	2,2	8.396	2,1	6.373	2,2	6.366	2,1
13	Russia	9.979	2,6	10.772	2,8	9.503	2,4	7.226	2,4	5.178	1,7
14	Romania	5.923	1,5	6.004	1,5	6.272	1,6	4.708	1,6	4.887	1,6
15	Emirati Arabi Uniti	5.527	1,4	5.508	1,4	5.330	1,3	3.794	1,3	4.503	1,5
16	Hong Kong	4.470	1,1	4.743	1,2	5.460	1,4	3.990	1,4	4.403	1,4
17	Giappone	5.632	1,4	6.023	1,5	5.357	1,3	4.088	1,4	4.071	1,3
18	Arabia Saudita	4.041	1,0	4.481	1,1	4.820	1,2	3.548	1,2	3.794	1,2
19	Repubblica Ceca	4.226	1,1	4.257	1,1	4.685	1,2	3.468	1,2	3.761	1,2
20	Corea del Sud	3.463	0,9	3.783	1,0	4.157	1,0	3.106	1,1	3.360	1,1
21	Svezia	3.773	1,0	3.809	1,0	3.925	1,0	2.901	1,0	3.126	1,0
22	Ungheria	3.414	0,9	3.585	0,9	3.811	1,0	2.890	1,0	3.107	1,0
23	Algeria	3.785	1,0	4.264	1,1	4.316	1,1	3.166	1,1	3.065	1,0
24	Brasile	4.994	1,3	5.075	1,3	4.691	1,2	3.443	1,2	3.037	1,0
25	Slovenia	4.158	1,1	3.613	0,9	3.774	0,9	2.831	1,0	2.804	0,9
26	Grecia	4.207	1,1	3.771	1,0	3.851	1,0	2.930	1,0	2.786	0,9
27	Canada	2.886	0,7	3.025	0,8	3.095	0,8	2.278	0,8	2.727	0,9
28	Australia	3.710	1,0	3.757	1,0	3.601	0,9	2.581	0,9	2.602	0,8
29	Messico	3.741	1,0	3.284	0,8	3.077	0,8	2.227	0,8	2.532	0,8
30	Portogallo	3.022	0,8	3.029	0,8	3.239	0,8	2.382	0,8	2.520	0,8

* I dati del 2015 sono provvisori • Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

diventare come noi. Vero è che, sul mercato, esistono delle regole che vanno rispettate e anche la Cina deve rispettarle. Se vuoi partecipare al banchetto e commerciare, devi rispettare il galateo. Questo la Cina ancora deve imparare a farlo.

Come è vista dalla Cina la situazione economico-politica italiana?

Con rassegnazione. Dopo tutti questi anni ormai non fanno più grande affidamento sul nostro Paese. E poi, tolta la prospettiva turistica, non è che l'Italia sia in cima alla lista dei desideri della Cina. Loro guardano ad altri, alla Germania, agli Stati Uniti. Se poi mettiamo che l'Italia è in prima linea contro l'assegnazione dello status di economia di mercato al Paese, allora i rapporti diventano più politici che commerciali...

Lei invece come lo vede il futuro dell'Italia?

Stiamo facendo il massimo possibile nei limiti che abbiamo. L'Italia non è disposta ad accettare reali cambiamenti, i privilegi sono molto difficili da togliere. Servirebbero politiche più inclusive, una spending review più forte. Quelli fatti sono solo taglietti, non tagli.

E dal punto di vista economico?

Cosa vuole che le dica, sono 20 anni che non cresciamo. Cos'è una crescita dello 0,8%? Niente. Anche qui, sarebbe necessario fare molto di più, ma chi ci prova, di solito, va a casa. 🍷





BENTORNATO

IRAN

di Laura Morelli

Se la Cina rallenta, niente paura, c'è un altro attore internazionale pronto a prendere il suo posto: l'Iran. Dopo il raggiungimento, nel luglio scorso, dell'accordo sul nucleare tra Teheran e il gruppo dei "5+1" (Stati Uniti, Russia, Cina, Regno Unito, Francia + Germania) e il ritiro delle sanzioni in vigore dal 2006, i riflettori sono tutti puntati sul ritorno del Paese sulla scena internazionale. Il potenziale è altissimo: l'Iran conta 78 milioni di abitanti, di cui due terzi hanno meno di 35 anni e un livello medio

IRAN FACTSHEET



POPOLAZIONE TOTALE

78,1 MILIONI

(1,3 VOLTE L'ITALIA)



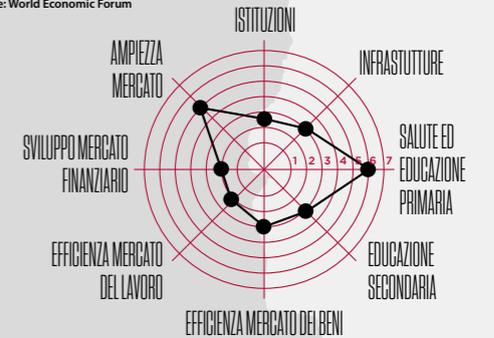
**20% PIÙ RICCO DEL PAESE DETIENE
IL 45% DEL REDDITO NAZIONALE**

NEL 2030 L'80% DELLA POPOLAZIONE SARÀ URBANIZZATA



WEF GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX

RANGE 1-7 (7 VALORE MIGLIORE)
Fonte: World Economic Forum



DOING BUSINESS INDICATORS

RANKING 2016: 118/189

15 GIORNI

necessari per avviare un'attività

12 GIORNI

necessari per registrare una proprietà

505 GIORNI

necessari per ottenere l'applicazione forzata dei contratti

18 CENTS/\$

recovery rate in caso di credito insoluto

CONFRONTO PEERS

* Valore export commodity/export totale (%)
Fonti: FMI, UNCTAD, EIA

	IRAN		ALGERIA		ARABIA SAUDITA		EGITTO		IRAQ	
	2005	2014	2005	2014	2005	2014	2005	2014	2005	2014
PIL PROCAPITE USD in PPP	9.869	12.804	6.068	7.480	21.909	31.309	4.762	6.553	4.719	7.132
RISERVE DI PETROLIO miliardi di barili	126	157	12		262	268			115	140
RISERVE DI GAS trilioni metri cubi	26,7	33,8	4,6	4,5	6,7	8,2			3,1	3,2

Fonte: Sace



d'istruzione alto.

L'Italia, nonostante abbia visto un calo dell'interscambio commerciale col Paese del 24,3% nel 2013 e di un altro 22,6% nel 2014, resta tra i principali partner

commerciali dell'Iran. E la rimozione delle sanzioni, stando alle stime di Sace, potrebbe portare a un incremento delle nostre esportazioni nel Paese - che nel 2014 erano pari a 1,1 miliardi di euro - di quasi 3 miliardi nei prossimi quattro anni. Una quota piuttosto marginale, se si pensa che in assenza di sanzioni, sempre secondo le stime di Sace, l'Italia avrebbe potuto registrare esportazioni per 17 miliardi di euro nel periodo 2006-2018, ma che comunque rappresenterebbe una boccata di ossigeno per la nostra economia.

Riguardare le quote di mercato perse in Iran non sarà facile, considerando non solo la concorrenza di Paesi già presenti sul territorio come India, Russia e Brasile, ma anche fattori come un'inflazione al 42% e dazi doganali elevati.

Ma le potenzialità sono tante, in particolare in settori quali l'oil&gas, le costruzioni, il turismo e i trasporti. Oltre che l'automotive, che è il secondo settore di opportunità dopo quello petrolifero. Prima dell'inasprimento delle sanzioni, nel 2011, l'Iran era infatti un mercato da 1,5 milioni di immatricolazioni di veicoli all'anno. Ora ci si attende un ritorno sopra i 2 milioni di unità. Su questo fronte, in prima linea ci sono già le francesi PSA e Renault, già presenti con joint venture nel Paese. Resta da capire se anche l'Italia sarà in grado di sfruttare l'occasione. 🌐

INTERSCAMBIO ITALIA-IRAN

1,6 MILIARDI €

-69,3% DAL 2005

EXPORT
(MLD €)

IMPORT
(MLD €)

2005

2,3

3,0

2014

1,2

0,4

-48%

-85%

POTENZIALE IMPATTO RIMOZIONE SANZIONI SU EXPORT ITALIANO

VALORE EXPORT
NEL 2018

2,5 MILIARDI

EXPORT AGGIUNTIVO
2015-2018

2,9 MILIARDI

SETTORI DI OPPORTUNITÀ

OIL&GAS



Previsti investimenti nel settore petrolifero per \$ 20 miliardi con un aumento della produzione fino a 5 milioni/bg; raddoppio della capacità produttiva di gas da 220 mmc a 400.

MINERARIO



Previsti investimenti per \$ 15 miliardi finalizzati alla modernizzazione dei processi estrattivi e di lavorazione.

TRASPORTI



Previsto l'acquisto di 300 nuovi aerei nei prossimi cinque anni e investimenti per \$ 5 miliardi per l'ampliamento della metro di Teheran.

AUTOMOTIVE



Parco circolante (14 milioni di unità) molto vecchio; 2 milioni di immatricolazioni annue attese nel post-sanzioni.

EDILIZIA



Crescita della popolazione attesa a 100 milioni di abitanti entro il 2050.

PRINCIPALI PAESI FORNITORI

Fonte: UNCOMTRADE

PRIMO PAESE
ESPORTATORE

CINA

8,7%

36,9%

QUOTE ESPORTATORI EUROPEI

ITALIA

7,4%

2,3%

GERMANIA

14,4%

4,9%

FRANCIA

6,2%

0,9%

SPAGNA

1,2%

0,6%

LA RIAPERTURA DELL'IRAN CONSENTIRÀ DI RIGUADAGNARE TERRENO RISPETTO AL PERIODO DELLE SANZIONI

Fonte: Sace

ALTROCONSUMO ALLA CARICA contro Fiat

L'associazione contesta i dati relativi ai consumi del modello Panda. Ma è presto per parlare di un Dieselgate all'italiana. Martinello: «Raccolte 12 mila pre adesioni». Torino respinge le contestazioni.

Qualcuno l'ha già ribattezzato il Dieselgate all'italiana eppure per la class action promossa da Altroconsumo contro Fiat sui dati di consumo del modello Panda, la strada è ancora lunga se non decisamente in salita. A novembre, la Corte d'Appello del Tribunale di Torino ha dichiarato ammissibile (non manifestamente





Paolo Martinello

infondata) l'iniziativa dell'associazione. E ora l'azione collettiva è nella fase più delicata: quella della raccolta formale delle adesioni. Ma l'esito è tutt'altro che scontato. Come racconta l'avvocato **Paolo Martinello**, ex presidente di Altroconsumo e attuale difensore dei consumatori che vorranno aderire all'azione collettiva, «abbiamo raccolto circa 12 mila pre-adesioni e questo è sicuramente un buon punto di partenza. Ora bisognerà però vedere quanti consumatori presenteranno quella formale. Noi contiamo di raccoglierne alcune migliaia ma il risultato in questi casi non è facilmente prevedibile».

Possibile risarcimento di 239 euro

In ogni caso i possessori di una Fiat Panda di terza serie 1.2 (51 KW) avranno circa 3 mesi di tempo (120 giorni a partire dallo scorso 17 dicembre) per aderire attraverso Altroconsumo o depositando direttamente l'atto presso la cancelleria del tribunale di Torino. «L'unico onere probatorio richiesto – spiega Martinello – è la prova d'acquisto dell'auto, in modo da poter dimostrare di essere i titolari». In questo modo si potrà verificare se quanto sostiene Altroconsumo sia vero, cioè che sussiste un «danno ingiusto subito dai consumatori a causa dell'assenza nell'auto acquistata delle caratteristiche di consumo pubblicizzate. Mancanza che si è tradotta in maggiori spese per il carburante. Ipotizzando una percorrenza annua di circa 15 mila chilometri, il risarcimento richiesto è di 239 euro».

È questa infatti la cifra che l'associazione di tutela dei consumatori chiede per ogni automobilista. «Si tratta di un risarcimento davvero minimo - ammette Martinello - e infatti chi aderisce ad azioni come questa non lo fa certo per avere un ritorno economico ma per difendere i propri diritti. Mi rendo però conto che l'istituto della class action, così com'è formulato nel nostro Paese, rischia di scoraggiare molte persone», ammette l'avvocato.

In Italia, infatti, a differenza che negli Usa dove è nato questo istituto, i consumatori devono aderire esplicitamente alla class action facendosi perciò carico di informarsi e presentare tutti i documenti necessari. Al contrario, negli Stati Uniti non è necessario presentare alcuna richiesta e tutti i danneggiati vengono automaticamente inseriti tra i soggetti interessati.

«Un bel vantaggio – spiega Martinello – soprattutto quando si affrontano azioni difficili come quelle che riguardano beni di consumo

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

Unitary Patent e Unified Patent Court

Opportunità e rischi
per l'industria italiana

Mercoledì 9 marzo 2016
Ore 14,00 • Palazzo Parigi
Corso di Porta Nuova, 1 • Milano



Intanto, **BRYAN CAVE VINCE** per Volkswagen **AL TRIBUNALE DI VENEZIA**

Lo studio legale Bryan Cave ha assistito con successo la casa automobilistica Volkswagen in un contenzioso, presso il tribunale di Venezia, contro Altroconsumo. A difendere la multinazionale tedesca sono stati i soci **Fulvio Pastore Alinante** e **Luigi Zumbo**, coadiuvati da **Arturo Battista**.

L'associazione dei consumatori aveva infatti presentato una class action, poi respinta dal tribunale, con cui chiedeva che Volkswagen fosse condannata a un risarcimento danni di circa 500 euro a consumatore per aver dichiarato emissioni e consumi del modello Golf 1.6 diversi da quelli reali.

Il tribunale di Venezia, presieduto da **Roberto Simone**, ha deciso di dichiarare inammissibile l'azione proposta da Altroconsumo motivando la decisione con il fatto che i dati presentati dall'associazione non avevano alcun «rilievo probatorio» perché non raccolti nel contraddittorio tra le parti e perché effettuati «sulla base di una diversa impostazione dei criteri di misurazione». Il tribunale ha inoltre affermato che i valori dichiarati dalla casa automobilistica «hanno un valore meramente indicativo, perché in concreto sono numerosi i fattori in grado di incidere sul consumo individuale». Altroconsumo ha già fatto sapere che presenterà ricorso presso la Corte di Appello di Venezia. 🏛️

con cui le persone hanno un rapporto fortemente fidelizzato o enti rispetto a cui hanno una relazione di dipendenza, vedi le banche».

Effetto Volkswagen

In questo caso però a incentivare l'adesione potrebbe giocare un possibile «effetto Volkswagen». Tuttavia Martinello rimane molto cauto: «Non bisogna dimenticare che stiamo parlando di una causa molto difficile perché ci muoviamo in un settore altamente regolamentato». Motivo per cui lo stesso tribunale di Torino aveva inizialmente bocciato la tesi di Altroconsumo sostenendo che le modalità dei test effettuati da Fiat sono dettate da rigorose norme comunitarie che non lascerebbero spazio a discrepanze tra diverse misurazioni. La Corte di Appello ha però riaperto il caso.

Fiat ha ribadito la correttezza dei dati

In attesa di scoprire quante adesioni raccoglierà l'Associazione dei consumatori, Fiat ha ribadito la correttezza dei dati sui consumi.

L'azienda ha inoltre ipotizzato che le differenze tra il consumo dichiarato e quello rilevato da Altroconsumo siano dovute allo stato dell'automobile utilizzata per la prova e alle modalità di misurazione che, secondo la casa automobilistica, sarebbero in parte diverse da quelle prescritte dalla legge. 🏛️



IL CFO? Si prende IN AFFITTO

Alle medie imprese italiane manca ancora una cultura manageriale all'altezza delle sfide del mercato. A colmare questa lacuna ci pensano i service che offrono professionisti a noleggio.

Nel 2015 i minibond quotati sull'ExtraMOT Pro sono stati più di 50. Da 91 emissioni registrate a fine 2014 si è passati a un totale di 148, il 15% in più, per un mercato che a oggi vale oltre 5,5 miliardi di euro. Un dato piuttosto significativo, questo

rilevato nell'ultimo Minibond Barometer di Epic sim e minibonditaly.it, se si pensa che in Italia le piccole e medie imprese dipendono quasi completamente dalle banche. Tanto che, rileva il Cerved, per l'impresa mediana il 98% dei debiti finanziari ha natura bancaria. Ed è significativo soprattutto perché, in un

sistema creditizio ancora lento a riprendersi dalla crisi, dimostra come le pmi si siano attivate nella ricerca di forme alternative di finanziamento, come appunto i minibond.

Proprio qui, però, sta il rovescio della medaglia. Non tutte le imprese hanno le competenze finanziarie sufficienti ad adottare e a gestire nel tempo questi strumenti "alternativi". Anzi, sono meno della metà quelle che hanno una figura preposta al proprio interno, come un cfo, capace di comprendere la finanza.

Il motivo? «In primo luogo – spiega **Andrea Pietrini**, managing partner di yourCfo Consulting Group - perché il cfo è una figura manageriale che costa molto e una media azienda non può permetterselo, oltre a non averne realmente bisogno». Secondo, «può capitare che, in aziende a gestione familiare, ci sia una commistione tra il patrimonio aziendale e quello personale tale per cui l'imprenditore sia restio a far accedere un esterno alla propria situazione finanziaria».

MANAGER A NOLEGGIO

Proprio per ovviare a questi problemi, negli ultimi anni in Italia ha preso piede una tendenza importata dagli Stati Uniti: il cfo a noleggio (o cfo service).

In pratica, spiega Pietrini, «invece di assumere un direttore finanziario a tempo pieno, si può chiamare a tempo determinato - dai sei ai 12 mesi - un cfo esterno con esperienza da impiegare in azienda per un paio di giorni a settimana, guadagnando notevolmente in termini economici».

Nel nostro Paese esistono ancora pochissime realtà che offrono questo servizio.

Fra queste, una delle prime è stata yourCfo Consulting Group. La società, «una sorta di “Uber” dei cfo ossia una boutique di consulenza organizzata come un network», è nata su idea di Pietrini nel 2013 e dai tre partner iniziali oggi conta 35 manager. Tutti i professionisti con alle spalle 20 o 30 anni di esperienza e provenienti da realtà come Mediobanca, Morgan Stanley, Chase Manhattan Bank, Eni, Fininvest, British American Tobacco, Banca Antonveneta, coprendo settori che spaziano dal fashion all'energy, passando per l'ict.

«Lavorando come cfo in una media impresa - racconta il manager - ho capito quanto questa figura professionale fosse rilevante per l'azienda». Da qui «è partita l'idea di creare una società di direttori finanziari indipendenti da mettere a disposizione di ogni media azienda italiana in modalità “service” a un costo accessibile».

UN NUOVO MERCATO

La platea cui si rivolge yourCfo è un'impresa con un fatturato che va dai 50 ai 100 milioni di euro, «non così grande da avere bisogno di un direttore finanziario in pianta stabile ma tale da sentire l'esigenza di una figura che, in determinate situazioni - come ad esempio la quotazione in Borsa, la ristrutturazione del debito con le banche o la ricerca di fondi di investimento- possa gestire la parte finanziaria».

Si tratta di «un segmento di mercato potenzialmente molto vasto e in crescita, ma ancora trascurato da commercialisti e grandi società di consulenza che non vanno fisicamente in azienda», spiega.

Un servizio strategico che riflette le esigenze di molte aziende in questo



Andrea Pietrini

momento: investire, consolidarsi o riposizionarsi sul mercato senza dover sostenere costi troppo elevati. L'azienda paga infatti solo il professionista, dotato di partita Iva, e sarà lui, a sua volta, a remunerare il network con una fee che in yourCfo è del 10%. «La nostra società non è nata per fare profitto - spiega Pietrini - e non abbiamo neanche bisogno di grandi budget per andare avanti. A oggi è il network stesso che si promuove a beneficio anche del cliente». A dimostrazione che la finanza «è parte



Pietrini: «Solo il 10% dei nostri servizi riguarda la finanza straordinaria. La maggior parte del nostro lavoro consiste in finanza operativa, un segmento relativamente nuovo che prima era affidato ai commercialisti, ma anche controllo di gestione, rapporti con le banche, tesoreria, ottimizzazione del circolante fino al restructuring»



integrante dell'azienda e deve essere messa a servizio della creazione di valore», afferma.

DALLA FINANZA OPERATIVA AL RESTRUCTURING

A prima vista questo servizio può sembrare utile a quelle aziende alle prese con operazioni di finanza straordinaria, quindi in casi di eccezionale rilevanza. In realtà – evidenzia Pietrini – «solo il 10% dei nostri

servizi riguarda la finanza straordinaria. La maggior parte del nostro lavoro consiste in finanza operativa, un segmento relativamente nuovo che prima era affidato ai commercialisti, ma anche controllo di gestione, rapporti con le banche, tesoreria, ottimizzazione del circolante fino al restructuring». Tutte attività, aggiunge, «per cui è indispensabile vivere l'azienda dal di dentro». A differenza di una boutique di advisory classica, che resta esterna, «qui il professionista lavora in azienda a tutti

gli effetti, con tanto di biglietto da visita aziendale».

Va da sé che, per entrare in sintonia con una media impresa e con le dinamiche che la regolano, il cfo a noleggio deve essere in grado di capirne il funzionamento e conoscerne il business. «Non avrebbe senso mettere in un'azienda di medie dimensioni un professionista che viene da una multinazionale – sottolinea Pietrini – per questo i partner che scegliamo sono figure senior con un passato nelle medie imprese dello stesso settore».

IL FUTURO? UN CFO VIRTUALE

Ma perché, in Italia, un cfo dovrebbe affidarsi a un network? «Oggi il mercato difficilmente riconosce il singolo – spiega Pietrini -, quello che conta è una forte reputation e un track record significativo trasmesso da un'azienda all'altra. Pertanto, affidarsi a un network in crescita con dei contatti significativi è sicuramente un vantaggio». Si tratta quindi di un modo nuovo di vedere la professione del cfo, meno

vincolato e più aperto, come d'altronde già avviene in Paesi come gli Stati Uniti, dove non solo esistono decine di società di questo genere ma sta prendendo piede la tendenza del cfo "virtuale": una persona o un team che da remoto offrono consulenza finanziaria in outsourcing, esattamente come farebbe il cfo in house, a un prezzo fisso, orario o annuale, concordato a seconda delle necessità dell'azienda e dell'expertise del professionista.

LIEVITO PER LE PMI

Se per i professionisti lavorare "a noleggio" è un'opportunità per diversificare e ampliare i propri orizzonti, per le pmi, questo tipo di servizi potrebbe rappresentare un'occasione in più per avvicinarsi al mercato dei capitali, forti della guida di un "Virgilio" esperto del settore. «L'importanza del cfo per un'azienda si è sviluppata solo negli ultimi tempi – sottolinea Pietrini -. Prima le banche erogavano credito più facilmente mentre oggi ottenere un finanziamento, in particolare per le

piccole e medie aziende, è diventata una vera e propria impresa. Una figura, come quella del cfo, che sia in grado di dialogare con gli intermediari e avere un rapporto di reciprocità con gli stakeholder è diventata imprescindibile per fare quel salto di qualità», aggiunge. Innestare nel tessuto imprenditoriale italiano le capacità finanziarie di un cfo esperto «è come mettere del lievito nella farina del Paese. A volte basta veramente poco, un piccolo suggerimento o un accorgimento, ma che cambiano la vita all'imprenditore». La priorità, osserva Pietrini, è poi affermare in Italia il «ruolo sociale del responsabile finanziario come garante di legalità e degli interessi di tutti i soggetti coinvolti nell'azienda, nonché come interlocutore privilegiato con le banche».

Se le piccole e medie aziende nazionali avessero avuto un cfo, è la sua convinzione, «forse avremmo potuto evitare tante acquisizioni straniere di marchi italiani prestigiosi». In questo senso, aggiunge Pietrini, «serve un lavoro di persuasione culturale dell'imprenditore, che non può



bastare a se stesso ma deve avvalersi di professionisti esperti del settore». Proprio per questo la società svolge anche una funzione educativa in azienda: «Con yourCfo, nel momento in cui uno dei nostri partner entra in azienda, cerchiamo di individuare una persona all'interno dell'azienda, anche junior, da formare e a cui lasciare in eredità quanto è stato fatto. È un modo per dare continuità al nostro lavoro». E a tal scopo promuove una "yourCfo Academy", rivolta alla divulgazione della finanza di impresa tra gli studenti universitari. 🌐

EFFETTO QUOTE ROSA?

È presto
per festeggiare

di silvia pasqualotto

C'è chi l'ha accusata di essere una legge non meritocratica. Una norma che si limitava a trattare le donne come dei panda chiusi in una riserva. Eppure la legge 120 del 2011 - quella sulle cosiddette quote rosa che impone il rispetto di quote di genere nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate in Borsa - qualche progresso sembrerebbe averlo portato.

Secondo i dati dell'ultimo rapporto Consob sulla corporate governance nelle società quotate, a fine giugno 2015, il 27,6% dei posti di consigliere era ricoperto da donne. Un risultato non da poco se si tiene in considerazione che nel 2012 le consigliere erano solo l'11,6%. Non solo. Dal report emerge inoltre che, nella quasi totalità delle imprese, almeno una donna siede nel board.



C'è però anche l'altro lato della medaglia. La maggior parte delle donne è, infatti, amministratore indipendente. Mentre sono soltanto sedici le professioniste che ricoprono il ruolo di amministratore delegato: il 2,6% del totale. Va detto che la legge non impone né specifica quale ruolo la professionista debba occupare nel consiglio di amministrazione. E tuttavia questo dato è un indicatore importante di come il mercato del lavoro italiano sia ancora molto restio a riconoscere e accettare le donne nelle posizioni di responsabilità e, soprattutto, di potere.

Eppure la legge sulle quote rosa indica una strada giusta: quella che parte dal vertice. Solo le donne di potere – consapevoli del loro ruolo e del loro compito - possono, infatti, tracciare una strada che potrà poi essere percorsa anche dalle altre. Da tutte quelle lavoratrici che ancora oggi vengono rifiutate ai colloqui di lavoro se osano non rispondere a domande sul loro (più che legittimo) desiderio di avere figli. Da quelle professioniste che, nonostante i titoli accademici e l'esperienza lavorativa, continuano a essere pagate il 16% in meno dei colleghi maschi.

Il ritardo nell'uguaglianza di genere sul mercato del lavoro oggi non è più accettabile. Escludere o penalizzare una parte della forza lavoro è, oltre che incivile, anche antieconomico. E se per rompere il cosiddetto glass ceiling (che più che un soffitto di cristallo si è rivelato un coperchio di piombo) serve imporre la presenza di donne lì dove vengono prese le decisioni, ben venga. Le dietrologie lasciamole a chi la discriminazione non sa (fortunatamente) cosa sia. 🍷

AZIENDE MENO SENSIBILI ALLA FORMAZIONE

La scuola Aigi vede crescere tra i propri iscritti soprattutto neo-laureati e avvocati in cerca di nuove prospettive lavorative. Pulitanò: «Un'opportunità da sfruttare di più».

Il mestiere di giurista d'impresa si impara (anche) tra i banchi. Così avviene con la Scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa, organizzata da Aigi (l'Associazione italiana dei giuristi d'impresa) con Just legal services - società di formazione professionale in ambito legale – e giunta quest'anno alla dodicesima edizione.

«L'idea della nostra scuola – spiega l'avvocato **Enzo Pulitanò** – è quella di insegnare ai giuristi d'impresa a essere, prima che dei legali, dei manager. Solo in questo modo si può, secondo noi, tenere il passo con i cambiamenti sociali ed economici che stiamo vivendo».

Il giurista proattivo

Quella del legale in house è infatti una professione che è mutata più delle altre negli ultimi anni. «Si è passati dal giurista d'impresa 'uomo delle nevi'





Enzo Pulitanò

(che nessuno vedeva e rispondeva a quesiti più o meno astratti) al giurista chiamato a fornire consulenza e assistenza attraverso l'apporto dei suoi saperi specifici, e infine al giurista proattivo, parte attiva nei processi decisionali aziendali strategici e decisionali», continua Pulitanò. Ed è proprio questo nuovo modello di giurista-manager degli affari legali che la scuola Aigi si propone di formare. «La nostra intenzione è quella di dare ai futuri giuristi d'impresa una formazione complessiva che comprenda anche conoscenze di metodo, professionali e

culturali», racconta **Francesca Ferretti**, vice presidente di Aigi e legal&hr manager di Rentokil Initial Company.

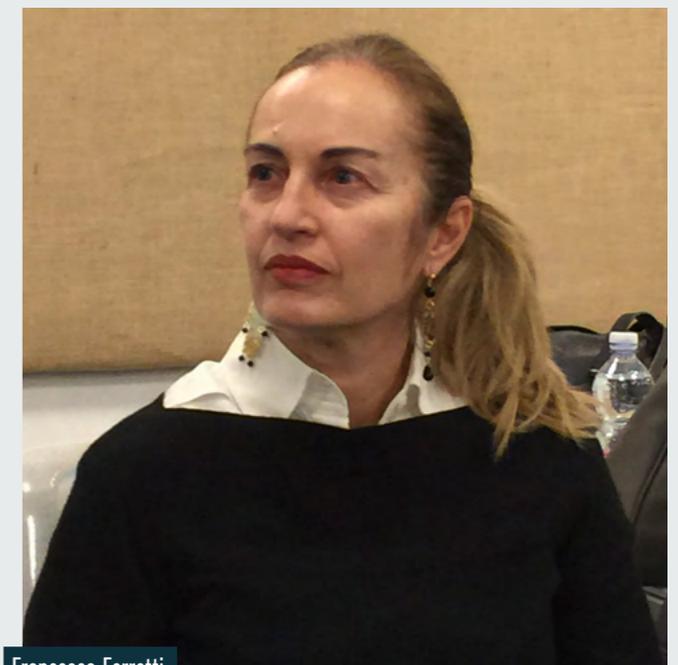
L'esperienza in cattedra

Ma per insegnare davvero una professione così complessa e in evoluzione, oltre alla teoria, serve la pratica. Molta pratica. Per questo motivo Aigi ha deciso di affidare la maggior parte degli insegnamenti a dei giuristi d'impresa con esperienza. «La riflessione alla base del corso è che solo giuristi d'impresa di grande esperienza e preparazione possono conoscere la professione in maniera approfondita e sono quindi in grado di trasmettere agli allievi le competenze e le basi manageriali del mestiere in forma adeguata, integrandole attraverso opportune sinergie con docenti provenienti dall'università e da altre esperienze», spiega Pulitanò. «Tra i docenti – continua Ferretti – ci sono, tra gli altri, colleghi come **Cristina Cabella**, senior counsel di Ibm Italia; **Wanya Carraro**, senior legal counsel

di Pubblitalia '80; e **Raimondo Rinaldi** che oltre a essere il direttore degli affari legali e societari di Esso Italia, è anche presidente di Aigi».

Compliance e risk management

A questi insegnanti d'eccezione spetta guidare gli allievi, per circa 6 mesi (230 ore distribuite nei fine settimana), alla scoperta della professione. «Il corso è strutturato in cinque moduli. Il primo è dedicato alla figura del giurista d'impresa e punta a insegnare quella formazione manageriale che è la vera



Francesca Ferretti



Dentons. Now the world's largest global elite law firm.*

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

Lo studio legale globale

Con 6.600 professionisti dislocati in più di 125 uffici e oltre 50 Paesi, Dentons garantisce ai propri clienti un'assistenza specialistica locale unita ad una visione ed esperienza globale.

Per maggiori informazioni sulle ultime aperture
www.dentonscombination.com

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.

peculiarità della nostra scuola. Il secondo modulo è invece incentrato sulla gestione del rischio legale, un aspetto che è diventato sempre più centrale negli ultimi anni visto che il legale in house dovrebbe essere prima di tutto un risk manager. Nel terzo modulo ci si concentra invece sul soggetto impresa, mentre il quarto è dedicato alla gestione delle patologie legali dell'impresa. Infine c'è un quinto modulo che si chiama english for in house counsel», spiega Ferretti.

Gli insegnamenti non sono però fissi e immutabili come quelli di un master o di un corso di laurea. «Con l'aumento delle ore di lezione – passate da 160 a 230 – abbiamo integrato nuove materie e introdotto temi nuovi che nel corso degli ultimi anni sono diventati centrali per chi lavora in azienda come la compliance e la gestione del rischio», precisa Pulitanò.

Aziende assenti

E come, nel corso del tempo, sono cambiati gli insegnamenti, così è avvenuto per gli iscritti. «I primi



«I primi anni la scuola era frequentata soprattutto da giuristi d'impresa che già lavoravano in azienda. Oggi invece ci sono molti neolaureati e anche qualche avvocato di studio che vorrebbe aprirsi nuove prospettive lavorative. La maggior parte dei frequentanti sono però giovani laureati in giurisprudenza che lavorano o pensano di lavorare nell'impresa di famiglia e hanno quindi bisogno di capire come gestire un sistema complesso»



anni – ricorda Pulitanò - la scuola era frequentata soprattutto da giuristi d'impresa che già lavoravano in azienda. Oggi invece ci sono molti neolaureati e anche qualche avvocato di studio che vorrebbe aprirsi nuove prospettive

lavorative. La maggior parte dei frequentanti sono però giovani laureati in giurisprudenza che lavorano o pensano di lavorare nell'impresa di famiglia e hanno quindi bisogno di capire come gestire un sistema complesso».

Quasi nessuno degli allievi proviene invece da aziende che decidono di integrare in questo modo la formazione dei propri giovani in house. «Oggi purtroppo le imprese – anche quelle associate ad Aigi – sfruttano poco l'opportunità costituita dalla nostra scuola. Il motivo è principalmente la mancanza di budget per attività di formazione. In altri casi invece i grandi gruppi provvedono da sé a corsi integrativi, ma per un giovane giurista d'impresa non frequentare la scuola Aigi è comunque un'occasione persa», puntualizza Pulitanò.

A dimostrarlo sono prima di tutto i risultati ottenuti dai giovani che nel corso di questi dodici anni hanno deciso, al contrario, di cogliere questa opportunità. «Tutti gli allievi che abbiamo conosciuto in questi anni – ricorda Ferretti – hanno conseguito la consapevolezza che la scuola ha costituito per loro un importante strumento di miglioramento professionale e occupazionale. Molti infatti, durante la scuola o subito dopo, sono riusciti ad ottenere uno stage in azienda che nella maggior parte dei casi è sfociato in un'assunzione».

L'importanza della preparazione

Far crescere legali più preparati e consapevoli è un vantaggio prima di tutto per le aziende ma anche per la stessa categoria. Secondo Pulitanò, infatti, «sono molte le questioni irrisolte che riguardano la nostra professione come, ad esempio, il legal privilege o una legge per il riconoscimento della figura del giurista d'impresa che attendiamo da anni. Penso che solo una nuova classe di giuristi d'impresa più coscienti possa finalmente abbattere questi muri. E la nostra scuola, tra gli altri obiettivi, punta proprio a creare questa consapevolezza e una vera cultura della professione».

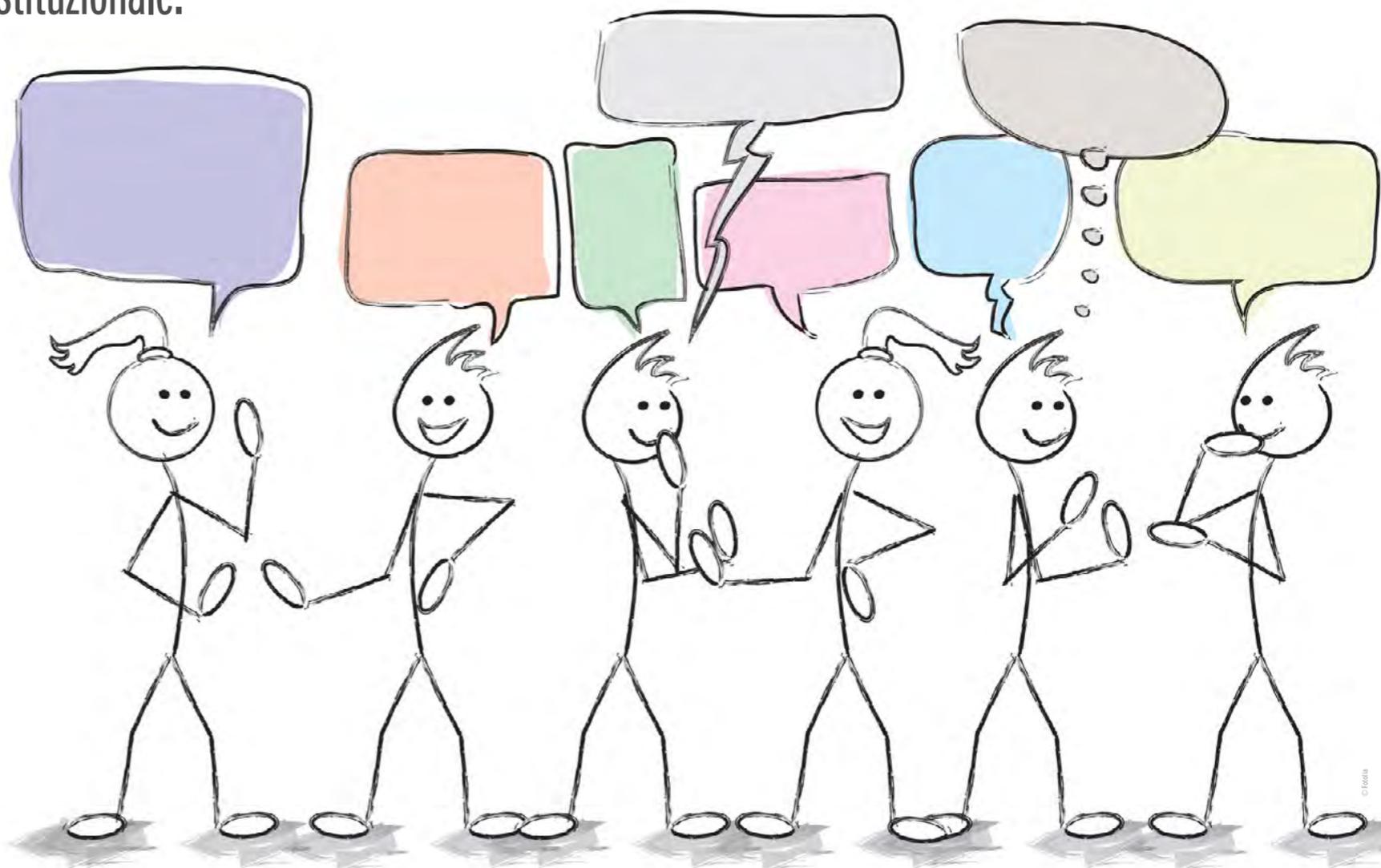
Ma la scuola Aigi si propone anche qualcosa di più: «Un sogno importante per la nostra categoria – confessa l'avvocato – è che venga ritenuto naturale che il general counsel possa diventare capo azienda. Ci sono stati sporadici e isolatissimi casi in passato, ma siamo lontani anni luce. Speriamo che tra gli allievi della scuola ci sia qualcuno in grado di raggiungere questo obiettivo». 🎁



MILANO NOTAI e la carta della COMUNICAZIONE

Lo studio fondato nel 2002 da Giovannella Condò e Monica De Paoli si distingue per l'approccio nuovo al mercato. Ma non perde di vista il proprio ruolo istituzionale.

A chi chiede loro perché siano 17 donne (2 socie e 15 collaboratrici) i notai **Giovannella Condò** e **Monica De Paoli** rispondono – con un sorriso - che hanno provato a rispettare la quote azzurre, ma dopo un po' gli uomini sono fuggiti! Ma essere uno studio notarile tutto rosa non è l'unica particolarità di Milano Notai. Fondato nel 2002 da Condò e de Paoli, si distingue per il profilo internazionale e per aver svolto un ruolo da protagonista in alcune delle più rilevanti operazioni



dell'ultimo anno. Tra queste c'è, ad esempio, il finanziamento da 1,7 miliardi di euro per la realizzazione e la gestione della concessione della linea 5 della metropolitana di Milano; l'emissione di strumenti finanziari partecipativi da parte della start up innovativa Musement; il contratto di rete Rete Italiana Salute e Benessere, la prima esperienza europea di un network nazionale di servizi socio-sanitari assistenziali, per un totale di 1,2 miliardi di euro di valore di produzione. E anche il finanziamento a favore del Fondo Omega Immobiliare gestito da Idea Fimit sgr per 163,5 milioni. Terzo tratto distintivo di questa realtà è l'attenzione alla comunicazione, intesa come attività strategica di apertura al mercato e mezzo per costruire un "posizionamento" anche per uno studio notarile.

Perché e come bisognerebbe puntare oggi sulla comunicazione?

Giovanella Condò: La comunicazione è sicuramente una carta che



Giovanella Condò

ogni studio professionale al giorno d'oggi dovrebbe tentare di utilizzare per migliorare il proprio posizionamento sul mercato, ma farlo nel modo corretto è tutt'altro che scontato. Se non ben maneggiata può, infatti, trasformarsi in un boomerang perché la comunicazione non è solo un modo per farsi pubblicità ma molto di più. Secondo noi dovrebbe essere uno strumento per trasmettere al meglio il proprio brand e la propria identità all'esterno: ma questo si può fare solo se si comunicano contenuti solidi.

Una curiosità: da dove nasce il nome Milano Notai? Perché non chiamare lo studio con i cognomi dei soci come fanno molti?

GC: Il nome Milano Notai è stata un'intuizione che abbiamo avuto all'inizio della nostra storia professionale. Esprime l'unitarietà dello studio e la visione comune, oltre la professionalità di ciascuna di noi.

A proposito di brand: quanto conta oggi per uno studio notarile?

Monica De Paoli: Una volta per farsi conoscere bastava il passaparola, oggi invece è necessario puntare anche sul brand, soprattutto se si lavora, come noi, solo in una grande città. Il brand deve essere alimentato giorno dopo giorno con doti di professionalità, efficienza e organizzazione e mantenuto vivo tramite le relazioni e l'esperienza.



inhousecommunity

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





Monica De Paoli

Che cosa intendete?

GC: Pensiamo al fatto che oggi per essere competitivi bisogna offrire servizi integrati, anche in collaborazione con gli altri consulenti, che rispondano a ogni richiesta dei clienti che sono sempre più esigenti, soprattutto quelli stranieri.

Più esigenti nel senso che chiedono cose diverse rispetto al passato?

MD: Sempre più spesso i notai sono coinvolti in operazioni complesse che richiedono risposte in tempi rapidi e implicano una grande assunzione di responsabilità. Non basta più fornire una semplice consulenza, bisogna essere degli advisor in grado di seguire e supportare il cliente in ogni fase e aspetto di un'operazione.

Esigenze che però devono convivere con quelle che sono le prerogative della figura del notaio...

GC: Esatto. Il notaio è infatti prima di tutto un pubblico ufficiale il cui compito è quello di essere al servizio della legalità e non del

cliente, nel senso che il suo compito è quello di evitare e limitare il contenzioso.

Ma il fatto di essere un pubblico ufficiale come si concilia con la necessità di dover operare in un mercato sempre più concorrenziale?

GC: Bisogna essere celeri, organizzati, preparati, e capaci di dire no e di mantenere ferme le proprie posizioni, purchè meditate e condivise con i clienti.

Quanto conta il fatto di essere specializzate in molte practice?

GC: Sicuramente anche questo è un elemento che contribuisce ad attrarre clienti che sentono di poter contare sul nostro studio a 360 gradi.

Come siete organizzate?

GC: Siamo organizzate con delle squadre di lavoro divise in practice: diritto commerciale, diritto societario, real estate, banking, non profit e anche successioni.

Chi sono i vostri clienti?

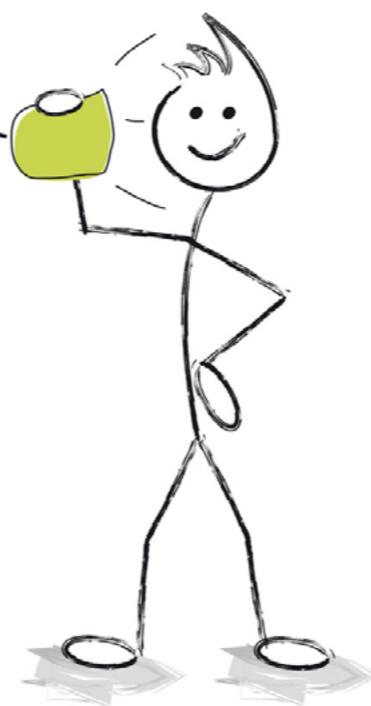
MD: Banche e istituzioni finanziarie, fondi di private equity, di venture capital e immobiliari ma anche enti non profit, start up e semplici cittadini.

Start up e notai: un binomio inusuale...

GC: In effetti può sembrare: siamo attratte da ciò che è nuovo e



«Siamo organizzate con delle squadre di lavoro divise in practice: diritto commerciale, diritto societario, real estate, banking, non profit e anche successioni»



giovani, con la loro voglia di fare e anche con il loro bisogno di essere ascoltati e aiutati.

Siete uno studio che spesso si avvale di altre figure professionali (fiscalisti, architetti, esperti di marchi e brevetti ndr): come vedete la nascita di studi multidisciplinari ?

GC: Secondo noi la figura del notaio che, come dicevamo, è, allo stesso tempo, un professionista e un pubblico ufficiale, mal potrebbe convivere con altre professionalità a cui per ruolo non compete la stessa imparzialità. Il rischio è quello di perdere la propria indipendenza e di svuotare la figura dei propri caratteri identitari.

Che cosa pensate dell'azione del governo rispetto alla vostra categoria professionale?

MD: Questo governo finora non si è dimostrato molto attento ai problemi e alle esigenze dei corpi intermedi, quali ad esempio l'attesa riforma della nostra legge professionale, bensì agli aspetti legati alla concorrenza, voluti dall'Europa.

Questo ha portato a proposte legislative di facile demagogia, come quella di affidare agli avvocati alcune tipologie di vendite immobiliari. Una proposta contro cui, per altro, si sono opposte le stesse associazioni dei consumatori, ricordando il ruolo sociale del notariato. 🚫

inesplorato. Lavorare con le start up, ad esempio, è estremamente interessante perché si ha a che fare con regole nuove e, nella maggior parte dei casi, non ancora scritte.

E questo cosa comporta?

GC: Questo significa che il notaio, insieme agli altri professionisti, è chiamato a inventare strutture giuridiche nuove. Inoltre occuparsi di queste imprese innovative significa avere a che fare con tanti

CAROFIGLIO METTE ALL'INDICE L'AVVOCATESE

E dà alle stampe un “breviario di scrittura civile”.
Il linguaggio pubblico è un «tema centrale della democrazia».
L'ex magistrato: «Bisogna rieducare alla comprensibilità».

di Luana Lamparelli



Gianrico Carofiglio

Esattamente a un anno di distanza dalla pubblicazione dell'ultimo caso dell'avvocato Guerrieri, “La regola dell'equilibrio”, **Gianrico Carofiglio** è tornato in libreria con un saggio intitolato “Con parole precise”.
«Occuparsi del linguaggio pubblico», dice in questa intervista a *MAG* l'ex magistrato scrittore, «è un tema centrale della democrazia». E l'obiettivo di questo lavoro è diventare un breviario di scrittura civile.

Nel saggio, Carofiglio pone sotto la lente d'ingrandimento il linguaggio dei magistrati, dei giuristi e dei giornalisti, lanciando un messaggio che ha il sapore della sfida.

Perché un saggio sull'uso della parola che si faccia breviario di scrittura civile?

Perché occuparsi del linguaggio pubblico, del linguaggio della politica, del diritto, del giornalismo, anche delle aziende, è un tema centrale della democrazia. La democrazia ha bisogno della chiarezza. Quando il parlare è oscuro, il dialogo è difficile – scompare, quasi – e la qualità della vita democratica regredisce.

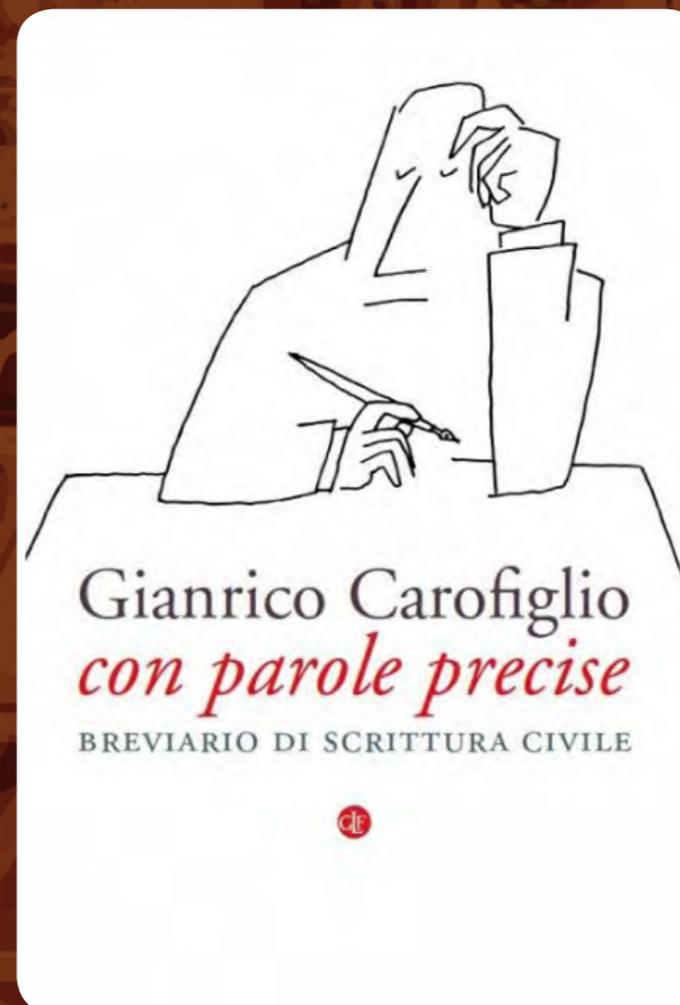
Dal libro, all'iniziativa: lezioni frontali con gli avvocati del futuro...

L'idea di fondo è che, quando si parla

di linguaggio, estetica, etica ed efficacia coincidono. Un linguaggio chiaro e bello è anche un linguaggio efficace, che consente meglio di conseguire risultati. Ciò detto: si tratta di lezioni non solo con e per gli avvocati del futuro, ma anche per quei professionisti che hanno alle spalle lunghi anni di esperienza, professionisti consolidati, affermati ma anche consapevoli della dimensione culturale del loro lavoro, sensibili e attenti al tema della comunicazione efficiente e chiara, del linguaggio chiaro.

La chiarezza non va a braccetto col gergo professionale...

Il linguaggio degli avvocati, dei magistrati, dei giuristi in genere è ancora oggi costruito per escludere più che per comunicare; per creare distanza tra chi è giurista e chi è inconsapevolmente fuori dal recinto della casta. Spesso è un fenomeno inconsapevole. Io stesso quando ancora facevo il magistrato, non





Master universitario di 1° livello in
**DIRITTO SPORTIVO E RAPPORTI
DI LAVORO NELLO SPORT**

a.a. 2015-2016

Hanno patrocinato il master nelle precedenti edizioni:

CONI Comitato Regionale Lombardia - CONI Scuola dello Sport Lombardia - Federazione Italiana Golf
Federazione Italiana Nuoto - Automobile Club Milano - Centro Sportivo Italiano - Lega Nazionale
Professionisti Serie B - Associazione Italiana Calciatori - Associazione Italiana Allenatori Calcio - Lega
del Ciclismo Professionistico - Associazione Corridori Ciclisti Professionisti Italiani - Panathlon
International - FederBet AISBL - Infront Sports&Media - AGAM Associazione Giovani Avvocati Milano

INFORMAZIONI e CONTACCI

tiziana.vettor@unimib.it - alessandro.izar@unimib.it
info@masterdirittosportivo.it

SITI INTERNET:

www.unimib.it (sezione "dopo la laurea - master")
www.masterdirittosportivo.it



Gianrico Carofiglio

ero consapevole di scrivere nel modo che contesto nel mio nuovo libro, “Con parole precise”. Rendermene conto, acquisirne consapevolezza – il che è dipeso da molte ragioni - ha messo in moto il cambiamento di cui questo libro è in qualche modo un punto di arrivo.

Un’esigenza/necessità che investirà tutti coloro che rientrano nella “casta”, per utilizzare un termine molto usato nel suo saggio?

Non è facile rispondere. Tra gli avvocati e i giuristi in genere alcuni sono interessati a mettersi in discussione e cambiare, acquisire chiarezza di linguaggio e quindi costruire una comunicazione chiara ed efficace. Altri probabilmente no.

Quando utilizzo il termine “casta” mi riferisco ai giuristi che si pongono - consapevolmente o, più spesso, – in termini di antagonismo ed esclusione nei confronti di chi giurista non è. Appartengono alla casta coloro che

sfruttano il potere del linguaggio oscuro.

Ossia?

Questo fenomeno riguarda tutti: giovani avvocati, anziani magistrati, professionisti di provincia o titolari e soci di grandi studi legali. Fra di loro alcuni sono più inclini a ragionare, a interrogarsi e a progredire sui temi del linguaggio. Altri no. Bisogna essere consapevoli però che riflettere sulla qualità della lingua dei giuristi ha una diretta attinenza col progresso della cultura giuridica e, in generale, con il progresso di una cultura professionale realmente democratica.

Cosa farebbe se fosse alla guida di una *law firm*?

Se fossi il titolare di un grande studio legale, mi porrei il problema di *educare* e *rieducare* a una lingua più comprensibile, di attirare

.....

«Quando utilizzo il termine “casta” mi riferisco ai giuristi che si pongono - consapevolmente o, più spesso, inconsapevolmente - in termini di antagonismo ed esclusione nei confronti di chi giurista non è. Appartengono alla casta coloro che sfruttano il potere del linguaggio oscuro»

.....

l'attenzione sulla necessità di redigere documenti leggibili (fermo restando, naturalmente, che ci sono temi tecnici che non consentono un eccesso di semplificazione), in definitiva evitando i tic linguistici e soprattutto le oscurità non necessarie. Un linguaggio chiaro è eticamente preferibile ma, anche e soprattutto, superiore sul piano dell'efficacia pratica.

In commercio ci sono già molti manuali su come scrivere, come parlare, come comunicare. C'era davvero bisogno di un altro testo?

Va detto (è scritto anche nel libro) che i manuali di scrittura giuridica in circolazione spesso riproducono essi stessi i difetti che dicono di voler rimuovere. A cominciare dalla mancanza di chiarezza e linearità. Ciò detto: i

manuali non sono tutti uguali. Ci sono quelli mediocri e quelli eccellenti, in tutti i campi. *“Come si fa una tesi di laurea”* è un manuale scritto da Umberto Eco nel 1977 che si continua a vendere e a leggere ancora oggi. Perché è fatto molto bene.

Vuole diventare un “classico” allora...

Ripeto: ci sono manuali mediocri e altri pessimi, e poi manuali onesti e quindi buoni. L'onestà non è sufficiente, ma è necessaria. In ogni caso, la seconda parte di *“Con parole precise”*, si chiama *breviario proprio perché non vuole avere la pretesa di essere un manuale nell'accezione tradizionale del termine. Preferisco dire che è una raccolta di consigli su come fare bene, sul versante linguistico, il lavoro del giurista. Cosa che ha un'attinenza diretta con la dignità professionale, l'amore per il proprio lavoro e la consapevolezza della necessità di farlo bene.*

“Con parole precise” giunge ai lettori dopo circa un anno dalla pubblicazione del suo ultimo romanzo, “La regola dell’equilibrio”. Nel suo stesso saggio fa riferimento all’ultima impresa dell’avvocato Guerrieri, il suo protagonista, riportandone uno stralcio in cui lo stesso Guerrieri sottolinea l’assurdità dell’*avvocatese*. Come si conciliano in Carofiglio il magistrato e lo scrittore attraverso il protagonista che ha creato?

Mi viene da dire che le storie di Guerrieri compongono una sorta di *autobiografia potenziale*. Io sono stato un magistrato (e naturalmente non tocca a me dire come ho fatto questo lavoro), ma non ho mai esercitato la libera professione. Direi che Guerrieri rappresenta il modo in cui mi sarebbe piaciuto fare l’avvocato, se la vita mi avesse riservato questa esperienza.

• • • •

«Mi viene da dire che le storie di Guerrieri compongono una sorta di autobiografia potenziale. Io sono stato un magistrato (e naturalmente non tocca a me dire come ho fatto questo lavoro), ma non ho mai esercitato la libera professione. Direi che Guerrieri rappresenta il modo in cui mi sarebbe piaciuto fare l’avvocato, se la vita mi avesse riservato questa esperienza»

• • • •

Per concludere, mi tolga una curiosità: Carofiglio è mai stato in contrasto con Guerrieri?

Sa che non ho una risposta da darle? Questa è una domanda che non

mi hanno mai rivolto, le devo fare i miei complimenti, non capita facilmente. Lo scriva. Per quanto riguarda la risposta – ci devo pensare – dovremo rinviare alla prossima intervista. 🙏

LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2016

Il 18 gennaio, in una esclusiva serata di gala, il Gotha del settore si è ritrovato per celebrare i protagonisti dell'ultimo anno nella terza edizione del premio dedicato al comparto.

Tutti i principali operatori della **energy community italiana** si sono ritrovati il 18 gennaio al Museo Diocesano di Milano per celebrare la tredicesima edizione dei **legalcommunity Awards**, focalizzata, per la terza volta, sulla consulenza legale nel comparto dell'energia.

L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con **Moroni & Partners** e **Ing Bank**.

La serata ha visto la presenza di circa 550 persone, tra general e legal counsel di prestigiose aziende, advisor finanziari, bankers, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione e ovviamente loro, i protagonisti del settore: specialisti della materia di law firm italiane e internazionali, [premiati da una autorevole giuria](#).



UN ANNO DI ASSESTAMENTO

di vincenzo rozzo

Se il 2014 è stato l'anno dei big deal, come riportato nello scorso Report dedicato al settore, l'anno da poco concluso, invece, è stato caratterizzato da una fase di assestamento: a fronte della quantità, sono state poche le operazioni incisive, dai risvolti economici elevati o di forte impatto sull'andamento del mercato.

Sul fronte oil & gas, l'operazione più importante dell'anno è stata sicuramente la ristrutturazione di Tirreno Power. Tanti i player in campo. Orrick, Gianni Origoni Grippio Cappelli, Legance e Linklaters hanno assistito, rispettivamente, Tirreno Power, Gdf Suez Energia Italia, Energia

Italiana (controllata da Sorgenia) e il pool di banche finanziatrici nell'accordo di ristrutturazione dell'esposizione debitoria della società per un importo complessivo di circa 1 miliardo di euro.

Mentre, su quello delle rinnovabili, il deal più rilevante è stato l'affare da circa 950 milioni tra Erg e E.On. Più nello specifico, Erg, attraverso la controllata Erg Power Generation, ha raggiunto un accordo con E.On Italia per l'acquisizione dell'intero business idroelettrico di E.On Produzione composto da un portafoglio di impianti presenti in Umbria, Marche e Lazio, con una potenza complessiva di 527MW. In questo caso, gli advisor legali in prima linea sono stati Dla Piper, Freshfields e Chiomenti.



La fisionomia del mercato è rimasta sostanzialmente invariata. Pochissimi, infatti, i cambi di poltrona registrati nel corso del 2015. Uno che ha fatto particolarmente "rumore" è stato sicuramente quello di **Cristina Martorana** (ex Watson Farley) entrata a far parte di Orrick in qualità di partner nella sede di Milano. Esperta di diritto amministrativo, contenzioso e regulatory, con il suo ingresso, ha rafforzato ulteriormente la practice energy capitanata da **Carlo Montella**.

Di rilievo anche il passaggio di **Pierpaolo Mastromarini** in Watson Farley. L'ex BonelliErede ha incrementato l'expertise

della law firm guidata da **Eugenio Tranchino** nel project finance.

A fine 2015, poi, ci sono stati due lateral hire di grande importanza. Parliamo di **Germana Cassar**, ex Macchi di Cellere, passata in Dla Piper e di **Daniela Sabelli**, ex Simmons & Simmons, entrata in Curtis Mallet. La prima è andata a rafforzare il team di **Francesco Novelli** sul fronte regulatory/litigation; la seconda, invece, dopo 15 anni in Simmons, si è unita al gruppo di **Galileo Pozzoli**, portando con sé expertise in ambito corporate e regulatory.

Al netto dei cambi di poltrona, gli studi più attivi sul mercato sono stati “i soliti noti” e coincidono sostanzialmente con tutti quelli sopraccitati nei deal più rappresentativi

dell’anno. A questi si aggiungono altri importanti attori quali Ashurst, Cba, Grimaldi, Macchi di Cellere, Norton Rose Fulbright, WFW e Lombardi Molinari Segni. Quest’ultimo, anche quest’anno, ha confermato il forte interesse verso la materia che diventa sempre di più un asset influente e rilevante nella super boutique milanese. Ricordiamo l’ingresso di **Nicola Gaglione** (ex Cba), entrato nel dipartimento guidato da **Carla Mambretti** con la qualifica di co-responsabile project finance.

Molta attività è stata anche registrata sul fronte amministrativo e regulatory. In questo campo sono infatti emerse numerose boutique interamente (o quasi) specializzate nella materia che seguono con continuità i maggiori operatori del

settore, soprattutto in sede giudiziale. Tra queste spiccano Caiazzo Donnini Pappalardo, Cintioli & Associati, de Vergottini, Fraccastoro, Malinconico, Scoca Avvocati Amministrativisti e Todarello. Sul versante della consulenza fiscale (sempre connessa al mondo energy), l’insegna Puri Bracco Lenzi (ri)conferma un ruolo di leadership. Il name partner **Pietro Bracco**, infatti, è stato tra i più segnalati e apprezzati da clienti e colleghi in questa specifica area di attività.

Nel penale, infine, oltre ai “mostri sacri” della materia come Alleva, Bana, Moro Visconti, Mucciarelli e Severino, emergono boutique che vantano operazioni e clienti importanti. Tra queste, Bertolini Clerici e Gebbia Bortolotto Penalisti Associati.

Tutto questo e tanto altro nel prossimo Report sul settore del Centro Ricerche di *legalcommunity.it*.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni dell’ultima edizione dei *legalcommunity Energy Awards*. 🎁



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

Studio dell'anno **ENERGY**

ORRICK HERRINGTON & SUTCLIFFE

L'energy da tempo rappresenta una practice di punta dello studio. È stato protagonista di un lateral hire molto importante come anche di numerose operazioni di peso chiuse nel corso dell'anno. Il track record dei professionisti dedicati copre tutte le specializzazioni della materia.



Carlo Montella, Cristina Martorana, Andrea Gentili, Pina Lombardi e Celeste Mellone (Orrick Herrington & Sutcliffe)

I FINALISTI

- BonelliErede
- Clifford Chance
- Grimaldi Studio Legale
- Orrick Herrington & Sutcliffe
- Watson Farley & Williams

Avvocato dell'anno **ENERGY**

LORENZO PAROLA

Paul Hastings

Secondo il mercato è uno dei massimi esperti italiani del settore. Protagonista di operazioni importanti per valore economico e rilevanza strategica, si distingue per la «competenza tecnica, la puntualità, la predisposizione ad approfondire le tematiche e individuare soluzioni vincenti».



Domenico Longo (Il Camiciario) e Lorenzo Parola (Paul Hastings)

I FINALISTI

- Carola Antonini
Chiomenti
- Rosella Antonucci
Legance
- Carloandrea Meacci
Ashurst
- Francesco Novelli
DLA Piper
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Francesco Puntillo
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Studio dell'anno **PROJECT FINANCE**

LEGANCE

Tra i punti di forza, «multidisciplinarietà del desk, disponibilità e qualità delle risorse assegnate ai progetti». I numerosi commenti positivi raccolti da clienti e da operatori del settore dimostrano la leadership dello studio nel mercato energetico italiano, in particolare nel project finance.



Rosella Antonucci (Legance), Valerio Capizzi (ING Bank) e Monica Colombera (Legance)

I FINALISTI

- Ashurst
- Legance
- Linklaters
- NCTM
- Norton Rose Fulbright

Avvocato dell'anno **PROJECT FINANCE**

CATIA TOMASETTI

BonelliErede

«Impeccabile per competenze, flessibilità, capacità tecniche e spirito commerciale». Possiede una riconosciuta expertise nell'ambito del project finance, campo nel quale può vantare un ruolo di leader di mercato.



Catia Tomasetti (BonelliErede)

I FINALISTI

- Giuseppe De Palma
Clifford Chance
- Tessa Lee
Linklaters
- Carloandrea Meacci
Ashurst
- Arturo Sferruzza
Norton Rose Fulbright
- Catia Tomasetti
BonelliErede

Studio dell'anno **AMMINISTRATIVO AMBIENTALE**

SCOCA AVVOCATI AMMINISTRATIVISTI

«Preparati, esperti, competenti e costantemente aggiornati», il team si occupa quasi esclusivamente di diritto amministrativo, sia in ambito consulenziale che in sede di contenzioso e segue nomi rilevanti del mondo dell'energia.



Fabio Giuseppe Angelini (Scoca Avvocati Amministrativisti)

I FINALISTI

- Amministrativisti Europei Associati
- Lipani Catricalà & Partners
- Macchi di Cellere Gangemi
- Scoca Avvocati Amministrativisti
- Todarello & Partners

Avvocato dell'anno **AMMINISTRATIVO AMBIENTALE**

CRISTINA MARTORANA

Orrick Herrington & Sutcliffe

Nome noto nel mercato dell'energia, esperta di diritto amministrativo, contenzioso e regulatory, secondo i clienti «si distingue per disponibilità, flessibilità, rapidità di intervento, capacità di trovare soluzioni mirate in relazione ai casi».



Cristina Martorana (Orrick Herrington & Sutcliffe)

I FINALISTI

- Fabio Cintioli
Cintioli & Associati
- Carlo Malinconico
Studio Legale Malinconico
- Cristina Martorana
Orrick Herrington & Sutcliffe
- Filippo Pacciani
Legance
- Aristide Police
Clifford Chance

Studio dell'anno **CONTENZIOSO**

DE VERGOTTINI

Lo studio è specializzato nel contenzioso amministrativo, campo nel quale segue con continuità noti operatori delle rinnovabili e dell'oil & gas. Secondo più di un cliente, il team ha «competenze specialistiche realmente qualificate e vanta un buon rapporto qualità/prezzo».



Marco Petitto, Maria Laura Tripodi, Alessandra Podio e Giovanni de Vergottini (Studio de Vergottini)



I FINALISTI

- Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati
- De Vergottini
- Grimaldi Studio Legale
- Macchi di Cellere Gangemi
- Scoca Avvocati Amministrativisti

Avvocato dell'anno **CONTENZIOSO**

GIORGIO FRACCASTORO

Studio Legale Fraccastoro

«Puntuale e preciso, con una buona capacità di gestire e affrontare la causa in fase giudiziale». Ha seguito numerosi contenziosi in ambito energy e, a detta di molti, «possiede capacità tecnico-giuridiche di alto livello».



Giorgio Fraccastoro (Studio Legale Fraccastoro)



I FINALISTI

- Giorgio Fraccastoro Studio Legale Fraccastoro
- Galileo Pozzoli Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle
- Tommaso Salonicco Freshfields
- Elvezio Santarelli Watson Farley & Williams
- Francesco Sciaudone Grimaldi Studio Legale

Studio dell'anno **OIL & GAS**

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Lo studio è stato protagonista di alcune delle operazioni più importanti dell'anno nel settore oil & gas. Secondo i clienti, il team si caratterizza per la conoscenza approfondita della materia e per l'approccio multidisciplinare. «Tutti i partner sono competenti, professionali, affidabili e sempre presenti».



Giuseppe Velluto e Ottaviano Sanseverino (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

I FINALISTI

- Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle
- DLA Piper
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Paul Hastings

Avvocato dell'anno **OIL & GAS**

PAOLO ESPOSITO

CBA

«Massima efficienza, disponibilità, tempestività e competenza multitasking», sono i tratti distintivi dell'avvocato secondo il mercato. Quest'anno è stato protagonista di operazioni importanti nel comparto oil & gas.



Paolo Esposito (CBA)

I FINALISTI

- Paolo Esposito
CBA
- Francesco Novelli
DLA Piper
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Fabio Todarello
Todarello & Partners
- Giuseppe Velluto
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Studio dell'anno **FONTI RINNOVABILI**

WATSON FARLEY & WILLIAMS

«Il team è eccellente grazie alla competenza specifica in tutte le tematiche connesse al mondo dell'energia, in particolare delle rinnovabili. Ha anche la capacità di interagire su un fronte internazionale». I numerosi commenti positivi confermano, anche quest'anno, la leadership dello studio nel mercato delle rinnovabili.



Elvezio Santarelli, Pierpaolo Mastromarini, Eugenio Tranchino e Tiziana Manenti (Watson Farley & Williams)

I FINALISTI

- Chiomenti
- Macchi di Cellere Gangemi
- Orrick Herrington & Sutcliffe
- Osborne Clarke
- Watson Farley & Williams

Avvocato dell'anno **FONTI RINNOVABILI**

UMBERTO PENCO SALVI

Clifford Chance

Secondo più di un cliente, il professionista garantisce «professionalità, massimo impegno e orientamento alle soluzioni». Per molti è un riferimento affidabile e costante.



Umberto Penco Salvi (Clifford Chance)

I FINALISTI

- Michele Cicchetti
Pavia e Ansaldo
- Carla Mambretti
Lombardi Molinari Segni
- Umberto Penco Salvi
Clifford Chance
- Daniela Sabelli
Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle
- Eugenio Tranchino
Watson Farley & Williams

Studio dell'anno **REGULATORY ANTITRUST**

CLEARY GOTTLIB STEEN & HAMILTON

Lo studio segue i principali operatori italiani e internazionali di oil & gas (soprattutto), rinnovabili e utilities. Il team, composto da circa 30 avvocati, è stato tra i più segnalati per l'expertise e il track record.



Marco D'Ostuni e Matteo Beretta (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton)



I FINALISTI

- Allen & Overy
- BonelliErede
- Caiazza Donnini Pappalardo & Associati
- Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Grimaldi Studio Legale

Avvocato dell'anno **REGULATORY ANTITRUST**

FRANCESCO SCIAUDONE

Grimaldi Studio Legale

«È una pietra miliare del mercato energy italiano. Professionale, competente, tecnico, vicino al cliente», secondo un cliente. Segue numerosi e importanti operatori del settore, attivi soprattutto nei comparti utilities e rinnovabili.



Francesco Sciaudone (Grimaldi Studio Legale)



I FINALISTI

- Silvia D'Alberti
Allen & Overy
- Luciano Di Via
Clifford Chance
- Massimo Merola
BonelliErede
- Tommaso Salonicò
Freshfields
- Francesco Sciaudone
Grimaldi Studio Legale

Studio dell'anno **ENERGY & UTILITIES**

CHIOMENTI

L'opinione di mercato è rivolta soprattutto alla forza del team che quest'anno si è particolarmente distinto nel comparto utilities. Il punto di forza è l'approccio multidisciplinare grazie alla presenza di numerosi soci di peso con diverse expertise.



Corrado Canziani, Elisabetta Mentasti, Carola Antonini (Chiomenti) e Thomas Le Beux (Siram)

I FINALISTI

- BonelliErede
- Chiomenti
- Lombardi Molinari Segni
- Paul Hastings
- Simmons & Simmons

Avvocato dell'anno **ENERGY & UTILITIES**

MARIO ROLI

BonelliErede

Secondo i clienti è «competente, pratico, professionale, con una conoscenza approfondita del mercato». Ha assistito una utility che opera nei territori di Cremona, Pavia, Lodi, Rovato (BS) e Crema, nella fusione con un colosso italiano.



Thomas Le Beux (Siram) e Mario Roli (BonelliErede)

I FINALISTI

- Carla Mambretti
Lombardi Molinari Segni
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Francesco Puntillo
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Mario Roli
BonelliErede
- Daniela Sabelli
Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle

Studio dell'anno **TAX ENERGY**

PURI BRACCO LENZI

Lo studio è stato tra i più segnalati dal mercato per quanto riguarda l'attività fiscale connessa al mondo dell'energia. Il team, dicono i commenti, garantisce attenzione al cliente, preparazione, approfondimento e studio meticoloso delle problematiche.



Pietro Bracco (Puri Bracco Lenzi e Associati)

I FINALISTI

- CBA
- CMS
- Ludovici & Partners
- Puri Bracco Lenzi
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi

Avvocato dell'anno **TAX ENERGY**

FRANCESCO ASSEGNATI

CBA

Nome noto nel mercato della fiscalità, il professionista si ritaglia una buona reputazione anche tra gli operatori dell'energia. Secondo più di un cliente «conosce bene la materia fiscale e, al tempo stesso, le dinamiche aziendali e di business del mondo energy».



Emanuele Prativiera (Finanziaria Internazionale Investments) e Francesco Assegnati (CBA)

I FINALISTI

- Bernadette Accili
Paul Hastings
- Francesco Assegnati
CBA
- Giovanni Calì
CMS
- Carlo Galli
Clifford Chance
- Antonio Tomassini
DLA Piper

Studio dell'anno **PENALE ENERGY**

GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

Lo studio si occupa di tutti gli aspetti del diritto penale che possono interessare le imprese, comprese quelle attive nel mercato dell'energia. Tra i clienti, numerose società italiane e straniere attive nell'oil & gas, rinnovabili e utilities.



Maurizio Bortolotto, Valentina Corino e Mario Gebbia (Gebbia Bortolotto Penalisti Associati)

I FINALISTI

- Bana Avvocati Penalisti
- Bertolini Clerici
- Gebbia Bortolotto Penalisti Associati
- Moro Visconti de Castiglione Guaineri
- Mucciarelli



Avvocato dell'anno **PENALE ENERGY**

PAOLA SEVERINO

Severino Penalisti Associati

Riconosciuta e stimata dal mercato, la professionista ha seguito cause di rilievo anche in ambito energy. Di recente ha seguito una delicata vicenda dai risvolti penali per conto di una nota azienda dell'energia italiana.



Paola Severino (Severino Penalisti Associati)

I FINALISTI

- Guido Carlo Alleva Alleva & Associati
- Antonio Bana Bana Avvocati Penalisti
- Niccolò Bertolini Clerici Bertolini Clerici
- Alberto Moro Visconti Moro Visconti de Castiglione Guaineri
- Paola Severino Severino Penalisti Associati



Studio dell'anno **ENERGY ARBITRATIONS**

CURTIS MALLET-PREVOST COLT & MOSLE

Oil & gas è il core business dell'attività, in particolare nella sfera contenzioso/arbitrati. Ha assistito di recente un Governo straniero nell'ambito di tre arbitrati, uno attualmente in corso e due terminati nell'arco degli ultimi 12 mesi.



Tullio Rodolfo Treves e Denis Bonvegna (Curtis Mallet-Prevost, Colt e Mosle)

Avvocato dell'anno **ENERGY ARBITRATIONS**

RINO CAIAZZO

Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati

Figura di spicco nel mondo regulatory antitrust, il professionista, nel corso dell'anno, ha seguito numerosi arbitrati relativi alla costruzione di parchi fotovoltaici.



Rino Caiazzo (Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati)

Studio dell'anno **COUNTRY AWARDS**

TONUCCI & PARTNERS

Dopo gli uffici di Tirana e Bucarest, lo studio rafforza ulteriormente la propria posizione di leader nell'assistenza legale alle aziende italiane e internazionali in tutta l'area balcanica aprendo anche un ufficio in Serbia, a Belgrado.



Pasquale Silvestro (Tonucci & Partners)

Studio dell'anno **ITALIAN COMMITMENT**

SCHOENHERR

Lo studio internazionale segue prestigiosi clienti italiani, tra cui banche d'affari, in numerosi progetti di finanziamenti nel settore delle rinnovabili in Paesi stranieri quali Romania, Serbia, Turchia, Polonia e Bulgaria.



Daniele Iacona (Schoenherr)

Studio dell'anno **RISING STAR**

CINTIOLI & ASSOCIATI

È considerata dal mercato una delle realtà più in vista del panorama legale energy per quanto riguarda le attività di diritto amministrativo e regulatory, anche in sede di contenzioso. Nato tre anni fa, lo studio ha da poco aperto una sede a Milano.



David Astorre, Giuseppe Lo Pinto, Fabio Cintioli e Matteo Allena (Cintioli & Associati)

Avvocato dell'anno **RISING STAR**

PIERPAOLO MASTROMARINI

Watson Farley & Williams

«Ha uno spiccato senso di problem-solving. In più garantisce rapidità di risposta a fronte di qualsiasi tematica o problema». Il suo recente ingresso, ha rafforzato la practice di project finance dello studio.



Pierpaolo Mastromarini (Watson Farley & Williams)

Studio dell'anno **EMERGENTE**

DENTONS

Lo studio più grande del mondo ha aperto a settembre 2015 una base nella Penisola. L'energy rappresenta già un settore di punta per la neo sede italiana della law firm, dato il peso dei professionisti che vi operano.



Alberto Torini (Sace), Matteo Falcione e Mileto Giuliani (Dentons)

Avvocato dell'anno **EMERGENTE**

UMBERTO ANTONELLI

Ashurst

«Garante di precisione, affidabilità e qualità dei contenuti», secondo un cliente. Segue operazioni di spicco, soprattutto nel settore del project finance.



Umberto Antonelli (Ashurst)

I Tessuti

La selezione attenta dei tessuti è il primo passo per la realizzazione di una camicia veramente speciale.

Dai Popeline 120/2 in trama oppure ordito, ai Sea Island certificati WISICA, ai Voile, Twill, Oxford, Pin Point, Giro Inglese o Lino.

I bottoni esclusivamente in madreperla. Nella qualità più pregiata,

Australia bianca, spessorati da 4 mm, per risaltare sulla camicia e renderla elegante.



Artigianali saluti
da

Domenico Longo

SHOW ROOM
Piazza Zumbini, 47
87100 Cosenza
Tel. Fax 0984.408544
Cell. 338.9088386

email: info@domenicolongo.it
www.domenicolongo.it

realizzazione grafica www.internet-idee.net

*Domenico
Longo*

CREAZIONI SARTORIALI



RESTRUCTURING DEAL OF THE YEAR

TIRRENO POWER

Tanti player in campo, tra advisor legali, finanziari e banche finanziatrici, nell'accordo di ristrutturazione dell'esposizione debitoria di Tirreno Power. Operazione complessa e rilevante per valore economico.

I protagonisti

- Le aziende
 - GDF Suez Energia Italia - Engie
 - Sorgenia, Tirreno Power
- Advisor legali
 - Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
 - Legance
 - Orrick Herrington & Sutcliffe
 - Linklaters
- Advisor fiscali e finanziari
 - Facchini Rossi e Soci
 - Leonardo & Co
 - PJT Partners (formerly Blackstone Advisory)
- Le banche
 - Banca Monte dei Paschi di Siena
 - BNP Paribas
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank
 - ING Bank
 - Lazard
 - Mediobanca
 - Portigon AG
 - UniCredit



Enrica Tocci (Gdf Suez Energia Italia - Engie)
e **Francesco Puntillo** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



Angela Genovese e Marzia Gasperoni (Tirreno Power),
Marco Nicolini (Orrick Herrington & Sutcliffe)



Pietro Braicovich e Nadia Carlucci (Leonardo & Co.),
Violeta Mitsova (PJT Partners - formerly Blackstone Advisory)
e **Francesco Moro** (Lazard)



Vittorio Pozzi e Monica Colomera (Legance)
e **Sergio Ferraris** (Sorgenia)



Luca Rossi e Giovanni Barbagelata (Facchini Rossi e Soci)



Francesco Faldi (Linklaters)



Caterina Antenucci e Sergio Ferraris (Sorgenia)



Banca Monte dei Paschi di Siena, Bnp Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, ING Bank, Mediobanca, Portigon AG, Unicredit (Ast)

M&A DEAL OF THE YEAR

ERG - E.ON

È stato il deal più rappresentativo dell'anno sul fronte delle rinnovabili, l'affare da circa 950 milioni tra Erg e Eon per il passaggio del business idroelettrico.

I protagonisti

- Le aziende
 - Erg
 - E.On
- Advisor legali
 - Dla Piper
 - Chiomenti
- Le banche
 - Banca IMI
 - Barclays Bank Plc
 - BNP Paribas
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank
 - ING Bank
 - Natixis
 - UniCredit



Andrea Navarra (Erg), e Francesco Novelli (Dla Piper)



Carola Antonini (Chiomenti) e Federica Stevanin (E.On)



Banca IMI, Bnp Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, ING Bank, Natixis, Unicredit

INTERNATIONAL DEAL OF THE YEAR

CONTRATTO DOLPHINUS HOLDING

L'unico vero deal di carattere interamente internazionale, quello intercettato dalla law firm italiana che ha assistito Dolphinus Holding nella sottoscrizione di un contratto di fornitura di gas naturale destinato al mercato egiziano del valore di oltre un miliardo di dollari.

I protagonisti

- Le aziende
 - **Dolphinus Holding**
- Advisor legali
 - **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners**

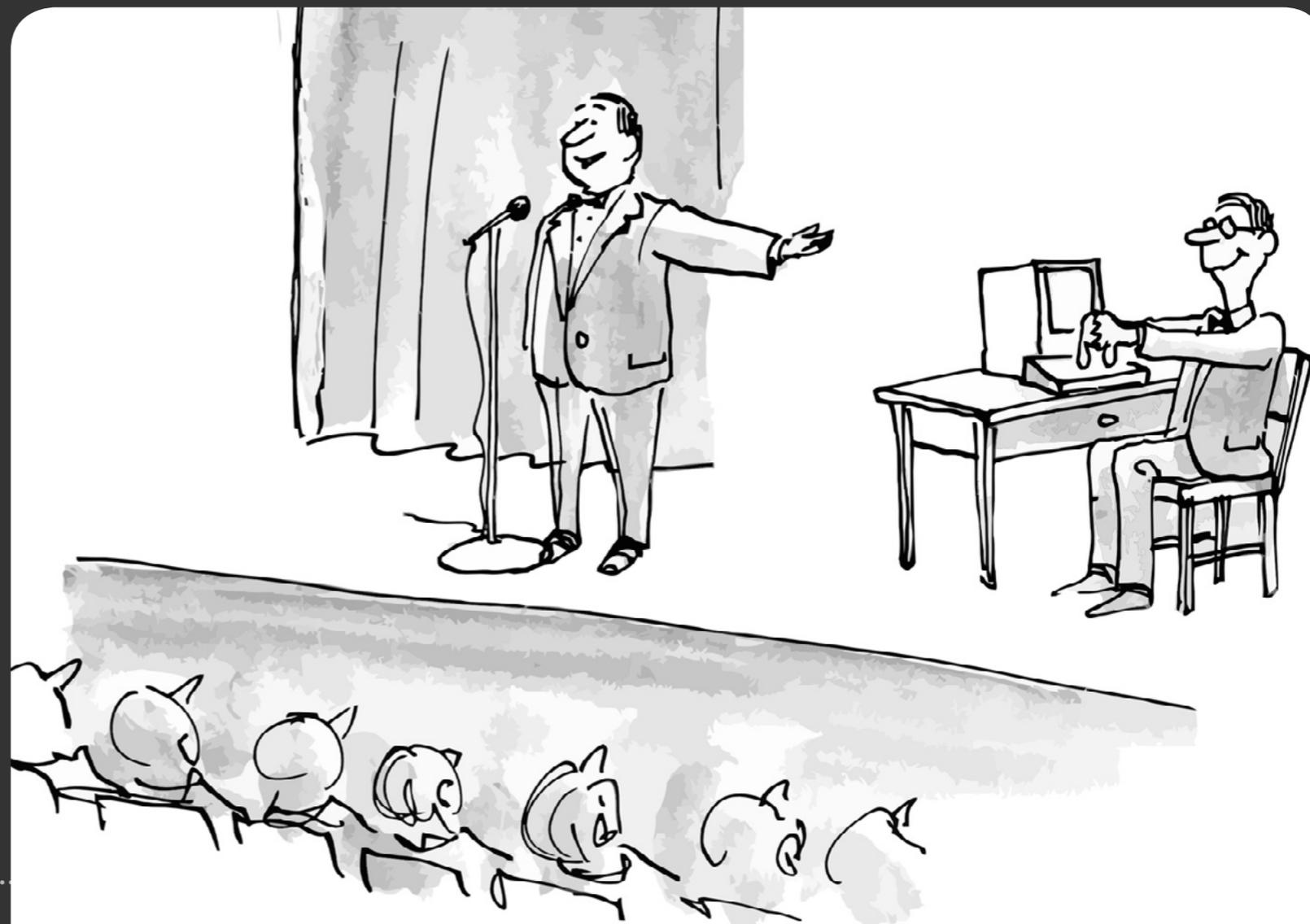


Giuseppe Velluto e Filippo Manaresi (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

E IL MARKETING SCOPRÌ il self publishing

di mario alberto catarozzo*

Self Publishing vuol dire possibilità di pubblicare da sé. Partiamo da qui per capire insieme cosa sta accadendo nel mondo del marketing legale. Storicamente l'unico modo per diventare autore di una pubblicazione – libro o articolo – bisognava passare necessariamente per un editore tradizionale. Oggi, questa non è più una strada obbligata. La tecnologia, infatti, offre la possibilità di pubblicare in formato digitale senza più bisogno degli strumenti tecnici e delle risorse per la distribuzione di cui dispongono tipicamente gli editori cartacei. Internet permette di pubblicare in decine di



formati e di condividere i propri lavori oltre che sul sito o blog di studio, anche su siti dedicati, come lo stesso *legalcommunity.it* ([visita la pagina delle pubblicazioni](#)).

A questo si deve aggiungere un dato di fondo incontrovertibile: le abitudini dei lettori sono in fase di profonda rivoluzione quanto a modalità e tempi.

COSA PUÒ FARE LO STUDIO LEGALE

Oggi, quindi, lo studio legale può diventare autore in modo molto più semplice che in passato. Ci sono studi che da questo punto di vista si sono già organizzati, al punto di aver addirittura registrato delle vere e proprie testate editoriali tecniche.

Un esempio è rappresentato dallo studio legale **La Scala** di Milano, che già da molti anni ha trasformato la produzione giuridica interna in una vera e propria linea editoriale con il marchio *IUSLETTER*. Ancor più recente è il caso di Insights, la rivista a cui ha dato vita la sede italiana di Clifford Chance.

In molti altri casi, tanti studi hanno



Oggi, quindi, lo studio legale può diventare autore in modo molto più semplice che in passato. Ci sono studi che da questo punto di vista si sono già organizzati, al punto di aver addirittura registrato delle vere e proprie testate editoriali tecniche



realizzato singoli ebook o vademecum specifici su alcuni argomenti o una newsletter evoluta.

PERCHÉ DEDICARSI AL SELF PUBLISHING

Il self publishing può essere un ottimo strumento di *content marketing* per attivare processi di business development. I vantaggi possono riguardare diversi aspetti. Vediamoli:

1. **L'immagine** (*brand reputation*), perché avere una collana di ebook, o una rubrica sicuramente trasmette

all'utenza l'idea di struttura organizzativa e di competenza.

2. La **fidelizzazione** dei clienti, in quanto inviare al cliente strumenti formativi e informativi è sempre un plus che, ricevuto gratuitamente e senza aspettarselo, fa piacere e aiuta a legare il cliente allo studio che in questo modo si prende "cura" della propria clientela.
3. Il **business development**, in quanto l'ebook oltre che sul sito di studio potrà essere condiviso sui social e sui siti ad hoc che accolgono e promuovono le pubblicazioni



gratuite. Un altro modo per aumentare la visibilità.

- 4 **Team building** interno allo studio, perché la realizzazione di una pubblicazione e di una rivista coinvolge diversi professionisti di studio che devono imparare a confrontarsi e lavorare insieme per un risultato comune

COME CREARE EBOOK O RIVISTE DIGITALI

Molti penseranno che per realizzare un ebook o una rivista digitale, ci vogliono competenze specialistiche di grafica o di editing, oppure che sia dispendioso

in termini di soldi da investire con società specializzate. La verità è che oggi la tecnologia offre tutte le risorse necessarie per poterlo fare “in casa” con ottimi risultati in termini di immagine e qualità dell’output. Certo, dare la lavorazione in mano a professionisti del settore vi solleva da una serie di attività che probabilmente non rientrano nel vostro background, quali la correzione di bozze, l’editing dei testi e l’impaginazione.

E UNA VOLTA PRODOTTO L'EBOOK CHE FARNE?

Come dicevamo, una volta che avete

realizzato l’ebook si tratterà di dargli visibilità sul web. Innanzitutto, bisogna ricordare che l’ebook è un vero e proprio libro in formato digitale, che necessita di indice, suddivisione in capitoli e paragrafi, conclusioni e bibliografia. Non serve invece un codice ISBN, che è utile solo se viene inserito nel circuito librario per la sua gestione.

La prima cosa da fare è scegliere se l’ebook sarà gratuito o a pagamento. Deciso ciò, bisognerà inserirlo nell’apposita pagina del sito dedicata alle pubblicazioni l’ebook. Da qui si partirà con la condivisione sui principali social dello studio che rimanderanno per il download a un sito.

Bene, ora tocca a voi trovare il tempo, la voglia e il coraggio di cominciare a riempire pagine bianche e farvi conoscere. Buon lavoro!

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

Mangiar bene in Galleria? SI PUÒ



di giacomo
mazzanti

Milano negli ultimi tempi sta mostrando sempre più ristoranti di spessore legati agli hotel di super lusso, dove la ristorazione ha un sua propria identità anziché essere solo un semplice posto dove andare a mangiare in quanto alloggiati per la notte. VUN (che significa uno in milanese) ne è un esempio. Il locale (una stella Michelin, situato all'interno del Park Hyatt) è stato di recente completamente rinnovato. Il risultato è

un ambiente intimo e raccolto, nel quale i protagonisti assoluti sono il cibo e l'esperienza gastronomica offerta dallo chef **Andrea Aprea**.

Arredi, complementi, elementi decorativi sono gli strumenti necessari per l'ospite in un'esperienza dei sensi.

A partire da un'accurata scelta delle materie prime lo chef, di origini partenopee, crea una cucina innovativa, di grande tecnica, ma che trae spunto dalla ricca tradizione gastronomica della penisola. Esclusivo e di grande qualità il servizio in sala, coordinato con professionalità dal maitre **Nicola Ultimo**. Tra gli antipasti l'Uovo (piselli, pecorino, tartufo nero), mentre tra i primi il Riso Carnaroli autentico "Riserva San Massimo" (scampi, limone, rosmarino, capperi) per proseguire con il Manzo (lampascioni, patata, dragoncello) o con il Maiale nero di Nebrodi (radicchio, provola affumicata, miele, peperoncino) e, infine, chiudere con la particolare Pastiera sferica.

Cifre non per tutte le tasche ma che sono ampiamente meritate. 🍷



VUN

Via Silvio Pellico, 3
20121 Milano
tel. +39.02.88211350
reservation@wicuisine.it
www.wicuisine.it



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 10 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali e 1 società editrice: Allen & Overy, Bacciardi Studio Legale, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, La Scala, Portolano Cavallo, Memento.

I professionisti richiesti sono in totale 12 tra associate, junior associate e trainee, operatori phone collection, esperti di diritto tributario.

Le practice di competenza comprendono banking, diritto societario e tributario internazionale, international litigation, diritto regolamentare e dei mercati finanziari, competition, recupero crediti, legal recovery, media, privacy e nuove tecnologie, m&a.

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

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

ALLEN & OVERY

Sede. Milano.

Posizione aperta. Junior Associate.

Area di attività. Banking.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Allen & Overy is looking to recruit a junior associate (1-2 years PQE) to its English law banking team in Milan, Italy. The team works on a variety of bank lending transactions governed by English

law, including corporate loans, leveraged acquisition finance and some restructuring work. As well as being part of an integrated Anglo-Italian team that includes Italian banking lawyers, the team works closely with the A&O London banking group and the transactions are mostly pan-European in nature, although some are centred on the top end of the Italian market. The right candidate will have gained at least 1 year experience of cross-border

financing transactions at a leading international law firm, and will be qualified as an English solicitor or other common law equivalent (including Australian and New Zealand lawyers).

Speaking Italian would be an advantage but is not a requirement. An EU passport would be an advantage but support will be given with Italian immigration practicalities to other nationals.

Riferimenti. Please send CV complete of cover letter to:

marzia.grugni@allenoverly.com

BACCIARDI STUDIO LEGALE

Sede. Pesaro.

Posizione aperta 1. Professionista Junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività. Diritto Societario e Tributario Internazionale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al Dipartimento di Diritto Societario e Tributario

Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale e internazionale. Si richiedono: età non superiore a 30 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Sede. Pesaro.

Posizione aperta 2. Giovane avvocato.

Area di attività. International Litigation.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un giovane avvocato da adibire al Dipartimento di International Litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale. Si richiedono: età non superiore a 30/32 anni; esperienza di

almeno 5 anni in attività processuale; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Trainee/associate/senior associate.

Area di attività. Diritto Regolamentare e dei Mercati Finanziari.

Numero di professionisti richiesti. 1/3.

Breve descrizione. Lo Studio è alla ricerca di 1/3 risorse di varia seniority da inserire nel team di consulenza in materia di regolamentazione bancaria, finanziaria, di investimenti e assicurativa. Il candidato dovrà avere acquisito una formazione accademica mirata e/o avere maturato

esperienza presso il dipartimento specializzato in diritto regolamentare e dei mercati finanziari di uno Studio di primario livello. Sono titoli preferenziali precedenti esperienze professionali e/o accademiche in ambito rilevante. È considerata fondamentale un'eccellente conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato e lettera di presentazione a segreteria2@5lex.it.

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Sede. Roma.

Posizione aperta. Junior Associate.

Area di attività. Competition.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un Junior Associate.

Riferimenti. recruiting-rome@gop.it.

LA SCALA

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore junior.

Area di attività. Recupero crediti, ambito bancario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato o un praticante abilitato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni, preferibilmente in ambito bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore junior - La Scala Studio Legale".

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Operatore Phone Collection.

Area di attività. Legal Recovery.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La Scala Studio Legale cerca per il proprio dipartimento di Legal Recovery un collaboratore da inserire nel team "Collection".

La risorsa gestirà il recupero crediti telefonico in inbound e outbound di grandi gruppi bancari/finanziari. In particolare, gestirà trattative per piani di rientro e saldo e stralcio. Il candidato ideale è laureato in materie economico-giuridiche, ha una precedente esperienza in un ruolo analogo, e possiede eccellenti capacità comunicative, di ascolto e di negoziazione e un forte orientamento al risultato. È prevista una assunzione con contratto a tempo determinato prorogabile e finalizzato all'inserimento, orario di lavoro full time. Retribuzione e inquadramento verranno parametrare alla effettiva esperienza.

Riferimenti. Se in possesso dei requisiti richiesti, si prega di inviare la propria candidatura all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, indicando come riferimento: Collection.

PORTOLANO CAVALLO

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Associate.

Area di attività. Media, Privacy e Nuove Tecnologie.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ideale, in possesso di laurea in Giurisprudenza con un voto di laurea di almeno 105/110, avrà maturato un'esperienza di 2-3 anni come avvocato in studi legali occupandosi principalmente di responsabilità degli Internet Server Providers, protezione dei dati personali, trasferimenti di dati all'estero, geo-localizzazione, cookies, privacy dei dipendenti, information governance, cyber security e e-commerce. L'ottima conoscenza dell'inglese rappresenta un requisito fondamentale. Capacità di lavorare in team, orientamento al risultato e capacità di risoluzione dei problemi, flessibilità, determinazione, tenacia, ambizione e spirito d'iniziativa ne completano il profilo. Lo studio offre ottime possibilità di crescita professionale al suo interno ed un ambiente di lavoro dinamico, giovane (età media 35 anni),

internazionale, creativo ed innovativo.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Associate.

Area di attività. Area Mergers & Acquisitions.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ideale, in possesso di laurea in Giurisprudenza con un voto di laurea di almeno 105/110, avrà maturato un'esperienza di 5-7 anni in primari studi legali occupandosi principalmente del coordinamento della attività di due diligence, nonché della redazione e negoziazione di contratti di acquisizione, accordi di investimento, patti parasociali e altri accordi commerciali, partecipando attivamente a tutte le fasi delle operazioni straordinarie, fusioni, acquisizioni e joint ventures, per operatori industriali e del settore Private Equity e Venture Capital. L'ottima conoscenza dell'inglese rappresenta un requisito fondamentale. Capacità di lavorare in team e di coordinare il lavoro di altri professionisti, orientamento al risultato e capacità di risoluzione dei problemi, flessibilità, determinazione, tenacia, ambizione e spirito d'iniziativa completano

il profilo. Lo studio offre ottime possibilità di crescita professionale al suo interno, un sistema di compensi in linea con la fascia più alta del mercato e un ambiente di lavoro dinamico, giovane (età media 35 anni), internazionale, creativo ed innovativo.

Riferimenti. Per informazioni o per inviare la propria candidatura contattare:

dott.ssa Giorgia Vitanza

HR Manager

recruitment@portolano.it

MEMENTO

Sede. Assago-Milanofiori.

Posizione aperta. Esperto di diritto tributario.

Area di attività. Redazione fiscale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Laurea magistrale in Economia e commercio o in Giurisprudenza con esperienza almeno triennale maturata presso studi professionali o in uffici fiscali d'impresa; ottima conoscenza del Diritto tributario; capacità di approfondimento e di sintesi,

approccio pratico delle problematiche trattate, interesse per la redazione e la ricerca, disponibilità a lavorare in gruppo; auspicabile il conseguimento del titolo di Dottore Commercialista; gradita conoscenza della lingua francese. La persona dovrà partecipare alle attività della redazione, all'aggiornamento annuale delle opere esistenti, anche online, e alla realizzazione di nuovi volumi e prodotti online seguendo le linee guida redazionali interne.

Si richiede capacità di approfondimento e di sintesi, approccio pratico alle problematiche trattate, disponibilità a lavorare in gruppo.

Riferimenti. Inviare dettagliato Curriculum, via e-mail a cv@memento.it, con l'autorizzazione al trattamento dei dati personali (Dlgs. 196/03). La ricerca è rivolta a uomini e donne L. 903/77. 



SCARICA GRATIS

**GENERAL
COUNSEL
E-BOOK 2015**

INCLUDE
LO SPECIALE
GENERAL
COUNSEL
DELL'ANNO
2015

In collaborazione con

Partner

Amendolito & Associati
BN [&] P
BOURSHIER, NUTTA [&] PARTNERS
C/M & P
LABLAW
LGV
ORSINGER ORTU
Pirota Peninuto Zoi & Associati
ICM Advisors

