



**Ganelli prepara
il lancio
di *Leading law***



**Advisor in campo
nel risiko bancario**



**Il Third Party Funding
fa rotta sull'Italia**

«Il valore di uno studio dipende dalla sua organizzazione» dice a *MAG* l'avvocato. L'associazione specializzata in diritto del lavoro sarà la prima a dotarsi di un sistema di «contabilità industriale». «Dobbiamo sempre sapere quanto ci costa realizzare ogni nostro singolo prodotto»

L'INNOVAZIONE secondo TOFFOLETTO

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

Scorrimento orizzontale



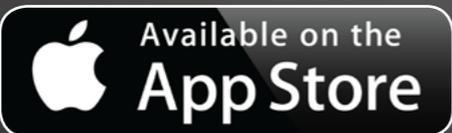
Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



Se la provincia si avvicina al cuore del business



di nicola di molfetta

Studi legali e mercato. Da sempre siamo abituati a osservare questa dinamica dalle grandi città del nostro Paese. Da Milano, capitale economica. O da Roma, vertice amministrativo e regolamentare, oltretutto politico dello Stivale.

Gli avvocati e le associazioni professionali che negli ultimi vent'anni

hanno dominato il settore hanno tutte il loro centro di comando in una di queste città, con il capoluogo lombardo che, oggi come oggi, sembra essere l'unico tra i due a offrire maggiori opportunità di sviluppo.

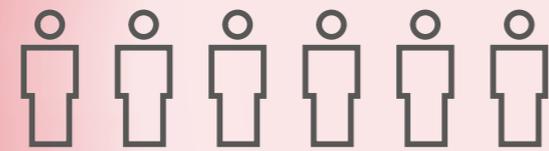
Dopo gli otto anni dell'ultima crisi, però, abbiamo assistito con crescente frequenza a un fenomeno di grande interesse. Sempre più studi "di provincia" hanno

cominciato a giocare partite che nel recente passato erano riservate alle law firm "di città", facendo leva su un'elevata preparazione tecnica, la capacità di dialogare efficacemente con le pmi e la competitività delle proprie parcelle.

Non solo questi studi, provenienti dalla Sicilia o dalla Puglia, dalla Campania

Giovedì 25 febbraio
segui la diretta streaming dalle 20,15
o Twitter #LcFinanceAwards

Finance *2016* Awards



by **legalcommunity**.it

IN COLLABORAZIONE CON


Accuracy


footprintlegal

o dall'Emilia Romagna, dal Triveneto o dal Piemonte, hanno consolidato e rafforzato il loro rapporto con la clientela locale, ma sono stati anche capaci di intercettare la domanda di assistenza che veniva dai centri teoricamente più serviti sul piano della consulenza legale.

Dopo la stagione delle “invasioni barbariche” ha avuto il suo contraccolpo. I professionisti più preparati e quelli più brillanti hanno capito che potevano far proprie molte delle caratteristiche che, sulle prime, facevano apparire i grandi player come degli extraterrestri e che se fossero state accompagnate da una maggiore conoscenza delle logiche territoriali avrebbero potuto spazzare via la concorrenza locale.

Con quali conseguenze? Sgombriamo subito il campo da possibili allarmismi: la porzione di mercato sottratta alle realtà protagoniste del settore è stata minima. Quasi irrilevante. Quello che ci interessa, tuttavia, non è ciò che

in negativo può essere determinato da questo fenomeno. Bensì ciò che di positivo può essere avviato. Per anni i grandi studi nazionali hanno cercato di penetrare la provincia del Paese, consapevoli dell'esistenza di un enorme bacino di mandati totalmente inesplorato. E fino a oggi, quasi tutti i tentativi di impiantare un'insegna nazionale sul territorio si sono dimostrati fallimentari per la sostanziale incapacità di chi investiva in questo progetto di trovare la formula giusta per operare in provincia senza muoversi come un elefante nella proverbiale cristalleria.

Lo scenario odierno è tale per cui in molti, volendo, potrebbero tornare a coltivare la propria presenza sul territorio costruendo un dialogo proficuo con partner capaci di parlare la loro stessa lingua e quindi in grado di essere i referenti giusti per presentare e dare cittadinanza all'insegna nazionale o internazionale sul territorio.

I primi progetti che si muovono in questo senso cominciano a vedersi. E presto,

E presto, se i rumors raccolti da *Mag* dovessero trovare conferma, saranno in molti a tentare l'impresa della conquista del territorio con formule nuove, moderne declinazioni del concetto di network o soluzioni innovative per la creazione di associazioni territoriali

se i rumors raccolti da *Mag* dovessero trovare conferma, saranno in molti a tentare l'impresa della conquista del territorio con formule nuove, moderne declinazioni del concetto di network o soluzioni innovative per la creazione di associazioni territoriali.

Non c'è solo l'estero tra le opzioni di chi voglia allargare i confini del proprio orizzonte di business. 🌐

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n_dimolfetta

Giovannelli
work in progress

21



Il Third Party Funding
fa rotta sull'Italia

25



L'innovazione
secondo Toffoletto

30



37



48



59



63

L'era
Del profitto
Responsabile

Lunga vita
ai piccoli azionisti
col whitewash

Ganelli
prepara il lancio
di *Leading Law*

Advisor
in campo
nel risiko bancario

Agorà	08	Diverso sarà lei	58
Gattai mette in piedi anche l'antitrust e prende D'Alberti		Disabili, se il Jobs act diventa una barriera occupazionale	
Il barometro del mercato	16	Focus	69
Peroni, il big deal lo stappano gli inglesi		Lo shopping nel real estate non parla italiano	
Follow the money	36	Concorrenza	76
L'Argentina e il senso di Macri per la finanza		Quattro presidenti a confronto e i 25 anni dell'autorità antitrust	
Strategie	44	Istruzioni per l'uso	80
Una boutique tra business e accademia		Così si costruisce lo spirito di squadra in studio	
Il commento	53	Le tavole della legge	84
Autonomi, tutele minimal		Il nuovo Olmetto, qualità con stile e tradizione	
Aibe index	56	Aaa cercasi	85
L'Italia promossa (con riserva) dagli investitori stranieri		15 Posizioni aperte, segnalate da 7 studi	

N. 53 del 22.02.16



«Il valore di uno studio dipende dalla sua organizzazione» dice a MAG l'avvocato. L'associazione specializzata in diritto del lavoro sarà la prima a dotarsi di un sistema di «contabilità industriale». «Dobbiamo sempre sapere quanto ci costa realizzare ogni nostro singolo prodotto»

L'INNOVAZIONE
secondo
TOFFOLETTO

MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it
Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Morimondo, 26 • 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.89 • info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico
aldo.scaringella@legalcommunity.it

General manager
stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione
sara.venegoni@legalcommunity.it
Eventi e Sponsorizzazioni
cristina.testori@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

GATTAI METTE IN PIEDI ANCHE L'ANTITRUST E PRENDE D'ALBERTI

Prosegue l'ampliamento della partnership dello studio Gattai Minoli Agostinelli. Infatti, secondo quanto raccontato in esclusiva da *Legalcommunity.it*, la compagine professionale guidata da **Bruno Gattai** aprirà le porte a un partner specializzato in materia antitrust. Si tratta, sempre secondo quanto rivelato da *Legalcommunity.it*, di **Silvia D'Alberti**, fino a questo momento partner di Allen & Overy.



Silvia D'Alberti

L'antitrust era, come dichiarato a *MAG* da Gattai ([si veda il numero 45](#)), una delle aree in cui, assieme al tax, lo studio avrebbe voluto investire tra la fine del 2015 e gli inizi dell'anno in corso. Coerentemente con questo programma, nella partnership è arrivato prima **Eugenio Romita** ([leggi l'articolo](#)) e ora farà il suo ingresso D'Alberti con **Fabiana Campopiano** e **Claudia Cattarin**.

L'avvocata, che sarà basata nella sede di Roma di Gattai Minoli Agostinelli, è una protagonista della competition law, prima fascia nel ranking italiano di Chambers dedicato a quest'area di pratica, in cui D'Alberti ha seguito clienti come Shell Italia, Costa Crociere, Butangas, Barclays, ED&F Man e più di recente Carnival Corporation, Procter & Gamble e DS Smith Packaging. Nel corso della sua precedente attività come funzionario dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato è stata condirettore della direzione istruttoria energia. 🌐

UBI BANCA APRE UN UFFICIO DI RAPPRESENTANZA A CASABLANCA

Ubi banca sbarca in Marocco. Il gruppo ha infatti ottenuto un'autorizzazione dalla Banca Centrale del Marocco e lo status di CFC rilasciato dalla CFC Commission che permettono di aprire l'ufficio di rappresentanza a Casablanca all'interno del Casablanca Finance City (CFC).

Quest'ultima è la piattaforma creata dalle autorità marocchine nel 2010 con l'intento di promuovere il ruolo di Casablanca in quanto importante centro finanziario della regione in grado di attrarre aziende africane e internazionali che scelgono la città come base per lo sviluppo della propria attività nell'Africa settentrionale, occidentale e centrale.

Il Responsabile della struttura sarà **Abdelkrim Sbihi**, 43 anni, che proviene dall'incarico di cfo di un importante gruppo attivo nel settore del retail commerciale nel Paese. 🌐

BENEDETTA SPREADICO È MARKETING MANAGER DI SAXO BANK ITALIA

Benedetta Spreafico è la nuova marketing manager di Saxo Bank Italia, istituto specializzato nel trading e negli investimenti online. Dopo una laurea in management all'Università Bocconi di Milano e una specializzazione in marketing alla UCLA di Los Angeles, Spreafico ha lavorato come consulente di processi di digital transformation per aziende del settore banking e finance. Prima di entrare in Saxo Bank, ha ricoperto per due anni il ruolo di web marketing specialist in Fineco. 🌐



Benedetta Spreafico

K&L GATES: SALVADORI DI WIESENHOFF DIVENTA PARTNER

Lo studio legale K&L Gates ha nominato di recente 50 nuovi partner che saranno effettivi a partire dal 1 marzo 2016 e che provengono da tutti e quattro i continenti in cui lo studio è attivo.

Per l'Italia è stato promosso alla carica di partner il commercialista **Vittorio Salvadori di Wiesenhoff** che opera nella sede di Milano. Il professionista è specializzato nei settori tax, m&a, private equity, real estate, restructuring. 🌐



Vittorio Salvadori di Wiesenhoff

BAKER & MCKENZIE INVESTE SULLA FINANZA CON LICHINO

Baker & McKenzie annuncia l'ulteriore rafforzamento della compagine con l'ingresso dell'avvocato **Carlo Lichino** in qualità di counsel nell'area finanza strutturata del dipartimento Banking & Finance degli studi italiani.

Prima di entrare in Baker & McKenzie, Lichino ha collaborato per diversi anni con Clifford Chance.

È specializzato in operazioni di finanziamento strutturate, cartolarizzazioni domestiche e multi-jurisdictional di crediti sia in bonis che npl, principal finance, operazioni di cessione di crediti, finanziamenti dalla Banca Europea degli Investimenti, accordi di rifinanziamento con la Bce ed emissioni di covered bond sia in forma dematerializzata che registered. 🌐

VOTA IL TUO PREFERITO

IP & TMT *2016*
i i i i i Awards
by legalcommunity.it

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 

NOVE LAW FIRM CREANO UN'ASSOCIAZIONE DI ITALIAN DESK

Un network di studi legali internazionali e indipendenti che sia un collegamento per i clienti italiani, ma anche stranieri, con il resto del mondo. Si presenta così l'associazione degli Italian desk legali indipendenti, che nascerà ufficialmente il prossimo 10 giugno a Milano, con la firma dell'accordo tra le nove law firm coinvolte: Bartolome & Briones proveniente dalla Spagna, Bonn Steichen & Partners dal Lussemburgo, Atkp dalla Russia, Grm dall'Inghilterra, Wkb dalla Polonia, Gwa dalla Cina, Racine dalla Francia e le due new entry Df da Malta e FLD Swisse & Italian Law Firm dalla Svizzera. La decisione è stata infatti presa nel secondo incontro tra gli studi che si è tenuto a Milano lo scorso 17 febbraio, dopo quello conoscitivo che si è svolto a settembre 2015 all'Expo.



Domenico di Bisceglie

Si è trattato di un incontro «decisivo», ha detto **Domenico di Bisceglie**, partner di Wkb e fra i promotori dell'iniziativa. L'unica indecisione, aggiunge, è stata quella relativa al nome e del logo, «che saranno presentati il giorno della firma».

Prima del 10 giugno, il prossimo step è ora la creazione di «gruppi di lavoro» che cureranno lo statuto, il codice etico e il piano di marketing.

Ma quali saranno le finalità e le attività di questo network? «Tutto ciò che può aiutare il business e i nostri clienti», sostiene di Bisceglie.

L'ambizione è quella di «essere un "hub" culturale legale e offrire un servizio ai nostri clienti che non vada in contrasto con quello degli studi italiani». Gli studi partecipanti, sottolinea il legale, «non si occuperanno di diritto italiano all'estero ma diritto nazionale, e naturalmente internazionale, ciascuno nel proprio Paese».

Quanto alle best practices, gli studi hanno deciso le tariffe da applicare e la divisione degli onorari, le responsabilità e le modalità di preselezione degli studi associati, che dovranno avere determinati requisiti.

Fra questi il massimo di una sede all'estero, efficienza e customer care eccellente, l'italianità, quindi «la conoscenza della lingua italiana e della nostra cultura economico-finanziaria». 🇮🇹

BENUCCI ALLA GUIDA DI FABRICA SGR

Nuovo amministratore per Fabrica Immobiliare, la società di gestione del risparmio partecipata dal gruppo Caltagirone e dal Monte dei Paschi di Siena (con una quota del 49,9% a testa).

Si tratta di **Giovanni Maria Benucci**, nominato dal cda dopo le dimissioni di **Fabrizio Caprara**, che è stato indicato per la poltrona di presidente.

Nel board della società, di cui era già membro, Benucci sarà affiancato, oltre che da Caprara, anche da **Mario Delfini** (vicepresidente), dai consiglieri **Marco Maria Bianconi** e **Riccardo Quagliana** e dai due indipendenti **Luigi Gaspari** e **Stefano Russo**.

Benucci, con esperienza nel real estate immobiliare, è stato direttore generale di Sorgente sgr ed è poi approdato al vertice di Domus Italia, società immobiliare del gruppo Caltagirone. Nel corso della sua carriera professionale è stato inoltre Consigliere di Futura, Responsabile della Struttura della Sicilcassa in L.c.a. e docente alla facoltà di giurisprudenza all'Università degli studi di Palermo. 🌐



Giovanni Maria Benucci

CARROZZO È GENERAL COUNSEL DI COOPERATIVA EDILE APPENNINO

Cambio di poltrona per **Guglielmo Carrozzo**. Il giurista d'impresa è diventato il nuovo general counsel di Cooperativa edile appennino, azienda nella quale lavorava dal 2014 come legal counsel.

In precedenza Carrozzo ha avuto una breve esperienza come consulente d'impresa a Bruxelles presso Tsamota corporation.

Il professionista ha conseguito un master in diritto internazionale rilasciato da United nations interregional crime and justice research institute (Unicri). 🌐



Guglielmo Carrozzo

sono lieti di invitarLa al convegno

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

ore 14.00 **Registrazione dei partecipanti**

ore 14.10 **Saluti di benvenuto**

ore 14.15 **Prima sessione**

- Il nuovo sistema: un'introduzione • Vittorio Cerulli Irelli (Trevisan & Cuonzo)
- Rischi e opportunità per le imprese italiane • Luca Trevisan (Trevisan & Cuonzo)
- Strategie di mitigazione del rischio: dai Freedom to Operate alle procedure di opposizione brevettuale nel nuovo scenario • Mauro Eccetto (Studio Torta)
- "Portfolio tuning" alla luce del nuovo sistema • Michele Di Sciuva (Studio Torta)

ore 15.30 **Coffee-break**

ore 16.00 **Seconda sessione**

- Multinational companies and the UPC: how big business is getting ready for this new battlefield • Edward Nodder (Bristows LLP)
- Litigation strategy and transitional issues • Richard Pinckney (Bristows LLP)
- Warming up for the unitary patent, an industry view
Joeri Beetz (CNH Industrial) - Pietro Leonelli (Tetra Pak) - Michele Fattori (Snap-on Equipment).

ore 17.00 **Q&A**

ore 17.10 **Tavola rotonda con la partecipazione dei relatori**

ore 18.00 **Termine dei lavori**

DI TANNO NOMINA UN EQUITY PARTNER E PRENDE 5 PROFESSIONISTI

Domenico Ponticelli è stato nominato equity partner dall'assemblea dei soci dello studio Di Tanno.

Ponticelli, 40 anni, in Di Tanno dal 2001, è focalizzato in fiscalità finanziaria e transfer price, nonché nel settore dei patrimoni individuali.

Inoltre, fanno ingresso nello studio l'avvocato **Andrea Tonon**, proveniente da Dla Piper, in qualità di of counsel e **Giorgio Bonanno**, **Stefano Cacace**, **Federico Cerulli Irelli** oltre a **Carmen Mione**.

Andrea Tonon, 39 anni, si occuperà (presso la sede di Milano) dell'assistenza legale e regolamentare a sgr, fondi e investitori, con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente la presenza in un settore, quello degli strumenti di investimento, in cui lo studio svolge da anni un ruolo di riferimento. Stefano Cacace, 35 anni, cresciuto in Di Tanno e Associati, è rientrato nella sede di Milano dopo una parentesi nello studio Chiomenti. A Milano si era inoltre già recentemente unita allo studio Carmen Mione, 29 anni, anch'essa proveniente da Chiomenti. A Roma invece sono entrati Giorgio Bonanno, 30 anni, proveniente da Deloitte e Federico Cerulli Irelli, 30 anni, con esperienze in Nomura e Scgt. 🌐



Domenico Ponticelli

DECIO ALLA GUIDA DI ING BANK ITALIA

Cambio della guardia alla guida di Ing Bank. **Alessandro Decio**, ex chief risk officer di UniCredit, assumerà infatti da marzo il ruolo di ceo del gruppo in Italia, sostituendo **Don Koch** che andrà a ricoprire un ruolo in Ing in Asia. Decio entra in Ing dopo 15 anni in UniCredit, dove ha avuto diverse responsabilità in vari ruoli e Paesi, fino a ricoprire la posizione di cro del Gruppo nonché membro del ceo Office e dell'Executive Management Committee.



Alessandro Decio

Ora il suo compito sarà quello di continuare nel processo di sviluppo della banca che in Italia opera dal 1979 con la divisione Wholesale Banking (servizi e finanziamenti a grandi imprese ed enti pubblici e privati), a cui dal 2001 ha affiancato la divisione retail Ing Direct, la prima banca diretta pura in Italia che conta oggi su oltre un milione e 100 mila clienti. Nata con il "conto arancio", Ing Bank oggi ha ampliato la gamma di prodotti ai servizi di pagamento, risparmio, mutui, investimenti, assicurazione e prestiti personali. Decio dovrà quindi ottimizzare la struttura light e il profilo multicanale per incrementare le masse, oggi intorno a quota 20 miliardi soltanto per la divisione retail. 🌐

VENTURI È GROUP CFO DI DOVECONVIENE

DoveConviene ha nominato **Flavio Venturi** come group chief financial officer. Il manager avrà il compito di accompagnare l'espansione internazionale della società, che sotto il marchio ShopFully Group è attiva in 6 paesi e che lo scorso anno ha chiuso un funding di 10 milioni di euro con il fondo internazionale Highland Capital Partners Europe, che l'ha portata a raccogliere complessivamente oltre 20 milioni. Venturi ha lavorato in precedenza nel Gruppo Versace, in Sky Italia, in Enerpoint e in Infrastrutture. Prima di entrare in DoveConviene, ha ricoperto il ruolo di direttore processi e progetti speciali (process & special project director) a supporto del cfo presso il gruppo Ilva. 🌐



Flavio Venturi

IL CNF E IL GETTONE DELLA DISCORDIA

Com'è, come non è, da qualche giorno, gli avvocati italiani sono venuti a conoscenza del fatto che, lo scorso 11 di dicembre (!) il Cnf ha approvato un regolamento interno in materia di «rimborsi spese e gettoni di presenza».

Tra le novità principali di questo regolamento, ciò che ha suscitato più commenti, è stata la previsione di un gettone di presenza a forfait di 90.000 euro per il presidente, di 70.000 per il segretario e di 50.000 per vicepresidente e tesoriere. Importi cui vanno aggiunti i rimborsi delle spese.

Cosa c'è di strano in tutto ciò? Il fatto che si tratta di una novità, in quanto è la prima volta che all'ufficio di presidenza vengono riconosciuti emolumenti per la carica rivestita. Per i consiglieri, invece, sempre al netto dei rimborsi spese, sono previsti 650 euro per ogni seduta amministrativa o giurisdizionale. Sul punto si sono esposti molti personaggi autorevoli dell'avvocatura nazionale, alcuni dei quali sono intervenuti sulle pagine di alcuni organi di stampa come *Il Sole 24 Ore*. A cominciare dal presidente dell'Ordine di Milano ed ex numero uno del Cnf, **Remo Danovi**: «Nei 15 anni in cui sono stato consigliere, poi vicepresidente e infine presidente del Cnf, fino al 2004, erano previsti solo rimborsi spese, assolutamente documentate, per viaggio vitto e alloggio, senza alcuna distinzione tra consiglieri, componenti dell'ufficio di presidenza e presidente stesso». E poi Danovi puntualizza: «Non ho mai percepito alcun gettone di presenza per nessun tipo di seduta o altre attività. Dopo il 2004 non posso dire, ma credo che le cose fino ad oggi non fossero cambiate». Una stoccata è arrivata anche dal numero uno dell'Anf, **Luigi Pansini**: «Il governo ha un problema a via Arenula, e quel problema si chiama Consiglio nazionale forense. Le vicende del giornale dell'avvocatura ([si veda il numero 52 di MAG](#)) e del "gettone" in favore dei componenti del Cnf evidenziano in maniera lampante come un soggetto istituzionale che, come il Consiglio nazionale forense, esercita contemporaneamente funzioni legislative, di governo e giurisdizionali, possa agire in modo autoreferenziale su tutti gli aspetti - interni ed esterni - che riguardano l'avvocatura, senza alcun controllo e senza rispondere del suo operato. Siamo certi di un intervento rapido e risolutore del ministro Orlando, che non deluderà l'intera avvocatura in quanto ne ha cuore le sorti e la considera una vera risorsa, libera, indipendente e democratica al suo interno, per l'intero Paese». 🌐

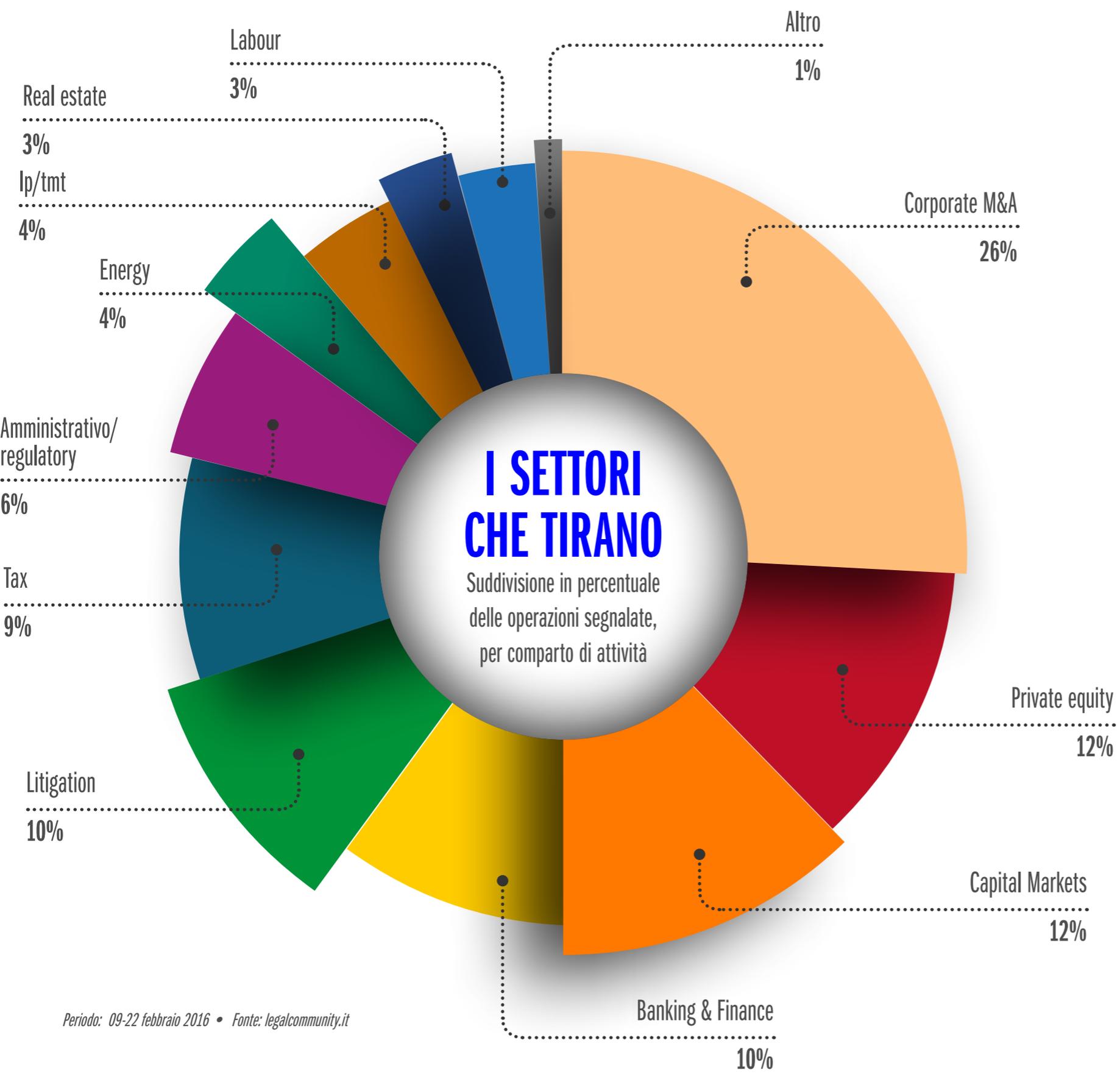
PERONI

IL BIG DEAL LO STAPPANO GLI INGLESI

Allen & Overy, Freshfields e Hogan Lovells al lavoro nel passaggio della birra italiana ai giapponesi di Asahi. Sul fronte quotazioni, Grande Stevens porta Cogenpower all'Aim di Londra. Mentre 5Lex affianca la Consob maltese sulla nuova normativa in materia di Notified Aif



Alta pressione sul fronte m&a con il private equity che la fa da padrone nelle operazioni domestiche. Regolare l'andamento dei mandati in ambito banking e capital markets con un guizzo delle operazioni sul versante equity. Da segnalare la vivacità del comparto amministrativo e in particolare regolatorio in ambito finanziario.



Periodo: 09-22 febbraio 2016 • Fonte: legalcommunity.it

Allen & Overy, Freshfields e Hogan Lovells brindano a Peroni

Secondo quanto riferito da *legalcommunity.it* sono gli studi legali Allen & Overy, Freshfields e Hogan Lovells ad aver seguito l'accordo multimiliardario con cui i sudafricani di SabMiller, in vista della fusione con Ab Inbev, hanno ceduto Peroni ai giapponesi di Asahi.

Per Allen & Over, che ha affiancato gli acquirenti, ha agito un team che, per gli aspetti italiani dell'operazione, è guidato dal partner corporate **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dagli associate **Antonio Ferri** e **Francesca Croci**. Il counsel **Filippo Bucchi**, coadiuvato dalla senior associate **Maria Vittoria La Rosa**, cura gli aspetti di diritto amministrativo, il counsel **Livio Bossotto** segue gli aspetti di diritto del lavoro, mentre gli aspetti di diritto della proprietà intellettuale e data protection sono curati dal counsel **Lydia Mendola**, coadiuvata dal senior associate **Ettore Frustaci** e dalla trainee **Emanuela Semino**.

Il team italiano di Freshfields, invece, ha visto impegnati il socio **Nicola Asti** con l'associate **Domenico Garofalo** per



I FINALISTI

Tax *2016* Awards



by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON





Paolo Ghiglione



Nicola Asti



Leah Dunlop

i profili corporate e il partner **Gian Luca Zampa** con gli associate **Alessandro di Gio** e **Giulia Attinà** per quelli antitrust. Anche Hogan Lovells ha avuto un ruolo primario nell'assistenza a SabMiller con i soci corporate **Andrew Pearson** a Londra, **Johannes Buntjer** ad Amsterdam e per la parte italiana dell'operazione con il socio m&a **Leah Dunlop**, il senior associate **Simone Cucurachi**, e gli associate **Pierluigi Feliciani** e **Maria Teresa Lucibello** e il trainee **Andrea Foglia** coadiuvati da oltre 30 professionisti dello studio per gli aspetti di antitrust, diritto amministrativo, banking, commerciale, contenzioso, employment, intellectual property, privacy, real estate. L'operazione, del valore di 2,55 miliardi, si svolge nel più ampio contesto

dell'acquisizione da 112 miliardi di euro di SabMiller plc da parte di Anheuser-Busch InBev, annunciata a novembre 2015 e il cui completamento è soggetto all'approvazione dell'Autorità Antitrust competente.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Vendita di Peroni
- GLI STUDI
Allen & Overy, Freshfields, Hogan Lovells
- GLI AVVOCATI
Paolo Ghiglione, Filippo Bucchi, Livio Bossotto, Lydia Mendola (Allen & Overy); Nicola Asti, Gian Luca Zampa (Freshfields); Leah Dunlop (Hogan Lovells)
- IL VALORE €
2,55 miliardi

5Lex al fianco della Mfsa per i nuovi Notified Aif sul mercato maltese

Secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, lo studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi & Associati (5Lex) ha assistito la Malta Financial Services Authority (MFSA, la Consob maltese) nella definizione delle disposizioni che introducono nell'ordinamento maltese una nuova famiglia di fondi di investimento alternativi, i cosiddetti Notified Alternative Investment Fund (Notified AIF).

Il team dello studio è stato guidato da **Francesco Di Carlo** e composto da **Letizia D'Abramo** e **Valentina Peserico**.

La nuova normativa prevede una

procedura di notifica per gli Alternative Investment Funds destinati ad essere offerti ai soli investitori qualificati o



Francesco Di Carlo

professionali, che non saranno soggetti né ad autorizzazione, né a vigilanza da parte della MFSA, fermo restando che gli stessi saranno gestiti da parte di gestori rientranti nell'ambito di applicazione della direttiva comunitaria sugli Alternative Investment Fund Managers (AIFM). La MFSA si limiterà a includere i Notified AIF in un elenco dalla stessa tenuto e aggiornato sul proprio sito internet.

L'inclusione nell'elenco da parte della MFSA, che consentirà l'avvio dell'attività del fondo, avverrà entro 10 giorni dall'avvenuta notifica. La nuova normativa maltese introduce una importante semplificazione nelle procedure di istituzione di AIF maltesi destinati ai soli investitori qualificati o professionali da parte di AIFM comunitari.



- LA PRACTICE
Regolamentare/finance
- IL DEAL
Definizione della nuova normativa sui Notified AIF a Malta
- GLI STUDI
5Lex-Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi
- GLI AVVOCATI
Francesco Di Carlo, Letizia D'Abramo, Valentina Peserico
- IL VALORE €
n.d.

Grande Stevens porta Cogenpower all'Aim di Londra

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*. Lo studio legale Grande Stevens, con la salary partner **Roberta Chicone**, ha assistito sul piano legale, assieme a EY, Cogenpower nella sua quotazione all'Aim di Londra (la prima di una società italiana). La società torinese, nata nel 2004 come start-up e attiva attualmente nella

progettazione, realizzazione e gestione di moderne reti di teleriscaldamento abbinate a centrale di cogenerazione (che cioè producono simultaneamente elettricità e calore) completamente automatizzate per cittadine al di sotto dei 50.000 abitanti, ha raccolto, grazie a questa operazione, 2 milioni di sterline per una capitalizzazione di 10 milioni. L'Ipo della start-up torinese ha visto la boutique londinese Allenby Capital operare come nomad e broker, mentre EnVent Capital Markets ha agito come joint bookrunner. 🇮🇹

- LA PRACTICE
Equity capital markets
- IL DEAL
Ipo Cogenpower
- GLI STUDI
Grande Stevens
- GLI AVVOCATI
Roberta chicone
- IL VALORE
2 milioni di sterline

GIOVANNELLI work in progress

La boutique allarga il proprio raggio d'azione al tax e pensa a un ulteriore rafforzamento della propria offerta nel contenzioso.

Un progetto in continua evoluzione. Ma per il quale si possono già cominciare a considerare alcuni risultati. Giovannelli & Associati cresce e si evolve. La boutique, avviata a fine 2013 da **Alessandro Giovannelli** e nata con l'intento di affermarsi come realtà specializzata nel corporate m&a, ha cominciato il 2016 con l'annuncio di un nuovo ingresso di rilevanza strategica. L'arrivo di **Gaetano Salvioli** dallo studio Spadacini, infatti, determina l'ampliamento del raggio d'azione dello studio dal territorio più tipico del diritto societario a quello della consulenza in ambito tax.

Salvioli, 25 anni di esperienza alle spalle e un curriculum che lo ha visto al lavoro anche in colossi legati alla revisione dei conti come Deloitte e Coopers & Lybrand, assieme al collega **Dario D'Alò** sarà l'animatore di una practice che dovrebbe sviluppare un business case allo stesso tempo autonomo e integrato con il resto dell'attività dello studio. «Parto con i miei clienti», dice Salvioli a *MAG*, «per dare vita a una practice





Gaetano Salvioli

con una propria identità. Ma l'obiettivo è quello di generare delle sinergie con il resto dello studio». Del resto la rilevanza dei profili tax nella strutturazione di un'operazione straordinaria è un dato ormai assodato. Così come i vecchi preconcetti sulla compatibilità tra avvocati e commercialisti non trovano più riscontro nella realtà.

A sottolineare la coerenza di questa mossa con il progetto iniziale è proprio Giovannelli

che a *MAG* dichiara: «Siamo sempre più focalizzati sul corporate ad ampio spettro e questo non poteva che implicare il nostro impegno anche sul fronte tax». Quanto alla scelta di Salvioli, poi, l'avvocato sottolinea come «lui abbia fatto nel tax quello che noi abbiamo fatto nel legal, costruendo una practice con una chiara identità italiana ma anche una forte dimensione internazionale». Inoltre, Giovannelli mette in evidenza il fatto che la mossa di unire le forze con Salvioli non sia stata una decisione dettata solo da considerazioni di opportunità strategica, ma sia stata anche una scelta conforme alla volontà di «crescere con gente che conosciamo e con cui si possa far evolvere in armonia lo studio».

Questo investimento nel tax, come dicevamo all'inizio, testimonia anche il continuo processo di sviluppo che lo studio sta portando avanti. Un processo, che nell'ultimo esercizio, per esempio, ha visto aumentare l'impegno della boutique anche sul fronte del contenzioso e degli arbitrati. «Non escludo» afferma Giovannelli «che anche qui ci si possa strutturare

LO STUDIO IN CIFRE

20

Il numero dei professionisti

8

I soci della boutique

3

Gli anni d'attività

5

I milioni di fatturato stimati per il 2015

11

Le operazioni di m&a dell'ultimo esercizio

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.

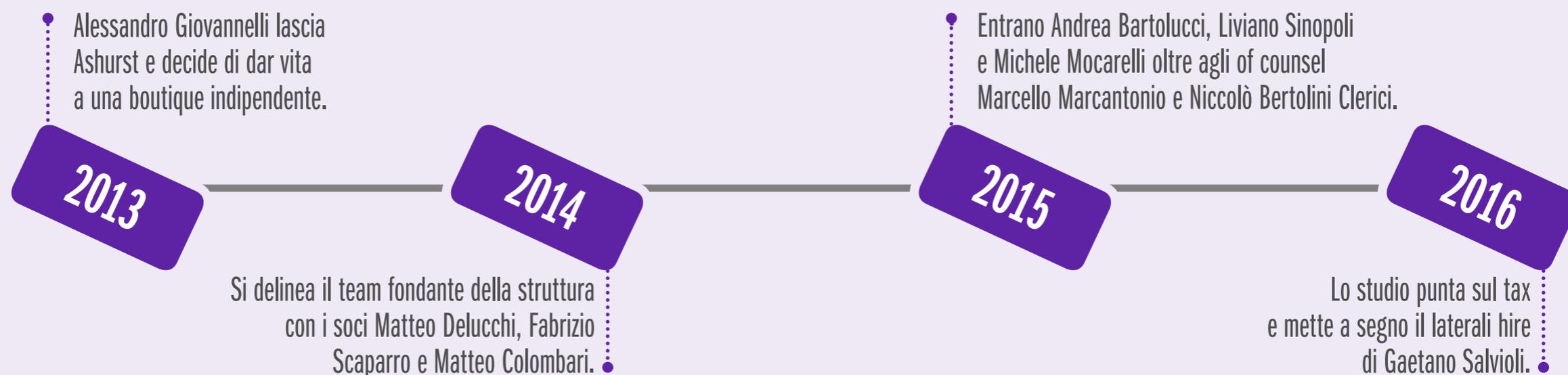
ulteriormente nei prossimi mesi, dal momento che il litigation sta acquisendo una sua chiara identità» nello spettro dell'offerta della boutique che vede gli avvocati impegnati tanto sul fronte stragiudiziale e *transactional* quanto su quello giudiziale, senza divisioni rigide o ripartizioni in dipartimenti.

L'impegno sul fronte della crescita arriva anche a valle di un anno in cui questa boutique ha potuto per la prima volta misurare e pesare sul campo i risultati del proprio *business model*. Stando alle stime elaborate da *MAG*, infatti, Giovannelli & Associati, dovrebbe aver chiuso il 2015 con ricavi nell'intorno dei 5 milioni di euro. Il che, considerate le dimensioni dell'associazione e la struttura dei costi che la caratterizza ([si veda il numero 29 di MAG](#)) la rende una realtà particolarmente *profitable* e quindi capace di impegnare risorse ed energie nel proprio sviluppo.

Ovviamente, guardando all'anno appena trascorso, è nel corporate m&a che l'attività di Giovannelli & Associati è stata più consistente. Nel corso del 2015, in base alle elaborazioni dei dati Merger Market curate da *legalcommunity.it*, lo studio è stato impegnato in 11 operazioni per un valore complessivo di 577 milioni di euro, migliorando la performance dell'anno precedente quando lo studio era risultato presente su nove deal per un valore complessivo di 274 milioni.

Quanto al 2016, invece, sono già due i "centri" della boutique che, recentemente, ha assistito China Investment in un'operazione immobiliare da 22 milioni di euro a Milano e ha affiancato Italmatch Chemicals, società in portafoglio al fondo di private equity Ardian, nell'acquisizione di un ramo d'azienda dal gruppo Solvay. 🇮🇹

TIME LINE



IL THIRD PARTY FUNDING FA ROTTA SULL'ITALIA

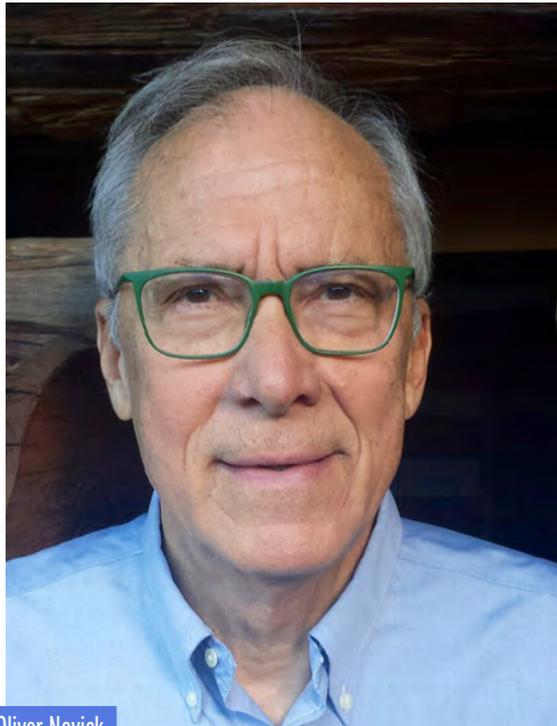
Si chiama Therium il primo fondo che ha deciso di operare anche nella Penisola.
«Un settore su cui intendiamo puntare è quello del business fallimentare».

Avvviare una causa in tribunale o un arbitrato può avere costi molto alti e, in alcuni casi, talmente proibitivi da spingere le parti a rinunciare. Per questo motivo, da alcuni anni, è nata l'attività di third party funding che consiste nel finanziamento, da parte di fondi, dei contenziosi legali.

Un business molto diffuso negli Stati Uniti e in Gran Bretagna ma che sta iniziando a prendere piede nel resto del Vecchio Continente. Italia compresa.

Uno dei primi player a testare le opportunità nel nostro Paese si chiama Therium. «Da qualche mese abbiamo iniziato a rivolgerci anche al mercato italiano e abbiamo già avviato tre operazioni che, al momento, sono in fase di trattativa», dice a *MAG* l'avvocato **Oliver Novick** che dal 2011 (quando ha investito in questa società attraverso il fondo Lex litigation funding venture) si occupa del business di Therium in Europa, avendo vissuto e lavorato in Italia e in Svizzera per più di 40 anni.





Oliver Novick

Che cos'è Therium

Therium è una società, con una disponibilità finanziaria di 200 milioni di sterline, fondata nel gennaio del 2009 da **Neil Purslow** e **John Byrne**, due avvocati attivi nell'ambito dei contenziosi legali. Purslow è stato consulente legale per Marsh & MacLennan Companies, e in precedenza ha lavorato nella società americana Reed Smith. Inoltre il professionista è membro del consiglio direttivo dell'Association of litigation funders

(Alf). John Byrne è stato, invece, partner di Nabarro Nathanson e, successivamente, socio con funzioni direttive dell'ufficio londinese di Dorsey & Whitney.

Forti di queste esperienze, i due legali, sette anni fa, hanno deciso di creare una nuova società per offrire la copertura delle spese legali del contenzioso a chi non può permetterselo. «I nostri clienti sono aziende in fallimento o con difficoltà di cassa, studi legali che non possono accollarsi il rischio di clienti insolventi, private equity che non intendono investire ulteriormente in attività che non gli hanno reso come avrebbero sperato, ma anche privati cittadini che aderiscono a class action contro le banche o lo Stato», spiega Novick.

Therium è attiva al momento in Usa, Canada, Gran Bretagna, Olanda, Spagna e Italia. In tutti questi Paesi la società di Purslow

e Byrne opera finanziando dispute commerciali, contenziosi tra azionisti, casi di negligenza professionale, group e class action, casi di insolvenza e arbitrati internazionali. «Non rientrano invece nei nostri servizi – precisa Novick – le richieste di indennizzo presentate dal consumatore o le richieste per singole lesioni personali come nei casi di divorzio o di diffamazione».

Il business che nasce dalla crisi

La nascita di un servizio come quello fornito da Therium e dalle altre società di third party funding, è legata – racconta Novick - ai cambiamenti economici degli ultimi dieci anni: «Con la crisi e i suoi effetti sul sistema bancario è aumentata la litigiosità e sono cresciute le class action contro gli istituti di credito. Ma, soprattutto, c'è stato un aumento delle cause intentate da persone della classe media che avevano perso tutto per il fallimento del mercato immobiliare e che, di conseguenza, non erano in grado di sostenere nessuna spesa legale».

Allo stesso modo la crisi economica ha colpito anche gli studi legali. Dopo anni di tariffe stracciate per andare incontro a clienti incapaci di pagare, questi si ritrovano impoveriti e non più in grado di sostenere i costi di cause sempre più complesse e dispendiose. «Cause per cui servirebbe il supporto di consulenti ed esperti che gli studi non possono però più permettersi», dice Novick.

Ed è in questo scenario così radicalmente mutato che Therium ha colto un'occasione di business unica: finanziare i costi legali di un contenzioso, in cambio del ritorno del capitale investito oltre a una percentuale sull'indennizzo. «È importante però ricordare – precisa



finance community 

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

Novick - che il finanziamento da noi fornito a imprese o a studi legali non è un prestito. L'ammontare investito da Therium è infatti perso se il contenzioso non va a buon fine».

Valutare e finanziare

Ma come funziona concretamente questo servizio? «Tutto inizia con l'analisi del rischio del finanziamento che ci viene chiesto dal cliente. Una valutazione che si basa su alcuni fattori chiave», spiega Novick. Tra questi ci sono, ad esempio, la validità e la dimensione del contenzioso, la capacità e la solidità finanziaria della controparte, lo stato di avanzamento della causa, la durata prevista e, più in generale, eventuali rischi o problemi connessi al contenzioso. «Analizzati tutti questi elementi - rivela Novick - passiamo a valutare con lo studio legale la strategia difensiva, lasciando però al cliente il controllo del contenzioso». E questo significa che se



John Byrne



Neil Purslow

a ingaggiare Therium è stato il general counsel di una grande società, questi potrà scegliere liberamente lo studio legale a cui affidarsi. Mentre, nel caso in cui a scegliere Therium sia stato lo studio legale chiamato ad assistere un cliente incapace di pagare, ci sarà un incontro per verificare la validità della strategia difensiva analizzandone tempi e modi.

Al momento, su 50 cause finanziate in cinque anni, Therium ne ha vinte 20. «Abbiamo perso un terzo dei contenziosi che ci è stato chiesto di finanziare. E questo dato dimostra, più di ogni altro, che, nonostante tutte le valutazioni preliminari che possiamo fare, quello che ci prendiamo è un vero rischio», precisa Novick.

Il “portfolio funding”

Il primo vantaggio che ottiene chi si rivolge a Therium è abbastanza ovvio: riuscire ad avviare un'azione legale anche in assenza di disponibilità finanziarie. E questo vale sia per i clienti con scarsa liquidità che si rivolgono agli studi legali, sia per i dipartimenti in house. «Il finanziamento da noi concesso libera, infatti, il flusso di cassa e rimuove il peso economico sui budget legali delle aziende», spiega Novick che rivela: «Proprio in Italia stiamo valutando il finanziamento a un dipartimento legale d'azienda a cui i manager hanno tagliato il budget per i contenziosi all'estero».

Ma Therium, da circa un anno, offre anche un altro servizio rivolto agli studi legali: la formula portfolio funding. «Negli ultimi 18 mesi - racconta Novick - abbiamo iniziato anche questa attività con cui stipuliamo un accordo su un pacchetto di cause simili che lo studio ha in corso e sulle quali noi condividiamo il rischio, l'onere

finanziario e anche il ritorno dell'investimento». Un modo quindi per lo studio legale di riuscire a seguire più contenziosi contemporaneamente e di farlo anche se questi sono, per così dire, “ad alto rischio”.

È, ad esempio, il caso delle class action per le quali agli studi è di solito richiesto un grande investimento iniziale che non sempre vedranno fruttare. Ma rientrano in questa categoria “rischiosa” anche i contenziosi sui brevetti che, a causa della specificità della materia, obbligano gli studi a ingenti spese per esperti che invece, in questo caso, ci pensa Therium a finanziare.

Rischi e potenzialità del mercato italiano

La giustizia italiana, lo sanno anche gli inglesi, è famosa per i tempi lunghi dei suoi processi che la collocano agli ultimi posti tra i Paesi europei. Eppure Therium ha deciso di investire proprio qui. «Conosciamo bene i problemi del sistema italiano ma pensiamo che sia possibile distinguere i tribunali più efficienti da quelli che lo sono meno, riducendo così per noi i rischi di processi talmente lunghi da annullare il vantaggio economico», chiarisce Novick.

Nonostante queste difficoltà, Novick ne è convinto, il nostro Paese riserva grandi opportunità per il business del third party funding: «Un settore su cui intendiamo puntare è quello delle società fallimentari e insolventi, ma riteniamo che il vostro Paese, proprio come la Spagna, offra molte occasioni di business anche per il settore dell'energia alternativa».

• • •

«I nostri clienti sono aziende in fallimento o con difficoltà di cassa, studi legali che non possono accollarsi il rischio di clienti insolventi, private equity che non intendono investire ulteriormente in attività che non gli hanno reso come avrebbero sperato, ma anche privati cittadini che aderiscono a class action contro le banche o lo Stato»

• • •

A momento però l'attività di Therium in Italia si sta concentrando soprattutto sul finanziamento di contenziosi o arbitrati che le aziende italiane hanno in altre giurisdizioni. «Una causa a Londra costa quattro volte il prezzo dello stesso contenzioso in Italia, e spesso si raggiungono somme che nemmeno le società in buone condizioni economiche possono sostenere se non condividendo il rischio». 🇮🇹

L'INNOVAZIONE

secondo TOFFOLETTO

«Il valore di uno studio dipende dalla sua organizzazione» dice a *MAG* l'avvocato. L'associazione specializzata in diritto del lavoro sarà la prima a dotarsi di un sistema di «contabilità industriale». «Dobbiamo sempre sapere quanto ci costa realizzare ogni nostro singolo prodotto»



Il 21 gennaio scorso, **Tim Cook**, numero uno di Apple, ha annunciato l'apertura a Napoli del centro europeo per lo sviluppo delle app del colosso di Cupertino. Più o meno nelle stesse ore, lo studio Toffoletto De Luca Tamajo, tra le principali insegne del mercato italiano dei servizi legali nel settore del diritto del lavoro, ufficializzava l'istituzione, sempre nel capoluogo campano, del proprio dipartimento Research&Development destinato a ospitare tutte le funzioni relative al *knowledge management* e allo sviluppo di nuovi prodotti anche digitali, a beneficio di tutte le sedi dello studio. Una coincidenza? «Decisamente sì», dice a **MAG Franco Toffoletto**, fondatore dello studio e dell'alleanza internazionale *Ius Laboris* oltreché animatore, neanche a farlo apposta, del Mac Law Group, riunione degli avvocati che da sempre lavorano utilizzando i calcolatori nati dal genio di **Steve Jobs** e della sua factory.

Ma l'attenzione all'innovazione non è un dato casuale nell'approccio di Toffoletto alla professione. Un'attenzione ereditata

da suo padre che, negli anni Sessanta, aveva introdotto il primo sistema di *time sheet*. Cartaceo, ovviamente. Così come, sempre nello studio di famiglia, il nonno dell'avvocato Toffoletto, era stato il fautore di uno dei primissimi sistemi di gestione della conoscenza.

Venendo ai tempi più recenti, invece, «la storia di organizzazione dello studio comincia nel 1994. Quando, dopo l'arrivo di mio fratello Alberto e l'apertura al diritto commerciale (con l'avvio del percorso che tra l'altro avrebbe portato alla nascita di Nctm, ndr) abbiamo deciso di scrivere tutte le

procedure di funzionamento dello studio». Una rivoluzione. Perché per la prima volta, per esempio, in uno studio legale, tutti avevano una *job description*. Ovvero sapevano esattamente in cosa consistessero i loro compiti e le loro mansioni. «Mentre, di solito, negli studi professionali, i dipendenti erano abituati a considerare più l'importanza di chi dava loro un comando che non altro. Con una concezione decisamente medioevale della professione». Dopo aver scritto le procedure, racconta Toffoletto, «le abbiamo digitalizzate attraverso la creazione del software, che poi sarebbe diventato *easylex* (realizzato

• • •

«È impossibile che qualunque informatico al mondo possa riuscire, da solo, a fare un software per un avvocato»

• • •

dalla Softlab di Ferrara, che in seguito lo ha venduto al Gruppo 240re che poi lo ha trasferito a Team System) e quella è diventata la colonna portante di tutte le attività dello studio».

Questo strumento ha funzionato per venti anni. «Ma nel 2009 mi son reso conto che le cose stavano cambiando ancora. Che il mercato stava evolvendo nuovamente. Finiva l'ennesimo ciclo e se ne stava per aprire un altro». Al che, lo studio Toffoletto ha deciso di fare «una revisione di tutti i processi».

Perché? In fondo eravate già "avanti"...

Perché il valore di uno studio non si misura solo in base ai suoi clienti o ai mandati che svolge. Il valore di uno studio dipende dalla sua organizzazione. Uno studio che non è organizzato non vale niente.

E quindi avete rimesso tutto in discussione?

Abbiamo rivisto tutto il processo. Partendo dalle procedure di

reclutamento dei laureati. Perché in uno studio che funziona non è sufficiente che ci sia della gente che lavora. Ma serve gente di talento da formare in maniera continuativa.

E l'effetto qual è stato?

Che oggi il 65% dei nostri professionisti è nato dopo il 1980. E ogni semestre, la crescita di ciascuno viene verificata e misurata.

E il software?

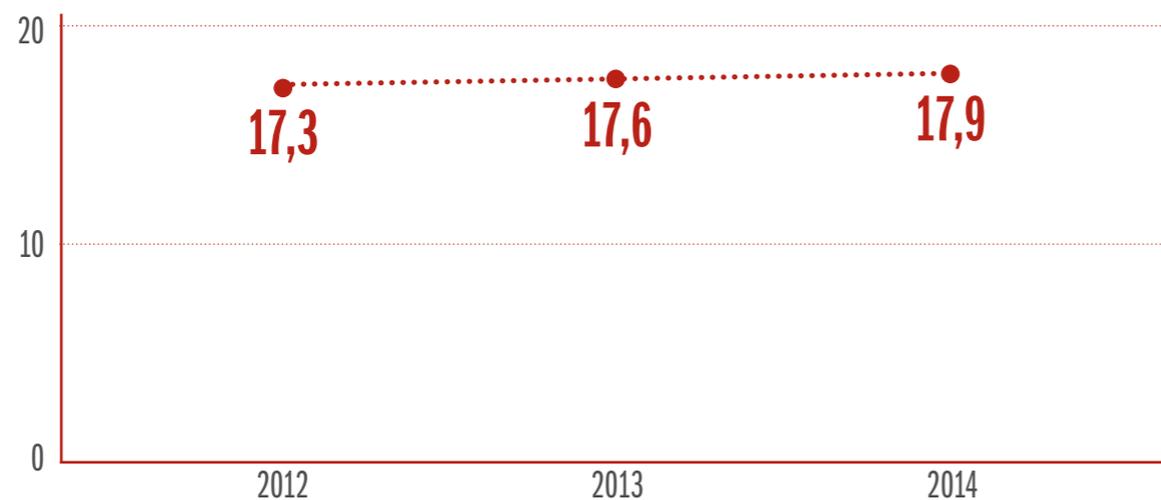
Tre anni fa abbiamo messo in cantiere anche il rifacimento di *easylex*. Da cui adesso è nato *iLex*. E la nuova versione l'abbiamo adottata il 24 luglio e adesso gira sia qui da noi, sia da Nctm. Abbiamo un sistema di gestione che, dico senza timore di essere smentito, nessuno immagina neanche che possa esistere.

Quanto avete investito?

Non so se voglio dirlo. Posso dire, però, che sicuramente noi spendiamo in informatica molto meno degli altri. Chieda ad altri studi quanta gente impiegano nell'It. Sa quanta ne impiego io?

L'ANDAMENTO

Il fatturato dello studio. Milioni di euro



Quanta?

Una sola persona.

E come riuscite a fare tanto con meno?

Perché io parlo la lingua dei programmatori. L'analisi non la può fare un informatico. È impossibile che qualunque informatico al mondo possa riuscire, da solo, a fare un software per un avvocato. Lo deve fare un legale. La



Franco Toffoletto

forza di *easylex* era che l'analisi era stata fatta da avvocati digitali. E funziona ancora, visto che tantissimi lo usano.

Funziona ancora ma voi avete deciso di rimetterci mano...

Noi ce lo siamo rifatto per adeguarlo alla tecnica e alle esigenze di vent'anni dopo. Oggi, per dire, il nostro software è su un browser. Una rivoluzione pazzesca. Io posso rilasciare una versione nuova a tutti i miei avvocati in un secondo.

Ma poi quali erano gli altri aggiornamenti di cui c'era bisogno?

Bisognava sviluppare l'integrazione con il nostro software di *knowledge management* che ora è all'interno del gestionale. Il che non è affatto banale. E poi bisognava inserire un sistema di contabilità industriale.

Cosa intende?

Io devo sapere quanto mi costa produrre il bene che vendo. Cosa che, generalmente gli avvocati non fanno. Invece, ora, grazie a un sistema di analisi

statistica io posso sapere quanto mi costa produrre ogni singola pratica e quindi quanto la devo far pagare.

Gli avvocati generalmente non sanno quanto debbano far pagare i loro servizi...

No, non lo sanno. Fanno i preventivi a vanvera. E poi scoprono di aver lavorato in perdita. Per forza che poi falliscono e chiudono i loro studi. Lavorare in perdita non ha senso. Neanche se si rischia che quel lavoro lo faccia un altro. Perché, tanto, quell'altro che lavora in perdita alla lunga chiuderà.

In tutto questo, come siete arrivati alla creazione del dipartimento di ricerca e sviluppo?

Nella revisione di tutti i processi abbiamo voluto puntare sull'efficientamento. Ci siamo organizzati per funzioni di servizio, concentrandole, a seconda dei casi, nelle nostre diverse sedi ma rendendole operative per tutto lo studio. Napoli ha delle persone molto valide e lo spazio per farlo. E quindi lì abbiamo portato

tutte le funzioni relative alla gestione della conoscenza e allo sviluppo di nuovi prodotti, anche digitali. Prossimamente, poi, anche la cancelleria sarà basata a Napoli per tutto lo studio.

Qual è l'ultimo dei prodotti nati dalla vostra attività di ricerca e sviluppo?

Si chiama *law maps*. È un software di comparazione per giurisdizioni. Con un click, per esempio, possiamo mettere a confronto il costo (retribuzione e contribuzione *ndr*) di un dipendente in Italia e quello in un qualsiasi altro Paese al mondo. Per ogni singolo Paese, poi, si ha la spiegazione della voce di costo. Pensi quante pagine dovrebbe leggere per avere le informazioni che, invece, così facendo, riesce a ottenere scorrendo il cursore su una mappa. Ora stiamo sviluppando una mappa analoga con informazioni sul patto di non concorrenza e un'altra sul licenziamento per motivi economici.

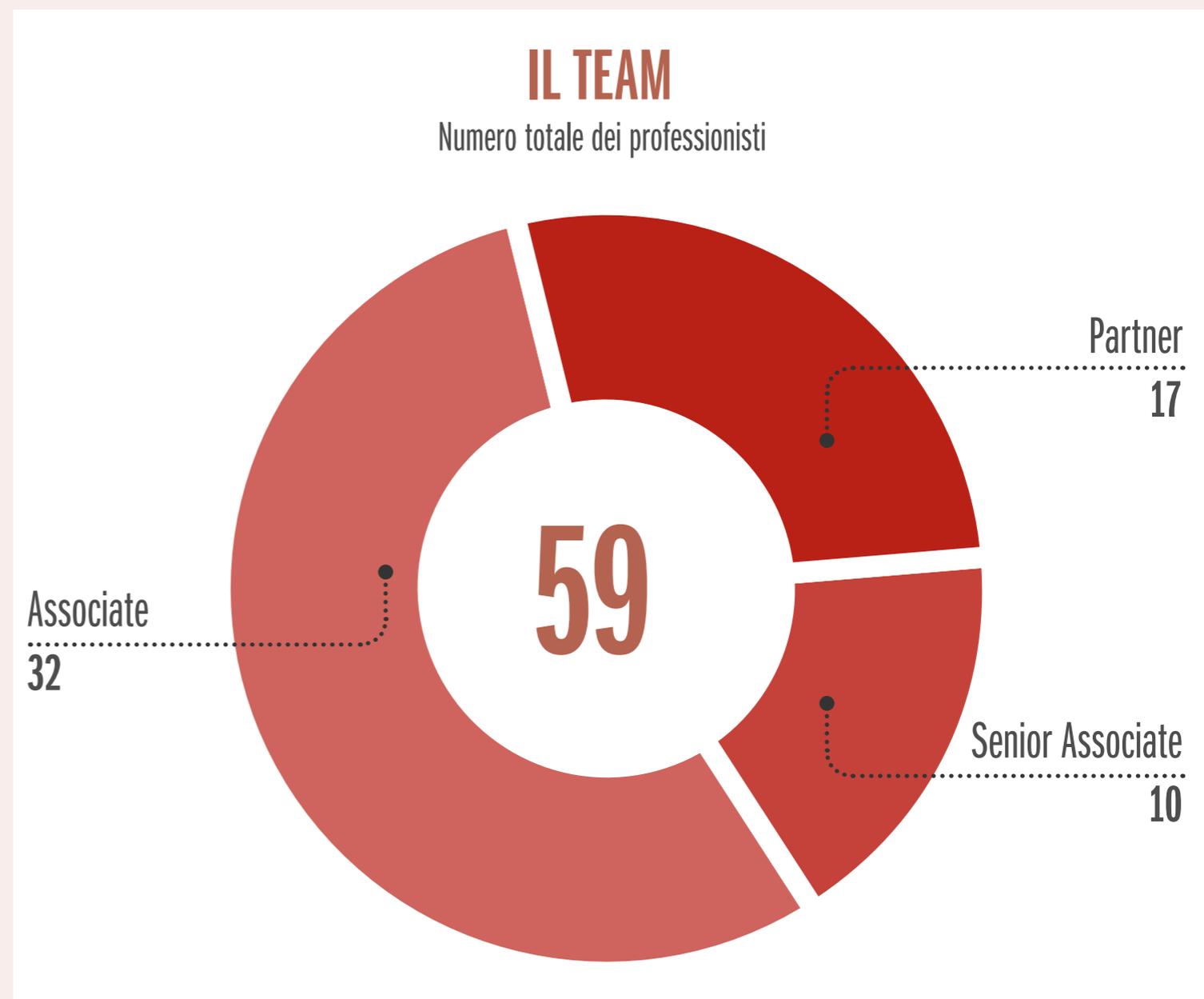
Questi prodotti intendete venderli anche a terzi?

Non so.

Non avete pensato a una funzione commerciale per questi tools?

Lo vedremo. È una cosa da considerare ma non so se mai la faremo. A quanto

potremmo vendere questo strumento? E quanti ne potremmo vendere? Sono considerazioni da fare. Per ora abbiamo creato le *law maps* a beneficio dei nostri





L'ARGENTINA

e il senso di Macri per la finanza

di Laura Morelli

Nel 2016 l'Argentina potrebbe veder arrivare nelle proprie casse investimenti esteri per 20 miliardi di dollari. Il neo presidente **Mauricio Macri** ne è fermamente convinto, mentre illustra il piano di crescita del Paese alla platea del Forum di Davos, in Svizzera, e cerca di persuadere gli investitori che «questa volta sarà diverso» per la terza economia del Sud America.

Di certo, la sua elezione è di per sé un cambiamento radicale dopo tre mandati consecutivi – prima quello di **Néstor Kirchner** nel 2003 e poi i due della moglie **Cristina Fernández** (2007- 2015) – segnati da politiche populiste e di sinistra.

Macri è infatti un neoliberista, un imprenditore e un manager. L'ex sindaco di Buenos Aires e presidente del Boca Junior, la principale squadra di calcio della nazione, figlio di un magnate del settore automobilistico e dell'edilizia, ha assunto la massima carica del Paese dichiarandosi apertamente favorevole al mondo degli affari e della

finanza. Già dopo l'insediamento, lo scorso 10 dicembre, il presidente ha stipulato con Coca-cola un pre-accordo da un miliardo di dollari per investimenti, e anche con Total, Royal Dutch Shell e Dow Chemical per altri centinaia di milioni di dollari ciascuno.

Macri vuole far tornare l'Argentina (41 milioni di abitanti) un Paese competitivo sulla scena economica internazionale. A *Bloomberg News* ha detto: «Abbiamo bisogno che le società più importanti del mondo vengano a finanziare la costruzione di infrastrutture, trasporti e impianti energetici». E per attrarre questi capitali intende innanzitutto far ripartire la domanda interna. Ha promesso di cancellare il prima possibile il “cepo”, un controllo quasi totale sul mercato valutario imposto da Cristina Fernández nel 2011, e sta anche incoraggiando gli argentini che hanno trasferito i loro risparmi all'estero o li hanno messi sotto il materasso a immetterli di nuovo nell'economia nazionale (si parla di una cifra intorno ai 200 miliardi di dollari).

Per aiutarlo ha selezionato una squadra di governo fatta di ex amministratori delegati e dirigenti di alto livello: il nuovo ministro dell'economia, ad esempio, è un ex dirigente della Jp Morgan, il ministero degli affari esteri è stato affidato a un'ex direttrice generale della Ibm e della Telecom mentre quello delle finanze è un ex presidente di Deutsche Bank.

La strada è decisamente in salita, il Paese non si è mai realmente ripreso dopo il default del 2001, ma la sua determinazione è forte. A beneficio della finanza internazionale. 🇺🇸



L'ERA del profitto responsabile

L'Italia è il primo paese d'Europa in cui sono state introdotte le società benefit. La forma giuridica consente di perseguire, accanto all'utile economico, anche obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale. Ecco come funziona e chi l'ha già adottata.



Società benefit al debutto in Italia. Di cosa si tratta? Sono aziende che, oltre a generare profitto, si preoccupano anche del benessere delle persone e dell'ambiente in cui operano. Con l'approvazione della legge di Stabilità (commi 376-384) è stata, infatti, introdotta anche nel nostro ordinamento questa forma giuridica. Un istituto molto diffuso negli Usa, dove è presente in 32 Stati, ma quasi sconosciuto da questa parte dell'oceano. L'Italia è, inoltre, il primo Paese in Europa a prevedere questa specifica ragione



Annalisa Dentoni Litta

sociale che identifica le aziende che decidono di perseguire - oltre al profitto - anche il miglioramento dell'ambiente sociale e naturale. L'intento del legislatore è promuovere un salto di qualità nel modo di fare impresa, creando un nuovo paradigma che potremmo chiamare "del profitto responsabile".

Una mission, questa, che si differenzia dalla corporate social responsibility (csr) già praticata da molte società italiane ed estere. «Le aziende che decidono di diventare 'benefit' non possono limitarsi a destinare una parte dei loro utili per attività sociali. Essere una società benefit dovrebbe significare, infatti, cambiare il modo stesso in cui si gestisce la propria operatività», spiega **Annalisa Dentoni Litta**, partner dello studio legale Orrick che ha partecipato al gruppo di lavoro che ha curato la stesura della legge, guidato dal senatore **Mauro Del Barba** e promosso da Nativa, prima società italiana ad aver ottenuto la certificazione come B Corp (uno standard da cui ha avuto origine il concetto stesso di società benefit). «E per sancire - continua Dentoni - una tale trasformazione, la legge prevede che venga cambiato anche il proprio oggetto sociale e quindi lo statuto. In questo modo si vincolano gli amministratori (compresi quelli che la gestiranno in futuro) a scelte, non solo a favore dei soci, ma anche a beneficio



L'8% DEL FATTURATO DEDICATO ALLA CARDIOPROTEZIONE

L'esperienza di Cometech dimostra che qualsiasi tipo di azienda può riuscire a realizzare, attraverso il proprio lavoro, anche un beneficio per la società.

«Cometech - spiega **Stefano Fabbri**, amministratore unico - è nata nel 2008 occupandosi della vendita di defibrillatori. Col tempo però ci siamo specializzati anche nella progettazione e nello sviluppo di programmi di cardio-protezione». Cometech si impegna, cioè, a diffondere la cultura della prevenzione dell'arresto cardiaco e, più in generale, dell'importanza del primo soccorso. Per fare questo l'azienda di Stefano Fabbri ha iniziato "cardioprotteggere" i luoghi pubblici installando (e quindi donando) defibrillatori nelle piazze, negli autobus e persino nelle scuole. «Ogni donazione viene inoltre accompagnata da corsi di informazione e formazione per insegnare alle persone a utilizzare questi strumenti e aumentare la sicurezza comune». Un impegno che Cometech sostiene investendo, ogni anno, in progetti di questo tipo fino all'8% del suo fatturato. 🇮🇹



Stefano Fabbri

della comunità e del territorio. Una possibilità che non è invece consentita nelle normali srl o spa».

Norme e obblighi

Diventare una società benefit è una scelta che non obbliga al superamento di una certificazione né al rispetto di vincoli burocratici. «Nel formulare la legge – precisa l'avvocato – si è pensato di creare una strada per tutte quelle aziende che credono in questi valori ma senza aggiungere oneri burocratici o economici che, soprattutto in una fase di crisi, potrebbero scoraggiare molte realtà, soprattutto se medio piccole».

Ma scegliere di diventare una società benefit impone, comunque, all'azienda di rispettare regole precise per la costituzione e per l'esercizio dell'attività. Tra queste c'è, ad esempio, l'obbligo di redigere – assieme al bilancio - una relazione annuale per spiegare quali attività 'benefit' sono state condotte. L'azienda dovrà perciò illustrare dettagliatamente quali erano gli obiettivi e come sono stati perseguiti. Inoltre dovrà esserci anche una "valutazione dell'impatto" di queste azioni. «Questa verifica – spiega Dentoni – non viene fatta da un ente esterno, ma dalla stessa azienda sulla base di indicazioni contenute negli allegati alla legge che riguardano la governance, la sostenibilità ambientale, le relazioni con i dipendenti, con i fornitori e con i clienti».

Infine, il documento dovrà essere accessibile a tutti dal sito dell'azienda e verrà inoltre sottoposto al controllo dell'Antitrust,

STORIE



BANCA PROSSIMA
PER LE IMPRESE SOCIALI E LE COMUNITA'

UN FONDO PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE SOCIALI



Marco Ratti

Banca Prossima è l'ultima azienda entrata nella schiera delle B Corp. La banca, che fa parte del gruppo Intesa Sanpaolo e si occupa di terzo settore, ha, infatti, deciso nel corso del 2015 di formalizzare, attraverso la certificazione, il suo impegno nei confronti della comunità. «Il nostro modello di business – spiega **Marco Ratti**, head of investment dell'istituto – era già allineato con quelli che sono i presupposti delle B Corp, soprattutto dal punto di vista dell'impatto positivo sulla comunità. E tuttavia abbiamo deciso di richiedere la certificazione per assomigliare ancora di più ai nostri clienti che sono gli enti e le società no profit». Per fare questo Banca Prossima ha deciso utilizzare una parte degli utili prodotti per creare un fondo per lo sviluppo delle imprese sociali. «Con questo fondo finanziamo tutti quei clienti che, pur avendo ottime idee e progetti, non hanno accesso ai capitali bancari perché non in grado di dimostrare la loro solidità finanziaria». 🏛️



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

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

Dentons Milan is hiring

We are looking for associates 2/6 YQ in the following areas of practice:

Corporate M&A
Private Equity
Real Estate
Restructuring & Insolvency

Prior experience in top Italian or international firms is a plus.

Candidates should have perfect English, German or French capability.

All cvs should be addressed to recruitment.milan@dentons.com with the specification of one of the areas above.

[Click here for more information](#)

大成 **DENTONS**

dentons.com

© 2016 Dentons. Dentons is a global legal practice providing services worldwide through its member firms and affiliates. Please see dentons.com for Legal Notices.

l'autorità incaricata di vigilare che l'azienda non usi la denominazione benefit per fare pubblicità ingannevole, o che non commetta altre violazioni del codice del consumo. Comportamenti come questi saranno infatti sanzionati e perseguiti per evitare che aziende che sfruttano i lavoratori, inquinano l'ambiente o, più in generale, compiono azioni poco "sostenibili", possano sfruttare la denominazione Società Benefit. «Il rischio di questa eventualità – afferma l'avvocato - è però molto basso visto che diventare un'azienda di questo tipo non dà nessun vantaggio fiscale e questo è sicuramente un deterrente per chi non condivide fino in fondo i valori della norma. Inoltre scegliere di cambiare il proprio oggetto sociale implica una forte convinzione da parte delle aziende. Nella maggior parte dei casi, infatti, chi si avvicina a questa possibilità lo fa perché crede davvero nella necessità di cambiare l'attuale modello di sviluppo economico in un'ottica di sostenibilità».

I vantaggi

Ma quali sono i vantaggi per le aziende che fanno questa scelta? «Prima di tutto il fatto che attraverso una legge si possa finalmente veder riconosciuto il proprio impegno sociale. Inoltre essere un'azienda benefit è sicuramente un elemento attrattivo per i clienti sensibili a queste tematiche e, soprattutto, per gli investitori oggi. Sono sempre di più, infatti, le società e i fondi che prima di erogare un finanziamento o investire in un'azienda vogliono verificarne l'impatto sociale e ambientale. Presentarsi come Società Benefit potrebbe diventare, da questo punto di vista, un grande vantaggio competitivo e reputazionale», spiega Dentoni.



STORIE

FRATELLI
Carli
— DAL 1911 —

LAVORARE SOLO CON ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI



Claudia Carli

Ci sono aziende per le quali la sostenibilità è un percorso lungo e pieno di ostacoli. E ci sono anche quelle che l'attenzione per le persone e per l'ambiente ce l'hanno nel dna. È il caso di Fratelli Carli, azienda olearia ligure che dal 1911 vende per corrispondenza e consegna a domicilio i suoi prodotti e che è stata, dopo Nativa, la prima impresa italiana a certificarsi come B Corp. «Fin dal 2009 Fratelli Carli ha intrapreso un percorso verso l'innovazione sostenibile che tocca l'intera filiera, coinvolge fornitori, partner, dipendenti e consegnatori», spiega **Claudia Carli**, responsabile della comunicazione. Fratelli Carli utilizza, infatti, fin dal 2008 energia elettrica che proviene al 100% da fonti rinnovabili e il packaging dei suoi prodotti è realizzato con un'alta percentuale di materiale riciclato. Inoltre l'azienda riconosce bonus annuali ai suoi 300 dipendenti e coinvolge tutti i fornitori in questa strada verso la sostenibilità attraverso corsi di formazione. 🌱

TIME LINE



E proprio per rendere più visibile e trasparente possibile la scelta delle aziende che si trasformano in società benefit, la legge prevede che le società possano decidere di inserire (ma non è obbligatorio), accanto alla denominazione sociale, anche l'espressione "società benefit" o la sigla "sb" all'interno delle forme giuridiche srl e spa che diventerebbero quindi: sbri e sbpa.

Ma oltre che per le singole aziende, questa nuova forma di società, è, secondo l'avvocato, un vantaggio per tutta l'economia del nostro Paese. «L'Italia è la prima nazione, dopo gli Usa, a introdurre questo istituto giuridico e questa notizia sta avendo una grande risonanza in tutti gli ambienti economici. Quale occasione più adatta, perciò, per valorizzare le eccellenze della nostra economia e attrarre nuovi investimenti?». 🇮🇹

IN PRINCIPIO ERANO LE B CORP

Bcorp e società benefit sono state ‘inventate’ da B Lab, un ente no profit americano che ha deciso di tradurre in maniera giuridica il desiderio di molti imprenditori di non veder tradito, da parte di azionisti e fondi d’investimento che entrano successivamente nel business, il loro proposito di fare impresa in modo più sostenibile.

B Lab ha perciò creato, nel 2006, il protocollo B Corp – chiamato B Impact Assessment - che consiste in un sistema di misurazione degli impatti ambientali, sociali ed economici delle aziende. «Il protocollo prende in considerazione quattro aree: la governance, la comunità, le persone e l’ambiente. Ogni azienda che intende certificarsi deve rispondere a un questionario



Paolo Di Cesare

composto da 150 domande, divise per area, e ottenere almeno 80 punti su 200», spiega **Paolo Di Cesare**, co-fondatore di Nativa (società di advising, partner italiano di B Lab e promotrice della proposta di legge sulle società benefit) assieme a **Eric Ezechieli**. Successivamente, nel 2010, B Lab ha promosso, in 32 Stati americani, l’introduzione della forma giuridica della benefit society. Ma cosa distingue questo istituto dalla certificazione B Corp? «Le società che diventano B Corp

devono misurare rigorosamente il proprio impatto ma non devono cambiare il proprio oggetto sociale, né sono obbligate al rispetto di precisi obiettivi. Al contrario l’istituto

della società benefit obbliga chi gestisce un’azienda di questo tipo a perseguire determinati risultati a livello di sostenibilità», chiarisce Di Cesare.

«In Italia le B Corp, ad oggi, sono 12 ma altre 200 hanno già fatto richiesta. Inoltre, per promuovere ulteriormente le adesioni, abbiamo lanciato il programma “99B”: una campagna per raggiungere, entro fine 2016, l’obiettivo di 99 aziende certificate nel nostro Paese», spiega Di Cesare.

Altro obiettivo di Nativa è quello di coinvolgere le aziende che già sono diventate delle B Corp a fare un passo in più e a diventare Società Benefit. «L’idea è quella di trasformarci tutte assieme entro la fine del 2016». 



UNA BOUTIQUE tra business e accademia

Nuovo capitolo nel percorso dello studio Mazzoni e Associati dove arrivano Vincenzo Cariello e Cristina Pagni. Ecco quali sono gli obiettivi dell'associazione e perché ha deciso di puntare sull'indipendenza.

Per lo studio Mazzoni e Associati, da qualche tempo, era arrivato il momento di decidere su quali basi impostare lo sviluppo futuro dell'associazione. E alla fine, la scelta è stata quella di aprire la partnership a due nuovi soci e dare vita a un progetto professionale in cui mercato e accademia possano convivere e produrre sinergie. È così che nasce Mazzoni Regoli Cariello Pagni, che ad oggi conta circa 24 professionisti e si occupa fundamentalmente di business law, ma anche di contenzioso (arbitrale e giudiziale) e consulenza societaria.



© Fotolia.com

La versione 2.0 dello studio Mazzoni, quindi, non solo vede la prosecuzione del connubio professionale tra il professor **Alberto Mazzoni** e **Duccio Regoli**, ma registra l'ingresso nella boutique di via Manzoni, a Milano, di **Vincenzo Cariello**, proveniente da Chiomenti e **Cristina Pagni**, ex Simmons & Simmons. «Con il professor Mazzoni», racconta a *MAG* Regoli, «abbiamo discusso a lungo su come affrontare il futuro dello studio e dargli continuità. In passato avevamo ricevuto anche offerte per unirci ad altri studi di dimensioni internazionali, ma abbiamo



Nome: **Alberto**

Cognome: **Mazzone**

Anno di nascita: **1942**

Segni particolari: **Professore di diritto del commercio internazionale alla Cattolica di Milano**

Cariche: **Presidente di Unidroit**

sempre rifiutato». E questo non perché la realtà delle law firm internazionali fosse un mondo sconosciuto per i due accademici. Mazzone, tra la fine degli anni '60 e i primi '70 ha collaborato con Cohen-Meyohas a Parigi e White & Case a New York. Sempre nella Grande Mela, Regoli ha fatto pratica in Paul Weiss e Wharton & Garrison tra il 1989 e il 1990. Mazzone e Regoli, però, hanno fatto da sempre una scelta di indipendenza che, anche in questa fase, hanno voluto preservare. «Così, abbiamo cominciato a parlare con il professor Cariello dell'idea di dare vita a una realtà che aggregasse professori universitari».

L'idea o la scommessa, quindi, è che si possa dare vita a una struttura organizzata in cui, come sottolinea Cariello, «si possa creare una boutique con una forte connotazione accademica,

compenetrata da una forte esperienza professionale», declinando in forma di associazione quella tradizione degli studi di matrice professorale che, in passato, hanno quasi sempre avuto un'impostazione monocratica.

Ma perché sottolineare così fortemente l'impronta accademica del progetto? Qual è il valore strategico che questa caratteristica può avere per lo studio? È sempre Cariello a spiegarlo: «Se l'accademia è fatta seriamente è un valore aggiunto. Un avvocato che assomma nel proprio profilo l'attitudine accademica a quella professionale si caratterizza e distingue anche per l'attenzione al dato comparatistico, alla formazione continua e alla partecipazione ad



Nome: **Duccio**

Cognome: **Regoli**

Anno di nascita: **1961**

Segni particolari: **Professore di diritto commerciale e di diritto dei mercati finanziari alla Cattolica di Milano**

Cariche: **Consigliere d'amministrazione di Mittel**

attività di produzione scientifica». Tutti fattori, prosegue Cariello, «che innescano un processo virtuoso nell'esercizio dell'attività di libero foro». E poi, «è innegabile che ci sia ancora una fetta importante di clienti che continua a dare peso a questo aspetto. Arbitrati, parieristica pro veritate, profili consulenziali, sono alcuni degli ambiti dove se alla competenza dell'avvocato si somma la formazione del professore, il valore aggiunto che si riesce a dare è elevato».

Ovviamente, tutto questo non deve fuorviare e far pensare che in questo progetto non ci sia attenzione al tema dell'organizzazione e dell'efficienza, tipico delle realtà più strutturate. A tale proposito, osserva Pagni (unica tra i name partner dello studio a non avere



Nome: **Vincenzo**
Cognome: **Cariello**
Anno di nascita: **1965**
Segni particolari: **Professore di diritto commerciale alla Cattolica di Milano**
Cariche: **Sindaco effettivo di Telecom Italia**



Nome: **Cristina**
Cognome: **Pagni**
Anno di nascita: **1955**
Segni particolari: **Allieva e partner del professor Mario Casella oltreché di numerosi studi internazionali**
Cariche: **Consigliere d'amministrazione di De Longhi**

una cattedra) «in questa boutique faremo tesoro di quanto appreso in tanti anni di attività in grandi studi internazionali soprattutto in merito all'importanza dell'organizzazione e della conoscenza del business di riferimento».

Non a caso le esperienze professionali degli animatori di questa iniziativa puntano proprio a rafforzare quelle che da sempre sono state le aree di attività più caratterizzanti dello studio Mazzoni come sottolinea Regoli: «Noi abbiamo sempre dato assistenza in tutto quello che con un termine tecnico potremmo definire *business law*. Abbiamo sempre assistito clienti in tutto ciò che era necessario per l'avvio e lo sviluppo dell'attività d'impresa in Italia o all'estero. E in questa attività prevalente, c'è sempre stato spazio anche per il contenzioso, in particolare per quello arbitrale, curato dal professor Mazzoni. L'arrivo di Cristina Pagni ci consentirà di

sviluppare il *litigation* anche nel giudiziale». «A questo», prosegue il professore, «si aggiunge anche una intensa attività di consulenza sulle questioni di governance. Anche qui bisognava creare massa critica e in quest'ottica si è inserito l'arrivo di Vincenzo Cariello».

Ma il progetto dello studio Mazzoni Regoli Cariello Pagni conta anche su un'ulteriore obiettivo: affiancare e sviluppare la clientela "territoriale", collaborando con notai e commercialisti che operano nelle province del Paese. «Sono tantissime», afferma Regoli, «le medie imprese che hanno sempre più bisogno di servizi legati a operazioni straordinarie, come l'ingresso di investitori o i ricambi generazionali, l'apertura all'estero o l'accesso a mercati stranieri» e lo studio punta a proporsi come partner dei professionisti locali nel fornire a questa tipologia di clientela l'assistenza di cui necessita per affrontare questi deal.

Allo stesso tempo, però, Cariello sottolinea che lo studio sarà attivo anche sulle operazioni di "size". Le dimensioni? «Non sono un ostacolo. Non ci sono preclusioni sulle grandi operazioni. Io credo che il mercato sia aperto a studi come il nostro». Che peraltro non pone limiti alla propria crescita. «Non abbiamo sposato l'idea del sottodimensionamento», dice Cariello, «ma non vogliamo però essere uno studio ipertrofico».

«La crescita» – aggiunge Regoli – «sarà legata alla quantità e tipologia degli incarichi che arriveranno. La nostra crescita sarà molto selettiva, com'è sempre stata. In termini numerici non ci siamo dati né un obiettivo né un limite». E poi conclude: «Noi sappiamo che in questa iniziativa dovremo fare molto lavoro. Del resto nessuno di noi intende fare solo il professore». 📄

SCARICA GRATIS

GENERAL COUNSEL E-BOOK 2015

INCLUDE LO SPECIALE GENERAL COUNSEL DELL'ANNO 2015

In collaborazione con

Partner

Amendola & Associati | BN [e]P | Bonaventura Nicosia [e] Partners | CIM & P | LABLAW | LGV | RSINGERH ORTU | Pivola Pomuto & Associati | ICM Advisors



LUNGA VITA “AI PICCOLI” col whitewash

Con il 99,7% dei voti favorevoli, gli azionisti di minoranza hanno dato il via libera all'acquisizione dello storico brand Roger Vivier da parte di Tod's che ha applicato, per la prima volta in Italia, la procedura volontariamente.



Un esempio di best practice. È un precedente che sembra destinato quantomeno a destabilizzare qualche vecchia pratica che ancora esiste sul mercato italiano.

La recente operazione di acquisizione da parte di Tod's, l'azienda marchigiana di calzature guidata da **Diego Della Valle**, del marchio Roger Vivier - per 415 milioni di euro, di cui 207 reinvestiti nell'azienda acquirente - dalla finanziaria Guisson (posseduta dagli stessi fratelli Diego e Andrea) è stata accolta sul mercato come una piacevole novità. Per la prima volta in Italia, infatti, la società ha deciso di applicare volontariamente la cosiddetta “whitewash”, una delibera che si usa nei casi di operazioni fra parti correlate con un potenziale conflitto di interesse e che mira a tutelare le minoranze. In pratica l'azionista di riferimento lascia agli azionisti di minoranza, in questo caso principalmente fondi internazionali e domestici, la decisione su un'operazione importante per lo sviluppo della società. Nel caso di Tod's, l'applicazione del

whitewash è stato un gesto innovativo non solo perché deciso volontariamente ma anche perché ha dato un nuovo ruolo, e quindi una nuova centralità, ai soci di minoranza.

Nel deal, BonelliErede ha assistito l'azienda di Sant'Elpidio a Mare con un team guidato da **Carlo Montagna** e composto dal socio **Barbara Napolitano** e dall'associate **Riccardo Denaro**, assieme a Simmons & Simmons, con l'avvocato **Augusto Santoro** coadiuvato dalla managing associate **Taous Mabed**. UniCredit, invece, con **Luca Domina**,



Carlo Montagna



Augusto Santoro

Andrea Cacciapaglia e **Marino Marchi**, ha affiancato l'azienda per gli aspetti finanziari. Il venditore Gousson è stato invece assistito da Hogan Lovells, con il partner **Luigi Mansani**, nonché da Mediobanca, quale advisor finanziario, con un team guidato dal responsabile **Roberto Costa**, coadiuvato da **Filippo Chieli**. Citigroup, invece, con un team composto da **Pierpaolo Di Stefano**, **Andrea Nappi**, **Federico Monguzzi**, **Francesco Cassottana** e **Matteo Casadei**, ha curato la *fairness opinion* per conto degli amministratori indipendenti, quali l'avvocata **Romina Guglielmetti** di Starclx, **Vincenzo Manes** di Intek e **Pier Francesco Saviotti** di Banco Popolare.



Luigi Mansani



Romina Guglielmetti

L'operazione

Questa tra Tod's e Roger Vivier, storico brand acquisito dalla società nel 2003 tramite il veicolo Guisson, è un tipico esempio di operazione fra parti correlate.

«In questo tipo di deal – spiega a *MAG* Augusto Santoro di Simmons & Simmons - per evitare il conflitto di interessi è il comitato per le parti correlate che esprime un parere vincolante sull'operazione, in particolare per quelle di grande valore come questa che coinvolgono un marchio di rilevanza internazionale».

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

L'ANTIFRODE ASSICURATIVA

Tutela delle Compagnie
tra frodi esterne
e infedeltà interne

Mercoledì 14 giugno 2016 • Ore 8,30 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



Normalmente il whitewash si applica quando il parere del comitato, composto da indipendenti, è negativo ma si vuole comunque portare l'operazione in assemblea e sottoporla al volere dei soci di minoranza, in rappresentanza di almeno il 10% del capitale. «L'onere è quindi spostato alle minoranze – aggiunge Santoro - in quanto la maggioranza è portatrice di conflitto di interesse».

In questo caso, però, «dopo aver definito la struttura dell'operazione e il prezzo, sul quale abbiamo lavorato per quattro mesi anche tenendo conto di diverse fairness opinion, abbiamo sentito l'esigenza di dare maggiore validità e solidità all'operazione». Da qui l'idea, «nonostante l'ok da parte degli indipendenti» di applicare il whitewash volontario, dando la possibilità anche ai soci di minoranza, e quindi ai fondi, di esprimersi sull'operazione», racconta l'avvocato, aggiungendo che per agevolare la partecipazione «abbiamo anche spostato l'orario dell'assemblea dalle 9 alle 11, in modo che tutti potessero raggiungere il quartier



generale della società, a Sant'Elpidio a Mare». Tod's, inoltre, è quotata in Borsa, di conseguenza «parte della società – aggiunge Santoro - è del mercato e non si può non tenere conto di quella parte di azionariato».

Il voto unanime

L'idea, aggiunge Romina Guglielmetti, «era di trovare, per questa operazione, una soluzione che sterilizzasse totalmente il conflitto di interessi e che fosse estremamente market-

friendly», ma che, chiaramente ha implicato anche una certa dose di coraggio. Il rischio, concreto, era infatti quello di «compromettere per sempre l'operazione» ma anche di «avere ripercussioni sul mercato e sul futuro dell'azienda», spiega Guglielmetti. In questo caso, il coraggio è stato premiato. L'assemblea ha infatti dato il via libera all'aumento di capitale da 207,5 milioni, complementare all'acquisizione del marchio Roger Vivier, praticamente all'unanimità: il 99,74% dei voti sono stati a favore,



Diego Della Valle

nessun voto contrario, pochi astenuti. Del resto era stato lo stesso numero uno Diego Della Valle a scrivere ai soci di minoranza ricordando loro l'importanza dell'operazione e invitandoli a fare quadrato.

«La partecipazione così massiccia delle minoranze, che si sono anche complimentate per la decisione, e il risultato ottenuto - racconta Guglielmetti - dimostrano come era di fatto il mercato stesso che da tempo chiedeva l'operazione e l'internalizzazione del gruppo». E rappresentano per i legali e il management «un motivo di orgoglio»,

quale «esempio di best practice per le operazioni fra parti correlate in un Paese dove spesso gli investitori non investono a causa, fra le altre cose, del conflitto di interessi», sottolinea l'avvocata.

Una nuova centralità delle minoranze

L'aspetto più significativo di questa operazione è però il nuovo ruolo assunto dagli azionisti di minoranza, solitamente nelle retrovie quando si tratta di decisioni di questo tipo. «Capita – evidenzia Guglielmetti – che le minoranze siano considerate “passive” nelle attività aziendali», quando in realtà «coinvolgere l'azionista di minoranza sarebbe molto importante sia per l'azienda che per la percezione stessa di questi azionisti nei confronti della società: se si sentono coinvolti partecipano e investono nell'azienda molto di più». Non è quindi un caso, ricorda l'avvocata, che l'ultima direttiva

del 2013 dell'Unione europea in tema di corporate governance vada proprio nella direzione di una maggiore partecipazione di tutti gli azionisti. Questo affinché «il miglioramento della governance avvenga con il contributo di tutti, anche degli azionisti di minoranza», sottolinea l'avvocata. Nel caso specifico, gli investitori di lungo periodo, i grandi fondi pensione americani e gli asset manager come BlackRock, SSgA o Vanguard, partecipando in massa e sostenendo l'operazione e la procedura hanno dato un segnale forte al management, ponendosi come veri e propri “compagni di viaggio”.

Una best practice da ripetere per ogni operazione fra parti correlate? «Non so se anche altre società seguiranno l'esempio – afferma Guglielmetti – ma sono ragionevolmente convinta che se non lo fanno corrono il rischio di avere pesanti critiche, poiché ora lo strumento è stato sdoganato e se non venisse usato il mercato potrebbe chiedersi il perché». 🎁



AUTONOMI TUTELE MINIMAL

di giampiero falasca*



Giampiero Falasca

La nuova legge sul lavoro autonomo (il governo lo ha definito “Jobs Act del lavoro autonomo”) nasce con un obiettivo molto ambizioso: ampliare il quadro delle tutele esistenti per quella vasta platea di persone che oggi lavorano fuori dal perimetro del lavoro subordinato o parasubordinato. Si tratta di quello che viene giornalmente definito



Giuliano Poletti

come “popolo delle partite iva”, e che sovente viene dimenticato quando si parla dei problemi del mercato del lavoro.

Da questo punto di vista, il progetto di legge è molto interessante, perché va in controtendenza rispetto alla tradizionale difficoltà del legislatore di comprendere e intercettare i bisogni di questa variegata popolazione professionale. Negli ultimi anni i pochi interventi sulla materia si sono concentrati sul problema della qualificazione contrattuale (quando un rapporto si può definire veramente

autonomo e quando invece maschera una simulazione), mentre poche volte ci si è preoccupati dei veri lavoratori autonomi e dei loro problemi.

SI POTEVA FARE DI PIÙ

Il testo del disegno di legge non sembra, tuttavia, all'altezza delle grandi ambizioni che persegue. I problemi che oggi affronta un lavoratore autonomo hanno una dimensione talmente ampia che non basta una legge, anche ben scritta, per trovare un rimedio efficace.

Il carico eccessivo del fisco, la lentezza della pubblica amministrazione, le difficoltà a trovare una giustizia civile rapida ed efficace, le criticità dell'accesso al credito, i fabbisogni formativi, sono tutti temi che richiedono un'azione di sistema decisa, che non inizia e finisce con una legge, anche se ben fatta.

REGOLE GENERICHE

Ma a parte questa considerazione, il disegno di legge ha un orizzonte ancora troppo ristretto: si occupa di pagamenti e clausole abusive, invenzioni del lavoratore autonomo, formazione, orientamento e servizi per l'impiego, appalti, tutele per maternità, congedi, malattia, salute e sicurezza del luogo di lavoro. Tutti temi importanti, ma non sufficienti a cambiare le condizioni di lavoro dei liberi professionisti, anche perché le norme del disegno di legge regolano questi temi in maniera abbastanza timida e generale. C'è da sperare che il passaggio parlamentare serva ad arricchire il testo e spinga



il legislatore a un maggiore coraggio, altrimenti si rischia di approvare una normativa sostanzialmente inutile.

MARCIA INDIETRO SUO CO.CO.CO.

C'è poi una disposizione che suscita qualche perplessità: viene prevista per la prima volta l'integrale devoluzione delle controversie dei liberi professionisti al giudice del lavoro. È una norma che rischia di creare una indebita assimilazione di regole tra forme contrattuali che, se gestite correttamente, dovrebbe avere percorsi ben differenziati.

Da segnalare anche un punto che pochi finora hanno notato: nel disegno di legge c'è una piccola grande marcia indietro sul tema delle co.co.co., in quanto si dice che la "presunzione di subordinazione", appena introdotta dal Jobs act per le collaborazioni etero-organizzate, non vale

quando il committente esercita un potere organizzativo previsto dal contratto. In questo modo si svuoterebbe molto di contenuto (e non è detto che sia un fatto negativo) la novità entrata in vigore dal 1 gennaio scorso.

NESSUN IMPATTO SUGLI STUDI LEGALI

Infine, a proposito del possibile impatto che la normativa potrebbe avere sugli studi legali, possiamo escludere effetti dirompenti.

Negli studi - soprattutto in quelli di dimensioni medio grandi - i collaboratori operano in un quadro di regole e tutele ben più avanzato di quello, come detto molto minimalista, che prefigura il disegno di legge. 🎁

**Partner di DLa Piper*



L'ITALIA PROMOSSA (CON RISERVA) dagli investitori stranieri

Tra stabilità politica e bancaria e riforme, il nostro Paese torna a essere attrattivo per i capitali esteri. Ma è ancora poco rispetto agli altri Paesi: meglio di noi anche India e Spagna.

Italia è un Paese sempre più attraente per gli investitori internazionali. Stando infatti all'Aibe Index, l'indice sintetico che misura l'attrattività del sistema-Italia redatto dall'Associazione Italiana delle Banche Estere, l'appeal dell'Italia è cresciuto di 14 punti, da 33,2 registrato nel 2014 all'attuale 47,8, lungo una scala che va da 0 a 100.

L'indice è elaborato a partire dalla rilevazione realizzata tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016 dal Censis con l'Aibe su un panel composto da manager di imprese multinazionali, investitori istituzionali presenti nel nostro Paese, studi legali che supportano le iniziative di investimento. Per il 72% di loro, l'Italia è diventata più attrattiva rispetto ai sei mesi precedenti la rilevazione e solo il 3% ha percepito invece un peggioramento.

Di seguito i dati emersi dalla ricerca e le considerazioni sui principali elementi che guidano la ripresa e sugli ostacoli che il Paese dovrebbe invece superare.





RIFORME

Per l'85% dei rispondenti sono le grandi riforme a favorire l'attrattività dell'Italia per gli investitori esteri. In particolare, il 42% plaude il Jobs act, sostenendo che la legge ha introdotto una maggiore flessibilità nel mercato del lavoro e ha consolidato la crescita occupazionale, garantendo allo stesso tempo una maggiore stabilità per le imprese e le risorse umane.



EXPO

Il 59% degli intervistati sostiene che l'esposizione universale abbia contribuito all'aumento del grado di attrattività del Paese.



DIGITALIZZAZIONE E COMPETITIVITÀ

Qui l'Italia è indietro, in particolare nell'innovazione tecnologica (per il 49% degli intervistati), con un impatto negativo sull'attrattività. Per il 41%, inoltre, manca una strategia generale per la competitività del sistema-Paese.



BUROCRAZIA

Per il 74% dei rispondenti, i fattori prioritari su cui l'Italia dovrebbe intervenire per migliorare la capacità di attrarre investimenti sono la normativa e la burocrazia. Ma anche il carico fiscale (61,5%) e i tempi della giustizia civile (44%). In particolare, la farraginosità delle procedure normative e burocratiche è considerata un disincentivo a investire in Italia dal 97,4% degli intervistati.



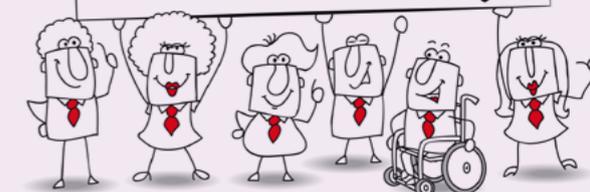
STABILITÀ

Con sorpresa rispetto a quanto si percepisce a livello nazionale, per gli investitori stranieri la solidità del sistema bancario italiano, assieme alla stabilità politica, sono elementi che favoriscono l'immagine dell'Italia sulla scena internazionale. Gli intervistati, con un punteggio lungo una scala da 1 a 10, hanno infatti valutato questi due fattori rispettivamente con un 7,24 e un 5,97.



CONFRONTO

Rispetto agli altri Paesi del mondo, l'Italia resta però ancora sotto la soglia della sufficienza. Su una scala dell'attrattività da 1 a 10, al primo posto si collocano gli Stati Uniti con un punteggio di 8,15, ritenuti dagli investitori il Paese con la maggiore affidabilità nel medio-lungo periodo. Seguono il Regno Unito (7,82) e la Germania (7,77). Cina e Francia sono sopra la sufficienza con un punteggio rispettivamente di 6,85 e 6,51. L'Italia registra un punteggio pari a 5,72, preceduta da India (5,87) e Spagna (5,85). In fondo alla classifica, il Brasile (4,74) e la Russia (4,59).



DISABILI

se il Jobs act diventa UNA BARRIERA OCCUPAZIONALE

di silvia pasqualotto

La loro è una protesta che fa poco rumore e che non arriva (quasi mai) sulle pagine dei grandi quotidiani. È questo il caso della battaglia che alcune associazioni del mondo della disabilità hanno intrapreso contro il Jobs act. Il decreto legge che riforma il diritto del lavoro contiene infatti una norma che riguarda le persone disabili. Si tratta di una modifica alla legge 68/99, quella che stabilisce le soglie di assunzione obbligatoria di lavoratori disabili da parte delle aziende, in base alle loro dimensioni.

La modifica - contro la quale alcune associazioni hanno presentato un ricorso alla Commissione europea - riguarda il metodo di assunzione del lavoratore disabile. Con il Jobs act viene infatti introdotta l'assunzione a chiamata nominativa. Un metodo che permette al datore di lavoro di scegliere il disabile da assumere

e che si sostituisce alla cosiddetta "chiamata numerica". Un sistema gestito dai centri provinciali per l'impiego che assegnavano i lavoratori alle varie aziende valutando la compatibilità di quella persona con le mansioni aziendali richieste.

Secondo i critici questa novità causerà ai disabili un sacco di guai, restringendo ancora di più la possibilità di trovare un lavoro. Il loro timore riguarda la possibilità data al datore di lavoro di scegliere il disabile che preferisce. Una libertà che, secondo loro, porterà le aziende a preferire le persone con disabilità meno gravi, compromettendo così le opportunità di inserimento lavoratori delle persone con deficit maggiori.

Che questi timori siano fondati o meno, rimane il fatto che di 750 mila persone disabili iscritte alle liste di collocamento obbligatorie (ultimi dati Cig), meno di un disabile su due risulta al momento occupato. Un dato su cui ha sicuramente agito la crisi economica - visto che le aziende in crisi accertata possono sospendere l'obbligo di assunzione riservata (quella cioè rivolta alle persone disabili) - ma non solo. Ancora oggi, affermano le associazioni del mondo della disabilità, molte imprese preferiscono pagare sanzioni, invece che prendere un lavoratore con disabilità. 🚫



GANELLI PREPARA IL LANCIO DI Leading Law

Il progetto professionale punta alla creazione di un network che coinvolga anche gli avvocati.

«**H**o l'ambizione di essere ricordato non come quello che ha ereditato un grande studio, ma come il notaio che gli ha dato nuova vita, creando qualcosa di diverso». A parlare è **Andrea Ganelli**, co-fondatore dello studio notarile Ganelli – Insabella, ed erede professionale di **Antonio Maria Marocco**, uno degli uomini più potenti



Andrea Ganelli

del capoluogo piemontese: presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino ed ex consigliere di grandi banche, come Unicredit e Intesa Sanpaolo, o istituzioni finanziarie come Ifil (poi Exor).

Così, a dimostrazione del fatto che le sue parole non sono solo chiacchiere, Ganelli estrae dalla borsa una cartellina nera. Dentro ci sono vari campioni di carta intestata e biglietti da visita su cui campeggia un logo: *Leading Law – notai e avvocati*. «O studio notarile e studio legale. Stiamo ancora decidendo», si affretta a precisare.

Il progetto, per il momento, è top secret. Ma Ganelli assicura che i tempi per la presentazione ufficiale dovrebbero maturare per metà aprile, in occasione dell'inaugurazione della nuova sede dello studio. «Al momento siamo 27 e, con questo

progetto, il nostro numero è destinato ad aumentare. Per questo motivo ci trasferiremo in uno studio più grande che occupa un'intera palazzina».

E in questa palazzina chi ci sarà? Lo studio notarile Ganelli – Insabella o *Leading Law*?

Entrambi. Ma *Leading Law* non è un progetto limitato in termini di spazio e di territorialità.

E che ne è della norma che vieta ai notai di esercitare fuori dal proprio territorio di pertinenza?

Se dovesse passare l'emendamento Finocchiaro (42.16) al decreto legge sulla concorrenza che, in sostanza, crea il cosiddetto "notaio nazionale" (l'emendamento prevede che il notaio possa esercitare le sue funzioni su tutto il territorio nazionale, «fermo restando il rispetto degli obblighi previsti per l'esercizio del suo ministero nel territorio assegnatogli», ndr) bene, altrimenti c'è *Leading Law*.

Che sarebbe?

Potremmo definirlo un network che unisce notai e avvocati di piazze diverse ma senza alcun vincolo associativo.

E che cosa vi terrà uniti?

Ad accomunarci sarà uno standard di livello qualitativo e la possibilità di mettere in comune competenze e contatti, senza perdere però la nostra indipendenza.



«Ad accomunarci sarà uno standard di livello qualitativo e la possibilità di mettere in comune competenze e contatti, senza perdere però la nostra indipendenza.»



In senso economico o decisionale?

Entrambi. Utili e perdite saranno indipendenti, così come la possibilità di continuare a “comandare a casa propria”.

E quale sarebbe il vantaggio?

Il vantaggio è quello di offrire ai clienti un servizio completo a minor prezzo. Molti atti che possono essere fatti solo davanti a un notaio richiedono anche l’assistenza di un avvocato e, spesso, anche di un commercialista. Il cliente è così costretto ad andare da tre professionisti diversi, perdendo tempo e soldi, visto che ognuno gli richiederà la sua quota senza pensare al costo totale della prestazione. Con *Leading Law* il cliente troverà, invece, in un unico studio tutte le figure professionali necessarie per quella pratica e pagherà meno la prestazione totale.

Già oggi alcuni studi notarili accolgono, al proprio interno, anche avvocati. In che cosa si differenzia *Leading Law*?

La differenza sta nel fatto che gli avvocati che oggi lavorano in uno studio notarile sono dei dipendenti che non esercitano la professione di avvocato ma hanno solo una funzione di supporto. Al contrario nel nostro progetto operano come veri avvocati.

Che tipo di professionisti volete coinvolgere?

Il nostro target è l’avvocato della grande *law firm* che ha voglia di acquistare più indipendenza e visibilità.



Ad aprile manca poco... qualcuno ha già aderito?

Per ora posso solo dire che stiamo integrando un penalista molto importante di Roma. Inoltre abbiamo quasi concluso un accordo con un avvocato d'affari che lavora a Milano e che presto uscirà da uno studio (nel quale, tra l'altro, era entrato da poco) con uno *spin off*.

E sul fronte clienti? Avete già raccolto qualche reazione?

Abbiamo parlato del progetto con alcuni legali in house, spiegando loro che, in questo modo, riusciremo a offrirgli un “pacchetto completo” e loro si sono detti molto interessati.

E invece i colleghi come pensa reagiranno?

Se intende i grandi nomi del notariato penso che se ne

fregheranno. I medio-piccoli non lo so, non posso prevederlo. Però ipotizzo che nei prossimi 5 anni non molti seguiranno questa strada.

Per quale motivo?

Perché anche i notai più giovani hanno spesso una mentalità fuori dal mondo. Sembra quasi che non si rendano conto che tutto oggi va a un'altra velocità e, spesso, anche in un'altra direzione rispetto al passato.

E quale sarebbe questa direzione?

Quella che ha aperto anche la nostra professione alla concorrenza. Oggi, infatti, per sopravvivere non basta continuare a trincerarsi dietro il ruolo di pubblico ufficiale e dietro la (presunta) solennità della professione, per la quale, diciamocelo, i clienti non hanno più né voglia, né tempo.

E quindi?

Bisogna fare e, soprattutto, offrire, qualcosa di più perché per essere un bravo professionista non è sufficiente essere un ottimo giurista. E come mi diceva Marocco (che parteciperà al progetto *Leading Law, ndr*) quando ero un suo praticante: «Noi dobbiamo essere un misto tra il cancelliere e l'avvocato Grande Stevens. Lo sai perché? Perché se non impariamo a essere, oltre che dei tecnici, anche dei bravi consulenti, qualora ci dovessero togliere le nostre competenze, noi rischieremmo di scomparire». 📢



inhouse community 



ADVISOR IN CAMPO nel risiko bancario

Ecco gli studi legali, le banche d'affari e le boutique di consulenti a lavoro sulle aggregazioni tra le ex popolari. E se alcune partite sembrano chiuse, ce ne sono altre ancora da giocare.

Mesi di discussioni e trattative. Settimane intere seduti al tavolo per definire i dettagli, i futuri ruoli, gli aspetti tecnici di un'eventuale matrimonio a due o di *un ménage a trois*. A un anno dal decreto del governo guidato da **Matteo Renzi** che ha imposto la trasformazione in società per azioni per le banche popolari più grandi e il consolidamento del settore, inizia a



prendere forma il quadro di quello che è stato definito il “risiko” delle banche popolari.

Il matrimonio più atteso, e che con ogni probabilità potrebbe essere il primo ad andare in porto, è quello tra la Banca Popolare di Milano (Bpm), guidata dal ceo **Giuseppe Castagna**, e il Banco Popolare, di **Pier Francesco Saviotti**. Una partita che ha visto protagonista anche Ubi Banca, la terza ormai ex popolare fra le più

coinvolte nel risiko, interessata a Bpm o a un'eventuale soluzione a tre. Ma che ora, salvo sorprese dell'ultimo minuto, resta sola, sfumata anche l'ipotesi di un'aggregazione con il Monte dei Paschi di Siena. Eventualità, questa, che è diventata infatti sempre più improbabile, considerando anche le ultime dichiarazioni del ceo di Ubi **Victor Massiah**. Tuttavia la partita resta aperta, così come quelle che riguardano gli altri attori sulla scena, da Carige a Veneto Banca fino alla Popolare di Vicenza. Senza contare l'asta per le quattro "nuove" Banca delle Marche, Etruria, CariFerrara, CariChieti, salvate il 22 novembre dal Fondo di risoluzione. In gioco ci sono la stabilità e il futuro assetto del sistema bancario italiano. Ed è forse per questo che, tolte le indiscrezioni di stampa, da parte dei diretti interessati c'è il massimo riserbo attorno alle trattative, anche per quanto riguarda i team di advisor impegnati nelle grandi manovre.

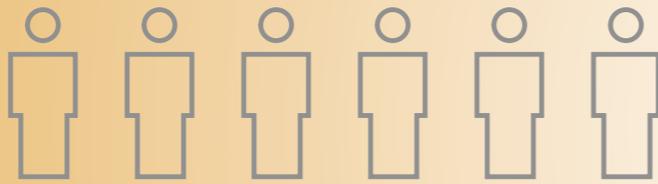
Giuseppe Castagna e Pier Francesco Saviotti



UN POLO MILANO - VERONA

Dopo il sostanziale nulla osta da parte degli ispettori della Banca centrale europea, capitanati da **Danièle Nouy**, sarebbe in dirittura d'arrivo l'annuncio della fusione tra la Bpm e il Banco Popolare, la prima aggregazione a prendere forma dopo il decreto Renzi. I management delle due banche starebbero definendo gli ultimi dettagli, fra i quali la possibilità di una Bpm inizialmente autonoma e operativa sotto l'ombrello della nuova banca-rete, e l'eventuale dotazione di capitale. Ora resta da capire quanto tempo ci vorrà per definire questi dettagli. Il *memorandum of understanding*, a meno di colpi di scena con relativi ulteriori slittamenti, dovrebbe essere annunciato nel corso dell'ultima settimana di febbraio. La banca risultante della fusione si presenterebbe sul mercato come la terza d'Italia, dopo Intesa Sanpaolo e Unicredit, con 2.500 sportelli, 112 miliardi di crediti verso la clientela, l'8% dello stock nazionale, e con asset per circa 173 miliardi di euro. L'operazione dovrebbe configurarsi come un "*merger of equals*", con uno scambio azionario di fatto paritario (12 azioni della Bpm per 1 del Banco), e non dovrebbe comportare alcun aumento di capitale, almeno in una prima fase. Dal punto di vista della governance, la struttura dell'operazione risulterebbe oramai definita. L'impianto dovrebbe prevedere una holding con un board tradizionale di 19 amministratori (con 3 vicepresidenti di cui uno vicario) più cinque sindaci. Il consiglio di amministrazione sarebbe presieduto da **Carlo Fratta Pasini**, attuale presidente del Banco, con Castagna ceo e **Maurizio Faroni** direttore generale. Saviotti dovrebbe

finance community  .it

 Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Milano

Per informazioni: sara.venegoni@financecommunity.it



Giuseppe Lombardi



Luigi De Vecchi



Carlo Pavesi



Paolo Andrea Colombo

Pappone. Banco Popolare è invece assistito dallo studio Gatti Pavesi Bianchi, con il socio **Carlo Pavesi**, e sul lato finanziario da Mediobanca, Merrill Lynch e Colombo e Associati,

ricoprire il ruolo di presidente del comitato esecutivo di sette membri. Infine sarebbe la holding a controllare al 100% una indipendente Bpm spa per un periodo limitato di 3 o 6 anni, a cui andrebbe il presidio del territorio lombardo.

Secondo quanto riportato da *legalcommunity.it* i protagonisti legali di questa vicenda, al momento, sono tre. Il primo è lo studio Lombardi Molinari Segni, che con un team guidato da **Giuseppe Lombardi** e **Ugo Molinari**, e composto da **Stefano Nanni Costa**, **Federico Bonetti**, **Paolo Barbanti Silva** e **Pietro Ferretti**, non solo sta supportando i vertici dell'istituto di piazza Meda nei possibili scenari di fusione ma già da alcuni mesi affianca la Popolare di Milano nel processo di trasformazione in società per azioni. Sul lato finanziario, la banca milanese è affiancata da Citigroup, con **Luigi De Vecchi** e **Luca Benzoni**, e Lazard, che agisce con il presidente **Carlo Salvatori** e il managing director **Massimo**

che agisce con un team composto da **Paolo Andrea Colombo** coadiuvato da **Nicola Zambianchi**, **Giulio Camia** e **Tommaso Grossi**.

UBI E IL «NO» A MPS

Ad affiancare il terzo protagonista del risiko delle popolari, ovvero Ubi Banca, sono invece, gli studi Chiomenti e Pedersoli che, sempre secondo quanto riportato nelle scorse settimane da *legalcommunity.it* avrebbero assistito l'istituto nel testa a testa con il Banco per Bpm.

In particolare, Pedersoli sarebbe al lavoro con un team guidato dall'equity partner **Carlo Pedersoli** e composto dal partner **Csaba Davide Jákó** e dall'associate **Giulio Sandrelli**. Credit Suisse, invece, con il ceo in Italia **Federico Imbert** e il co-head dell'investment banking, **Guido Banti**, starebbe seguendo i



Carlo Pedersoli

Federico Imbert

profili finanziari legati agli scenari del rischio. Tra i quali, per alcuni giorni, se ne è anche profilato uno che avrebbe coinvolto Mps, Ma il tentativo di *moral suasion* del governo non è bastato a convincere il ceo di Ubi Banca Massiah, più interessato a Bpm, a prendere “in sposo” il Monte dei Paschi di Siena. Il numero uno del gruppo, in un briefing sui conti 2015, ha infatti escluso al momento la possibilità di un merger con Mps: «In questo momento non ci sono le condizioni, siamo concentrati su noi stessi», ha detto, aggiungendo che «l'unica cosa che ci interessa, in questa situazione sui mercati, è la dimostrazione dell'assoluta solidità del nostro istituto e la massima creazione delle sinergie che possiamo fare dall'interno». In generale Massiah non esclude m&a in futuro se si presentano «vere occasioni di creazione di valore», ma in presenza di operazioni che comportino «un eccesso di complessità, in questo momento non siamo minimamente interessati a distrazioni di alcun genere». «Abbiamo fatto i nostri colloqui e

abbiamo verificato se ci sono possibilità. Queste possibilità ad oggi non ci sono. Ci fermiamo qua, con assoluta serenità», ha detto alla stampa. Dal canto suo Mps, assistita da Citi e Ubs e dal team legale interno, è una fra le banche che più beneficerebbe di un'aggregazione. Le condizioni per acquistarla, poi, sono favorevoli. Da un lato infatti il gruppo è valutato a un prezzo stracciato - con il titolo che fatica a reggere quota 60 centesimi, il valore che la Borsa attribuisce a tutto Mps, terzo istituto italiano, la banca più antica al mondo, è di circa 1,7 miliardi di euro - , dall'altra la garanzia dello Stato ha aperto alla banca la possibilità di liberare parte del proprio bilancio dai crediti deteriorati che ammontano a oltre 46 miliardi di euro.

DAL VENETO ALLA VALTELLINA

Un po' più defilate, ma comunque in partita, ci sono le altre popolari. Tra queste c'è Veneto Banca, che è affiancata da un team di Gianni Origoni Grippa Cappelli & Partners sia nel processo di trasformazione in spa sia nelle relative modifiche statutarie, sia nell'aumento di capitale per 1 miliardo di euro e nella contestuale quotazione in Borsa, assieme a Chiomenti, in qualità di studio legale del gruppo. Di recente, la banca guidata dal ceo **Cristiano Carrus** ha accelerato sulle aggregazioni chiamando in carica anche Ubs, che opererà assieme a Rothschild, già nominata in precedenza, per studiare e definire le future opzioni strategiche del gruppo bancario.

Un'accelerazione quasi obbligata, per il gruppo, considerati i risultati preliminari di bilancio 2015, che registrano una perdita



Stefano Cacchi Pessani



Alessandro Vandelli

di 882 milioni di euro, in aumento rispetto ai 770 di settembre dello stesso anno. Tra i partner più probabili per Veneto Banca c'è Banca Popolare di Vicenza, affiancata da BonelliErede, con il socio **Stefano Cacchi Pessani**, e da Mediobanca.

Quanto a Carige, che dovrebbe essere affiancata da Mediobanca e Jp Morgan per gli aspetti finanziari e da Gatti Pavesi Bianchi per quelli legali, la banca ligure è alle prese con la calendarizzazione del Consiglio di amministrazione, anticipato a fine marzo, la nomina del nuovo board in scadenza e con il percorso di risanamento già avviato ma da concludere. In modo da pensare più serenamente alle eventuali alleanze. Con chi? Nei mesi scorsi sembrava essere con Banca Popolare di Milano, ma l'accelerazione data all'operazione Banco Popolare-Bpm ha indotto Genova a guardare in altre direzioni. Accantonata l'ipotesi Ubi, in passato erano circolate indiscrezioni su un dialogo con Cariparma, che fa capo alla francese Credit Agricole, e che in Liguria controlla l'unica

cassa della regione a non essere nell'orbita di Carige, la "Cassa di Risparmio della Spezia".

Infine Banca Popolare dell'Emilia Romagna, affiancata da Goldman Sachs, è ora a lavoro sulla trasformazione in spa in autunno e solo successivamente dovrebbe concretizzare un'eventuale aggregazione. Nel radar dell'istituto guidato dall'amministratore delegato **Alessandro Vandelli** ci sarebbero Creval e Popolare di Sondrio. A quanto dicono le voci, con la prima ci sarebbero già in corso dei colloqui, mentre da Sondrio hanno fatto sapere di voler continuare da soli. Ma una manifestazione di interesse, da parte di Bper, sarebbe arrivata anche per la nuova CariFe.

BANCHE ALL'ASTA

Non ci sono infatti solo banche popolari a giocare al risiko. A partecipare c'è anche Banca d'Italia, che sta cercando un compratore per le quattro "good banks" nate dal salvataggio di Banca Etruria, CariFerrara, CariChieti e Banca Marche con il decreto governativo dello scorso 22 novembre. Palazzo Koch è affiancato da Chiomenti quale advisor legale. Lo studio guidato da **Carlo Croff** è infatti stato selezionato con apposita gara, assieme Société Générale e Oliver Wyman selezionati rispettivamente come advisor finanziario e consulente strategico. Assieme agli advisor, il presidente delle quattro banche buone **Roberto Nicastro** sta esaminando le manifestazioni di interesse ricevute a fine gennaio. «Il processo di vendita – ha spiegato in una nota Palazzo Koch - verrà attuato in tempi brevi». 🏛️

LO SHOPPING NEL REAL ESTATE non parla italiano

Nel 2015, il 75% degli 8 miliardi investiti nell'immobiliare viene da stranieri. Interesse non solo per gli immobili di pregio, ma anche per hotel e residenziale che spingono la ripresa.

Immobili trofeo. Ma anche case, appartamenti e alberghi. Nella tempesta perfetta che si è abbattuta sui mercati in queste prime settimane del 2016, tra la crisi del sistema bancario e le avverse congiunture geopolitiche, il real estate, seppur a rilento, continua per la sua strada a segno più. E a guidare questa piccola ma significativa ripresa sono proprio questi driver – immobili di pregio e residenziale – che tanto piacciono agli investitori stranieri.



Secondo quanto stima Scenari Immobiliari nel suo Outlook 2016, lo scorso anno a livello europeo la crescita media del real estate nei cinque principali Paesi è stata del 3,1%.

L'Italia si colloca al di sotto della media, con una crescita complessiva del fatturato del 2,7%, pari a 111 miliardi di euro rispetto ai 108 del 2014. Complice del risultato è anche un contesto favorevole, determinato da una serie di fattori, come l'elevata liquidità in circolazione, le previsioni di una crescita moderata e graduale dei tassi di interesse, e, appunto, la volatilità dei mercati finanziari che potrebbe portare ad aumentare l'afflusso di capitali nel settore immobiliare, con il conseguente aumento dei fatturati. Capitali che, per la maggior parte, provengono da investitori stranieri, prevalentemente in fuga dall'Asia, attratti dai cosiddetti "trophy asset", come dimostrano operazioni quali la vendita a un investitore tedesco del Palazzo del Trianon a Firenze, ma anche del palazzo Ipi in Montenapoleone a Milano (quest'ultimo venduto a un italiano a una cifra pari a 75mila euro al mq), ma che

Fatturato del mercato immobiliare italiano

Milioni di euro, valori nominali

Settore	2014	2015	2016*	Var % 2014/2015	Var % 2015/2016
Residenziale	81.000	83.000	86.000	2,5	3,6
Terziario/Uffici	6.000	6.300	6.600	5	4,8
Industriale	4.050	4.200	4.150	3,7	-1,2
Commerciale	7.950	8.050	8.300	1,3	3,1
Alberghiero	1.900	2.100	2.400	10,5	14,3
Seconde case località turistiche	3.100	3.200	3.300	3,2	3,1
Box/Posti auto	4.100	4.200	4.250	2,4	1,2
Fatturato totale	108.100	111.050	115.000	2,7	3,6

*Stima a fine anno • Fonte: Scenari Immobiliari

ancora soffrono di un mercato piccolo e soffocato dalla burocrazia.

Dal Qatar agli Stati Uniti

Qualità e location è ciò che cercano gli investitori stranieri in Italia, sempre interessati al nostro Paese e con molto denaro in cassa da spendere. Dei quasi 8 miliardi di investimenti corporate realizzati lo scorso anno – in crescita del 44% rispetto all'anno precedente – il 75%



Manfredi Catella

viene da un investitore internazionale. I più attivi, rileva Scenari Immobiliari, continuano a essere gli equity funds americani, seguiti da investitori mediorientali ed europei, soprattutto tedeschi.

Andamento degli investimenti corporate in Italia

Miliardi di euro

Anno	Valore	% Domestici	% Esteri
2007	7,2	56	44
2008	4,8	53	47
2009	3,6	78	22
2010	4,1	73	27
2011	4,3	83	17
2012	1,8	75	25
2013	5,3	32	68
2014	5,4	27	73
2015	7,8	25	75
2016*	10	35	65

*Stima • Fonte: Elaborazione Scenari Immobiliari su dati Bnp, Cbre, Jll

Fra questi non si può non ricordare la famiglia reale del Qatar, che attraverso il fondo sovrano Qia e l'alleanza con l'imprenditore **Manfredi Catella**, ha acquisito fra le altre cose il complesso di Porta Nuova a Milano. Sempre tra i fondi sovrani, di recente quello di Abu Dhabi ha comprato l'ex torre Inps in Melchiorre Gioia a Milano, che diventerà un'estensione di Porta Nuova, mentre quello dell'Azerbaijan, il Sofaz, si è affacciato sul mercato italiano a inizio gennaio rilevando per 97 milioni Palazzo Turati a Milano, entrambi con l'intermediazione di Catella.

Fra i private equity, invece, il fondo americano Blackstone è stato tra i più attivi in Italia e a oggi possiede asset quali il Palmanova Outlet Village di Aiello del Friuli, in provincia di Udine, un complesso di 22.000 mq con circa 90 negozi e ristoranti, ma anche il complesso in via Solferino – Corso Porta Nuova, acquisito per 120 milioni di euro, l'ex Palazzo delle Poste, la sede dell'Inail e del comando della guardia di finanza, tutti a Milano. Lo scorso anno, invece, una delle operazioni più importanti ha riguardato il

fondo cinese Fonsun, che ha acquisito, per 345 milioni, il Palazzo Broggi, ex sede di UniCredit a Milano.

Poco prodotto, troppa burocrazia

L'attrattività dell'Italia per questi signori, evidenzia l'osservatorio, è riconducibile alla maggiore stabilità politica, almeno rispetto al passato e ad altri Paesi dell'area mediterranea, e ai rendimenti più elevati considerando le nazioni concorrenti, e nonostante la recente compressione. Tuttavia, come sottolinea



Valeria Falcone



Media Partner:

legalcommunity

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 CONTATTI

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

SITI INTERNET:

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

Marco Doglio, responsabile global real estate di UBS Global Asset Management in Italia: «Gli stranieri, nel nostro Paese, ci sono, il problema è consolidare questa presenza» e quindi «convincere, dimostrare, a questi investitori che l'Italia è un Paese stabile, in modo da attrarre investimenti a lungo termine, come ad esempio quelli dei fondi pensione».

Per farlo bisogna risolvere le criticità che esistono e impediscono la nascita di un mercato italiano del real estate che sia stabile e strutturato.

Evidenzia **Valeria Falcone** di Cornerstone Advisors: «L'Italia, se comparata al resto d'Europa, ha un mercato molto piccolo, fragile e traballante, e quindi poco liquido». Per attirare gli investitori bisogna quindi «creare più prodotti di qualità in locations e posizioni che siano ottimali» ma anche «risolvere il problema dei tempi di chiusura di un deal, sui quali grava il peso della burocrazia». In Italia, infatti, «servono almeno 4 o 5 mesi per chiudere un'operazione. Nel resto d'Europa massimo 20 giorni. Ciò riduce

enormemente la possibilità di successo delle transazioni». Le fa eco **Vincenzo Albanese** di Sigest – Soluzioni immobiliari: «Gli investitori vogliono certezza sui tempi e garanzie sul mercato», afferma, sottolineando come «il mercato è povero perché è lo stesso da anni» e che quindi «sarebbe necessario creare nuovi spazi in ambiti diversi, puntando sulla qualità».

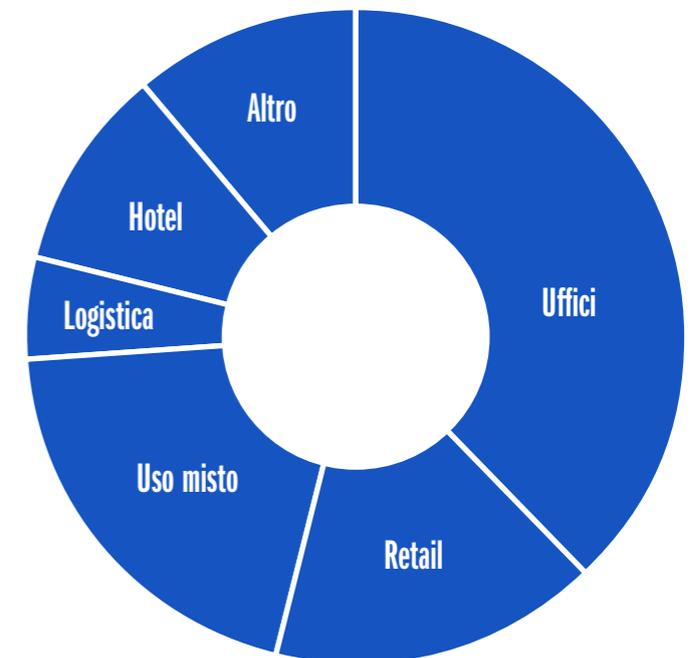


Vincenzo Albanese

Suddivisione degli investimenti corporate in Italia per settore

Dati in miliardi di euro, anno 2015

	Valore	%
Uffici	2,96	38
Retail	1,24	16
Uso misto	1,56	20
Logistica	0,39	5
Hotel	0,78	10
Altro	0,85	11
Totale	7,8	



Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Bnp, Cbre, Jll

Fatturato immobiliare europeo: andamento e previsioni

Milioni di euro, valori nominali

Paese	2014	2015	2016*	Variazione % 2014/2015	Variazione % 2015/2016*
Francia	134.200	136.500	140.000	1,7	2,6
Germania	199.800	203.600	215.000	1,9	5,6
Inghilterra	122.900	130.200	138.000	5,9	6
Spagna	74.250	77.800	86.000	4,8	10,5
Italia	108.100	111.050	115.000	2,7	3,6
Europa 28	1.150.000	1.203.000	1.265.000	4,6	5,2

*Stima a fine anno • Fonte: Scenari Immobiliari

Il residenziale spinge il mercato tricolore

A livello generale, se il 2015 ha chiuso con un fatturato di 111 miliardi di euro, nel 2016, il giro d'affari potrebbe arrivare a 115 miliardi, con un incremento del 3,6%. Un dato positivo ma decisamente inferiore rispetto a quelli di Spagna (+10,5%), Inghilterra (+6%) e Germania (+5,6%), ma al di sopra della Francia (+2,6%), segno che il mercato è ancora poco competitivo. A contribuire in maniera importante a questa crescita è il comparto residenziale,

per il quale le previsioni per il 2016 sono di un aumento graduale e costante delle compravendite, guidate quasi ovunque dall'andamento positivo dell'usato, che rappresenta oltre due terzi degli scambi. A questo proposito, sottolinea **Mario Breglia**, presidente di Scenari Immobiliari, il carico fiscale resta alto «anche se la cancellazione dell'Imu e della Tasi sulla prima casa a fine anno hanno migliorato le aspettative delle famiglie». Tre i driver di questo comparto: la leggera ripresa dell'occupazione, soprattutto giovanile,



Mario Breglia

che contribuisce a rilanciare il mercato della casa anche in questa fascia di età, il crollo dei prezzi reali delle abitazioni nella fase recessiva, pari, secondo Scenari Immobiliari, a un meno 20%, ma con punte che vanno dal meno 25% a un massimo di meno 30-40%, che infatti ha reso il mercato accessibile a settori sempre più ampi di popolazione in quanto i redditi sono rimasti sostanzialmente stabili. Ma anche, come sottolinea **Paola Gianasso**, curatrice dell'osservatorio, «dalle ristrutturazioni di immobili esistenti, in particolare per quanto

riguarda l'efficiamento energetico», a favore del quale sono previsti «importanti incentivi». Un fenomeno che sarà ancor più evidente in Italia, Paese in ritardo rispetto al resto dell'Ue nel rispetto di determinanti standard.

La ripresa del 2015 si è concentrata soprattutto nelle grandi città, Milano e Roma, ma è destinata ad ampliarsi al resto del Paese nel 2016. Ad esempio, il report ha registrato un lieve incremento

nelle zone più richieste come i centri storici o le aree residenziali di pregio.

L'alberghiero cresce a doppia cifra

Un'attenzione particolare va anche al settore dell'hotellerie, che ha chiuso l'anno dell'Expo registrando l'aumento più consistente del fatturato rispetto agli altri comparti: +10,5% (2,1 miliardi di euro). E per il 2016 le prospettive sono di un

incremento ancor più elevato. Non solo le presenze alberghiere sono cresciute del 3,6%, grazie al rafforzamento della quota di stranieri e al ritorno delle presenze nazionali, ma sono anche aumentati gli investimenti alberghieri, con una concentrazione delle transazioni più significative nelle principali città, soprattutto Milano, Roma, Firenze, Venezia e Torino e un'intensa attività da parte degli investitori esteri. Fra questi, i magnati russi Musa e Dani Bazhaev hanno investito in Sardegna rilevando il Forte village, mentre l'imprenditore turco **Ferit Faik Sahenk** meno di un mese fa ha messo 90 milioni sul piatto per rilevare l'Aldrovandi Villa Borghese, l'hotel dove hanno soggiornato, tra gli altri, il duca di Edimburgo e l'allora premier francese **François Mitterand**. Si intuisce come la sfida degli operatori del settore per il futuro, a prescindere dal comparto, sia quella di fornire oggetti di alta qualità, che oggi mancano, e rispondere alle nuove richieste nei comparti a maggiore potenziale di sviluppo. 🏠



© Fotolia.com

QUATTRO PRESIDENTI A CONFRONTO e i 25 anni dell'Autorità antitrust

di Luciano Vasques*

Nei giorni scorsi, la presentazione del libro di **Alberto Pera** e **Marco Cecchini** ha fornito l'occasione per un evento raro, la presenza congiunta dei quattro presidenti dell'antitrust succedutisi fino a oggi (salvo il compianto **Francesco Saja**) nella Sala Colonne della Luiss.

I Quattro "tenori" dell'antitrust a confronto

I presidenti antitrust passati e presenti si sono confessati pubblicamente, mostrando uno stile di gestione dell'Authority diverso e peculiare.

Così, **Giuliano Amato**, che ha combinato lo strumento dell'enforcement sanzionatorio con le sue forti relazioni con il mondo



politico e istituzionale per accreditare l'antitrust tra gli stakeholder da consultare sui temi più caldi. **Giuseppe Tesaurò** che ha utilizzato più di chiunque altro con vigore lo strumento sanzionatorio come meccanismo di dissuasione da comportamenti anticompetitivi.



Giuliano Amato



Giuseppe Tesaro



Antonio Catricalà



Giovanni Pitruzzella

Antonio Catricalà, che ha preferito utilizzare in larga scala il nuovo strumento degli impegni anziché le condanne e che ha concentrato maggiori risorse sulla tutela diretta del consumatore. E **Giovanni Pitruzzella** che, dovendo gestire l'antitrust in piena crisi economica, ha giustificato un intervento in punta di piedi dell'Autorità, ritornando a prediligere comunque i tradizionali sistemi di repressione delle condotte anti-competitive, riducendo l'impiego dell'istituto degli impegni e cercando di rivitalizzare altri strumenti

quale la leniency (clemenza), oltre ai nuovi mezzi introdotti dal legislatore (possibilità di impugnare bandi di gara al Tar, il rating di legalità etc).

Idee per una riforma

Nel corso della serata, Amato ha anche avanzato alcuni suggerimenti per una riforma dell'ente. Per esempio, ha fatto riferimento alla necessità di rivedere la disciplina nazionale del controllo delle operazioni di concentrazione.

Con la riforma del 2013 si è passati da un sistema forse troppo invasivo a un altro che ha ridotto di più del 90% le notifiche. La disciplina delle concentrazioni, rileva Amato, consente peraltro a un'autorità antitrust di tenere il polso dell'economia e dei mercati.

Tre componenti sono pochi

Altro suggerimento dell'ex presidente riguarda il numero di componenti. Tre sono pochi, s'è detto, i temi sono complessi e un direttorio che deve decidere su

SAVE
THE
DATE

XII CONVEGNO

DATE

ANTITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

[inhousecommunity](#)

questioni così articolate dovrebbe avere più teste (ma qualcuno malignando ha posto l'accento anche sui criteri di selezione).

Maggiore separazione tra collegio e uffici istruttori

Altra questione, la necessità di disciplinare il rapporto tra gli organi decidenti (il direttorio composto dal

presidente e dai componenti) e gli uffici istruttori. La commistione delle due funzioni è stata ritenuta un serio ostacolo a decisioni davvero imparziali. E per quanto ci si sforzi di dire che gli uffici istruttori già operano in piena autonomia rispetto a presidente e componenti, si è concordato sulla necessità di separare maggiormente, magari con regolamenti istruttori ad hoc, (se non con interventi legislativi), le due funzioni.



Concorrenza come dogma o come strumento?

Infine una nota sulle osservazioni di Amato sulla concorrenza da considerare non un dogma ma un semplice strumento che in alcuni periodi può essere lasciato a se stesso e in altri è opportuno venga assoggettato a maggiori regole.

Pur essendo unanime tra i presidenti l'opinione che l'Autorità antitrust non può e non deve assumere il ruolo di regolatore del mercato (viene fatto riferimento agli impegni strutturali che vanno di regola preferiti ai comportamentali nei casi eccezionali ove questi vanno imposti dall'Autorità), Amato si discosta dalla tesi fondante del libro di Pera e Cecchini secondo la quale occorre dare ancora più spazio in modo incondizionato alla concorrenza (si parla nel libro comunque di una rivoluzione mancata), rilevando come sono le epoche storiche di volta in volta a indicare quando un po' di sana regolazione (o programmazione industriale, forse) è meglio di una piena e "incontrollata" concorrenza. 🚫

**socio dello studio DDPV*

COSÌ SI COSTRUISCE lo spirito di squadra in studio

di mario alberto catarozzo*

Immaginate se il fegato e i reni cominciassero ciascuno a lavorare per sé, infischandosene del resto. Oppure se il cuore smettesse di battere per ripicca verso il pancreas. Cosa accadrebbe? L'organismo sicuramente arrancherebbe con fatica per cercare di rimanere in vita e collasserebbe da lì a breve.

Ebbene, qualcosa di simile accade ogni giorno in buona parte degli studi legali italiani. Ciascuno per sé e chisseneffrega degli altri.

Immaginate ora che in un'orchestra i violini volessero emergere sui fiati. Lo spartito diventerebbe carta straccia e il risultato armonico andrebbe a farsi friggere. Il risultato non potrebbe che essere una pessima figura per tutto l'*ensemble*.

Ci siamo capiti, giocare in squadra vuol dire pensare in un modo diverso, passando da "io" a "noi". Tutto parte da qui, dalla mentalità giusta.



VICINI O INSIEME?

Cominciamo il nostro viaggio nel team working partendo da questa fondamentale differenza nell'approccio al lavoro in team: **lavorare vicini o lavorare insieme?**

Lavorare tutti nello stesso studio ed essere magari fisicamente nella stessa location o addirittura nella stessa stanza non fa certo una squadra. Possiamo essere vicini senza essere insieme. La differenza? Nel primo caso ciascuno fa per sé, nel secondo

ciascuno si occupa prima di tutto di realizzare gli obiettivi di squadra e poi i propri.

Spesso si parte dal presupposto (convinzione limitante) che lavorare in gruppo e per il gruppo significhi rinunciare al proprio interesse personale. Non è così, anzi. Se si va fino in fondo, quindi se tutto è organizzato e vissuto con lo spirito di squadra la logica sarà **win-win** e non win-lose. La differenza sarà nelle priorità: prima viene l'interesse comune e poi il personale.

COME UNO SCIAME DI API

Se andate in qualunque oratorio di ragazzi, vedrete che lo schema di gioco al calcio sarà: palla avanti e tutti a corrergli dietro come uno sciame di api. Ciascuno sta realizzando l'individualismo tipico dei bambini e ragazzi; dello spirito di squadra neppure l'ombra. Ecco, per molti l'approccio alla professione e ai clienti è ancora questo.

Non ci interessa sapere se ciò è corretto, giusto o cose simili che lasciamo giudicare ad altri. Nel coaching il criterio classificatore delle azioni e comportamenti è scevro dal giudizio morale e si lega alla dicotomia utile/inutile o, per essere più tecnici, funzionale/disfunzionale. Chiediamoci dunque se agire in modo individualistico sia utile, oppure no, alla sopravvivenza dello studio nel nuovo mercato che si sta venendo a delineare.

La domanda è quasi retorica e la risposta non può che essere no! La mentalità individualistica oggi negli studi legali, non è utile, anzi è fortemente disfunzionale. Il mercato richiede competenze sempre più specialistiche,

● ● ● ● ●

Lavorare tutti nello stesso studio ed essere magari fisicamente nella stessa location o addirittura nella stessa stanza non fa certo una squadra. Possiamo essere vicini senza essere insieme.

● ● ● ● ●

organizzazioni sempre più strutturate, modalità di esercizio sempre più performanti. Come si può realizzare tutto questo da soli? E come si può realizzare insieme ad altri colleghi, con cui non si condividano una *mission*, dei valori, delle regole e degli obiettivi precisi? Ci troviamo così di fronte a strutture di studio, a volte anche molto articolate, dove ciascuno suona il proprio spartito, inconsapevole o non curante dello spartito comune che dovrebbe portare a un risultato complessivo più armonico e rilevante. Si sta lavorando vicini, ma decisamente non insieme.

COME CREARE LO SPIRITO DI SQUADRA

Alla domanda cosa serve in concreto per creare lo spirito di squadra ci sentiamo di rispondere con almeno 5 accorgimenti fondamentali:

1 **Una comunanza di valori.**

Esattamente come marito e moglie quando si sposano devono (dovrebbero!) condividere le direttrici fondamentali delle loro azioni e scelte per essere allineati

e diretti nella stessa direzione, così mettersi insieme (non solo accanto) ad altri professionisti nel viaggio professionale diventa un “matrimonio professionale” che dovrebbe reggersi innanzitutto su valori comuni. Se le basi sono condivise, sono un bene (anzi sono un valore) anche le differenze individuali. Non si tratta quindi di appiattirsi o di essere privi di personalità, bensì di muoversi in armonia e dentro questa armonia poter esprimere il proprio potenziale.

- 2 **Una comunicazione interna efficace.** Perché tutti possano condividere il progetto di studio è necessario innanzitutto che lo conoscano. Sembra banale, vero? Eppure se ci pensate bene molti, studi non si sono mai presi cura di chiarire e condividere il progetto di studio con tutti i componenti. Per tutti i componenti intendiamo non solo i professionisti e non solo i senior, ma anche i junior, lo staff, i trainee. Nelle squadre di basket americano anche i massaggiatori, i secondi, lo staff e perfino i magazzinieri sanno per cosa

quest'anno la squadra lotterà, sanno a cosa punta, quali sono le priorità e su cosa bisogna prestare tutta massima attenzione. Secondo voi alla Ferrari non vi sono riunioni di team dove tutti, ma proprio tutti, sono aggiornati e coinvolti nel progetto e ciascuno è chiamato, nel suo piccolo, o grande ruolo, a dare il meglio, materialmente ed emotivamente?!

- 3 **La vision.** “Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”, ci ricorda Seneca. Ebbene, per poter realizzare la condivisione di cui al punto precedente bisogna prima avere cosa condividere, cioè la meta e il relativo progetto per raggiungerla. Quanti studi ancora oggi agiscono andando “a braccio”? Quanti non hanno mete chiare, ma solo vaghe direzioni, fatte più di speranze e di aspettative, che di progetti concreti. Il board di studio deve prima di tutto saper creare la vision verso cui poi condurre la squadra e saper tenere forte il timone durante la navigazione. Provate a fare un piccolo esperimento: lanciate una

semplice survey in studio chiedendo a tutti i componenti di scrivere quali sono gli obiettivi dello studio per il 2016. Poi raccogliete le risposte e... buon divertimento! Chiediamoci ora: come possiamo pensare che le persone siano allineate in uno sforzo comune, siano dirette tutte verso lo stesso obiettivo e possano lavorare in sinergia, se non sanno esattamente la meta qual è?

- 4 **Un nuova mentalità.** Come stanno lavorando i vostri collaboratori? Fanno diligentemente il compito che gli è stato assegnato, oppure si prendono cura del progetto di studio? Già, perché nel primo caso saranno sicuramente dei buoni esecutori, affidabili, preparati, ma molto lontano non si andrà. Nel secondo caso, invece, vivono il senso di appartenenza, l'orgoglio del far parte della squadra di quello studio. Le differenze sono tante e tangibili nei due approcci al lavoro. Nel primo caso coltiverò il mio orticello, cercherò di far bene le cose per non farmi riprendere dal capo e per sentirmi

a posto con la mia coscienza. Nel secondo caso, invece, è tutta un'altra musica. Se io mi sento parte di un progetto che sento anche mio, allora sarò portato a metterci anche quel lampo di genio, la fantasia, il tocco in più. Sentirò, insomma, che ciò che faccio è anche mio e quindi non mi fermerò a fare il compito che mi è stato assegnato, ma mi accerterò che le cose vadano bene e sarò ben felice di approfondire le mie migliori energie emotive e cognitive.

- 5 **Organizzazione.** La passione, il senso di appartenenza, la buona volontà non bastano per ottenere risultati eccellenti. Ci vuole organizzazione e strategia. Un squadra di football americano lavora su tutti questi aspetti, senza lasciare indietro nulla: vision, motivazione, appartenenza, comunicazione, organizzazione, strategia. Se non abbiamo una *vision* non sappiamo per cosa stiamo lottando; se non c'è *motivazione*, al primo ostacolo ci sfalderemo. Se non c'è *senso di appartenenza* non c'è spirito di



sacrificio comune e non c'è l'orgoglio, benzina per migliorare sempre. Se non c'è comunicazione nel gruppo nascono equivoci e il clima peggiora. Se non c'è organizzazione vi saranno un sacco di sprechi. Se non c'è una strategia ci perderemo per strada.

Insomma, l'individualismo ha fatto il suo tempo, anche nel tempio dell'individualismo: lo studio legale. 🍷

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

Il nuovo Olmetto

QUALITÀ CON STILE E TRADIZIONE



di giacomo
mazzanti

Ho una bellissima notizia per voi: se amavate **Pia e Remigio Berton** e la loro cucina (lasciati a malincuore nel loro ultimo locale “il Piccolo Sogno” dove ho mangiato il miglior pesce di Milano) ora li potete trovare di nuovo ai fornelli (ma aiutati anche da preziosi collaboratori visto che hanno passato entrambi gli 80 anni) e credetemi la mano ferma e di talento si sente eccome! Il ristorante si chiama Olmetto ed è la rifondazione di uno storico locale milanese di zona ticinese, che molti ricorderanno col nome L’Ulmet.

Prima di parlare dei piatti una lode al locale: è stato rifatto ex novo e l’ambiente è bellissimo, potrei dire stile anni ’50 molto

accogliente e di effetto.

Colpisce la cucina a vista e la gentilezza del servizio a tavola. Il menù del ristorante è composto da pochi e semplici piatti, che variano a seconda della stagione (provate quelli a base di pesce), affiancati da piatti tipici della tradizione milanese come la cotoletta e il risotto giallo con l’ossobuco.

Al momento lo metto primo in graduatoria tra i nuovi locali di Milano (hanno aperto dicembre 2015) e credo che darà filo da torcere ai tanti locali mondani o modaioli “firmati” da chef televisivi che hanno infestato la città in questi anni.

Prezzi molto ragionevoli: 45 euro con vino per la cena. 🍷



Olmetto

Via Disciplini, 20
20123 Milano

tel. +39.02.91663899
www.ristoranteolmetto.it



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Bacciardi Studio Legale, Curtis Mallet-Prevost & Mosle, Ferrari Pedeferra Boni, Giovannelli e Associati, La Scala, Portolano Cavallo, Russo De Rosa e Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 19 tra associate, junior associate e trainee.

Le practice di competenza comprendono diritto societario e tributario internazionale, international litigation, corporate m&a, diritto commerciale e del lavoro, private equity, recupero credito, diritto fallimentare.

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

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.

CURTIS MALLET-PREVOST & MOSLE

Sede. Milano, Roma.

Posizione aperta 1. Mid level associate.

Area di attività. Corporate / M&A.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Esperienza 3/5 anni,

ottimo inglese, provenienza da qualificati studi internazionali e disponibilità a eventuali trasferimenti sia nella sede di Milano che nella sede di Roma.

Posizione aperta 2. Junior associate.

Area di attività. Arbitrati internazionali.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Esperienza 1/2 anni, perfetto inglese, provenienza da qualificati studi internazionali.

Posizione aperta 3. Praticanti neolaureati.

Area di attività. Litigation, corporate.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Voto laurea 110, ottimo inglese e disponibilità a eventuali trasferimenti sia nella sede di Milano che nella sede di Roma.

Riferimenti. milanreception@curtis.com

FERRARI PEDEFERRI BONI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Giovane avvocato giuslavorista.

Area di attività. Diritto commerciale e diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo Studio ha in corso una selezione per un giovane avvocato specializzato in diritto del lavoro che abbia maturato esperienza sia in materia giudiziale che stragiudiziale. Ottima padronanza della lingua inglese indispensabile. Seconda lingua straniera preferenziale.

Riferimenti. info@fpblegal.com

GIOVANNELLI E ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Un neolaureato e un praticante esperto.

Area di attività. Diritto societario, m&a e private equity.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricercano un neolaureato e un praticante esperto con un voto di laurea pari o superiore a 110, fluent english e attitudine al lavoro in team.

Riferimenti. roberta.borroni@galaw.it

LA SCALA

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Loan manager e praticante.

Area di attività. Recupero crediti.

Numero di professionisti richiesti. 2/3.

Breve descrizione. Si ricerca un giovane avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. 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 a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore team Non performing loans".

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Impiegato amministrativo.

Area di attività. Back office amministrativo.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La Scala Studio legale ricerca una figura amministrativa per una sostituzione maternità.

La ricerca è volta all'inserimento di una risorsa che supporterà i team di avvocati nella gestione amministrativa delle pratiche in affido (gestione spese giudiziarie/ parcelle corrispondenti etc). Il candidato ideale ha maturato almeno due anni di esperienza in ruoli analoghi; la provenienza dal settore studi legali costituisce titolo preferenziale. Sono richieste ottima padronanza degli applicativi Office, in particolare Excel e capacità di collaborazione e di lavoro in team.

Si offre contratto di sostituzione maternità, orario di lavoro full time.

Riferimenti. I candidati interessati possono inviare la propria candidatura all'indirizzo: selezione@lascalaw.com.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Praticante avvocato/neolaureato.

Area di attività. Diritto fallimentare. Team Concorsuale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca neolaureato e/o praticante che abbia maturato una esperienza, anche breve, in ambito fallimentare, o che abbia sostenuto esame o tesi in diritto fallimentare. Sono inoltre richieste una buona conoscenza della lingua inglese e la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail:

recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore junior – team concorsuale".

PORTOLANO CAVALLO

Sede. Milano/Roma.

Posizione aperta 1. 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 e innovativo.

Riferimenti. Per informazioni o per inviare la propria candidatura contattare:
dott.ssa Giorgia Vitanza - HR Manager
recruitment@portolano.it

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

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

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

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

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Collaboratore.

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

Numero di professionisti richiesti. 1.

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

Sede. Milano.

Posizione aperta 4.

Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, m&a.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Praticante avvocato/

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

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

