



LEGALCOMMUNITY
TAX AWARDS 2016

SPESE LEGALI
cresce la rilevanza
del procurement

M&A, GLI ITALIANI TORNANO CONQUISTATORI

Raddoppiate, nel primo trimestre 2016, le acquisizioni all'estero di aziende tricolori. Gli advisor che le affiancano sono internazionali o agiscono in tandem con partner stranieri



DECIO (ING):

«Vogliamo diventare la prima banca digitale in Italia»



LEDDY

«Le sfide del mercato si vincono investendo sui professionisti»

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



Retribuzione dei praticanti il ministero crea un benchmark

di nicola di molfetta



Pagare i praticanti, lo diciamo da sempre, dovrebbe essere un obbligo. Oggi, come sappiamo, la legge professionale forense stabilisce che i tirocinanti vadano retribuiti. Ma allo stesso tempo non dice quanto. E soprattutto indica una serie di linee di principio che, di fatto, rendono la retribuzione dei praticanti ancora un privilegio destinato a una minoranza di giovani aspiranti avvocati. Mentre la stragrande maggioranza si bacia i gomiti quando ottiene un briciolo di rimborso spese.

Nei giorni scorsi, però, qualcosa è cambiato. Perché con la pubblicazione dei nominativi dei primi tirocinanti ammessi a svolgere un periodo di pratica negli uffici giudiziari, il ministero della Giustizia guidato da **Andrea Orlando** ha, più o meno volutamente, creato quello che gli inglesi chiamerebbero un benchmark. Noi potremmo dire un punto di riferimento tariffario. Un termine di paragone.

I FINALISTI

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

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 

Infatti, i 1.308 giovani laureati entrati in graduatoria ([si veda l'articolo su *legalcommunity.it*](#)) oltre alla possibilità di svolgere dei mesi di pratica al fianco dei magistrati nei tribunali, percepiranno anche una borsa di studio di 400 euro al mese. Certo non si tratta di una somma eclatante. Ma il punto non è questo.

Il punto è che con questo primo stanziamento (che complessivamente supera i 3 milioni di euro) via Arenula ha, di fatto, introdotto un minimo retributivo a cui, da oggi in poi, chiunque voglia

Nella stragrande maggioranza dei casi, i giovani praticanti sono una risorsa a costo zero per gli avvocati e i loro studi legali.

prendere in studio un praticante, potrà derogare con grande difficoltà.

Se il ministero riconosce almeno 400 euro al mese a un praticante, in base a quale motivo, da ora in avanti, uno studio potrà decidere di pagarne meno o di non corrispondere alcuna somma ai suoi tirocinanti?

Certo, come abbiamo raccontato [sul numero 42 di MAG](#) ci sono studi legali in cui un praticante può essere pagato anche 2.500 euro al mese. Tuttavia, come sappiamo, si tratta di realtà minoritarie persino all'interno del piccolo mondo "dorato" degli studi legali d'affari dove, soprattutto nelle associazioni italiane, la retribuzione di un *trainee*, oscilla mediamente da un minimo di circa 13mila a un massimo di circa 18mila euro l'anno.

Nella stragrande maggioranza dei casi, invece, i giovani praticanti sono una risorsa a costo zero per gli avvocati e i loro studi legali. Tanto che l'onorevole **Andrea Mazziotti** (Scelta civica) presidente della commissione

Affari costituzionali della Camera dei deputati, socio dello studio legale Lombardi Molinari Segni, ha presentato un progetto di legge che mira proprio a sradicare un fenomeno che lo stesso parlamentare ha definito in più occasioni un "unicum" del nostro Paese. Mazziotti nella sua proposta (che peraltro punta a introdurre un minimo retributivo anche per i praticanti degli studi notarili e di commercialisti) suggerisce pure che i rapporti di collaborazione tra praticante e studio siano regolati da un apposito contratto.

Diversamente, nota l'avvocato e parlamentare, perseverare in questa situazione finisce con lo svilire la laurea e il titolo professionale favorendo chi approfitta di una condizione di necessità e dipendenza dei professionisti. Soprattutto di quelli più giovani.

Al momento, i firmatari del progetto di legge sono 25. 

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

 [@n_dimolfetta](#)

Leddy:

«Le sfide del mercato si vincono investendo sui professionisti»

.....
24



Cercasi soci per l'antitrust

.....
31



M&a
gli italiani tornano conquistatori

.....
34



43

.....
Investimenti e brand
così i ceo italiani guardano al futuro



47

.....
Decio (Ing)
«Vogliamo diventare la prima banca digitale in Italia»



54

.....
Diners Club Italia
il valore della compliance



71

.....
Spese legali
cresce la rilevanza del procurement

Agorà	08	Diverso sarà lei	70
Culicchi passa in house in Bsi Europe		La sfortuna di chiamarsi millennials	
Il barometro del mercato	15	Legalcommunity Tax Awards	78
Bpm e Banco inaugurano il “risiko bancario”		Tax, un comparto da 510 milioni	
Sotto la lente	20	Marketing e professioni	98
The internationals		20 caratteristiche dei contratti italiani di m&a che gli investitori di common law dovrebbero conoscere	
Trend	39	Istruzioni per l’uso	106
Partenza col turbo per le super boutique		Cari avvocati, perché il prossimo articolo non lo scrivete (anche) con immagini e video?	
Follow the money	53	Le tavole della legge	110
Keep calm & smoke business		Da Cuneo a Milano, la carne di Bove’s	
In azienda	60	Aaa cercasi	111
La martina scommette due milioni sull’innovazione		13 posizioni aperte, segnalate da 8 studi	
Il sigillo	65		
Tutti i dubbi sulle start up fai da te			

N. 56 del 04.04.16



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

CULICCHI PASSA IN HOUSE IN BSI EUROPE

Secondo quanto riportato da *inhousecommunity.it*, **Roberto Culicchi** ha assunto il ruolo di nuovo general counsel della succursale italiana di BSI Europe, banca lussemburghese posseduta al 100% da BSI, una delle più antiche banche di private banking in Svizzera, da sempre vicina all'Italia per prossimità geografica e affinità linguistica.

L'avvocato ha una ventennale esperienza nel settore del diritto dei mercati finanziari, diritto bancario/regolamentare e operazioni straordinarie, con un focus particolare nel capital markets sia a livello ECM che DCM. Culicchi è stato inoltre, tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, uno dei protagonisti delle principali operazioni di privatizzazione che hanno coinvolto lo studio legale Clifford Chance sede di Milano dove ha lavorato per circa un decennio. Di recente l'avvocato ricopriva il ruolo di responsabile del dipartimento di Equity Capital Markets di Hogan Lovells. Nella sua qualità di general counsel per le attività italiane del gruppo BSI, Culicchi sovrintenderà, con una nuova struttura legale di prossima creazione, anche a tutte le attività svolte in Italia dalle altre società del gruppo. In Italia infatti il gruppo BSI, guidato da **Gabriele Corte**, oltre che attraverso la succursale della banca lussemburghese BSI Europe, utilizza anche le competenze specialistiche della fiduciaria EOS Servizi Fiduciari, di BSI Merchant, boutique per servizi di corporate finance e capital markets e di AEON Trust, società di Trust "interni" del Gruppo BSI che svolge l'attività di Trustee, co-Trustee e tutte le attività connesse all'amministrazione di Trust "interni" e internazionali.

La scelta professionale di Culicchi conferma il trend che ha recentemente visto numerosi professionisti con lunga esperienza in studi legali internazionali lasciare la professione privata per assumere il ruolo di responsabili legali di importanti realtà bancarie e industriali in ruoli a maggiore coinvolgimento manageriale e vicinanza al business. 🌐



Roberto Culicchi

ERMOTTI È IL BANCHIERE PIÙ PAGATO IN SVIZZERA NEL 2015

È l'italiano **Sergio Ermotti**, ceo della banca Ubs, il top manager che guida la classifica dei compensi 2015 in Svizzera, con un totale di 14,3 milioni di franchi (3,1 milioni in più rispetto al 2014). A rilevarlo è Agefi.com, sulla base ai rapporti annuali delle principali società svizzere quotate. Dopo Ermotti seguono il ceo della farmaceutica Roche, **Severin Schwan**, con 11,9 milioni e il numero uno della concorrente Novartis, **Joseph Jimenez**, con 11,6 milioni. In quarta posizione c'è il ceo di Transocean, **Jeremy Thigpen**, con 10,9 milioni, seguito da il ceo del gigante alimentare Nestlé, **Paul Bulcke**, e il ceo di Abb, **Ulrich Spiesshofer**, con 9,1 milioni ciascuno. **Michel Liés**, alla guida di Swiss Re, ha avuto 7 milioni di franchi, mentre i compensi del ceo di Swatch, **Nick Hayek**, sono stati di 6,9 milioni. Tornando al settore bancario, ci sono i 6,2 milioni del ceo di Julius Baer, **Boris Collardi** e i 5,8 milioni di **Eric Olsen**, numero uno di LafargeHolcim. 🌐



Sergio Ermotti

PAPARCONE GUIDA LA COMUNICAZIONE DI TWIN-SET

Cambio di poltrona per **Monica Paparcone**. La professionista della comunicazione è infatti stata nominata direttore comunicazione mondo per il marchio Twin-Set Simona Barbieri. Paparcone vanta una consolidata esperienza nel settore moda, avendo ricoperto dal 2006 il ruolo di direttore di comunicazione globale di AEFEE per i diversi brand del gruppo. In precedenza è stata direttore dell'ufficio stampa e relazioni esterne mondo di Roberto Cavalli, di Alessandro dell'Acqua e di Alberto Biani. La professionista ha lavorato inoltre nell'agenzia Soncini e Ginepro dove per otto anni è stata pr manager tra Milano e Parigi per Comme des Garçons e Martin Margiela. 🌐



Monica Paparcone

BONISSONI E LAGHI IN CORSA PER IL COLLEGIO SINDACALE DI UNICREDIT

Due liste in corsa per la nomina dei sindaci effettivi e supplenti di UniCredit all'ordine del giorno dell'Assemblea ordinaria convocata per il 14 aprile 2016. La prima è stata presentata da Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Cofimar e Allianz (titolari complessivamente di 214.494.080 azioni ordinarie pari a circa il 3,587% del capitale ordinario), che hanno candidato **Angelo Rocco Bonissoni**, socio di Cba, **Enrico Laghi**, che tra le altre cose svolge il ruolo di commissario Ilva, **Benedetta Navarra**, **Alessandro Trotter** e **Raffaella Pagani** per la carica di sindaco effettivo e **Guido Paolucci**, **Paola Manes**, **Franco Luciano Tutino** e **Maria Rosaria De Simone** per la carica di sindaco supplente.



Angelo Rocco Bonissoni

La seconda lista è quella presentata da una pluralità di fondi (titolari complessivamente di 108.699.081 azioni ordinarie pari a circa l'1,818% del capitale ordinario), che ha candidato **Pierpaolo Singer**, **Maria Enrica Spinardi** e **Myriam Amato** come sindaco effettivo e **Antonella Bientinesi** e **Maria Francesca Talamonti** per la carica di sindaco supplente. 🌐

DUE NUOVI SENIOR WEALTH MANAGER PER INDOSUEZ

A Indosuez Wealth Management, il marchio globale della divisione Wealth Management del Gruppo Crédit Agricole dedicata alla clientela HNWI E UHNWI, annuncia l'ingresso di due senior wealth manager nell'ambito della struttura italiana guidata da **Luca Caramaschi**.

Si tratta di **Tiziano Bregagnollo** e **Marta Clementina Canesi**, entrambi professionisti con esperienza pluriennale nel settore della gestione dei grandi patrimoni.

Bregagnollo proviene da Banca Akros (Gruppo Bpm) dove negli ultimi 18 anni ha ricoperto la carica di vice responsabile della divisione di private banking. Marta Clementina Canesi proviene invece da Morval Sim - Banque Morval Swiss dove ricopriva la carica di direttore commerciale. 🌐

A&A

ALBÈ & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

UNA SQUADRA CHE CONTINUA A CRESCERE



BUSTO ARSIZIO - MILANO - COMO
WWW.ALBEEASSOCIATI.IT - AVVOCATI@ALBEEASSOCIATI.IT

VA A MANNOZZI LA PRESIDENZA DI ANDAF

Nuovo presidente per l'Andaf, associazione dei direttori amministrativi e finanziari. Si tratta di **Roberto Mannozi**, direttore centrale amministrazione, bilancio e fiscale di Ferrovie dello Stato Italiane. Il professionista guiderà l'associazione in sostituzione di **Fausto Cosi**, amministratore delegato di Irplast, dimissionario, che ha assunto la carica di presidente dello Iafei (International association of financial executives institutes), l'associazione internazionale dei CFO. Vicepresidente di Andaf è invece **Lucia Fracassi**, CFO di Deborah. 🌐



Roberto Mannozi

GRAMMATICA, CUGNASCA E SANI DIVENTANO SOCI IN GRIMALDI

Round di promozioni per lo studio legale Grimaldi. Secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, infatti, la partnership dello studio è stata allargata a tre professionisti: **Giammarco Grammatica**, **Carlo Cugnasca** e **Paolo Sani**.

Grammatica si occupa di consulenza e contenzioso, nazionale e internazionale, con particolare riferimento al settore civile, commerciale, societario e degli appalti. Cugnasca, invece, è un commercialista e si occupa del settore fiscale e tributario. Sani è dedicato al diritto societario con particolare riferimento ai settori M&A, private equity, capital market assistendo importanti società quotate, operatori industriali e fondi di investimento. 🌐



Giammarco Grammatica

DISMISSIONI E NUOVI INVESTIMENTI, COSÌ RIPARTE MITTEL

Uno sfolgimento delle società controllate, una riduzione dei costi e il ritorno agli investimenti, con l'obiettivo di acquisire la maggioranza di società non quotate.

Questi, in estrema sintesi, gli obiettivi di Mittel fino al 2019, contenuti nel nuovo piano strategico. La Mittel della gestione di **Rosario Bifulco** diventerà una merchant bank a tutti gli effetti.

Il piano industriale prevede una semplificazione delle società ora controllate che si ridurranno a un quarto o a un quinto nell'arco del piano. Poi c'è il tema della riduzione dei costi, che passerà attraverso la riduzione del personale, degli affitti e delle consulenze. «Vorremmo dimezzare questi costi», ha spiegato Bifulco.

Allo stesso tempo, «stiamo valutando una quindicina di target, passati da una prima scrematura e andremo a fare i negoziati con la possibilità di acquisizioni». Tre sono gli ambiti in cui sarà concentrato il business di Mittel: «Negli investimenti diretti in società non quotate, possibilmente con quote di maggioranza in modo da consolidarle; nell'asset management e nelle attività di corporate financing e di advisory sul mercato. Usciremo dall'immobiliare diretto, anche come debito e dal lending diretto».

Confermata dunque la volontà di valorizzare la partecipazione nella società quotata al Nasdaq e a Londra LivaNova, società nata della fusione fra Sorin e la statunitense Cyberonics, «quando il valore dell'azione si riprenderà». 🌐



Rosario Bifulco

LAZZARINI È LA NUOVA HEAD OF GROUP LITIGATION DI UNICREDIT

Nuovo ingresso in UniCredit. **Shannon Lazzarini** ha assunto la responsabilità dell'area litigation con la carica di head of group litigation. Prima di questo incarico la professionista ha maturato oltre dieci anni di esperienza come litigation and international arbitration counsel di Skadden Arps, dove ha lavorato dal settembre 2005 al gennaio 2016 presso la sede di New York. 🌐



Shannon Lazzarini

MERCANTI DORIO APRE A LUGANO E ANNUNCIA L'ARRIVO DI PAPACCHINI

Doppia novità per lo studio Mercanti Dorio e Associati. Dal 4 aprile le practice di M&A, societario, corporate governance e regolamentare si rafforzano con l'ingresso nella compagine dei soci dello studio di **Anna Papacchini**, già a capo della direzione affari legali della Banca Popolare di Vicenza. La notizia, conferma l'anticipazione che *legalcommunity.it* aveva pubblicato lo scorso 2 febbraio.

Papacchini apporta l'esperienza acquisita gestendo, nella propria funzione di general counsel, operazioni, anche di rilevante importanza, di acquisizione e cessione di partecipazioni in società, di fondi e di aziende (sportelli bancari), fusioni infragruppo, operazioni di aumento di capitale, emissioni obbligazionarie (anche convertibili), joint venture. L'arrivo della Papacchini coincide con l'apertura di una sede di rappresentanza a Lugano, propedeutica all'attività di consulenza a favore dei clienti italiani che detengono asset o imprese nella confederazione elvetica, ma anche a favore degli investitori italiani che ritengono che il Ticino possa essere una porta d'uscita verso il mondo e degli investitori esteri che lo considerano una porta d'ingresso in Italia.

La sede di Lugano valorizza le competenze e i contatti storici già acquisiti dallo studio assistendo, tra l'altro, un gruppo bancario italiano con rilevanti interessi su piazza e quelli recentemente acquisiti da **Giovanni Mercanti**, **Emanuele Dorio** e **Giovanni Caroli**, attraverso l'attività di voluntary disclosure, che li ha visti gestire oltre 450 istanze. 🌐

LCA SBARCA A DUBAI IN ALLEANZA CON IAA LAW FIRM

Lo studio legale Lca e Iaa Law Firm, uno dei più grandi studi legali full practice attivi in Libano e nell'area Medio



Elias Abi Younes

Orientale guidato dai managing partner **Ziad Issa** e **Elias Abi Younes**, hanno stretto una alleanza strategica a Dubai. La scelta di operare congiuntamente a Dubai ha una finalità strategica piuttosto chiara: Dubai ospiterà infatti Expo 2020 e questo evento costituirà un catalizzatore per le economie mediorientali nei prossimi anni. L'alleanza sarà operativa presso il Dific (Dubai international financial centre) dove la Law Firm ha sede. 🌐

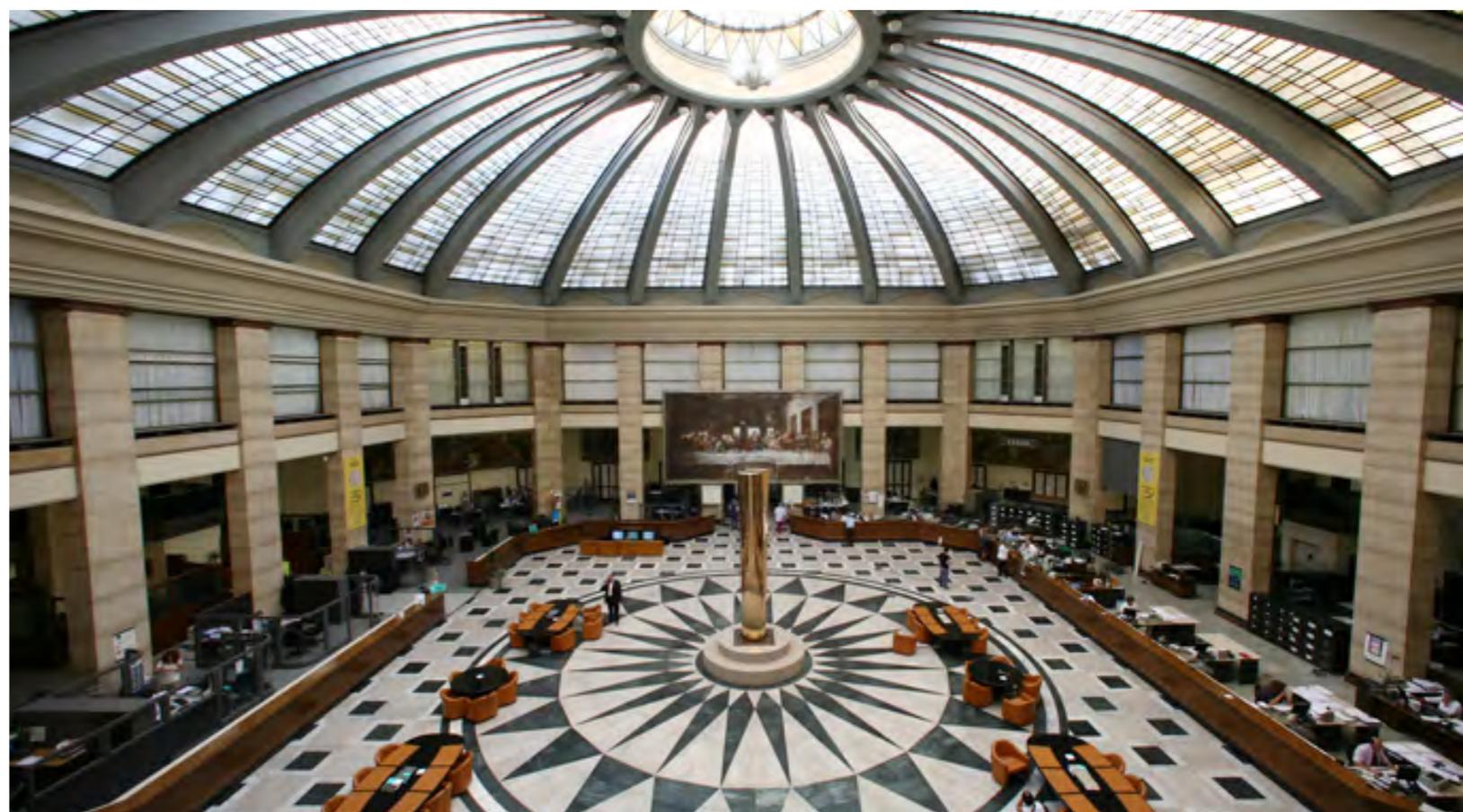
BPM E BANCO inaugurano il “risiko bancario”

Via libera alla fusione tra i due istituti di credito che ha visto agire Lombardi Molinari Segni e Gatti Pavesi Bianchi. Intanto continua la corsa del debt capital markets e del private equity

Quindici giorni di attività intensa sul fronte m&a e private equity. Da segnalare l'avvio del risiko bancario che dopo il matrimonio tra Bpm e Banco Popolare ora potrebbe vedere nuovi deal in quel di Genova (leggi Carige). Particolarmente vivace, poi, l'attività dei dipartimenti di diritto amministrativo e antitrust. Banking e capital markets tengono il passo.

Gatti Pavesi Bianchi e Lombardi Molinari Segni mandano in porto la fusione tra Banco e Bpm

Secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di riferire, lo studio legale Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Banco Popolare nell'operazione di





Periodo: 22 marzo - 04 aprile 2016 • Fonte: legalcommunity.it



Carlo Pavesi



Giuseppe Lombardi

fusione con BPM, che ha dato vita al terzo gruppo bancario italiano con 4 milioni di clienti, 2.500 sportelli, quasi 120 miliardi di impieghi pari all'8% del mercato. Il supporto dello studio ha riguardato i profili giuridici relativi alla fusione con un team composto dagli avvocati **Carlo Pavesi, Alessandro Cipriani e Giorgio Groppi**. L'avvocato **Anton Carlo Frau** si occuperà inoltre di seguire l'operazione di rafforzamento patrimoniale di Banco Popolare annunciata in data odierna, per l'importo complessivo pari a un miliardo di euro. Bpm è stata assistita dallo studio Lombardi Molinari Segni con un team composto dagli avvocati **Giuseppe Lombardi, Ugo Molinari, Federico Bonetti e Pietro Ferretti**. Insomma, il quadro che si compone è quello che





ADVISORY - RESTRUCTURING

Assistenza tempestiva,
strutturata e altamente qualificata

Per un definitivo ritorno al valore

www.studioagfm.it
info@studioagfm.it

PARMA
43121 viale Mentana, 148/B
T. +39 0521 20 61 60

MILANO
20121 via Monte di Pietà, 21
T. +39 02 86 33 7203

legalcommunity.it aveva anticipato lo scorso mese di gennaio.

Nella capogruppo, il 54% sarà in mano agli azionisti del Banco e il 46% ai soci di Bpm. Alla presidenza andrà il veronese **Carlo Fratta Pasini**, mentre il ceo di Bpm, **Giuseppe Castagna**, sarà amministratore delegato e quello di Verona, **Pier Francesco Saviotti**, avrà la guida del comitato esecutivo.

- LA PRACTICE
Fusioni e acquisizioni
- IL DEAL
Fusione Bpm-Banco Popolare
- GLI STUDI
**Gatti Pavesi Bianchi,
Lombardi Molinari Segni**
- GLI AVVOCATI
**Carlo Pavesi, Anton Carlo Frau (Gatti Pavesi Bianchi);
Giuseppe Lombardi, Ugo Molinari (Lombardi Molinari Segni)**
- IL VALORE
3,133 miliardi

Allen & Overy con FCA Bank per un bond da 500 milioni

Allen & Overy ha assistito FCA Bank, joint-venture tra il gruppo Fiat Chrysler e Credit Agricole, nell'emissione di un prestito obbligazionario da 500 milioni di euro, avvenuta attraverso la controllata Fca Capital Ireland. Il bond, di tipo senior unsecured con scadenza al 23 settembre 2020, è garantito da FCA Bank e ha un rendimento a scadenza pari all' 1,358%. Le banche collocatrici sono Credit Agricole Cib, Citi, Rbs e UniCredit. Il bond è destinato alla quotazione presso la Borsa di Irlanda. Allen & Overy ha assistito l'emittente con un team guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, coadiuvati dagli associate **Sarah Capella** e **Alessandro Laurito** e dalla



Cristiano Tommasi



Francesco Bonichi

trainee **Sorsha Reilly**. Gli aspetti fiscali sono stati curati dal partner **Francesco Bonichi**, coadiuvato dal senior associate **Michele Milanese**.

- LA PRACTICE
Debt capital markets
- IL DEAL
Bond Fca Bank
- GLI STUDI
Allen & Overy
- GLI AVVOCATI
**Cristiano Tommasi, Craig Byrne,
Francesco Bonichi**
- IL VALORE
500 milioni

Chiomenti, Di Tanno, Nctm e Gattai hanno chiuso il passaggio di N&W a Lone Star

Gli studi Chiomenti e Di Tanno hanno assistito Lone Star Funds, player globale di private equity, nella acquisizione di N&W Global Vending, società attiva in

Europa nella produzione di distributori automatici e macchine da caffè per il settore HoReCa, con 1.400 dipendenti e operante in più di 100 paesi a livello internazionale. I venditori - i fondi di private equity Investcorp Investment Holdings e Equistone Partners Europe - sono stati assistiti da Nctm. Chiomenti con un team composto dai soci **Carlo Croff**, **Luigi Vaccaro**, **Luca Bonetti** e **Christopher Mullen**, coadiuvati da **Francesca Villa**, **Benedetta Barlassina** e **Cosimo Paszkowski** ha curato gli aspetti legali



dell'operazione di acquisizione. Il team di Di Tanno e Associati con il partner **Ottavia Alfano**, coadiuvata da **Carmen Mione**, ha assistito Lone Star Funds per gli aspetti fiscali. Il team di Nctm composto dai partner **Paolo Montironi** e **Matteo Trapani**, coadiuvati dalla senior associate **Lucia Corradi** ha curato gli aspetti legali per i venditori. Nel contesto dell'operazione Gattai Minoli Agostinelli & Partners (con i soci **Riccardo Agostinelli** e **Marco Leonardi** per la parte finance, e il socio **Marco Sandoli** per i profili fiscali), coadiuvato da un team di Freshfields (Londra) per gli aspetti di diritto inglese e **Philipp Moessner** della sede lussemburghese dello studio GSK, ha assistito Intermediate Capital Group plc e gli altri creditori mezzanini nell'exit dall'investimento effettuato nell'ambito dell'acquisizione del controllo di N&W da parte di Investcorp nel 2008. 🇮🇹



Ottavia Alfano



Paolo Montironi



Riccardo Agostinelli

- LA PRACTICE
Private equity
- IL DEAL
Acquisizione di N&W Global Vending
- GLI STUDI
Chiomenti, Di Tanno, Nctm, Gattai Minoli Agostinelli
- GLI AVVOCATI
Carlo Croff, Luigi Vaccaro, Luca Bonetti e Christopher Mullen (Chiomenti);
Ottavia Alfano (Di Tanno);
Paolo Montironi e Matteo Trapani (Nctm);
Riccardo Agostinelli (Gattai Minoli Agostinelli)
- IL VALORE
650 milioni



THE INTERNATIONALS

L'Italia non è solo una provincia dell'impero. E gli avvocati italiani contano sempre di più nella governance delle law firm internazionali. Sono ben 54 le poltrone occupate da partner nostrani a livello globale nelle multinazionali del diritto

Non chiamatela più provincia dell'impero. L'Italia è un Paese chiave nelle strategie di internazionalizzazione di molte law firm di matrice straniera. E oltre a esprimere un potenziale di business degno di investimenti e risorse, la Penisola comincia di fatto a essere anche un bacino da cui attingere per mettere insieme le squadre di professionisti che a livello globale guidano questi colossi del diritto.



Massimiliano Mostardini



Carsten Steinhauer



Raffaele Giarda



Leah Dunlop

Lo scorso 10 marzo, lo studio Bird & Bird ha ufficializzato l'elezione di **Massimiliano Mostardini** quale nuovo chairman dello studio a livello globale. Per l'avvocato, riconosciuto tra i massimi esperti di proprietà intellettuale in Italia, si è trattato di un vero e proprio record. Mostardini, infatti, grazie a questa nomina è diventato il primo italiano nella storia a sedere sulla poltrona di chairman di una law firm internazionale. Un traguardo che certifica la rilevanza che i professionisti nostrani hanno acquisito anche in termini "politici" all'interno delle organizzazioni di cui sono membri e che attesta il riconoscimento del contributo strategico che i nostri avvocati sono ritenuti in grado di fornire alle rispettive partnership.

Il caso di Massimiliano Mostardini è un unicum in termini di rilevanza. Mai nessun italiano è arrivato a sedere su una delle due poltrone più importanti di una law firm. Tuttavia, ci sono anche molti altri professionisti italiani che ricoprono ruoli internazionali nelle law firm in cui lavorano. Secondo una indagine lampo svolta

da *MAG* sulle strutture internazionali presenti in Italia, infatti, sono 54 gli avvocati locali che rivestono anche un ruolo ufficiale nella governance di queste grandi organizzazioni. Lo studio che, al momento detiene il record di professionisti con ruoli

formali a livello internazionale è McDermott che conta dieci partner investiti di ruoli e incarichi a livello globale. Tra questi, possiamo citare **Carsten Steinhauer** il quale fa parte di ben tre comitati: income partner compensation, pro bono and community service e associate development.

Segue Baker & McKenzie con otto soci inseriti nei comitati che sovrintendono l'attività dello studio nelle principali aree di pratica. Qui, in particolare, possiamo ricordare il ruolo ricoperto da **Raffaele Giarda** quale chairman Emea dell'It/c steering committee e membro del global It/c steering committee oltre che di leader del global communication & mobility working group dello studio. Con sei professionisti ciascuno, poi, ci sono Bird & Bird e Hogan Lovells. Nel primo, oltre al presidente Mostardini, va ricordato il ruolo di **Alberto Salvadè** quale non executive director a cui si sommano quelli di altri quattro soci a capo di altrettanti specifici practice group. In Hogan Lovells, invece, possiamo ricordare **Leah Dunlop**, head del dipartimento corporate m&a in Italia che è anche



legalcommunity

ORLANDO e FORNARI
studio legale

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
Palazzo Parigi • Corso di Porta Nuova, 1 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi



Patrizio Messina



Riccardo Roversi



Davide Proverbio



Claudia Parzani



Giuseppe De Palma

co-head della practice nell'Europa continentale, diversity champion e referente dell'iniziativa Empowering girls and women, realizzata in collaborazione con la fondazione Clinton.

In generale, quindi, la presenza internazionale dei soci italiani si concentra soprattutto negli organi che gestiscono l'attività dello studio nei diversi settori e aree di business.

Ma non mancano i professionisti nelle "stanze dei bottoni".

Tra questi, oltre a Mostardini, possiamo per esempio ricordare **Patrizio Messina** di Orrick che è membro del board internazionale della law firm con delega per l'Europa. Anche **Riccardo Roversi** di Osborne Clarke è un componente dell'International board a cui è affidata la gestione operativa della law firm, ossia il monitoraggio dell'andamento economico e finanziario dell'organizzazione, la strategia internazionale e lo scouting di opportunità d'espansione. Da segnalare, poi, il ruolo di **Davide Proverbio** che siede, primo

italiano, nel partnership board Eume (Europa e Medio Oriente) della law firm di matrice cinese King & Wood Mallesons.

Altrettanto numeroso, infine, è il gruppo di soci italiani che si occupa della gestione delle carriere e della remunerazione dei soci. Tra questi, anzitutto possiamo citare **Claudia Parzani** e **Dario Longo** di Linklaters i quali siedono rispettivamente nei comitati per l'elezione di nuovi soci e nuovi counsel. **Giuseppe De Palma**, di Clifford Chance, è membro del partnership council dello studio che ha come obiettivo la tutela della partnership e della reputazione della law firm a livello globale. Infine, va ricordato **Galileo Pozzoli** di Curtis che siede nel global compensation committee in cui è stato eletto lo scorso anno per un mandato triennale. La funzione di questo comitato è decisamente rilevante considerato che si occupa della revisione annuale delle performance di tutti gli equity partner dello studio e dei compensi individuali dei soci. 🌐

LEDDY

«Le sfide del mercato si vincono investendo sui professionisti»

MAG ha incontrato il numero uno mondiale di Cleary Gottlieb. Il mercato? È in una fase «sfidante». Le persone possono fare la differenza. E la pressione sulle tariffe? «Si supera con l'efficienza»

Milano, interno giorno. In uno degli alberghi più lussuosi della città, sono riuniti 80 soci di uno dei più prestigiosi studi legali mondiali: Cleary Gottlieb Steen & Hamilton. La riunione rientra nel novero dei partners meeting che la law firm organizza annualmente e che, tra le altre cose, serve a selezionare i partner futuri tra i profili più interessanti degli avvocati dello studio.



Mark Leddy

In quest'occasione, *MAG* ha avuto l'opportunità di incontrare **Mark Leddy**, numero uno dello studio, arrivato in città per partecipare ai lavori. Leddy è un gigante del settore. Lavora nello studio dal 1986. E dal 2010 ricopre la carica di managing partner. In precedenza, l'avvocato esperto di antitrust ha trascorso 14 anni nel dipartimento di Giustizia americano occupandosi sempre di concorrenza.

Fisico asciutto, voce ferma e due occhi che studiano l'interlocutore tra una domanda e l'altra. Leddy entra nell'enorme sala riunioni tappezzata di velluto rosso. «Il mercato legale italiano per noi è un mercato forte», comincia, «ed è anche un mercato in fase di transizione come molti altri. Le sfide in Italia sono un po' più acute che in altri Paesi. Allo stesso tempo questo è un mercato diventato maturo dove la concorrenza è cresciuta».

Quali sono le aree in cui la concorrenza è diventata più forte?

Direi che possiamo indicare il capital markets, l'm&a e il litigation. Ma mi lasci dire: è così ovunque nel mondo. Faccio questo mestiere da quarant'anni. E da quando, nel 1986, sono passato dal Dipartimento di Giustizia alla libera professione, ho constatato che il mercato è diventato sempre più sfidante e i clienti sono diventati sempre più demanding. Ovunque.

In che modo Cleary Gottlieb affronta questo scenario e queste sfide?

Il modo in cui affrontiamo queste sfide è investendo su professionisti di alta qualità. Selezioniamo gente che vale. La formiamo nel modo migliore. E grazie al nostro sistema di lockstep, tutti hanno un forte incentivo a massimizzare gli interessi dello studio e non i loro personali.

E quindi?

E quindi noi non abbiamo competizione interna che può essere davvero distruttiva non solo per lo studio, ma per i clienti e la tutela dei loro interessi. Noi siamo incentivati ad assistere i nostri clienti con



«Selezioniamo gente che vale. La formiamo nel modo migliore. E grazie al nostro sistema di lockstep, tutti hanno un forte incentivo a massimizzare gli interessi dello studio e non i loro personali»



il team migliore e più adatto alle loro esigenze. E in questo modo abbiamo eliminato quelle situazioni in cui un professionista cerca di gestire il lavoro da sé avendo un incentivo economico individuale.

Questa è la ragione per cui voi siete così attenti a fare nuovi partner che non a prenderli dall'esterno...

È qualcosa che è nel nostro dna. I soci

che hanno fondato lo studio avevano molto chiaro questo principio. La competizione interna è negativa. E noi non ci siamo mai discostati da questo principio. Quindi, sì, ha ragione: impieghiamo molte risorse nella selezione dei nostri partner, counsel e senior attorney.

Una cultura così forte del lockstep, però, potrebbe impedire allo studio

di assumere soci di talento e con un buon business case che, magari, vorrebbero guadagnare più di certe cifre...

È un tema che abbiamo affrontato internamente. E sul quale abbiamo riflettuto, evidentemente. Tuttavia, la conclusione a cui siamo arrivati è che se una persona vuole entrare in uno studio per ricevere un "bonus" nei primi tre anni, probabilmente non ragiona in

LO STUDIO IN CIFRE

1946

L'anno di fondazione

1998

L'anno in cui Cleary Gottlieb ha aperto in Italia, a Roma

100

I professionisti in Italia

1.200

Gli avvocati nel mondo

16

Gli uffici distribuiti in 12 Paesi nel mondo

2001

Lo sbarco a Milano

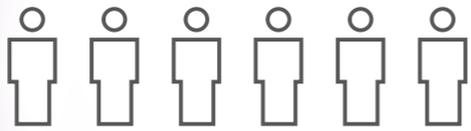
12

I soci nella Penisola

197

I partner globali

SAVE THE DATE

Corporate M&A *2015*
 Awards

by **legalcommunity**.it

21 GIUGNO 2016

IN COLLABORAZIONE CON





termini di lungo periodo e quindi non può essere integrato con la nostra cultura di studio. Ciò detto, negli anni abbiamo assunto vari partner, counsel e senior attorney “lateral” che condividendo i nostri valori si sono integrati con grande successo nella cultura del nostro studio.

Tornando all'Italia: sul piano strategico, quali sono i prossimi passi che lo studio pensa di muovere nel nostro Paese?

Non vedo grandi cambiamenti sul piano strategico rispetto al modo in cui ci siamo mossi finora. Credo che la formula sin qui adottata sia quella giusta. Resteremo concentrati nell'utilizzare le nostre risorse in maniera flessibile nelle “core practice areas” in funzione dell'andamento del mercato.

Pensate di fare nuovi soci? È da un paio di anni che non ne promuovete...

Non misuriamo il nostro successo dal numero di partner, counsel o senior

attorney che promuoviamo. Detto questo, però, non credo che il fatto che non ci siano stati nuovi partner negli ultimi due anni debba essere visto come un segno di poco interesse per l'Italia.

Perché?

Perché, con l'eccezione forse di New York, il nostro ufficio più grande, per ciascuno dei nostri altri 15 uffici, incluso Washington, ci sono stati anni in cui non abbiamo fatto nomine. Sono scelte che dipendono da molteplici fattori. Dall'andamento del mercato, dalla qualità delle persone e dalle generazioni precedenti. Ciò detto, in Italia nel 2014 abbiamo nominato due partner, nel 2015 un senior attorney e nel 2016 un counsel, tutte nomine che rappresentano importanti investimenti.

Quindi non c'è un tema che riguarda le dimensioni del nostro mercato e le prospettive della nostra economia...?

Direi di no. Anche perché l'economia italiana sembra essere finalmente ripartita.

Ritiene che le riforme fatte dal governo Renzi stiano funzionando?

Diciamo che, a mio parere, il governo si sta muovendo nella direzione giusta. C'è molto da fare, ovviamente, sia per il business sia per le persone.

La competitività in Italia si gioca molto anche sulle strategie tariffarie. Molti studi internazionali fanno fatica perché cercano di imporre standard che qui non hanno mercato. Cleary Gottlieb come affronta questo tema?

Penso che il nostro successo sia legato al fatto che abbiamo una practice italiana forte e radicata. I nostri soci italiani (pensi a personalità come **Mario Siragusa, Roberto Casati, Giuseppe Scassellati Sforzolini** ecc.) sono allo stesso tempo avvocati locali e professionisti compenetrati nella cultura dello studio. Non credo che siano molte le law firm americane o inglesi dotate di un tale legame con l'Italia. Noi siamo ancorati alla cultura del Paese e al suo mercato grazie ai nostri professionisti.

Una condizione necessaria per competere?

Certo. Se non si resta ancorati al mercato, le cose diventano difficili.

E questo cosa comporta?

Che in certi momenti o in certe situazioni come quelle in cui si registrano forti pressioni sulle tariffe, bisogna imparare

a essere più efficienti. Esattamente come accade in qualunque altro settore. Imparare a ridurre i costi o a organizzare in maniera più efficiente la struttura è la risposta che si dà al mercato. Inoltre avere una expertise locale molto forte consente di attirare mandati per gli uffici italiani da altri Paesi. È il business che arriva grazie al nostro network.



«Non misuriamo il nostro successo dal numero di partner, counsel o senior attorney che promuoviamo. Detto questo, però, non credo che il fatto che non ci siano stati nuovi partner negli ultimi due anni debba essere visto come un segno di poco interesse per l'Italia»



L'attività cross border, del resto, ormai è diventata sempre più strategica per tutti i player del mercato italiano. La cooperazione interna al vostro network è destinata a crescere?

Lo è anche perché siamo incentivati, anche sul piano economico, a cooperare. Abbiamo eccellenze professionali a Parigi, a Londra così come a Mosca e nel resto d'Europa. Professionalità che fanno team e agiscono insieme per offrire servizi di alta qualità.

«Diciamo che, a mio parere, il governo si sta muovendo nella direzione giusta. C'è molto da fare, ovviamente sia per il business sia per le persone»

Il fatto di avere un livello di eccellenza uniforme in tutti i nostri uffici ci distingue radicalmente dai nostri concorrenti.

A proposito di attività cross border: come vede l'Iran?

È una domanda complicata. O meglio a cui andrebbe data una risposta piuttosto complessa. Come sa, abbiamo una sede ad Abu Dhabi. E se mi chiede se nel breve periodo pensiamo di aprire anche a Teheran, la risposta è «no». Se invece intende se ci interessa fare business in Iran ora che non ci sono più le sanzioni internazionali, invece, le dico che è un tema che consideriamo con molta attenzione, compatibilmente con le norme ancora applicabili.

Business sì, ma a distanza di sicurezza...

Vede, in generale, io credo che l'ultima cosa che uno studio come il nostro dovrebbe fare è restare impigliato in un Paese dove il sistema di regole locali è eccessivamente rigido. E fino a che la nebbia non si sarà diradata, credo che la prudenza sia opportuna.

È un principio che vale in generale quando si affrontano i mercati emergenti? Qui c'è molto interesse, adesso, per l'Africa...

Noi gestiamo l'Africa dal nostro ufficio di Parigi e anche da quello di Londra. Scegliere dove investire, in un'area come quella africana, è un'azione che va intrapresa considerando non solo dove sia prudente farlo sul piano economico, ma anche su quello legale e politico. Ma l'Africa sta evolvendo rapidamente e credo che il nostro business sia destinato a crescere anche in quell'area nei prossimi 5 anni.

Pensa che le conseguenze di una Brexit possano essere deleterie per studi come il vostro?

Ci abbiamo pensato. Abbiamo studiato la situazione. E il mio personale punto di vista è che l'eventualità di una Brexit crea incertezza per il mercato. E l'incertezza non è mai una buona cosa per chi voglia fare investimenti. Nel breve periodo, quindi, questa eventualità potrebbe pesare. Nel medio lungo termine, però, non credo che ci sarà un impatto particolarmente negativo. A un certo punto il business riprenderà con un impatto neutrale. 🇮🇹

CERCASI SOCI per l'antitrust

Gli studi legali tornano a investire nel settore. Raffica di cambi di poltrona dall'inizio dell'anno. Ecco chi investe e chi investirà nella practice



Una competenza ancillare o un servizio imprescindibile? Occhi puntati sull'antitrust che mai come nell'ultimo anno è stato protagonista di così tanti cambi di poltrona. Sullo sfondo la ripresa del mercato m&a e l'aumento delle incombenze delle imprese clienti sui diversi fronti regolamentari. Solo per guardare a quanto accaduto nella seconda metà di marzo, possiamo ricordare l'ottenimento da parte di Ashurst e Gatti Pavesi Bianchi della clearance per l'acquisizione di Engineering da parte di Apax e Nb, che solo qualche giorno prima era stato preceduto dall'ok Antitrust all'acquisizione di Rcs Libri da parte di Mondadori a cui hanno lavorato De Vergottini e Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners. Nel mentre, poi, l'Antitrust Ue ha annunciato un'indagine approfondita sulla joint venture tra Wind e 3 Italia dopo la notifica dell'operazione ricevuta lo scorso 5 febbraio. Cresce la domanda di assistenza e ovviamente cresce l'attenzione degli studi legali nei confronti di un settore

SAVE
THE
DATE

XII CONVEGNO

DATE

ANTITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

[inhousecommunity](#)



Domenico Gullo



Silvia D'Alberti



Filippo Fioretti



Stefano Grassani

che, pur non essendo considerato (a torto?) determinante per il conto economico delle law firm nostrane o internazionali, diventa sempre più strategico e qualificante per le organizzazioni che forniscono servizi legali. «I clienti ci chiedono questo servizio così spesso che non ha senso continuare a comprarlo all'esterno», dice a *MAG* il managing partner di un'importante boutique nazionale.

Questo probabilmente spiega la raffica di investimenti nel settore che, cominciata nel 2015 (si veda il [numero 49 di MAG](#)) sta proseguendo nel 2016 con cambi di poltrona clamorosi. Il prossimo, già anticipato da *legalcommunity.it*, dovrebbe essere quello di **Domenico Gullo**. L'ex managing partner italiano di Ashurst, infatti, dovrebbe presto passare nelle fila di Dla Piper. Ma quello di Gullo sarà solo l'ultimo di una lunga serie di cambi di poltrona che ha interessato soci di grande prestigio. È, per esempio, il caso di **Silvia D'Alberti**, passata da Allen & Overy a Gattai Minoli Agostinelli che le ha affidato il dipartimento

dedicato al diritto della concorrenza. Poche settimane prima era stato invece **Filippo Fioretti**, già socio di Simmons & Simmons, a lasciare la law firm inglese per trasferirsi nella sede romana di Pavia e Ansaldo che, nelle settimane precedenti aveva salutato **Stefano Grassani**, socio storico della practice antitrust dello studio entrato in Gatti Pavesi Bianchi. Altro lateral hire eccellente è stato quello messo a segno da Jones Day nella sua sede di Bruxelles

dove lo studio americano ha pensato bene di rafforzare la propria compagine prendendo **Mario Todino** da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

Ma non è tutto. A investire ancora in antitrust sono stati anche Eversheds, che ha promosso a partner l'avvocato **Alessandro Greco**, mentre LS Lexjus Sinacta ha nominato partner **Francesco Maria Samperi**, da anni of counsel dello studio, affidandogli proprio la gestione del neo costituito dipartimento di antitrust e ip. Sempre nell'antitrust ha deciso di investire anche Freshfields che ha recentemente preso **Giuseppe Mastrantonio** che, in qualità di principal associate, è andato a rafforzare ulteriormente il team guidato da **Tommaso Salonicò** che, in totale, conta 12 componenti.

La prossima mossa? I rumor di mercato dicono che potrebbe giocarla Dentons che da tempo starebbe preparando un lateral hire rilevante anche su questo fronte. 🌐



M&A, GLI ITALIANI TORNANO CONQUISTATORI

Raddoppiate, nel primo trimestre 2016, le acquisizioni all'estero di aziende tricolori. Gli advisor che le affiancano sono internazionali o agiscono in tandem con partner stranieri

Parte con l'acceleratore schiacciato il 2016 delle aziende italiane che puntano a crescere all'estero a suon di acquisizioni. Secondo le elaborazioni di *Mag* sui dati *Mergermarket*, nel primo trimestre dell'anno (dati raccolti fino al 25 marzo) il volume dello shopping cross border italiano è praticamente raddoppiato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente: quindici i deal annunciati a fronte di otto, per un valore complessivo di 1,3 miliardi.

Il passo che si sta registrando è tale che, secondo le stime di *Kpmg advisory*, qualora il trend dovesse proseguire con questa intensità il 2016 potrebbe chiudersi ai livelli del 2008, vero e proprio anno record sul fronte delle acquisizioni italiane all'estero con più di 120 deal messi a segno per un valore complessivo di 20 miliardi.

In mezzo, nel corso di questi ultimi otto anni, c'è stata la grande crisi dei mercati finanziari che ha molto inciso sullo "spirito conquistatore" delle aziende

italiane. Il punto più basso si è registrato tra il 2010 e il 2012, quando pur realizzando una quantità di acquisizioni compresa tra 40 e 60, il valore delle operazioni chiuse ha oscillato tra i 2 e 3 miliardi di euro. La ripresa, a quanto pare, è cominciata nel 2013 e lo scorso anno ha sfiorato le 100 operazioni chiuse (97) per un valore complessivo pari a 10 miliardi di euro.

DEAL SOTTO LALENTE

Tornando al primo trimestre 2016, tra le operazioni annunciate, l'acquisizione dei francesi del Grand Marnier da parte del gruppo Campari è stata sicuramente la più rilevante. Un deal da oltre 650 milioni di euro che ha visto impegnato lo studio legale Pedersoli e Associati con un team guidato dal socio **Eugenio Barcellona** al fianco di Campari assieme alle law firm Brandford Griffith e Baverez Cotty e gli advisor finanziari Bofa Merrill Lynch, Credit Agricole e Philippe Villin Conseil. A seguire, con un valore di 371 milioni, viene l'acquisizione della polacca Magella Spolka Akcyjna, da parte di



Eugenio Barcellona

Banca Farmafactoring che per l'occasione si è fatta assistere da un team legale di Allen & Overy e dagli advisor finanziari di Trigon. Mentre sul terzo gradino del podio delle operazioni più ricche messe a segno da player italiani all'estero troviamo l'acquisizione del 13% della danese Welltec per 103 milioni da parte di Exor che ha gestito il deal con il suo team in house guidato da **Simona Mariani** affiancata dai consulenti finanziari di Morgan Stanley.

ADVISOR INTERNAZIONALI

Un dato molto interessante che emerge osservando l'analisi elaborata da *Mag* sui

dati *Mergermarket* riguarda la “natura” dei team legali che assistono le società italiane che vanno a fare shopping

all'estero. Si tratta quasi sempre di gruppi di professionisti di diversa nazionalità. Nel caso degli studi italiani,

GLI ADVISOR DEGLI ITALIANI CHE COMPRANO

Bidder	Settore	Legale	Financial advisor	Target	Legale	Valore	Nazionalità target
Gima Spa	Packaging (Gruppo Ima)	Homburger; Kelley Drye & Warren; Nctm; White&Case; Poggi & Associati	-	Komax Systems Lcf; Rockford; Malaysia	Walder Wyss	6 milioni	Svizzera
Ambienta Sgr	Private equity	Nctm; P+P Poellath + Partners; Pedersoli; Cba	Aquin & Cie AG	Mikrotron Gmbh	Roth & Kollegen	9 milioni	Germania
Exor	Holding di partecipazioni	In house (Simona Mariani)	Morgan Stanley	13% di Welltec A/S	Cms	103 milioni	Danimarca
Ambienta Fund II	Private equity	Baker & McKenzie*	-	SF Filter AG	Cms	nd	Svizzera
Innowatio Spa	Energy	Dla Piper*	Finadvice	Clean Energy Sourcing AG	Allen& Overy	30 milioni	Germania
Davide Campari - Milano Spa	Food & beverage	Pedersoli e Associati; Brandford-Griffith Baverez Cotty	BofA Merrill Lynch; CREDIT Agricole; Philippe Villin Conseil	Societes des produits Marnier Lapostolle	Axten; Fidufiance; Darrois Villey Maillot Brochier	651 milioni	Francia
Fabbrica Italiana Lapis e Affini (FILA) Spa	Produzione matite e colori	Pedersoli e Associati; Linklaters; Salonia; Skadden Arps	Kpmg; Leonardo & Co.	Daler-Rowney Limited	Ashurst	81 milioni	Uk
Banca Farmafactoring Spa	Factoring e servizi di credit management	Allen & Overy*	Trigon Group	Magella Spolka Akcyjna	Weil Gotshal & Manges	371 milioni	Polonia
Enertronica Spa	Energy	Norton Rose Fulbright	-	Sertum Energy	-	7 milioni	Namibia
Emmegi Spa	Industria	White&Case; Simmons & Simmons	N+1	Elumatec AG	Hoefer Schmidt-Thieme	nd	Germania
Comdata Spa	Servizi in outsourcing	Latham & Watkins	Lazard	DigitexInformatica	Garrigues	nd	Spagna
Txt e-solutions Spa	Software	Orsingher Ortu; Renzenbrink & Partner	-	79% di Pace Aerospace Engineering and Information Technology	-	8 milioni	Germania
Aliante Equity Tre Spa	Private equity	Chiomenti	-	51% di Muraflex	-	nd	Canada
GFBiochemicals	Biochimica	Eunomia	-	Segetis Inc	Vectis Law Group	nd	Usa
Stevanato Group Spa	Packaging farmaceutico	Spinazzi Azzarita Troi; Kormann Reumert	-	65% di Svm Automatik A/S	-	nd	Danimarca

Fonte: elaborazione dati *Mergermarket*



Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

Il tuo miglior
biglietto da visita?

Un abito sartoriale su misura,
... fatto bene!

Aldo Invitti di Conca

Via Fatebenefratelli, 17 – Milano

+39 02 655 60920

pratamastrale.it

per esempio, si tratta di pool formati in cordata con colleghi del Paese in cui viene realizzata l'operazione. Nel caso di studi americani o inglesi si tratta invece di team misti partecipati, anche se non sempre, dai professionisti italiani ma guidati dai soci dei Paesi in cui l'azienda italiana va a mettere a segno la sua operazione.

L'acquisizione di Carte Noir da parte di Lavazza, annunciata nel 2015 ma chiusa lo scorso 10 marzo, è stata gestita per il gruppo italiano da un team di professionisti della law firm Cleary Gottlieb guidato dalla socia della sede di Parigi **Amélie Champsaur**. Stessa cosa si può notare se si osserva la composizione dei team di Allen & Overy o di DLA Piper impegnati rispettivamente nelle acquisizioni di Magella Spolka Akcyjna, da parte di Banca Farmafactoring e di Clean Energy Sourcing. Questo cosa significa? Che se in prospettiva, la rilevanza delle attività di acquisizione cross border dovesse effettivamente aumentare nel

mercato m&a, il vantaggio competitivo delle organizzazioni internazionali sarà notevole rispetto ai concorrenti nostrani. I quali, comunque, sembrano aver ben chiara la situazione se si considera l'accelerazione degli investimenti in sedi estere a cui abbiamo assistito negli ultimi mesi.

ITALIA COMPRA GERMANIA

Tra i Paesi in cui lo shopping italiano si mostra più intenso c'è la Germania dove sono state avviate circa un terzo delle



Il Punto

L'ESPANSIONE DEL MADE IN ITALY E IL RUOLO DELL'ADVISORY

Visione, progetti e capitali non bastano. Serve anche il supporto consulenziale. Sono questi i quattro ingredienti di cui ha bisogno l'economia di un Paese per crescere anche oltre i confini nazionali. Il concetto emerge chiaramente dall'analisi dei team di advisor legali e finanziari che assistono le aziende italiane che hanno ricominciato a fare acquisizioni all'estero in questo inizio 2016.

Per anni si è detto che l'internazionalizzazione del nostro sistema bancario era la conditio sine qua non i nostri timonieri sarebbero potuti crescere anche oltre confine. Ma la disponibilità di capitali senza un adeguato sostegno in termini di consulenza sul versante legale e finanziario risulta ugualmente insufficiente. Bene allora che molte organizzazioni professionali abbiano cominciato a investire seriamente sulla propria presenza all'estero. È di qui che passa la strada che trasforma una terra di conquista in una terra di conquistatori. 🇮🇹

acquisizioni all'estero da parte delle aziende italiane. A seguire, troviamo Svizzera e Danimarca (con il 13% circa ciascuno). Tra i settori più attivi, invece, spicca il private equity. Il fondo Ambianta, per esempio, assistito da Nctm, Pedersoli, P+P e Aquin & Cie ha messo nel mirino la tedesca Mikrotron; mentre tramite Ambianta Fund II ha avviato l'acquisizione della svizzera SF Filter. Sempre tra i private equity, Aliante, assistito da Chiomenti, sta lavorando all'acquisizione del 51% dei canadesi di Muraflex. Molto attivo anche il settore del packaging. Qui, la Gima (del gruppo emiliano Ima), assistita da Homburger, Kelley Drye, Nctm, White & Case e Poggi ha messo a segno una triplice acquisizione dagli svizzeri di Komax. Mentre Stevanato, affiancato da Spinazzi Azzarita Troi e Kormann Reumert ha rilevato il 65% dei danesi di Svm Automatik. 🍷

PARTENZA COL TURBO per le super boutique



Tra i primi cinque studi per valore delle operazioni seguite tra gennaio e marzo non c'è nessuno dei grandi studi nazionali. Unica insegna straniera, invece, è Linklaters.

I primo trimestre del 2016, sul fronte m&a, racconta un mercato molto diverso da quello che appariva nello stesso periodo dell'anno precedente. I deal sopra il miliardo di euro? Sono passati da cinque a uno (si confronti [il numero 35 di MAG](#)). Il numero

di operazioni annunciate dagli studi più attivi per volume, non ha superato quota dieci. E se si guarda alla classifica delle insegne che hanno seguito i dossier più ricchi, non si trova nemmeno una delle prime tre organizzazioni nazionali. Qualcosa è cambiato? Forse è presto per

BEST 20 PER VALORE DEI DEAL

Operazioni annunciate tra il primo gennaio e il 25 marzo 2016

Studio	Valore delle operazioni (mln €)	Numero delle operazioni
Gatti Pavesi Bianchi	3.852	6
Lombardi Molinari Segni	3.133	4
Linklaters	1.100	4
Gattai Minoli Agostinelli	994	6
Pedersoli e Associati	858	4
Accinni Cartolano e Associati	744	3
Chiomenti	655	8
Clifford Chance	644	2
Gianni Origoni Grippo Cappelli	558	9
Allen & Overy	401	3
NCTM	285	9
Carbonetti	246	1
Crowe Horwath International	214	3
Pirola Pennuto Zei	200	3
Arrigoni	200	1
Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi	200	1
BonelliErede	183	5
CMS	153	4
Jones Day	144	1
PwC Legal	125	3

Fonte: elaborazione dati Mergermarket

dirlo. Del resto, il 2016 ha ricevuto un'eredità pesante dall'anno precedente, fatta di grandi deal e di un attivismo sui mercati che non si vedeva da tempo.

Resta il fatto, però, che lo scenario profilato dall'andamento dell'm&a in questa primissima fase del 2016 è interessante soprattutto perché sembra certificare le potenzialità che in termini concorrenziali stanno esprimendo quelle che potremmo definire le super boutique nazionali, realtà come Gatti Pavesi Bianchi, Lombardi Molinari Segni, Gattai Minoli Agostinelli e Pedersoli. Si tratta di studi legali che contano la metà o un terzo addirittura dei professionisti delle grandi insegne nazionali ma che si posizionano come competitor diretti dei big di settore.

Lo scenario che si delinea se si guarda la classifica dei primi venti studi per volume di attività, invece, è più in linea con quello dell'anno precedente. Anche se, pure qui non mancano elementi degni di nota. A cominciare dal fatto che gli studi internazionali, tra i primi dieci, sono solo due. E che uno di questi due è il tedesco Roedl & Partner.

BPM-BANCO, EFFETTO RISIKO

Come si diceva, in questo primo quarto d'anno, c'è stata solo un'operazione di valore superiore al miliardo, ossia la fusione tra Banca Popolare di Milano e Banco Popolare (3,13 miliardi di euro). Un deal che ha visto agire Lombardi Molinari Segni al fianco di Piazza Meda con un team formato da **Giuseppe Lombardi**, **Ugo Molinari**, **Federico Bonetti** e **Pietro Ferretti** mentre **Carlo Pavesi**, **Alessandro Cipriani** e **Giorgio Groppi** di Gatti Pavesi Bianchi hanno assistito l'istituto di matrice veronese. Il cosiddetto risiko bancario potrebbe produrre altre operazioni di rilievo nei prossimi mesi. Mentre scriviamo, Apollo che a quanto pare sarebbe affiancato da un team legale di Legance, si



Dentons. Your fast track to China

大成 — 通往意大利的捷径

Con il nostro China desk a Milano e ben 44 uffici in Cina, offriamo un'assistenza a 360° alle imprese italiane che operano in Cina e a quelle cinesi che entrano nel nostro Paese. Dentons è uno degli unici due studi legali presenti in Italia ad essere autorizzati dal Ministero della Giustizia cinese a prestare assistenza legale di diritto cinese senza alcuna limitazione, anche in ambito giudiziario.

大成 **DENTONS**

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

*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013-2015

dentons.com

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



Luigi Arturo Bianchi

Bruno Gattai

è fatto avanti per rilevare una quota superiore al 50% di Carige assistita. Ancora una volta da Gatti Pavesi Bianchi e, più nello specifico, da un team guidato dal professor **Luigi Arturo Bianchi**. Tra i big deal già andati a buon fine in questo

primo trimestre, invece, dobbiamo poi ricordare la vendita di Grand Marnier a Campari ([si veda l'articolo precedente](#)) e il passaggio di Doc Generici dal private equity Charterhouse, assistito da Chiomenti che ha agito con un team guidato dal socio **Franco Agopyan**, al private equity Cvc, affiancato da Gattai Minoli Agostinelli che ha schierato i soci **Bruno Gattai**, **Gerardo Gabrielli**, **Lorenzo Cairo** e **Licia Garotti**.

NUOVI PROTAGONISTI

Andando a guardare quali sono, invece, i primi 20 studi legali per volume d'attività svolta tra gennaio e marzo (i dati sono stati elaborati su base *Mergermarket* e sono stati raccolti il 25 marzo) si notano diverse novità. La prima è che la sede italiana della law firm di matrice tedesca Roedl & Partner entra tra i Best 10 con cinque deal annunciati (esattamente come BonelliErede). Positivi anche il bilancio del primo trimestre per CMS che si piazza undicesimo. Mentre tra le insegne che fanno capolino tra i più prolifici della classe si fanno notare la boutique Accinni Cartolano, Crowe Horwath International e PwC Legal che hanno messo a segno tre operazioni ciascuno. 📄

BEST 20 PER NUMERO DI DEAL

Operazioni annunciate tra il primo gennaio e il 25 marzo 2016

Studio	Valore delle operazioni (mln €)	Numero delle operazioni
Gianni Origoni Grippo Cappelli	558	9
NCTM	285	9
Chiomenti	655	8
Gatti Pavesi Bianchi	3.852	6
Gattai Minoli Agostinelli	994	6
BonelliErede	183	5
Roedl & Partner	86	5
Lombardi Molinari Segni	3.133	4
Linklaters	1.100	4
Pedersoli e Associati	858	4
CMS	153	4
Dla Piper	30	4
Accinni Cartolano e Associati	744	3
Allen & Overy	401	3
Crowe Horwath International	214	3
Pirola Pennuto Zei	200	3
PwC Legal	125	3
Legance	50	3
White & Case	6	3
Clifford Chance	644	2

Fonte: elaborazione dati *Mergermarket*

INVESTIMENTI E BRAND così i ceo italiani guardano al futuro

Il 55% dei top manager d'Italia sono fiduciosi sull'andamento dell'economia mondiale. E il 92% si attende ricavi in crescita nel 2016. Lo rivela la ricerca annuale di PwC



La fiducia sull'andamento dell'economia c'è. Ma per trasformarla in numeri di bilancio è necessario che le aziende investano di più in comunicazione, nella promozione dei valori aziendali e in tecnologia. Tornando ad assumersi anche un po' di rischio.

La fotografia che emerge dalla 19° Annual Global CEO Survey di PwC, che analizza il livello di fiducia nello sviluppo globale e del proprio business di oltre 1.400 chief executive officer (ceo) in 83 Paesi, dei quali 61 in Italia, è piuttosto incoraggiante.

I ceo italiani sono infatti tra i più fiduciosi e ottimisti a livello globale sul trend futuro dell'economia mondiale. Laddove solo il 27% dei top manager nel mondo ritiene che l'economia globale migliorerà nei prossimi 12 mesi, oltre la metà (55%) degli italiani prevede un miglioramento della crescita economica mondiale nel 2016.

Taglio dei costi ed m&a

Oltre al trend dell'economia mondiale, i ceo italiani appaiono ottimisti anche sul futuro della propria azienda. Il 92% di loro, infatti, confida nella crescita del proprio fatturato nei prossimi 12 mesi, percentuale che sale al 97% a 3 anni. Questi valori, evidenzia **Nicola Anzivino**, partner di PwC e responsabile della ricerca, «sono ai massimi negli ultimi anni e migliori rispetto al dato mondiale, che riflettono un effetto psicologico positivo dall'uscita di una condizione di crisi».

In virtù di questa scia positiva, le aziende non escludono



Nicola Anzivino

di portare avanti nei prossimi 12 mesi nuove operazioni di ristrutturazione aziendale, intesa come cambiamento del modello di business e delle *value proposition*. Come? Il 63% dei ceo italiani prevede innanzitutto iniziative di riduzione costi, «anche se c'è meno enfasi su questo aspetto rispetto allo scorso anno, quando la percentuale era del 78%», evidenzia Anzivino, mentre il 40% intende avviare una nuova alleanza strategica o joint venture e tre su dieci hanno intenzione di completare operazioni di fusione e acquisizione a livello internazionale quale «risposta alla pressione competitiva dei concorrenti nazionali e internazionali».

Poi c'è, ovviamente, l'internazionalizzazione. «I ceo – spiega il partner - puntano ancora sui Paesi dove avevano focalizzato il loro sviluppo negli ultimi anni, come gli Stati Uniti (43%) ma anche la Germania (33%) e la Cina (30%), seppur quest'ultimo in calo rispetto allo scorso anno». Ma a essere segnalati sono anche new entry come Giappone (5%) e Messico (2%). Minore l'appeal per

alcuni Paesi emergenti che invece riscuotono interesse a livello globale.

Infine, riuscire a sfruttare le crescenti opportunità di business, per i ceo del nostro Paese significa anche avere una forza lavoro (più) competente, istruita e adattabile (88%) e infrastrutture fisiche e digitali adeguate (77%).

Investimenti e valori: la nuova azienda di successo

«Alla luce della molteplicità di stakeholders con cui le aziende sono oggi chiamate a relazionarsi, anche il concetto di successo aziendale e la sua comunicazione si evolvono», aggiunge Anzivino. Non a caso, per l'85% dei ceo il successo aziendale va oltre il profitto. Anzi. La parola chiave è “investire”. E guardare lontano: per quasi quattro ceo su cinque, infatti, è necessario tornare a dare priorità alla redditività di medio lungo termine. «Troppa attenzione



Raffaele Jerusalmi

all'*operating profit* rischia di disincentivare investimenti che vanno più avanti nel tempo – evidenzia **Raffaele Jerusalmi**, ceo di Borsa Italiana - perché i costi sono più elevati e i risultati meno immediati». Tuttavia, le aziende dovrebbero «cercare di ritrovare la capacità e l'entusiasmo di tornare a prendere rischi maggiori piuttosto che optare per un orizzonte temporale ristretto». Per farlo però, «è necessario che il mercato e gli investitori diano maggiore fiducia e riconoscimento all'assunzione del rischio, che deve essere una scelta premiata in misura maggiore rispetto al risultato a breve termine», aggiunge. Un premio che dovrebbe venire, almeno sotto forma di incoraggiamento, anche da parte degli investitori, se si pensa che per l'80% dei ceo della ricerca prendere in considerazione le esigenze e le aspettative dei diversi stakeholder è infatti una delle priorità.

Questi investimenti, poi, devono servire soprattutto a far percepire i valori dell'azienda (per il 68%) sia a giovani talenti che agli azionisti e al mercato. «La capacità di costruire un marchio che risponda a determinati valori e riesca a trasmettere emozioni è uno degli elementi più importanti per un'azienda», sottolinea **Andrea Guerra**, executive president di Eataly. A rendere un'impresa forte sul mercato è infatti «il marchio», ma «che sia credibile, supportato da un solido track record e una storia aziendale caratterizzante». Come lo crei? «Comunicando quali sono i valori, gli ideali, l'unicità dell'azienda, la sua marcia in più». Il tema è quindi «riuscire a raccontare dove stai andando, come lo stai facendo e che il tuo percorso sia sostenibile e credibile, ovvero verificabile, trimestre dopo trimestre». Una caratteristica, questa, che potrebbe permettere alla società di attirare anche i migliori



Andrea Guerra

talenti. Ne sono convinti quasi sette ceo su dieci. Oltre il 60% dei manager italiani, inoltre, afferma che occorre comunicare di più l'innovazione e gli indicatori non finanziari di performance. «È, a mio parere, particolarmente significativo che il 50% dei ceo ritenga che comunicare meglio la propria strategia aziendale soprattutto verso i dipendenti e gli stakeholder finanziari, sia un fattore chiave di successo», sottolinea Anzivino.

Criticità e tecnologia

Nonostante l'ottimismo diffuso, a sette anni dalla crisi finanziaria il panorama economico rimane complesso: l'eccesso di regolamentazione (75%), l'incertezza geopolitica (70%) e l'aumento del carico fiscale (70% dei manager italiani - contro il 41%, ad esempio, di quelli tedeschi) sono in cima alla lista delle preoccupazioni dei ceo.

Lo scenario secondo i ceo

92%

si attende ricavi in crescita nel 2016

85%

crede che il successo aziendale vada oltre il profitto

63%

prevede un taglio dei costi

40%

intende avviare una joint venture

27%

ha intenzione di completare una fusione o acquisizione a livello internazionale

In particolare, l'incertezza geopolitica si colloca al secondo posto tra le maggiori preoccupazioni, nominata dal 74% dei ceo a livello globale, in un momento storico in cui le tensioni politiche globali condizionano sempre di più lo sviluppo economico internazionale.

A livello pratico, le principali preoccupazioni "micro" riguardano, per oltre un ceo su due, la disponibilità di competenze chiave, quindi la difficoltà di trovare talenti, ma anche la volatilità del prezzo delle materie prime (53%) e la flessibilità operativa, ossia la necessità di essere flessibili e di essere in grado di rispondere a scenari di crisi. Interessante è anche il dato sulla tecnologia: la rapidità dei cambiamenti tecnologici e la cyber security spaventano i top manager, e per l'87% dei ceo italiani i progressi, in questo campo, rappresenteranno il fattore a maggior impatto nei prossimi cinque anni. In particolare, la tecnologia serve soprattutto a migliorare l'interazione "intelligente" e "dinamica" con i clienti andando oltre il classico concetto di crm (customer relationship management), mentre il fenomeno big data e l'enfasi alla R&S&I

sono evidenziati come fattori abilitanti per una migliore interazione con gli stakeholder, l'azienda e i clienti.

Capire i propri limiti

In un mondo in rapida evoluzione e sempre più complesso, i ceo riconoscono poi la necessità di misurare più efficacemente il "successo aziendale" e di conseguenza di migliorare la comunicazione verso i propri stakeholder. Oltre la metà ritiene infatti prioritario misurare meglio i rischi chiave aziendali, così come l'innovazione e l'impatto ambientale (35% contro il 61 a livello globale). Questo perché il business diventa sempre più complesso, e di conseguenza cambiano le aspettative degli stakeholder. Pertanto, per un'azienda di successo, è sempre più importante avere chiari i propri obiettivi e i propri valori. In questo senso, il 30% dei ceo in Italia negli ultimi tre anni ha cambiato il proprio "purpose", cioè la ragione per cui esiste l'azienda, per rispondere meglio alle aspettative degli stakeholder, mentre il 10% prevede di farlo nel prossimo futuro. 

DECIO (ING): «Vogliamo diventare la prima banca digitale in Italia»

Parla il nuovo amministratore delegato del gruppo nel nostro Paese: «Il focus è sul retail e sul corporate, con apertura alle pmi». Il modello di crescita? «Costante e sostenibile». «L'inseguimento della crescita a tutti i costi da parte delle banche è stato alla base del problema degli npls in Italia»

di Laura Morelli

Di tempo a disposizione per portare a termine il piano strategico ce n'è. Almeno tre o cinque anni. E gli spazi di manovra sono ampi. Ma gli obiettivi che Ing Bank intende seguire in Italia sono ambiziosi: diventare la prima banca digitale nel nostro Paese ed essere un punto di riferimento nei settori retail e corporate, nonché aprirsi a nuovi segmenti di mercato, come le piccole e medie imprese. Per realizzarli, il gruppo olandese ha chiamato in campo, lo scorso



Alessandro Decio

febbraio, un nuovo amministratore delegato, **Alessandro Decio**, proveniente da UniCredit dove ricopriva la carica di chief risk officer dal 2012.

La scelta di un italiano alla guida della branch italiana non sarebbe dunque casuale: «Ing in Italia è una realtà ancora ragionevolmente piccola – spiega Decio in questa intervista a *MAG* - ma c'è un chiaro disegno di rilancio e di crescita sul territorio».

Non sarà un compito proprio facile per Decio, che è passato da un gruppo strutturato e con un solido posizionamento in Italia come UniCredit, dove il manager è entrato nel 2000, a uno per cui l'Italia rappresenta ancora una «quota marginale» dell'intero giro d'affari e quindi con un posizionamento ancora da costruire. «È una sfida

interessante e ogni tanto è bello anche cambiare e darsi nuovi obiettivi», afferma.

In Italia, Ing Bank è presente con 700 dipendenti e 18 filiali. Sotto il nome di Ing Direct è racchiusa la divisione retail - che nel mercato italiano del risparmio conta una quota del 3% - e registra un volume di attività di oltre 20 miliardi di euro, ma anche «depositi, nel 2015, pari a circa 15 miliardi e oltre un miliardo in gestione», spiega il ceo, specificando che questo è un segmento «sul quale possiamo migliorare molto». La divisione corporate wholesale banking, invece, è attiva in Italia dal 1979 e offre servizi quali lending, transactional services e financial markets. La presenza sul mercato «è consistente», anche se forse meno «aggressiva» rispetto ad altre banche, soprattutto negli ultimi tempi. Ma, come spiega l'ad, «è proprio questo stile che l'ha resta un riferimento per i clienti». Ciò che le banche dovrebbero seguire, è, a suo avviso, un atteggiamento di crescita costante e sostenibile: «Alla base del problema degli npls c'è un decennio in cui molte banche erogavano credito puntando ai volumi ma senza un'adeguata valutazione del rischio».

Lei per molto tempo si è occupato di lending e di risk management, come andrebbe impostata l'erogazione del credito da parte delle banche per evitare di ripetere gli errori del passato e dunque l'accumularsi di non performing loans sui bilanci?

In primo luogo bisognerebbe smettere di essere ossessionati



dalla crescita a tutti i costi. Se guardiamo ciò che è successo dal 2000 sino al 2008, al momento della crisi, vediamo un periodo in cui gli impieghi delle banche raddoppiavano a livello di sistema mentre il Pil italiano restava lo stesso. Evidentemente le banche non hanno erogato al meglio in questo periodo e così facendo hanno messo le basi per l'attuale problema di npls. Una lezione da tenere a mente per il futuro.

Cosa significa questa discrepanza tra gli impieghi e il Pil?

Che il sistema seguiva obiettivi di crescita di volumi molto elevati, anche finanziando progetti o aziende che poco o nulla contribuivano allo sviluppo dell'economia reale. Buona parte di questi finanziamenti sono stati sul real estate e di conseguenza, la crescita di questi impieghi spiega il livello di indebitamento delle aziende italiane in media superiore a quello delle aziende europee. Una erogazione più selettiva e magari un maggiore investimento in capitale di rischio anziché a debito avrebbero forse potuto rendere l'impatto della crisi in Italia meno doloroso.

Tradotto, cosa dovrebbe fare una banca?

Erogare credito passando prima per una valutazione più attenta delle aziende e dei loro business plan. Dal canto nostro, il fatto di essere



«Il fatto di essere una realtà relativamente piccola e internazionale ci permette di concentrarci su poche aziende mettendo in campo tutta l'esperienza e tutte le competenze in nostro possesso»



una realtà relativamente piccola e internazionale ci permette di concentrarci su poche aziende mettendo in campo tutta l'esperienza e tutte le competenze in nostro possesso.

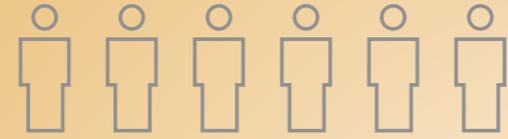
La presenza di professionisti in grado di esaminare e valutare bene le aziende è dunque fondamentale, ma non è affatto scontata nelle banche...

Questo è infatti uno dei problemi principali che molti istituti stanno cercando di risolvere. In Ing, a questo proposito, l'attività di project



finance community

Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY
GOTTLIEB

Gatti Pavesi Bianchi

ORLANDO e FORNARI
studio legale



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE



Simmons & Simmons

La partecipazione è su invito. Per informazioni: sara.venegoni@financecommunity.it



Alessandro Decio

financing che portiamo avanti ci consente di avere una presenza forte di professionisti con adeguate competenze specialistiche e settoriali che ci aiutano a fare al meglio il nostro lavoro sul credito e a dare valore aggiunto ai clienti.

Ing Bank sembra aver puntato in alto in Italia. Perché ha deciso di accettare la sfida?

Innanzitutto perché ho grande ammirazione e rispetto per il gruppo Ing Bank. Questa realtà paneuropea ha vissuto un processo di ristrutturazione rigoroso ma anche doloroso, che ha portato alla vendita di asset come le assicurazioni e la rete in Usa e Canada, ma che si è rivelato efficace e ha consentito alla banca di riemergere. Oggi il gruppo ha una capitalizzazione di 50 miliardi a livello globale, con un rating A⁺.

Quale posizionamento cerca Ing nella Penisola?

Stiamo guardando a un posizionamento strategico, non solo per dimensione ma anche per reputazione. Vogliamo diventare la prima banca italiana nel digitale.

Focus sull'innovazione, quindi. Su quali aree intendete puntare?

Sicuramente il retail. In questo comparto siamo forti sia come brand che come modello di approccio al cliente. Ing è una banca costruita sul digitale, è conosciuta per Ing Direct e Conto Arancio, ma ci sono ancora spazi di crescita importanti. Al momento stiamo lavorando per accelerare il ritmo di acquisizione di clienti e il range di prodotti,

ma anche ampliare i servizi di consulenza sul web, in modo che siano semplici, trasparenti e continuamente fruibili.

Sul lato corporate?

In questo settore siamo, forse, meno conosciuti. Siamo grandi operatori in comparti come il real estate finance e il structured finance. Abbiamo una forte cultura del lending e una presenza consistente sul mercato principalmente con i grandi corporate italiani con presenza internazionale ma vogliamo aprirci anche a nuovi segmenti.

Quali ad esempio?

Le piccole e medie imprese, in particolare quelle con un fatturato intorno ai 500 milioni di euro e una presenza internazionale

interessante. In Italia esistono molte belle aziende con queste caratteristiche che stanno vivendo una fase di crescita e di sviluppo molto forti.

Per quanto riguarda advisory ed equity capital markets?

Non sono convinto ci siano grandi opportunità, sono settori che richiedono costi di gestione elevati, su cui c'è grande concorrenza e quindi marginalità non sempre elevata.

Avete intenzione anche di aumentare il numero delle risorse?

Sì, ci sono spazi di crescita anche dal punto di vista delle risorse, sia a livello numerico che di competenze. Il nostro settore è oggi più orientato alla riduzione che alla crescita. Per noi questo significa avere una buona opportunità per reclutare persone anche senior che vogliono lavorare in un contesto in espansione.

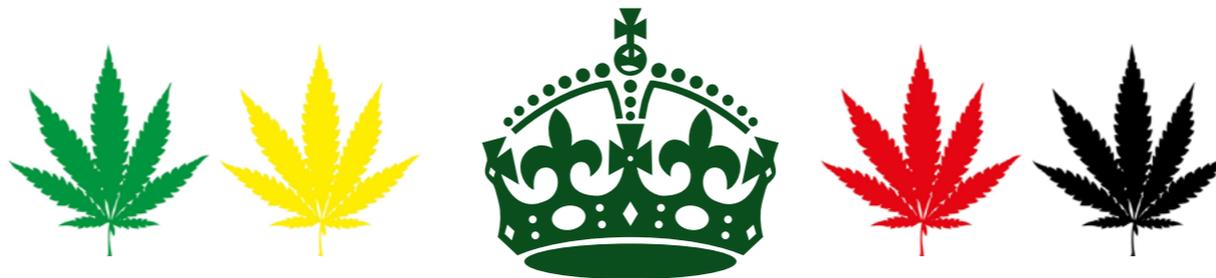
Quanto conta il mercato italiano per Ing e che peso ha?

La quota è ancora marginale, ma c'è un chiaro riconoscimento di alcune caratteristiche del sistema italiano che lo rendono importante a livello europeo, come ad esempio l'attività di asset gathering, la gestione del risparmio e il consumer finance. Ed è qui che andremo a puntare. 🇮🇹



«Il nostro settore è, oggi, più orientato alla riduzione che alla crescita, per noi questo significa avere una buona opportunità per reclutare persone anche senior che vogliono lavorare in un contesto in espansione»





KEEP CALM & SMOKE BUSINESS

È un business “in erba”. Sia in senso letterale e sia perché il mercato della marijuana è giovane ma in grande espansione, sulla scia della corsa per la legalizzazione a uso terapeutico e ricreativo negli Stati Uniti. A giugno 2015, si contavano 23 Stati nordamericani in cui l’uso della cannabis è legale sia per scopi terapeutici che per uso ricreativo, come in Alaska, Colorado, Oregon e Washington. E nel 2016 altri sei Stati voteranno per iniziative legate alla legalizzazione della marijuana.

Entro il 2020 negli Usa, stima la rivista di settore *Marijuana Business Daily*, l’indotto del mercato, in caso di legalizzazione, dovrebbe aggirarsi intorno ai 44 miliardi di dollari. Per fare un esempio, solo in Colorado, questo business “fiorentino” ha raggiunto, in due anni, un giro d’affari da 1 miliardo di dollari, con 2.500 attività autorizzate e spese fiscali per 130 milioni. E in Europa? Secondo alcune stime, fra le quali quella dell’Università La Sapienza, il mercato illegale della cannabis vale tra i 24 e i 60 miliardi di euro. Mentre in Italia, con la legalizzazione, il gettito fiscale aggiuntivo per

l’Erario potrebbe aumentare da 2 a quasi 10 miliardi.

A oggi, gran parte del mondo finanziario statunitense è ancora frenato dall’aprirsi al settore per via delle contraddizioni esistenti tra le leggi dei singoli stati e quelle federali. Inoltre le istituzioni, che non hanno ancora riconosciuto pienamente questo business, impongono, a chi decide di addentrarsi in questo mercato, una serie di restrizioni e di obblighi informativi piuttosto onerosi.

Tuttavia molti operatori stanno già annusando l’affare. Fra questi il fondo di private equity Privateer Holdings, che ha messo a segno un accordo con gli eredi di **Bob Marley** per lanciare “Marley natural”, un marchio globale della cannabis, mentre di recente **Whoopi Goldberg**, l’attrice premio Oscar per “Ghost”, ha lanciato, in collaborazione con l’imprenditrice del settore **Maya Elisabeth**, la “Whoopi & Maya”, azienda specializzata in diversi prodotti a base di canapa indiana al momento acquistabili solo nello Stato della California. 🌿

DINERS CLUB ITALIA

IL VALORE DELLA COMPLIANCE

Il team legale della storica carta di credito racconta a *MAG* come i problemi degli ultimi anni abbiano cambiato (in meglio) il lavoro del dipartimento in house.

di silvia pasqualotto

È stata la prima carta di credito emessa nel mondo e in Italia (rispettivamente nel 1950 e nel 1958) e per anni il suo nome è stato sinonimo di esclusività e prestigio. Eppure il famoso marchio Diners Club ha vissuto anche momenti molto travagliati che ne hanno cambiato l'immagine, soprattutto nel nostro Paese. Prima la concorrenza sempre più agguerrita delle altre carte di credito,



Filomena Marini, Federica Graniglia, Mariella Giacalone, Giorgio Tosetti Dardanelli, Manuela Tredicine

comparse sul mercato negli anni e poi i frequenti passaggi di mano che hanno infatti ridotto i clienti di Diners Club Italia e inciso sulla forza attrattiva della società.

Ad aprire il valzer di questi cambi di proprietà è stato, nel 1997, l'imprenditore molisano **Tonino Perna** che tentò di rilanciare la carta di credito, arrivando a sfiorare il milione di carte, per poi rivenderla nel 2003 a Citigroup (che già deteneva l'11,5%). Il socio americano la cedette quindi nel 2008 alla holding finanziaria Findale Enterprise, già titolare di Diners Slovenia. Durante questi anni il marchio vive le più grandi difficoltà. Segue quindi il passaggio a Discover Financial Service – spin off di Morgan Stanley – con cui Diners Italia inizia il lungo percorso di riassetto che si è concluso, nell'ottobre 2015, con la vendita alla svizzera Cornèr Banca.

Anni difficili che hanno messo a dura prova tutta la società ma soprattutto l'ufficio legale interno, chiamato ad affrontare complessi problemi di compliance sfociati, nel 2010, nel divieto emesso dalla Banca d'Italia di «intraprendere nuove operazioni con riferimento all'emissione di nuove carte di credito».

«Il dipartimento legale di Diners Club Italia è stato, negli ultimi anni, al centro di un complesso lavoro di remediation con l'obiettivo di riportare ai livelli richiesti dalla legge la compliance del gruppo», spiega a *MAG* **Giorgio Tosetti Dardanelli**, head of law and compliance di Diners Club Italia dal febbraio 2014, che oggi dirige un team di quattro persone composto da: **Mariella Giacalone**, **Federica Graniglia**, **Filomena Marini** e **Manuela Tredicine**.

Che cosa ha provocato quella decisione di Banca d'Italia?

Per un certo periodo era stata trascurata la corretta gestione dell'archivio unico informatico contenente le informazioni dei clienti. Per questo motivo, nel 2010 l'azienda era stata sanzionata dalla Banca d'Italia.

Questo avvenimento ha condizionato il lavoro del dipartimento in house?

Moltissimo. Direi che ha completamente cambiato il nostro lavoro. Negli ultimi anni ci siamo, infatti, dedicati a una lunga opera di riassetto, anche in coordinamento con la Banca d'Italia. Il nostro operato si è focalizzato sull'attività di remediation e sull'implementazione delle procedure antiriciclaggio.



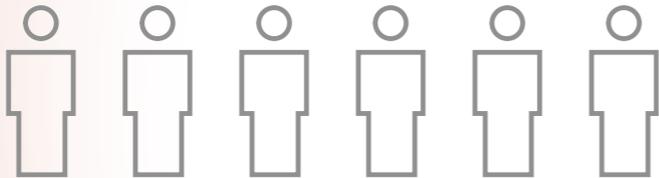
«L'avvento della nuova proprietà è infatti stato occasione per rinnovare completamente il panel dei nostri studi legali esterni in un'ottica di efficienza»



II edizione

inhouse community .it

Awards



Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

Main Sponsor



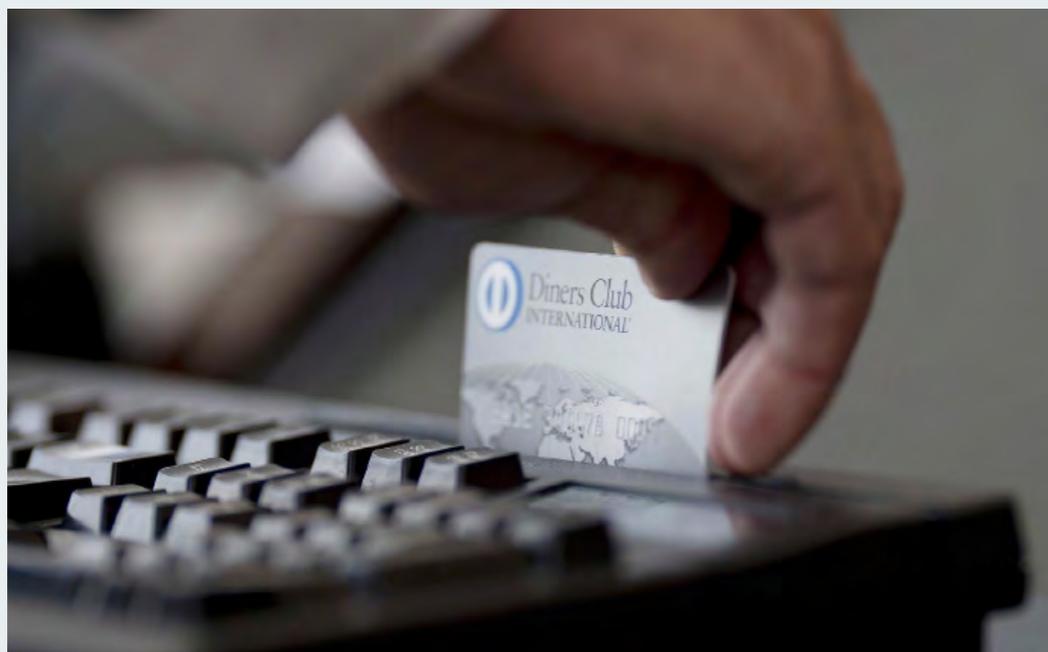
Per informazioni: sara.venegoni@inhousecommunity.it

Che cosa avete fatto concretamente?

In pratica abbiamo dovuto recuperare tutti i dati della clientela, aggiornandoli con l'indicazione puntuale di dati del loro portafoglio Diners. Un'operazione complessa che è stata guidata dall'ufficio legale in coordinamento con il dipartimento marketing che ha operato sul fronte del rapporto con il cliente.

Qual è stata la parte più difficile?

Sicuramente le due diligence che abbiamo dovuto affrontare in poco tempo: la prima da parte della Banca d'Italia e la seconda dall'americana Federal reserve (nell'ottobre 2014). Inoltre un altro momento difficile è stato quello vissuto dalle colleghe che erano alla guida del dipartimento in house (Mariella Giacalone e Filomena Marini) durante l'ultimo periodo della proprietà Findale.



Che cosa è accaduto?

I crescenti problemi economici della società aveva portato al taglio quasi totale del budget a disposizione del dipartimento in house. Una situazione che ha quindi costretto le colleghe a lavorare senza avvalersi di consulenti esterni anche quando c'era la necessità di prendere decisioni giurisprudenziali complesse e impattanti sull'azienda stessa.

Chi sono stati invece i vostri consulenti esterni nelle altre fasi?

Lo studio legale Jones Day ha seguito l'operazione di acquisizione da parte di Discover e la successiva cessione a Cornèr Banca. Inoltre lo studio ci ha seguiti anche nei progetti di remediation che riguardavano i temi legati alla privacy. EY è stato invece l'advisor in materia di antiriciclaggio e ci ha assistiti nell'audit di Banca d'Italia che abbiamo affrontato sei mesi dopo l'acquisizione. Infine, sempre EY è stato il nostro consulente per la sistemazione dell'archivio unico informatico.

L'arrivo di Cornèr Banca ha cambiato qualcosa nel vostro panel di consulenti?

Direi che ha cambiato tutto. L'avvento della nuova proprietà è infatti stato occasione per rinnovare completamente il panel dei nostri studi legali esterni in un'ottica di efficienza.

Che cosa intende?

Mi riferisco al fatto che abbiamo realizzato una scrematura attenta

dei nostri consulenti esterni per capire con quali valeva davvero la pena mantenere una collaborazione e con quali no. Abbiamo, per esempio, eliminato gli studi con sede a Roma con cui era diventato troppo difficile lavorare e anche quelli che faticavano a portare a termine il proprio mandato anche dopo molti anni. Inoltre abbiamo scelto di scremare anche quelle law firm da cui non ci sentivamo abbastanza supportati perché riteniamo sia fondamentale un rapporto di fiducia con il proprio consulente esterno.



«Come ufficio legale cerchiamo di contribuire quotidianamente a non far dimenticare ai colleghi delle altre funzioni l'importanza del rispetto della legalità e della compliance, organizzando, ad esempio, piattaforme e corsi di e-learning»



Chi sono oggi i vostri consulenti?

Lo studio legale Santa Maria ha seguito l'acquisizione da parte di Cornè Banca e oggi continua a seguirci. Per quanto riguarda invece il recupero crediti e la litigation ci avvaliamo di piccoli studi come Sciarrillo, Iannetti Picone Ferrante e lo studio Terzolo.

Le difficoltà legali vissute negli scorsi anni hanno cambiato i rapporti tra ufficio legale e le altre funzioni aziendali?

Le molte difficoltà vissute in questi anni sul fronte legale hanno contribuito sicuramente a costruire la coscienza in tutti i dipendenti dell'esistenza di un problema legale e di compliance e, di conseguenza, della necessità di rapportarsi costantemente con il dipartimento legale interno per evitare nuovi problemi. Le sanzioni hanno infatti spostato l'attenzione di tutti sul dipartimento legale e sulla sua importanza. E oggi sia le funzioni di marketing che quelle di business si consultano sempre prima con noi per verificare, e quindi evitare, i possibili rischi che qualsiasi operazione porta inevitabilmente con sé.

Avete messo in atto delle nuove iniziative per sensibilizzare i clienti interni?

Come ufficio legale cerchiamo di contribuire quotidianamente a non far dimenticare ai colleghi delle altre funzioni l'importanza del rispetto della legalità e della compliance, organizzando, ad esempio, piattaforme e corsi di e-learning.

Qual è l'atteggiamento del nuovo azionista nei confronti delle tematiche legali e di compliance?

Il nuovo azionista è molto sensibile a questi problemi e considera il rispetto della compliance un asset fondamentale per un business come quello di Diners. Lo dimostra ad esempio la scelta dei professionisti che oggi occupano i posti chiave della società. Per il ruolo di amministratore delegato è stato scelto **Davide Rigamonti** che proviene da Deutsche Bank Italia. **Giglio del Borgo**, già country director di American Express e di Experian, è invece il nuovo direttore generale. Infine, per la carica di presidente del consiglio di amministrazione, è stato scelto **Salvatore Messina** che è stato direttore della sede milanese della Banca d'Italia.

Qual è oggi l'obiettivo di Diners Club Italia e del suo ufficio legale?

L'obiettivo che abbiamo oggi è quello di far ripartire il business di Diners Club Italia, ampliando la sua rete commerciale. E da parte nostra, questo significa prima di tutto mettere a frutto quello che abbiamo appreso nell'emergenza per fornire il miglior supporto legale possibile per questa attività di rilancio del brand. 🍷

inhouse community 



LA MARTINA

scommette due milioni sull'innovazione

L'ad del brand di moda ispirato al polo spiega a *MAG* la strategia di crescita dell'azienda che vuole dar vita a una rete informatica che unisca punti vendita reali e virtuali. Non esclude iniziative di m&a nel digitale. E la Borsa? «Può attendere»



Due milioni di euro di investimenti nell'arco di due o tre anni per realizzare un nuovo sistema di vendita che sia a metà tra il reale e il virtuale, nonché per estendere la presenza della società sui mercati internazionali. La Martina, brand di moda specializzato nella realizzazione di abbigliamento e accessori per gli appassionati di polo ed equitazione, punta sull'innovazione per la propria strategia di crescita. Perché «l'evoluzione della tecnologia ha ormai rivoluzionato il mondo del commercio, ed è un cambiamento senza ritorno», spiega a *MAG* **Enrico Roselli**, amministratore delegato di La Martina Europa, la società che gestisce i mercati di Europa, Asia, Medio Oriente, Russia e Africa, che aggiunge:



Enrico Roselli

«La soluzione per affrontare le esigenze del mercato è realizzare un nuovo tipo di partnership tra aziende e retailer attraverso Internet e l'e-commerce». Ed è in quest'ottica che vanno declinate le future operazioni di m&a che il gruppo sta pensando di fare, puntando a «startup o aziende specializzate nelle nuove tecnologie».

La Martina, creata nella metà degli anni '80 dall'imprenditore italo-argentino **Lando**

Simonetti, conta oggi circa 2.000 punti vendita in tutto il mondo e nel 2015 ha registrato un fatturato totale di 200 milioni di euro, derivanti sia da La Martina Europe che da La Martina Buenos Aires, la società che gestisce i mercati di Nord e Sud America. L'obiettivo, aggiunge Roselli, che prima di mettersi alla guida dell'azienda ha lavorato come avvocato a Milano,

è «raggiungere una crescita del 4 o 5% l'anno», un proposito «non speculativo, ma sano e compatibile con la difficile situazione economica a livello globale».

Progetto "Tailornet"

L'evoluzione di un brand come La Martina, rivolto a una fascia medio alta di clientela, passa dunque dall'integrazione fra la rete

dei punti vendita fisici con il marketplace digitale. Il risultato è un progetto che si chiama "Tailornet", un luogo in cui il consumatore può vivere un'esperienza di shopping teoricamente senza limiti di tempo o di spazio.

«L'idea – spiega Roselli – è quella di creare una sorta di magazzino infinito in cui i prodotti siano accessibili dai clienti in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento». In pratica, «nell'arco dei prossimi nove mesi intendiamo creare una rete informatica che consenta ai clienti e agli appassionati e giocatori di polo, la nostra community di riferimento, di avere un contatto continuo con l'azienda, quindi anche, ad esempio, durante un incontro o un evento».

Attraverso questa rete, «un nostro cliente può fare un acquisto online e ritirarlo in un negozio oppure utilizzare gli strumenti digitali che saranno presenti nei negozi monomarca per conoscere la reperibilità di un articolo nel nostro magazzino o assortimento e scegliere di farselo consegnare a casa». Tutte azioni di shopping a metà fra reale e virtuale «che vanno a vantaggio dei nostri monomarca



THE FIRST ITALIAN LEGAL TECH CONFERENCE

BOLOGNA | APRIL 14, 2016

GRAB YOUR TICKET NOW

www.legaltechforum.it

MEDIA PARTNER

legalcommunity 

Focus su Medio Oriente e Asia

Di pari passo con la diffusione del modello digital-retail andrà invece l'espansione della rete distributiva di La Martina Europe. «Stiamo lavorando per aprire, entro la prima metà del 2016, i nuovi negozi monomarca in Sud Africa a Cape Town e a Johannesburg — anticipa Roselli —, oltre che in Cina, a Hainan, in Arabia Saudita, a Rijad, in Marocco, a Marrakech e in Egitto a Il Cairo». La Martina conta oggi circa 100 monomarca nel mondo, considerando anche le aperture dei prossimi 6 mesi, di cui 50 racchiusi sotto l'ombrello della società guidata da Roselli, con sede a Chiasso, in Svizzera.

In Europa i mercati principali sono l'Inghilterra, «per la tradizione legata al polo», la Germania, «per il prodotto», e l'Italia. Quest'ultima pari a un 8% circa del fatturato globale dell'azienda. «Nel futuro — invece — sarà il Medio Oriente il mercato trainante, mentre l'Asia sarà quello con la crescita maggiore», sostiene Roselli. Proprio per avvicinare i fan asiatici del polo e del marchio che ha reso questo genere di sportswear una vera e propria subcultura, La Martina Europa ha avviato la filiale di Singapore, che sarà presto affiancata da un ufficio di rappresentanza a Shanghai che va a unirsi alle filiali in Italia (Milano), in Germania (Dusseldorf e Monaco) e in Inghilterra (Londra). 🇮🇹

DALLA TOGA ALL'IMPRESA, IL CAMBIAMENTO È MENTALE

Prima di essere amministratore delegato, Enrico Roselli, in La Martina dal 1999, è stato anche un avvocato. Dopo aver lavorato per sei anni in diversi studi legali del foro milanese, Roselli ha però deciso di passare dal ruolo di consulente a quello di manager. «Il legale ha un'impostazione mentale che a volte tende al "negativo" nel senso che cerca di trovare dei problemi, degli aspetti critici, per prevenirli o risolverli», racconta Roselli, «quello che volevo fare io era invece pensare in maniera positiva, quindi lavorare per costruire qualcosa e farla crescere». L'incontro con il fondatore di La Martina, Lando Simonetti, ha favorito il passaggio al mondo dell'impresa, che, però, «non è stato facile», ammette: «L'esperienza negli studi mi ha aiutato molto, anche per le conoscenze in tema di marchi e brevetti». Tuttavia, «la parte più complessa è stata quella relativa alla gestione delle attività e all'atteggiamento nei confronti del lavoro, che tra lo studio e l'azienda cambia completamente: il legale di studio ha il compito di svolgere il suo lavoro rispettando le scadenze, ma, potenzialmente, quando esce dall'ufficio può staccare. In azienda, invece, bisogna continuamente pensare all'attività, decidere le priorità. Si hanno maggiori responsabilità e i problemi della società diventano i tuoi. Questo porta ad avere una determinazione diversa, perché di fatto gestisci una cosa tua, hai il compito di farla crescere e di pensare a tutti gli aspetti che la riguardano, dalla situazione dei mercati al clima tra i dipendenti». 🇮🇹



TUTTI I DUBBI sulle start up fai da te

Secondo i professionisti la nuova legge significa la perdita della certezza del diritto, costi maggiori per le verifiche ex post e una porta aperta per la criminalità organizzata. Il bricolage statutario, inoltre, aumenta notevolmente il rischio di litigi fra i soci

La start up innovativa costituita senza notaio s'ha da fare. O almeno così ha deciso il ministero dello Sviluppo economico con un decreto, pubblicato in gazzetta ufficiale lo scorso 8 marzo, che permette la costituzione di società definite «start up innovative» nella forma della srl semplificata mediante la sottoscrizione di una modulistica standard e senza l'intervento di un notaio. La norma, contenuta nell'articolo 4,



comma 10-bis, del decreto legge 3/2015 (il cosiddetto *investment compact*) e prevista anche dal ddl concorrenza (articoli 44 e 45), è però oggetto di critiche sia da parte dei notai sia da parte del procuratore nazionale antimafia **Franco Roberti** che l'ha definita «un varco formidabile aperto al crimine organizzato».

Eppure, nelle intenzioni del legislatore, il provvedimento avrebbe dovuto rispondere alle esigenze dei giovani *startupper*, spesso a corto di liquidità, concedendo a chi costituisce imprese ad alto potenziale innovativo di risparmiarsi i costi di un atto notarile. Una norma, quindi, che avrebbe



Raffaele Viggiani

dovuto favorire la competitività di questa tipologia di società.

Ma c'è chi mette in dubbio che i suoi effetti saranno davvero questi. «È ovvio che i controlli preventivi – come quelli fatti da notai – sono un costo. Ma non farli rappresenta un finto risparmio, anzi un costo più subdolo perché arriva dopo», avverte il notaio **Raffaele Viggiani**.

Meno certezza del diritto e più costi

«Oggi – continua il notaio - chi richiede una visura per verificare chi sono i proprietari di un'azienda, ottiene una risposta certa.

E questo perché ad aver certificato la costituzione di quella società, verificando l'identità dei proprietari, è stato un notaio che ha così garantito la certezza del diritto. Al contrario, consentire di costituire una start up senza notai immette incertezze in un sistema come quello dei registri delle imprese italiane che, secondo la classifica del *Doing business* sono, ad oggi, tra i migliori al mondo perché contengono dati certi in quanto provenienti solo da atti pubblici o

scritture private certificate da un pubblico ufficiale».

Un allarme questo che è stato lanciato anche dalla senatrice del Partito democratico **Lucrezia Ricchiuti**, componente delle Commissioni finanza e antimafia che ha osservato come «la rinuncia al controllo e all'affidabilità dei pubblici registri – in particolare societari – comporta per il cittadino la perdita del diritto alla certezza del diritto – che costituisce un bene importantissimo anche per il sistema bancario ed economico in genere».

La scelta del governo italiano sembra, invece, ricalcare per certi aspetti il sistema in vigore in Inghilterra che, nel momento di costituzione di una nuova impresa, non prevede controlli ex ante ma solo ex post. Viggiani però avverte: «Il sistema inglese prevede inoltre la possibilità di rivolgersi a un tribunale e di avere una risposta in tempi brevi, al massimo qualche mese. Una cosa che nel nostro Paese oggi non è pensabile visti i tempi della giustizia e vista l'impossibilità del nostro sistema giuridico di sostenere i costi ex post di un tale meccanismo».



Iusletter

L'informazione giuridica
passa da qui

www.iusletter.com



Una porta aperta per la criminalità organizzata

Ma il rischio più grande secondo il notaio è quello messo in luce dal procuratore nazionale antimafia **Franco Roberti**, parlando del ddl concorrenza durante un'audizione davanti alla commissione industria del Senato. Il procuratore ha messo in guardia dalla possibilità che questa nuova forma di costituzione per le start up «azzeri le maglie dei sistemi di controllo e apra un varco formidabile per l'ingresso delle organizzazioni mafiose negli appalti». Il motivo è che in questo modo le verifiche sull'identità dei titolari «diventano puramente formali, non più affidate a un pubblico ufficiale ma rimesse solo formalmente ed ex post al conservatore dei registri delle imprese chiamato a prendere atto della scrittura privata a cui manca l'identificazione certa di chi la sottoscrive e di chi per via informale la invia». All'attenuazione di questi controlli, sottolinea il procuratore, si aggiunge anche «la mancata previsione di un'adeguata verifica per il trasferimento delle quote sociali che è alla base della



fittizia intestazione delle quote e noi sappiamo per esperienza che il diavolo mafioso si nasconde nel trasferimento delle quote delle società. Tutto il sistema di aggressione delle organizzazioni mafiose all'economia legale passa per le società».

Una norma in contrasto con il diritto comunitario e con il codice civile

Tra le critiche che il notariato ha rivolto alla norma nel corso delle ultime settimane, c'è anche quella di violare l'articolo 11 della prima direttiva comunitaria in materia di società, risalente al 1968 e oggi codificata

come 2009/101/CE, secondo la quale «in tutti gli Stati membri la cui legislazione non preveda, all'atto della costituzione, un controllo preventivo, amministrativo o giudiziario, l'atto costitutivo e lo statuto della società e le loro modifiche devono rivestire la forma di atto pubblico». Ma a essere eluso da questa norma, aggiunge Viggiani, è anche l'articolo 2332 del codice civile italiano. Quello cioè che stabilisce che le società che non siano state costituite con atto pubblico, possano essere dichiarate nulle. «In realtà oggi con la norma sulle start up innovative è stata creata una semplice scorciatoia. Per evitare infatti la costituzione attraverso atto pubblico, a una società basterebbe affermare di essere una start up innovativa – visto che la sussistenza dei requisiti necessari per assumere la qualifica deriva solo da un'autocertificazione – e, una volta persi i requisiti, tornare a essere una semplice srl ma costituita, appunto, senza alcun controllo».

Senza consulenza iniziano i problemi

Anche tra gli avvocati, nel corso delle



Luca Trevisan

ultime settimane, sono cominciati a trapelare pareri non troppo entusiastici sulla nuova norma. Secondo **Luca Trevisan**, partner e socio fondatore dello studio legale Trevisan & Cuonzo: «Il vero problema di questa legge non sta tanto nel fatto che il controllo preventivo venga affidato o meno a un notaio. Ma quanto più nel fatto che, nella fase così delicata dell'atto costitutivo, sia stata esclusa la consulenza di un professionista esperto di tematiche innovative, sia esso un notaio, un avvocato o anche un commercialista».

Essere – davvero – una start up innovata, secondo l'avvocato, significa infatti avere problemi innovativi.

«Costituire una start up sembra semplice ma in realtà si tratta di una forma societaria molto complessa. Il motivo è che non è facilmente prevedibile quali saranno le sue capacità di crescita e quindi le conseguenze, soprattutto economiche, per i soci fondatori», avverte Trevisan. Un motivo in più, quindi, per regolare in anticipo e nel momento dell'atto costitutivo questioni che potrebbero poi diventare fonte di litigio come la divisione degli utili tra i soci e le norme da seguire qualora uno dei fondatori volesse vendere la sua quota. Alle origini della legge c'è quindi, secondo l'avvocato, una mancata comprensione, da parte del legislatore, delle caratteristiche e, soprattutto, dei bisogni delle start up: «Il nostro legislatore ha la tendenza a ritenere che per supportare l'innovazione basti abolire poche centinaia di euro. In realtà quello che serve a chi fa innovazione è la conoscenza e la preparazione di un professionista, altrettanto innovativo, che sappia accompagnarlo verso la miglior scelta possibile per il suo business». 🌐



LA SFORTUNA di chiamarsi Millennials

di Silvia Pasqualotto

Giovani, carini e disoccupati. È il titolo di un film del 1994 sulla vita, i sogni e i timori di quattro ragazzi che erano allo stesso tempo quelle di un'intera generazione: la paura dell'hiv, la difficoltà di accettare se stessi e la ricerca del lavoro dei propri sogni. Una ricerca che i giovani, carini e (ancora più) disoccupati di oggi spesso non possono più nemmeno sognare. E a dirlo non sono solo i dati Istat sulla disoccupazione giovanile ma anche quelli di un'analisi presentata qualche mese fa dal Censis (Centro studi investimenti sociali) sui cosiddetti Millennials, i giovani tra i 18 e i 34 anni.

I dati dell'istituto di ricerca raccontano una generazione diversa da quella che, negli ultimi anni, ci hanno descritto i ministri di turno e le associazioni di categoria. Una generazione fatta di sfaticati dalla pretese eccessive o, come li definì la ministra del lavoro **Elsa Fornero**, "choosy". I Millennials, secondo il Censis, sono invece quelli che più degli altri sono disposti ad accettare lavori di livello e contenuto inferiore rispetto alla propria qualifica o al proprio percorso di studi.

Non solo. Questa generazione ha anche una grande propensione

a mettere al primo posto l'attività lavorativa e a dedicarsi anche nei weekend (58%) e durante la notte (22,7%). Eppure, lo dicono i dati, il 36,4% di loro, nel corso dello scorso anno, ha lavorato con un contratto di durata inferiore al mese, il 23% ha avuto un impiego irregolare (in nero) e il 20,8% ha cambiato due lavori in 12 mesi.

Il motivo? Un po' il fatto che il lavoro scarseggia – come dimostrano i dati più o meno stabili sulla disoccupazione – e un po' perché è su di loro che è stato scaricato tutto il peso di un sistema che non funziona più. Un sistema che continua a essere impermeabile al ricambio generazionale e che per sostenere l'alto costo del lavoro dei baby boomers (la generazione dei loro padri) ha deciso di farne pagare il prezzo ai figli.

Così, l'unica soluzione, per molti, continua essere quella di cercare lavoro e diritti altrove, in Paesi dove essere "giovani" non è un fattore penalizzante. 🇮🇹





SPESE LEGALI cresce la rilevanza del procurement

La creazione di valore e il perseguimento dell'efficienza sono sempre più affidati all'ufficio acquisti. Ecco quali sconti si aspettano i clienti e per quali tipologie di servizi



General counsel e dipartimenti legali non sono più gli unici settori aziendali ad acquistare servizi legali. Prima negli Stati Uniti e oggi anche in Europa, questo compito spetta anche (o solo) al legal procurement: quel dipartimento che è responsabile di acquistare beni e servizi in un'ottica di efficienza per l'impresa e il cui peso è cresciuto molto nel corso degli ultimi anni. A dirlo è la ricerca *2016 legal procurement survey* curata da **Silvia Hodges**, executive director di Buying legal council, l'associazione di categoria di chi acquista servizi legali che raccoglie più di 500 aziende e agenzie governative. Fino agli anni '90, si legge nella survey a cui hanno risposto 92 imprese,

in molte aziende i servizi legali erano considerati esenti da quell'analisi dei costi che invece per altre business unit era operativa da anni. A cambiare le cose ci ha pensato però la crisi finanziaria che ha di fatto accelerato il processo di adozione del legal procurement, favorito a sua volta dallo sviluppo di tool specifici per la rendicontazione e dalla necessità delle aziende di contenere i costi aumentando i controlli sulle spese.

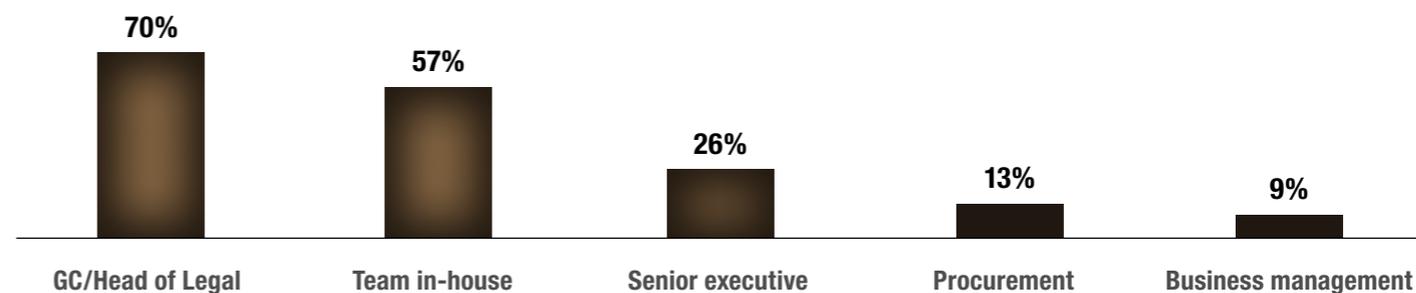
Ridurre i costi ma non solo

Il compito del procurement è infatti quello di utilizzare i dati a disposizione del dipartimento legale per fare confronti e sviluppare strategie che consentano di operare una riduzione dei costi legali. Ed è proprio questa la ragione che la maggior parte degli intervistati ha indicato come risposta alla domanda "Perché un'azienda decide di coinvolgere il procurement nell'acquisto dei servizi legali?". Ma a spingere le aziende ad avvalersi di questa funzione è anche la volontà di essere più efficaci nella negoziazione e più efficienti in fase di acquisto. Infine, hanno dichiarato le aziende intervistate, chi si avvale di questa funzione lo fa anche per riuscire a misurare davvero il valore dei propri consulenti esterni grazie a una comparazione quanto più oggettiva possibile.

Un ruolo di supporto

Nonostante dalla survey emerga che l'importanza del procurement sia cresciuta molto nel corso degli ultimi anni, il suo è ancora un ruolo di supporto alla funzione legale vera e propria. Gli intervistati hanno infatti dichiarato che le decisioni finali sulla scelta dei servizi legali esterni spetta comunque al general counsel (70% degli intervistati) o, al massimo, al suo team (57%) e solo nel 13% dei casi a questa nuova funzione. Al procurement compete invece la fase precedente alla scelta della law firm, quella cioè della negoziazione. Processo che, secondo le risposte degli intervistati, può riguardare: il prezzo

Chi prende la decisione finale?



Fonte: 2016 Legal Procurement Survey

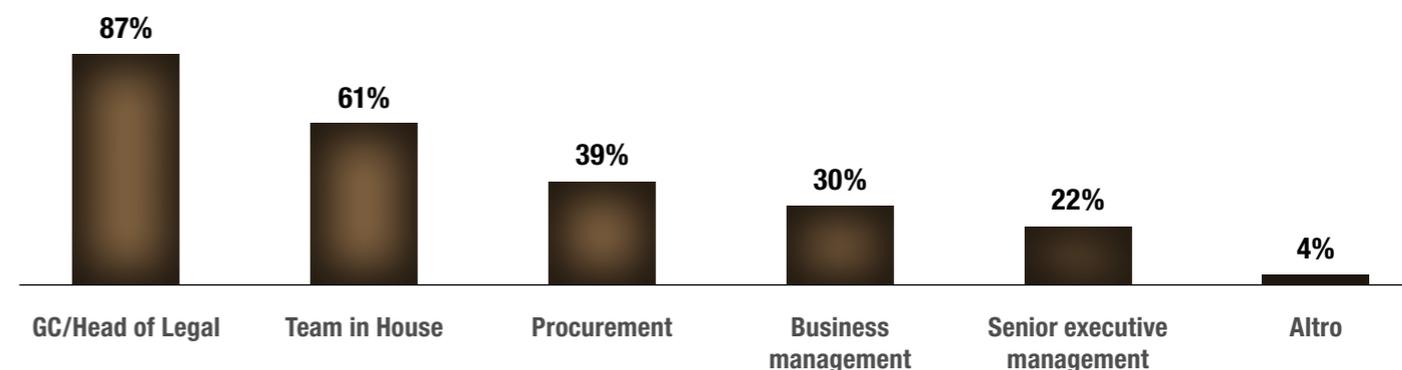
della prestazione, i termini e le condizioni e, in alcuni casi, anche la scelta della rosa delle law firm all'interno della quali il general counsel farà poi la sua scelta.

Un aiuto nella fase di pre-selezione

Un compito questo che, pur essendo ancora minoritario, sta però entrando sempre di più tra quelli ad appannaggio del procurement, come dimostrano le risposte alla domanda: “Chi decide quali law firm prendere in considerazione?”. Sebbene, infatti, l'87% degli intervistati abbia risposto “il general counsel”, e il 61% “i giuristi d'impresa”, sta crescendo la percentuale di chi ha risposto “il procurement”. Secondo il 39% spetta a questa funzione selezionare le law firm tenendo in considerazione sia l'aspetto dei costi che quello della preparazione tecnica.

Tra i motivi che, secondo la ricerca, limitano l'influenza del procurement in questo settore c'è invece il rapporto di fiducia che lega avvocati esterni e interni. Una relazione che le aziende stesse non sono disposte a sacrificare in cambio di un piccolo risparmio economico.

Chi stabilisce la short-list delle law firms?



Fonte: 2016 Legal Procurement Survey

Conta più l'esperienza del prezzo

Ma non sono solo le relazioni a non essere sacrificabili in nome del risparmio. Dalla ricerca è, infatti, emerso che nel processo di selezione, non è il prezzo l'elemento che il procurement tiene maggiormente in considerazione, ma piuttosto (nell'ordine): l'esperienza dello studio in materie simili, la conoscenza dell'industry, la qualità del servizio legale, la conoscenza pregressa e, solo alla fine, il costo.

Vanno nella stessa direzione le risposte alla domanda “Qual è l'elemento determinante quando si deve scegliere tra due studi legali?”. La motivazione “costo totale”, arriva infatti al terzo posto dopo la conoscenza pregressa e il rapporto qualità-prezzo.



finance community 

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

Ma le aziende dimostrano anche di apprezzare quegli studi che invece di contabilizzare ogni singola prestazione, puntano a offrire una serie di servizi aggiuntivi come: esperti di settore (meglio se gratis), secondment gratuito, call frequenti, sessioni di planning, e anche seminari e corsi rivolti al loro team in house.

Da queste risposte – sottolinea il rapporto – si capisce come, negli ultimi anni, procurement e dipartimento legale abbiano iniziato a lavorare sempre più di concerto, influenzandosi l'un l'altro nella definizione dei valori chiave che guidano la scelta di una law firm.

Un coinvolgimento sempre più trasversale

La ricerca conferma quanto emerso nella survey del 2014: il procurement viene coinvolto non solo nella negoziazione dei servizi legali di routine ma anche in quelli di medio-alto livello. Dalle risposte degli intervistati risulta infatti che l'86% ricorre al procurement per i servizi commodity, il 64% per quelli definiti "bread & butter" (cioè quelli a metà tra i servizi di base e quelli di alto livello come le litigation), mentre il 45% coinvolge questa funzione anche nelle questioni più complesse e delicate.

Valutare per... avere uno sconto

Il principale compito del procurement rimane però quello

di contenere i costi e quindi di ottenere un prezzo scontato rispetto a quello iniziale. Ed è questo infatti che questa funzione – evidenzia il report – cerca di fare, ma con alcune differenze. Per questo motivo nella survey è stato chiesto alle aziende di differenziare le risposte a seconda del livello e della tipologia dei servizi legali.

Per i mandati legali commodity la metà degli intervistati (49%) ha detto di aspettarsi uno sconto dall'11 al 20%. Il 30% si accontenta del 10% e solo l'8% ha dichiarato di aspettarsi un taglio superiore al 20%. Il motivo di queste cifre – spiega la survey – è che il procurement ritiene che queste materie abbiano un prezzo relativamente competitivo.

La situazione cambia se si prendono in considerazione i servizi legali "bread & butter" per i quali il 39% si aspettano uno sconto tra l'11 e il 20%, mentre il 22% punta a superare il 20%. Lo stesso discorso vale per i servizi di fascia alta: il 40% degli intervistati vorrebbe uno sconto tra il 10 e il 20%, mentre un quarto (il 26%) si aspetta uno sconto superiore al 20%. Questi dati, secondo la ricerca, testimoniano il fatto che secondo le aziende i prezzi di questi servizi sono ancora troppo alti.

Cresce il peso del procurement sul budget

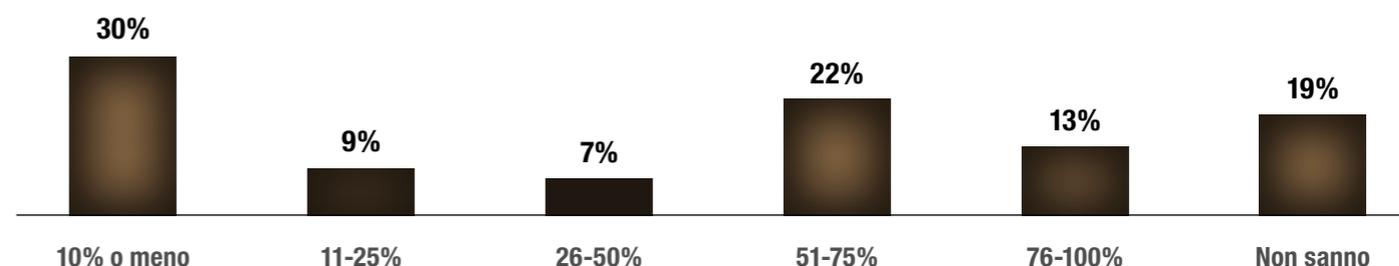
Così come è cresciuta l'influenza di questa funzione nella

selezione e nella negoziazione dei vari livelli e tipologie di servizi legali, altrettanto è successo a livello di budget per le spese legali. Un cambiamento dovuto soprattutto alla crisi economica e alla conseguente necessità di tagliare i costi. Oggi infatti, secondo il 22% degli intervistati, il procurement influenza dal 51 al 75% del budget messo a disposizione per i mandati esterni. Il motivo di questa evoluzione, riferisce la ricerca, è da ricollegarsi allo sviluppo di tecnologie che rendono sempre più semplice e veloce organizzare i dati, analizzarli e riuscire persino a prevedere nel dettaglio quanto ogni singolo mandato peserà sul budget del dipartimento in house.

Le strategie per spendere meno

La ricerca ha tentato di indagare anche quali sono i metodi utilizzati dal procurement per ottimizzare le spese legali. La maggior parte degli intervistati - il 74% - ha detto di aver ridotto il numero di studi legali con cui lavora e aver istituito dei panel. Poco meno della metà - il 48% - attualmente utilizza rigide linee guida per la fatturazione. Altri hanno dichiarato inoltre di fare ricorso a piccoli studi legali e boutique o di preferire fornitori alternativi di servizi legali.

Influenza del Procurement sul budget legale?



Fonte: 2016 Legal Procurement Survey

Per quanto riguarda il panel, la survey mette in luce come l'utilizzo di questo strumento ha sicuramente ridotto le spese dei dipartimenti legali, e tuttavia avere un panel non è automaticamente garanzia di una spesa inferiore. Sono ancora molte, infatti, le aziende che continuano ad avere panel molto numerosi, mentre solo per il 6% degli intervistati questo strumento dovrebbe raccogliere meno di 5 studi. Inoltre, altra condizione fondamentale per ottenere un risparmio dall'utilizzo del panel è rinnovarlo frequentemente. Cosa che invece – emerge dal sondaggio – quasi nessuno

fa. Solo il 28% degli intervistati procede, infatti, al ricambio una volta all'anno e il 22% ogni tre anni.

La chiave è misurare i servizi legali

Per molto tempo il lavoro degli avvocati è stato considerato non misurabile. Eppure, negli ultimi anni, si è compreso che per capire davvero dove c'è una spesa eccessiva, la prima cosa da fare è misurare e valutare ogni singola prestazione, comprese quelle degli avvocati esterni. Compito questo che spetta al procurement. Questa funzione – riferisce lo studio – ha elaborato infatti una serie di indicatori per misurare l'efficienza delle consulenze.

Tra questi, al primo posto per il 91% degli intervistati, c'è il costo totale, seguito dalla soddisfazione per il servizio (71%) e dalla capacità di dialogo e comunicazione per il 52% degli intervistati. Solo la metà degli intervistati ha però detto di utilizzare tecniche di analisi della fatturazione per verificare se i tempi di lavoro indicati dallo studio legale corrispondano al tempo effettivamente impiegato. Tuttavia



– conclude lo studio – è probabile che nei prossimi anni, visto anche lo sviluppo di tecnologie e tool sempre più sofisticati, il procurement si focalizzerà sempre di più su questo aspetto. 🕒

LEGALCOMMUNITY TAX AWARDS 2016

Oltre 550 partecipanti alla terza edizione dell'evento che incorona i protagonisti del settore

Autorevoli operatori della comunità fiscale italiana si sono riuniti il 22 marzo presso il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano per celebrare la XV edizione dei **legalcommunity Awards**, focalizzata, per la terza volta, sull'eccellenza dell'advisory fiscale. L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con **Memento** e **Porsche**.

La serata ha visto la presenza di circa 550 persone, tra tax director di prestigiose aziende, bankers, advisor finanziari, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione e ovviamente loro, i protagonisti del settore: specialisti della materia ([Clicca qui](#) per leggere i nomi della giuria).



TAX

UN COMPARTO DA 510 MILIONI

a cura di vincenzo rozzo

Il 2015 è stato un anno intenso per il mercato tax, contrassegnato da numerosi spin off e lateral hire. Il mercato fiscale italiano si è confermato tra i più ricchi (con i suoi 510 milioni di giro d'affari stimato*) e sicuramente tra i più dinamici.

A dare il via alla girandola di cambi di poltrona, a febbraio 2015, è stato il passaggio di **Giulio Andreani**, considerato dai clienti uno dei maggiori tributaristi in Italia, nelle fila di Dla Piper al fianco di **Antonio Tomassini** alla guida del percorso

di crescita del dipartimento in Italia e all'estero. Da lì in poi sono cominciati una serie di cambi di poltrona, molti dei quali di grande peso, che hanno prodotto, da una parte, la nascita di nuove associazioni professionali specializzate, dall'altra, l'apertura di dipartimenti attivi nel settore da parte di studi multidisciplinari, a dimostrazione dell'importanza strategica della materia fiscale diventata sempre più indipendente dalla mera funzione di supporto a operazioni di m&a, real estate, finance e restructuring.



Tra le nuove insegne nate dagli ultimi spin off e aggregazioni, le più interessanti sono sicuramente Camagni e Associati (avviata da **Paola Camagni**, ex partner di Deloitte), Puri Bracco Lenzi (nata per buona parte dalla sede romana di Miccinesi e Associati), Foglia Cisternino (per mano di due ex soci di Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi) e Cornelli Gabelli (spin off di Morri Cornelli, divenuto Morri Rossetti). Numerosi anche i lateral hire che, a cavallo tra il 2015 e l'anno corrente, hanno prodotto l'apertura ex novo di dipartimenti tax in studi multidisciplinari.

Andando in ordine alfabetico, il primo della lista è Dentons: **Andrea Fiorelli**, in precedenza capo del dipartimento tax di Norton Rose Fulbright e prima ancora socio in Di Tanno, è entrato nella law firm guidata in Italia da **Federico Sutti**, portando con sé 3 professionisti.

Gattai Minoli Agostinelli, in costante crescita a colpi di lateral, ha di recente visto l'entrata di **Eugenio Romita**, ex Macchi di Cellere Gangemi (dov'era approdato circa due anni fa con un team di fiscalisti che aveva lasciato lo studio Di Tanno).

Vittorio Salvadori di Wiesenhoff, ex Freshfields, esperto di fiscalità finanziaria e immobiliare, è entrato ad aprile 2015 nella

sede milanese di K&L Gates come counsel, diventando poi partner a febbraio 2016.

Anche LCA ha aperto al Tax. Lo studio guidato da **Giovanni Lega**, a novembre 2015 ha ampliato la propria offerta di servizi professionali dando vita a un dipartimento tax con l'ingresso di **Giulio Azzaretto** e **Matteo Moretti**, provenienti da Miccinesi e Associati.

Specializzato in diritto tributario con particolare riferimento a finanza strutturata, DCM e banking, **Luca Dal Cerro** (ex Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati) ha inaugurato il dipartimento Tax di Linklaters a dicembre 2015.

Ci sono poi studi (tanti) che, pur vantando

un consolidato posizionamento di mercato, hanno continuato a investire reclutando professionisti e rafforzando ulteriormente la practice. Tra i più attivi in operazioni di recruitment, Ludovici & partners. Lo studio fondato a fine 2014 da **Paolo Ludovici**, ex socio storico di Maisto e associati, ha reclutato ben 12 professionisti provenienti da diversi studi legali. A seguire, troviamo Chiomenti, con 9 ingressi, e BonelliErede, con 8.

**Fonte: Centro Ricerche legalcommunity.it. Stima calcolata su un campione di 45 studi attivi nella materia.*

Tutto questo, e tanto altro, sarà approfondito sul prossimo [Report](#) dedicato al settore Tax a cura del *Centro ricerche di legalcommunity.it*.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni della terza edizione dei *legalcommunity Tax Awards*. 🎁



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

Premio all'ECCELLENZA

GIULIO TREMONTI

Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati

Nome che non ha bisogno di presentazioni. Ha fondato uno degli studi più prestigiosi del mercato fiscale italiano.



Giulio Tremonti (Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati)



STUDIO DELL'ANNO

BONELLIEREDE

«Precisi, puntuali, hanno un altissimo profilo qualitativo e una profonda conoscenza dei processi aziendali». I fiscalisti della law firm italiana sono considerati tutti specialisti della materia, impegnati tra l'altro in operazioni di grande valore economico e strategico.



Da sinistra: Christoff Cordiali, Michele Dimonte, Andrea Manzitti, Fabiola Rossi, Andrea Silvestri, Matteo Fanni, Riccardo Ubaldini, Stefano Brunello e Giampaolo Genta (Bonellierede)

I FINALISTI

- BonelliErede
- Chiomenti
- Di Tanno e Associati
- Dla Piper
- Puri Bracco Lenzi

PROFESSIONISTA DELL'ANNO

GUGLIELMO MAISTO

Maisto e Associati

All'unanimità il mercato riconosce il professionista come una star del mondo fiscale. Alla domanda chi sono le eccellenze attive nel comparto, praticamente tutti gli interpellati hanno indicato spontaneamente il suo nome. Ma non solo reputation. Il professore ha svolto, e svolge, operazioni di alto profilo contribuendo in maniera decisiva alla crescita dello studio che ha fondato.



Guglielmo Maisto (Maisto e Associati)

I FINALISTI

- Fabio Brunelli
Di Tanno e Associati
- Carlo Galli
Clifford Chance
- Paolo Ludovici
Ludovici & Partners
- Guglielmo Maisto
Maisto e Associati
- Andrea Silvestri
BonelliErede

Studio dell'anno **CONSULENZA**

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

Con circa 400 professionisti («disponibili, attenti, lucidi e scrupolosi», secondo molti), lo studio vanta il team più ampio del mercato fiscale italiano. È attivo soprattutto nella consulenza fiscale, sia in operazioni di m&a (molte delle quali dall'elevato valore economico) sia nella consulenza ordinaria day by day alle imprese.



Da sinistra: Sergio Pennuto, Luca Occhetta, Gabriele Bricchi, Lorenzo Banfi, Piero Marchelli, Massimo Di Terlizzi, Andrea Gottardo, Francesco Mantegazza, Roberta Di Vieto e Maurizio Bernardi (Pirola Pennuto Zei & Associati)

I FINALISTI

- Baker & McKenzie
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Legance
- Pirola Pennuto Zei & Associati
- Puri Bracco Lenzi
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati

Professionista dell'anno **CONSULENZA**

PAOLO LUDOVICI

Ludovici & Partners

Nel corso del 2015, il professionista ha seguito i profili fiscali di alcune delle operazioni di m&a più importanti dell'anno per valore economico e strategico. Clienti e competitor lo considerano un vero specialista della materia.



Paolo Ludovici (Ludovici & Partners)

I FINALISTI

- Luciano Acciari
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Angelo Bonissoni
CBA
- Giulia Cipollini
Withers
- Marco Graziani
Legance
- Paolo Ludovici
Ludovici & Partners

Studio dell'anno **CONTENZIOSO**

TREMONTI VITALI ROMAGNOLI PICCARDI E ASSOCIATI

«Efficienti, preparati, esperti, nel contenzioso sono il nostro punto di riferimento». È tra gli studi più conosciuti e quotati in Italia nell'ambito della fiscalità nazionale. Quest'anno è emerso nel contenzioso tributario per via del (positivo) feedback di mercato, cause di alto profilo e una politica di investimenti e crescita.



Giancarlo Zoppini (Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati)

I FINALISTI

- Biscozzi Nobili
- BonelliErede
- Freshfields
- Maisto e Associati
- Puri Bracco Lenzi
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati

Professionista dell'anno **CONTENZIOSO**

GIULIO ANDREANI

Dla Piper

Considerato dal mercato uno dei maggiori tributaristi in Italia, in sede di contenzioso ha seguito, nel corso dell'ultimo anno, numerose cause dall'elevato valore economico per conto di multinazionali italiane e straniere.



Giulio Andreani (Dla Piper)

I FINALISTI

- Giulio Andreani
Dla Piper
- Augusto Fantozzi
Fantozzi e Associati
- Stefano Petrecca
Macchi di Cellere Gangemi
- Luca Rossi
Facchini Rossi & Soci
- Andrea Silvestri
BonelliErede
- Piergiorgio Valente
Valente Associati GEB Partners

Studio dell'anno **FISCALITÀ FINANZIARIA**

DI TANNO E ASSOCIATI

La qualità del servizio è al top: «sono professionisti altamente specializzati e reattivi». Lo studio quest'anno si è distinto per la massa di operazioni svolte in ambito fiscale/finanziario. Molte di esse dall'elevato valore economico.



Da sinistra: **Domenico Ponticelli** e **Fabio Brunelli** (Di Tanno e Associati)

I FINALISTI

- Allen & Overy
- BonelliErede
- Chiomenti
- Di Tanno e Associati
- Pedersoli e Associati
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati

Professionista dell'anno **FISCALITÀ FINANZIARIA**

PAOLO LUDOVICI

Ludovici & Partners

«Ha una conoscenza profonda della materia fiscale connessa al mondo finanziario, è tecnicamente valido per la finezza giuridica e professionale». Oltre a un largo e diffuso riconoscimento del mercato, il professionista vanta anche un'attività di alto profilo.



Paolo Ludovici (Ludovici & Partners)

I FINALISTI

- Michele Citarella
Simmons & Simmons
- Luca Dal Cerro
Linklaters
- Carlo Galli
Clifford Chance
- Francesco Guelfi
Allen & Overy
- Paolo Ludovici
Ludovici & Partners
- Andrea Silvestri
BonelliErede

Studio dell'anno **TRANSFER PRICING**

McDERMOTT WILL & EMERY

«Ha una struttura capace di dare assistenza diversificata sulle diverse tematiche fiscali». Tra queste, spicca il transfer pricing, settore in cui il team assiste con continuità multinazionali leader globali nei rispettivi campi.



Simone Serretti (McDermott Will & Emery)

I FINALISTI

- EY
- KPMG
- Maisto e Associati
- McDermott Will & Emery
- Valente Associati GEB Partners



Professionista dell'anno **TRANSFER PRICING**

DAVIDE BERGAMI

EY

Alta reputazione, innanzitutto. Clienti, competitor e osservatori del mercato tutti d'accordo nel definirlo un maestro del transfer pricing. Il professionista è tax partner in Italia di una big four e segue la materia in tutti i settori merceologici: dal pharma all'automotive, dal food al luxury.



Davide Bergami (EY)

I FINALISTI

- Davide Bergami EY
- Mario d'Avossa Baker & McKenzie
- Guido Lenzi Puri Bracco Lenzi
- Guglielmo Maisto Maisto e Associati
- Stefano Simontacchi BonelliErede



Studio dell'anno **FISCALITÀ DELLE RISTRUTTURAZIONI**

CHIOMENTI

Il team di fiscalisti dello studio ha seguito riorganizzazioni societarie che si caratterizzano per un elevato grado di complessità sia legale che fiscale. «Precisi, attenti al business, pensano e intraprendono la soluzione giusta».



Giuseppe Andrea Giannantonio (Chiomenti)

I FINALISTI

- BonelliErede
- Chiomenti
- Dla Piper
- Gianni Origoni
Grippe Cappelli
& Partners
- McDermott
Will & Emery

Professionista dell'anno **FISCALITÀ DELLE RISTRUTTURAZIONI**

ANGELO BONISSONI

CBA

Clienti, controparti e competitor lo indicano come tra i più attivi e qualificati nella materia. Oltre al largo consenso ottenuto, il professionista ha seguito numerose ristrutturazioni societarie seguendone i profili fiscali.



Angelo Bonisconi (CBA)

I FINALISTI

- Giulio Andreani
Dla Piper
- Angelo Bonisconi
CBA
- Francesco Bonichi
Allen & Overy
- Riccardo Michelutti
Maisto e Associati
- Maricla Pennesi
Baker & McKenzie

Studio dell'anno **VOLUNTARY DISCLOSURE**

FACCHINI ROSSI & SOCI

Lo studio è stato riconosciuto dagli operatori del settore (e dai più importanti intermediari bancari esteri, in particolare svizzeri) come uno dei maggiori protagonisti della recente voluntary disclosure. In particolare, il team ha lavorato a fianco di importanti istituti di credito internazionali.



Da sinistra: **Luca Rossi** e **Stefano Massarotto** (Facchini Rossi & Soci)

I FINALISTI

- **BonelliErede**
- **EY**
- **Facchini Rossi & Soci**
- **Hogan Lovells**
- **Russo De Rosa Associati**

Professionista dell'anno **VOLUNTARY DISCLOSURE**

STEFANO LOCONTE

Loconte & Partners

L'assistenza su questioni legate alla gestione degli asset patrimoniali è stata da sempre una delle aree d'attività del professionista che è stato tra i primi a costruire una practice specialistica dedicata ai trust. La voluntary è diventata core business dello studio: nell'ultimo anno ha infatti seguito circa 1500 domande.



Stefano Loconte (Loconte & Partners)

I FINALISTI

- **Luigi Belluzzo**
Belluzzo & Partners
- **Leo De Rosa**
Russo De Rosa Associati
- **Stefano Loconte**
Loconte & Partners
- **Alessandro Mainardi**
Orrick Herrington & Sutcliffe
- **Stefano Simontacchi**
BonelliErede

Studio dell'anno **WEALTH MANAGEMENT**

BELLUZZO & PARTNERS

Lo studio ha sviluppato attenzione alle attività del segmento wealth advisory e family business, dell'internazionalizzazione e in generale delle operazioni straordinarie sul patrimonio, con un approccio specializzato su questioni tax&legal.



Da sinistra: **Daniele Trivi, Stefano Casartelli, Giovanna Mazza e Paola Bergamin** (Belluzzo & Partners)

I FINALISTI

- **Belluzzo & Partners**
- **Dla Piper**
- **Loconte & Partners**
- **Orrick Herrington & Sutcliffe**
- **Pedersoli e Associati**



Professionista dell'anno **WEALTH MANAGEMENT**

ANDREA TAVECCHIO

Tavecchio & Associati

L'assistenza a famiglie nella cessione di asset rappresenta una delle attività più importanti e remunerative del professionista e del suo studio. Molti operatori del settore lo considerano, infatti, tra i più specializzati nel settore.



Andrea Tavecchio (Tavecchio & Associati)

I FINALISTI

- **Giulio Andreani**
Dla Piper
- **Luigi Belluzzo**
Belluzzo & Partners
- **Giulia Cipollini**
Withers
- **Alessandro Mainardi**
Orrick Herrington & Sutcliffe
- **Andrea Tavecchio**
Tavecchio & Associati



PRIMO MASTER IN PIANIFICAZIONE PATRIMONIALE E WEALTH MANAGEMENT

Milano, dal 29 aprile al 9 luglio 2016

 **64 ORE D'AULA SUDDIVISE IN 16 LEZIONI IN FORMULA PART-TIME**, il venerdì pomeriggio (dalle 14.30 alle 18.30) e il sabato mattina (dalle 9.30 alle 13.30)

 **OBIETTIVI:** analizzare il fenomeno del trasferimento del patrimonio per atto tra vivi o mortis causa e di tutti gli strumenti di diritto interno e straniero utilizzati per il raggiungimento di strategie di pianificazione e protezione del patrimonio di famiglia e dell'imprenditore

 **DESTINATARI:** Avvocati, Dottori Commercialisti ed Esperti contabili, Private Bankers, Promotori finanziari, Laureati in materie giuridiche e d economiche

 **ACCREDITAMENTI:**

- Dottori Commercialisti ed Esperti contabili: accreditato 64 crediti formativi e richiesta di accreditamento inoltrata presso il CNDCEC
- Avvocati e Consulenti del lavoro: richiesta inoltrata agli Ordini locali per l'accREDITAMENTO

**Alcune strutture che ospiteranno
in stage i partecipanti al Master**

 **BANCA ESPERIA**
LA PRIVATE BANK DI MEDIOBANCA E MEDIOLANUM

 **BNL-BNP PARIBAS**
PRIVATE BANKING



 **CREDIT SUISSE**

 **GASPARRO FRATTINI E ASSOCIATI**
NOTAI

 **J.P.Morgan**

 **LOCONTE & PARTNERS**

 **Professional**
Trust Company

 **SCM**
SOCIETÀ CAPITAL MANAGEMENT

 **SOCIETE GENERALE**
Private Banking

 **UNIONE**
FIDUCIARIA

 **Studio Legale**
withers

Coordinamento scientifico

Stefano Loconte

Professore a contratto di Diritto Tributario e Diritto dei Trust,
Università degli Studi LUM "Jean Monnet"
di Casamassima (BA); Avvocato, Loconte&Partners

Vuoi saperne di più?

Ti aspettiamo il 6 aprile, alle ore 18, presso la sede della Banca Esperia di via Filodrammatici 5, a Milano. La partecipazione all'evento "Welcome to... Wealth Management" è gratuita e subordinata esclusivamente alle registrazioni al seguente link: <http://formazione.ipsoa.it/convegni>

Studio dell'anno **TAX PENALE**

MORO VISCONTI DE CASTIGLIONE GUAINERI

Lo studio ha seguito e segue, per gli aspetti penali e fiscali, importanti società italiane ed estere. Secondo il mercato, i professionisti «comprendendo perfettamente le tematiche e hanno ottime capacità di relazionarsi con il cliente».



Da sinistra: **Roberta Guaineri** e **Alessandra Zanchi** (Moro Visconti de Castiglione Guaineri)

I FINALISTI

- **Bana Avvocati Penalisti**
- **Moro Visconti de Castiglione Guaineri**
- **Orlando e Fornari**
- **Perroni Associati**
- **Stufano Gigantino Cavallaro & Associati**

Professionista dell'anno **TAX PENALE**

MASSIMO DINOIA

Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi

Nelle cronache dei processi penali che riempiono pagine di giornali, lui c'è quasi sempre. Anche in quelli che riguardano il settore fiscale, come complicati casi di esteroinvestizione e presunte maxi evasioni fiscali.



Massimo Dinoia (Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi)

I FINALISTI

- **Giuseppe Bana**
Bana Avvocati Penalisti
- **Fabio Cagnola**
Bana Avvocati Penalisti
- **Massimo Dinoia**
Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- **Giuseppe Fornari**
Orlando e Fornari
- **Giorgio Perroni**
Perroni e Associati

Studio dell'anno **TAX REAL ESTATE**

K&L GATES

Studio notoriamente attivo e quotato nel mercato immobiliare, a marzo 2015 ha reclutato uno specialista della materia fiscale che, con il suo team, lavora in stretta sinergia con il dipartimento di real estate dello studio ottenendo ottimi risultati.



Vittorio Salvadori di Wiesenhoff (K&L Gates)

Professionista dell'anno **TAX REAL ESTATE**

ANTONIO TOMASSINI

Dla Piper

«Ha grande capacità tecnica nonché padronanza della materia». La sua attività di consulenza fiscale è fondamentale per la strutturazione di operazioni di real estate, campo nel quale il suo studio è sicuramente tra i leader di mercato.



Antonio Tomassini (Dla Piper)

Studio dell'anno **TAX REGULATORY**

CHIOMENTI

«Capaci di rispondere adeguatamente e tempestivamente alle esigenze e alle richieste del cliente». Il team di fiscalisti della law firm italiana è considerato tra i più specializzati in Italia. Quest'anno il mercato gli riconosce l'eccellenza nel tax regulatory.



Professionista dell'anno **TAX REGULATORY**

FABIO BRUNELLI

Di Tanno e Associati

«Sempre disponibile, presente e di grande supporto», dichiara un cliente. Secondo il mercato, il professionista, specializzato in tutti i campi del mondo fiscale, si è distinto quest'anno per l'attività regulatory.



Studio dell'anno **BEST PRACTICE VOLUNTARY DISCLOSURE**

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sul piano del volume e dell'intensità di attività, lo studio è stato tra i più impegnati in operazioni di voluntary disclosure. Sul piano qualitativo, invece, i professionisti, secondo i clienti, sono «dutili, veloci, preparati e reattivi».



Leo De Rosa (Russo De Rosa Associati)

Studio dell'anno **PATENT BOX**

VALENTE ASSOCIATI GEB PARTNERS

Secondo l'opinione di mercato, lo studio è tra i più attivi e impegnati nella consulenza fiscale riguardante il nuovo decreto denominato patent box, ovvero la tassazione agevolata sui redditi derivanti dalle opere di ingegno.



Piergiorgio Valente (Valente Associati GEB Partners)

Professionista dell'anno **BEST PRACTICE TAX PENALE**

GIUSEPPE FORNARI

Orlando e Fornari

Punto di riferimento nel penale d'impresa italiano, ha portato la materia fiscale ad avere un ruolo centrale nell'attività dello studio. Non a caso è stato tra i penalisti più segnalati e apprezzati da numerosi tax director di importanti aziende.



Giuseppe Fornari (Orlando e Fornari)

Premio all'**INNOVAZIONE**

GIULIA CIPOLLINI

Withers

Dal real estate all'energy, dalla gestione di trust al patent box: la professionista ha un approccio innovativo e multidisciplinare. Lavorando in stretta sinergia con il team Ip, ha portato la practice tax a essere punto di riferimento per numerose aziende operanti nelle 3 F.



Giulia Cipollini (Withers)

Studio dell'anno **RISING STAR**

LINKLATERS

Nel corso del 2015, la law firm inglese ha inaugurato il dipartimento tax a seguito dell'ingresso di uno specialista del settore. Il team, in linea con il core business finance dello studio, si occupa di diritto tributario con particolare riferimento alla finanza strutturata, debt capital markets e banking.



Da sinistra: **Riccardo Petrelli** e **Luca Dal Cerro** (Linklaters)

Professionista dell'anno **RISING STAR**

EUGENIO ROMITA

Gattai Minoli Agostinelli & Partners

Il suo ingresso, a ottobre 2015, ha inaugurato il dipartimento tax dello studio che oggi conta 5 persone. Il professionista concentra la sua attività sulla fiscalità domestica e internazionale in operazioni che spaziano dall'm&a alla finanza straordinaria, dal private equity al restructuring.



Marco Sandoli ritira il premio per **Eugenio Romita** (Gattai Minoli Agostinelli)

Studio dell'anno **EMERGENTE**

FOGLIA CISTERNINO & PARTNERS

La boutique nata a dicembre 2015, per mano dei due name partner (protagonisti di uno spin off da un noto studio tax italiano), ha tutte le carte in regola per diventare una importante realtà del mercato fiscale tricolore.



Da sinistra: **Giuliano Foglia** e **Christian Cisternino** (Foglia Cisternino & Partners)

Professionista dell'anno **EMERGENTE**

CARMEN ADELE PISANI

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Lavora a fianco dei soci tax del suo studio in operazioni di grande valore economico e strategico. Apprezzata dai clienti, la professionista è considerata dal mercato una giovane promessa.



Carmen Adele Pisani (Gianni Origoni Grippo Cappelli)

20 CARATTERISTICHE DEI CONTRATTI ITALIANI DI M&A

CHE GLI INVESTITORI DI COMMON LAW
DOVREBBERO CONOSCERE

di giorgio mariani*

Mentre i contratti di M&A sono caratterizzati da una sempre maggior standardizzazione in tutto il mondo, i paesi di civil law, e in particolare l'Italia, presentano caratteristiche peculiari da non trascurare. Di seguito una sintesi di alcuni aspetti caratteristici dei contratti di M&A italiani, molti dei quali traggono origine dal Codice Civile (il "CC") e dalla sua interpretazione.



20 FEATURES OF ITALIAN M&A AGREEMENTS

THAT COMMON LAW INVESTORS
SHOULD KNOW

While M&A agreements are facing an increasing standardization around the globe, civil law countries, and, notably, Italy, present peculiar features that should not be overlooked. Here is a list of certain features of doing M&A in Italy, most of them stemming from the Italian Civil Code (the "ICC") and its interpretation.

CONTRATTI DI ACQUISIZIONE

La lealtà paga (responsabilità precontrattuale)

Il CC impone l'obbligo di negoziare in buona fede, la cui violazione può comportare una responsabilità di tipo precontrattuale, che ricorre, per esempio, nel caso in cui informazioni essenziali siano state nascoste, siano state fornite informazioni non veritiere o le negoziazioni si siano interrotte senza giusta causa. Tale obbligo deve essere tenuto in debita considerazione anche nelle procedure di vendita a gara.

L'ultima spiaggia (eccessiva onerosità sopravvenuta)

In base al CC, un contratto può essere risolto al verificarsi di avvenimenti straordinari e imprevedibili che comportino un'eccessiva onerosità della prestazione in capo a una delle parti. Questa regola si applica anche ai casi in cui la risoluzione sia stata richiesta a causa del non verificarsi di condizioni implicite.

Svegliare il can che dorme (contenziosi latenti)

Oltre alle controversie in materia fiscale, il sistema normativo italiano prevede termini prescrizione estesi anche per controversie in materia ambientale e di lavoro, incluse le richieste di pagamento degli enti previdenziali. I limiti temporali delle garanzie contrattuali (c.d. *representations & warranties*) devono tenere conto di tali aspetti.

1



2



3



ACQUISITION CONTRACTS

Loyalty matters (pre-contractual liability)

The ICC imposes the duty to negotiate in good faith, failing which may result in pre-contractual liability, occurring, for example, when key information is hidden or negotiations are broken without just cause. To be considered also when managing M&A tenders.

The last resort (material adverse change)

Contracts may be terminated occurring extraordinary and unforeseeable events resulting in an excessive burden being placed on one of the parties. This ICC rule also applies to cases where termination was sought due to the non-occurrence of implied conditions.

When sleeping dogs wake up (long-dormant claims)

In addition to environmental and tax claims, the Italian legal systems provide for long statutes of limitation also for labour-related claims, including claims by social security authorities. This influences the construction of surviving provisions in R&W clauses.

Vorrei ma non posso (assistenza finanziaria)

Le società per azioni possono prestare assistenza finanziaria (prestiti o garanzie) all'Acquirente per l'acquisto delle proprie azioni solo se vengono soddisfatti determinati requisiti, inclusa la redazione di una relazione degli amministratori in cui si evidenzia la capacità della società di sostenere il rischio finanziario e l'iscrizione a bilancio di una riserva non distribuibile. Principi analoghi sono applicati anche alle operazioni di *merger leveraged buy-out*.



Buying more than you can afford (financial assistance)

Joint-stock companies are allowed to grant financial assistance (loans or guarantees) to the Buyer if certain requirements are met, including a directors' report evidencing the company's ability to sustain the financial risk and the booking of a non-distributable reserve in the financial statements. Similar principles apply to merger leveraged buy-outs.

A volte ritornano (revocatoria fallimentare)

L'Acquirente dovrebbe prendere in considerazione l'ipotesi di estendere l'ambito della *due diligence* alle condizioni finanziarie del Venditore, in quanto l'acquisizione potrebbe essere revocata dal curatore fallimentare in caso di insolvenza del Venditore, ancorché in assenza di dolo.



Sometimes they claw-back (avoidance actions)

The Buyer should consider extending its due diligence investigation to the financial conditions of the Seller, since the acquisition could be clawed-back by a receiver in case of insolvency of the Seller, also in the absence of fraud.

Chi rompe paga (danno risarcibile)

In base al CC, il risarcimento del danno comprende sia la perdita subita che il mancato guadagno, purché siano conseguenza immediata e diretta del danno e siano prevedibili al momento della conclusione del contratto. Nel caso in cui invece l'inadempimento dipenda da dolo, il risarcimento dovrà ricomprendere anche i danni non prevedibili al momento della formazione del vincolo obbligatorio.



Beyond the broken glass (indirect damages)

Compensation of the damage includes both costs and lost revenues/profits, to the extent they were direct consequence of the damage and fairly foreseeable, and, in case of fraud, also indirect/consequential damages.

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.

Pavimenti e soffitti (limitazioni di responsabilità)

La responsabilità di una parte non può essere limitata in via preventiva in caso di colpa grave, dolo o violazione di norme di ordine pubblico. Tale regola impatta sulla costruzione delle clausole di indennizzo per violazione delle *representations & warranties* e dovrebbe stimolare il Venditore ad una condotta quanto più trasparente possibile.

7

**Floors and ceilings (limitation of liability)**

A party's liability cannot be limited in case of gross negligence, willful misconduct or violation of public policy rules. This impacts on the construction of indemnities for violation of R&W and should drive the Seller towards a higher level of disclosure.

CESSIONI DI AZIENDE

Un pacchetto *all inclusive* (effetti automatici)

In alternativa alla cessione di partecipazioni, in Italia è possibile acquistare un'azienda o un ramo d'azienda, inteso come complesso organizzato di attività, passività e rapporti giuridici. I contratti commerciali (inclusi i contratti di lavoro) sono automaticamente trasferiti all'Acquirente qualora non abbiano natura personale e non vi siano restrizioni particolari alla cessione. Resta tuttavia salva la facoltà dei terzi contraenti di recedere dai relativi contratti per giusta causa.

8

**A package deal (automatic effects)**

As an alternative to share deals, Buyers can acquire the business or a business line of a company, i.e. a set of assets, liabilities and legal relationships. Business agreements (including employment agreements) are automatically assigned to the Buyer if they have no personal nature (and no specific restrictions to the assignment). However, the other contracting parties may oppose such assignment for just cause.

Chi paga il conto? (responsabilità solidale)

L'Acquirente di un'azienda è responsabile in solido di tutti i debiti dell'azienda che risultano dai libri sociali al momento del trasferimento, così come dei debiti fiscali del Venditore inerenti all'esercizio dell'azienda fino a concorrenza del valore dell'azienda. L'Acquirente, inoltre, risponde in solido dei debiti di natura lavoristica a prescindere dal fatto che siano iscritti nella contabilità del Venditore.

9

**Who pays the bill? (joint liability)**

The Buyer of a business becomes jointly and severally liable with the Seller for all liabilities of the business recorded on the books of the company at the time of the transfer, as well as any tax liabilities of the Seller in respect of the business up to the value of the business. The Buyer may limit its tax liability by requesting a certificate from the tax authority.

L'unione fa la forza (consultazione sindacale)

Se il Venditore dell'azienda impiega più di 15 dipendenti, prima del *closing* il Venditore e l'Acquirente devono attivare obbligatoriamente una procedura di consultazione con i sindacati.



10

United they stand (labour unions)

If the Seller of the business employs more than 15 employees, before closing the Seller and the Buyer have to complete a consulting procedure with the labour unions.

Soddisfatti o rimborsati (garanzia per vizi di conformità)

In base al CC, il Venditore di un'azienda deve fornire all'Acquirente una garanzia legale di un anno circa l'assenza di vizi occulti dei beni compresi nell'azienda.



11

Brand new (warranty on defects)

Under the ICC, the Seller of a business provides to the Buyer a legal 1 year warranty on the absence of hidden defects on the assets comprised in the business.

Cambiare carriera (divieto di concorrenza)

In base al CC, il Venditore di un'azienda o di un ramo d'azienda è tenuto a osservare un divieto di concorrenza legale per i 5 anni successivi alla vendita. Secondo alcune interpretazioni, in certi casi tale divieto potrebbe applicarsi anche alla cessione di partecipazioni.



12

Looking for a new job (non-competition)

According to the ICC, the Seller of a business or line of business is automatically restricted from competing with the Buyer for 5 years after the sale. According to some literature, such obligation would also apply to share deals.

PATTI PARASOCIALI

Nulla dura in eterno (limiti temporali)

In base al CC, la durata dei patti parasociali non può eccedere cinque anni per le società per azioni e tre anni per le società quotate. Eccezioni si applicano agli accordi di *joint venture*. Inoltre, sono validi i patti che non prevedono un termine di durata determinato, salvo il diritto di ciascuna parte di recedere con congruo preavviso.

Prima lo statuto (effetti reali)

Lo statuto della società ha un'efficacia c.d. reale e, di conseguenza, perché un patto sociale possa essere fatto valere nei confronti di un socio mediante esecuzione in forma specifica, deve essere riflesso nello statuto. Proprio in virtù di tale efficacia reale, lo statuto prevale sempre sui patti parasociali. Non tutte le previsioni contenute nei patti parasociali possono essere trasferite nello statuto.

La parte del leone (patto leonino)

In base al CC, un socio non può essere escluso del tutto dalla partecipazione agli utili o alle perdite. I principi sottostanti tale regola sono stati estesi ai diritti di *put-option* e *drag along*, nel senso che le condizioni alle quali tali diritti si esercitano non possono mai limitare in modo sostanziale la partecipazione di un socio alle perdite (come nel caso di *put-option* ad un prezzo fisso) o minare i diritti di un socio “trascinato” (come nel caso di prezzo d'esercizio inferiore all'equo valore di mercato di una società alla data di esercizio).

13



14



15



SHAREHOLDERS' AGREEMENTS

Nothing lasts forever (term)

Under the ICC, the term of shareholders' agreements cannot exceed five years for joint-stock companies and three years for listed companies. Exceptions apply to joint venture agreements. Open-term agreements are valid but either party can terminate for convenience with a suitable notice. Specific time restrictions apply to lock-in covenants.

Articles rule (real effects)

Articles of association have so-called real effects and, therefore, in order for a covenant to be enforceable against a shareholder by way of specific performance, it has to be reflected in the articles. Besides, the articles always prevail on the shareholders' agreements. Not all private covenants, however, can be transferred in the articles of association.

The lion's share (leonina societas)

Under the ICC, by contract a shareholder cannot be excluded from sharing profits or liabilities. The principles underlying this rule have been extended to put option rights and drag along rights, so that the conditions at which such rights could be exercised could never materially limit the liability of a shareholder (e.g. put option at a fixed price) or undermine the rights of a “dragged” shareholder (e.g. strike price way below the fair market value of the company at the strike date).

PUBBLICI REGISTRI E PUBBLICI UFFICIALI

Non tutta la burocrazia vien per nuocere (registri pubblici)

Le informazioni più importanti relative alla vita delle società, dalla loro costituzione al loro scioglimento o fallimento, sono registrate nel Registro delle Imprese. Anche i passaggi di proprietà di azioni, quote e aziende, così come i gravami su tali *asset*, devono essere ivi registrati. Allo stesso modo, la costituzione e il trasferimento di diritti immobiliari sono trascritti presso i registri dell'Agenzia del Territorio.

L'ultima parola (il notaio)

Le formalità per la cessione di quasi tutti i tipi di attivi (azioni, quote, immobili, aziende) e la formazione di determinati documenti societari (atti costitutivi, assemblee straordinarie) deve avere luogo davanti a un notaio, il quale ha il dovere di verificare la loro conformità alla legge, attestare l'identità delle parti e accertare la genuinità e la data delle sottoscrizioni.

19



20



PUBLIC REGISTRIES AND PUBLIC OFFICERS

Good bureaucracy (public registries)

The most relevant information relating to companies' life, from its incorporation to its dissolution or bankruptcy, is registered with the Register of the Companies. Transfer of shares, quotas and businesses, as well as encumbrances on such assets, have to be registered there with. Likewise, the establishment and transfers of real estate rights are registered with the land registries.

The man with the last word (notary public)

Acquisition contracts of almost all kind of assets (shares, quotas, properties, businesses) and certain corporate documents (deeds of incorporation) have to be executed in Italian before a notary public, who has the duty to check their compliance with the law as well as to attest the identity of the parties and to certify the relevant execution date.

**Managing Associate di Simmons&Simmons dal 2008
e Co-Head del settore TMT per l'Italia.*

CARI AVVOCATI, perché il prossimo articolo non lo scrivete (anche) con immagini e video?

di mario alberto catarozzo*



La necessità di comunicare e promuovere la propria attività è entrata tra le priorità degli avvocati. Nonostante le novità introdotte dal codice deontologico forense ancora non si usa l'espressione "pubblicità" nella professione. Per motivi di opportunità, più che deontologici, si preferisce parlare di "promozione", di attività "informativa". Il cliente dell'avvocato, si dice, non è ancora pronto per la pubblicità tout court.

Come si promuove oggi l'avvocato?

Questa è la vera domanda. Dopo decenni di passaparola, oggi l'avvocato come attua questa faticosa "comunicazione informativa"? L'attività di *public relation* rimane sempre centrale ma non basta più e questo anche perché prepotentemente il business si sta spostando sul web. Dunque come si fa a farsi conoscere, a distinguersi dalla concorrenza, ad attrarre i

prospect? È lo stesso web a offrirci le risorse, basta conoscerle e saperle utilizzare correttamente. Se prescindiamo per un momento dall'attività di *public relation* e dal *public speaking* – attività principe per far “girare” il proprio nome (brand) – ecco che il **content marketing** balza immediatamente al primo posto. Per content marketing si intende la promozione della propria attività, nome e brand attraverso i contenuti. Nel caso dei legali i contenuti saranno spesso giuridici, ovviamente. La **pubblicità**, indica l'attività diretta a creare e soddisfare il bisogno, attraverso il “*dolus bonus*” di antica memoria. Un tempo era fatta parlando del prodotto o servizio (marketing 1.0), poi si è passati allo storytelling creando il sogno e raccontando storie in cui tutti si riconoscevano (marketing 2.0). Oggi si cerca di trasmettere col prodotto o il servizio determinati valori e di rispondere ai bisogni della

società (marketing 3.0). Il **legal content marketing** trasmette al lettore l'impressione di bravura, competenza, credibilità. In altre parole, di affidabilità.

Forma, contenuto, stile

Quando scriviamo per promuovere, ricordiamoci allora che il **contenuto** (giuridico) va distinto dalla forma con cui viene trasmesso. A seconda del contesto, del target e dello scopo, tale forma deve cambiare, con la stessa flessibilità con cui un camaleonte prende i colori del sasso su cui riposa. Non è tutto però. Oltre alla **forma** e ai contenuti un articolo deve avere anche uno stile inconfondibile. Sarà ciò che lo renderà riconoscibile e che creerà nel tempo fidelizzazione e senso di familiarità. Esattamente come siamo ben disposti a vedere un film con uno dei nostri attori preferiti, così lo saremo prima di leggere uno scritto di un autore che leggiamo spesso e a cui riconosciamo un “suo” **stile**.

Forma e stile non passano solo dal contenuto

Se un tempo chi scriveva sulla carta (libri o articoli) si limitava a scrivere e trasmettere con le parole, oggi la tecnologia cambia le regole del gioco e introduce nuovi elementi a comporre lo stile di uno scritto. Il testo è solo una delle componenti del risultato finale. Nella scrittura digitale la multimedialità e la possibilità di arricchire di immagini, infografiche, link ad altre fonti, video e audio, moltiplica le possibilità di rendere un testo completo, affascinante e utile. E questo vale anche per la scrittura giuridica. È una nuova alfabetizzazione quella a cui siamo esposti. Bisogna imparare di nuovo a scrivere, di nuovo a comunicare.

Sul web tutto ciò che è immagine, video, audio, moltiplica le probabilità che uno scritto venga letto e ricordato.

Quindi, la vera sfida è imparare a comunicare non limitandosi alle parole, ma arricchendo i testi di altri



elementi graditi al web e ai lettori digitali. Tutti noi tra un testo di tutte parole e uno intervallato di immagini, con un video di chiusura, con link di rinvio ad altre fonti, preferiamo il secondo. Ne siamo più attratti e ne rimaniamo più colpiti. Così anche i nostri lettori.

Se citiamo una norma, il lettore sarà ben contento di avere già il link alla stessa, risparmiando così il tempo di dovercela cercare. Allo stesso modo, se descriviamo un concetto, sarà molto più facile per il lettore vedere una chart che la sintetizzi schematicamente.

Se citiamo un fatto di cronaca che stiamo approfondendo nei suoi aspetti giuridici, perché non rinviare all'articolo del quotidiano che lo riporta? Oppure, perché non riportare in calce al

nostro articolo il video dove viene descritto il fatto? Se poi l'argomento risulta alquanto complesso, perché non utilizzare una infografica per riassumerlo in un'unica immagine?

Dove trovare le risorse multimediali?

La domanda a questo punto potrebbe essere: dove troviamo le immagini, i video, le infografiche? Vediamo alcune fonti a cui possiamo attingere, distinguendo le risorse gratuite da quelle a pagamento.

La premessa è fare sempre attenzione nell'uso delle immagini di dubbia provenienza, perché potrebbero essere coperte da copyright.

Immagini free

Di banche dati di immagini è pieno il web. Molte sono a pagamento e altre offrono immagini di dubbia provenienza. Vediamo alcuni siti di ottima qualità che offrono immagini royalty free e quindi utilizzabili nei vostri scritti.

Il miglior sito di immagini royalty free è senza ombra di dubbio **Pixabay** (www.pixabay.com).

Altri siti con ottime immagini gratis sono:

- Freemagebank (www.freemagebank.com)
- Freejpg (www.freejpg.com.ar)
- Freeuse.io (www.freeuse.io)
- Openphoto (www.openphoto.net)
- Pexels (www.pexels.com)

Video

Per i video bisogna fare una premessa: i video non vanno scaricati, ma inseriti negli scritti. Vediamo come fare a seconda che stiate pubblicando sul vostro blog di studio, oppure che stiate scrivendo l'articolo per terzi. Nel primo caso, per incorporare un



video, in modo che il lettore lo possa vedere direttamente nella pagina dell'articolo, dovete riportare in calce al vostro articolo il “codice da incorporare” che trovate sotto i video pubblicati su **Youtube**. Ricordatevi che in questo caso il codice va incorporato nella pagina html del vostro articolo (modalità “testo” e non “visuale”). L'esito sarà che comparirà nell'articolo una sorta di visore dentro cui si vedrà il video. Il video, in realtà resta come fonte su Youtube, ma lo si può vedere dalla pagina del vostro articolo. Discorso analogo se volete incorporare video da **Vimeo** (Youtube e Vimeo sono i due social media decisamente più diffusi per quanto riguarda i video). Se su Youtube il codice per incorporare il video lo troviamo sotto il video, in Vimeo lo troviamo a destra del video cliccando sull'icona dello share (col logo dell'aeroplanino) e cliccando su “embedded”. Una volta copiato il codice, vale quanto detto per Youtube. Nel caso, invece, scriviate articoli per terzi e vogliate sia riportato un video, dovete indicare all'editore per

cui scrivere il link al video, quindi l'URL che trovate in alto e che, come l'indirizzo e il numero civico, permette di raggiungere sul web la fonte. Saprà poi l'editore per cui scrivete fare il resto.

Infografiche

Infine le infografiche. Parliamo di un nuovo modo di rappresentare le informazioni utilizzando mix di parole e immagini. Le infografiche si presentano come disegni o schematizzazioni più o meno complesse che hanno la funzione di trasmettere una visione d'insieme – a colpo d'occhio – dell'intero argomento. Le troviamo ogni giorno sui quotidiani che ricostruiscono fatti, storie, percorsi.

Le infografiche vanno ovviamente lavorate con i contenuti di nostro interesse e, a differenza delle fotografie non sono già belle e pronte. Esistono molti siti che offrono risorse di infografiche, alcuni a pagamento, altri gratuiti.

Oggi parliamo di quelli gratuiti, nelle prossime puntate entreremo nel mondo delle infografiche a pagamento, dove ci potremo sbizzarrire anche con infografiche animate, veri e propri cortometraggi in vettoriale (stile cartoon, per intenderci).

Il miglior sito di infografiche (a pagamento e gratuite) è **Visme** (www.visme.co). Altri ottimi siti di infografiche gratuite, almeno entry level sono:

- Easel.ly (www.easel.ly)
- Infoactive (www.infoactive.co)
- Picktochart (www.infoactive.co)
- Infogr.am (www.infogr.am)

Ora non ci sono più scuse per articoli di solo testo che mettono malinconia solo a guardarli e depressione a leggerli. Divertitevi! 🎁

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

Da Cuneo a Milano

LA CARNE DI BOVE'S



di giacomo
mazzanti

Nella miriade di steak house milanesi vorrei segnalartene una appena aperta e che secondo me si distingue per la qualità altissima della carne che viene cucinata: Bove's. **Andrea Pirotti** è l'ideatore del format e del brand e assieme a lui c'è un gruppo di giovani imprenditori che hanno avuto l'idea di unire un marchio storico e di eccellenza come quello della Macelleria Martini di Boves (macellai dal 1929 e dei quali Andrea è il nipote) a un ristorante dal taglio giovane e di qualità che dopo la sede di Cuneo ha aperto anche a Milano. La macelleria rifornisce alcuni dei più grandi cuochi italiani e steakhouses come la Griglia di Varrone.

La carne ovviamente la fa da padrona. Provate il fassone tonnato o la battuta al coltello classica oppure il cubo di Bove's (la loro tagliata) e sentirete come la qualità del prodotto si esalta nel piatto. Troverete anche proposte interessanti tra vari tipi di hamburger come "Mario il sindaco", oppure "Luigi il ciccione" ma anche in piatti tipici della tradizione piemontese tra cui risotti e ravioli o la mitica trippa. La zona beverage è ben presidiata dal famoso mixologist **Oscar Quagliarini** e anche la selezione dei vini è molto curata.

Dolci buoni e servizio attento. Prezzi all'altezza. 🍷



Bove's
Via Andegari, 9
20123 Milano
tel. +39.02.58107932
milano@boves1929.it
www.boves1929.it



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 13 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Bacciardi Studio Legale, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi & Associati, De Matteis, NCTM, Portolano Cavallo, Russo De Rosa Associati, Watson Farley & Williams e un altro studio milanese.

I professionisti richiesti sono in totale 15 tra associate, junior associate, trainee e segretarie di direzione.

Le practice di competenza comprendono diritto societario, contenzioso civile, contenzioso societario, banking & finance, international litigation, diritto regolamentare, tax, m&a, proprietà intellettuale.

Per future segnalazioni scrivere a: cristina.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 destinare 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 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 destinare al dipartimento di international litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale. Si richiedono: età non superiore a 30/32 anni; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI & ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Trainee.

Area di attività. Diritto regolamentare e dei mercati finanziari.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Lo studio è alla ricerca di almeno 2 risorse junior da inserire nel team di consulenza in materia di regolamentazione bancaria, finanziaria, di investimenti e assicurativa. Il candidato dovrà avere acquisito una formazione accademica mirata in diritto regolamentare e dei mercati finanziari. È considerata fondamentale un'eccellente conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Associate.

Area di attività. Diritto regolamentare e dei mercati finanziari.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo studio è alla ricerca di una risorsa che abbia superato l'esame di Stato da inserire nel team di consulenza in materia di regolamentazione bancaria,

finanziaria, di investimenti e assicurativa. Il candidato dovrà avere acquisito una formazione accademica mirata e/o avere maturato esperienza di 2/5 anni presso il dipartimento specializzato in diritto regolamentare e dei mercati finanziari di uno studio di primario livello. È considerata fondamentale un'eccellente conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

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

DE MATTEIS

Sede. Roma.

Posizione aperta. Junior Associate.

Area di attività. Antitrust. Interesse a specializzarsi in e-payments.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si richiedono i seguenti requisiti: laurea in giurisprudenza con lode, ottima conoscenza della lingua inglese (livello c2 o c1); madrelingua italiana; possesso dell'abilitazione alla professione di avvocato o in procinto di ottenerla.

Capacità di lavorare in team. Forte interesse per il settore antitrust e delle nuove tecnologie. Sarà considerato titolo preferenziale una pregressa esperienza presso uno studio legale internazionale.

Riferimenti. Si prega di inviare il CV unitamente ad una lettera di motivazioni al seguente indirizzo: info@dematteislex.com Le candidature prive di lettera di motivazioni non saranno prese in considerazione.

NCTM

Sede. Milano.

Posizione aperta. Giovane avvocato.

Area di attività. Proprietà intellettuale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo studio è alla ricerca di un giovane avvocato con esperienza specifica. Requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team. Non saranno considerati e riscontrati CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro CV qui: <http://www.nctm.it/it/chiamo/lavorare-in-nctm/invia-il-cv>.

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.



STUDIO LEGALE CON SEDE A MILANO

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Segretaria di direzione.

Area di attività. Segreteria di direzione.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Prestigioso studio legale con sede a Milano centro ricerca assistente di direzione con esperienza in studi legali.

Richiesto ottimo standing, eccellente conoscenza della lingua inglese, ottima conoscenza degli strumenti informatici.

Orario di lavoro: dalle 9.30 alle 18.30, lunedì – venerdì, con flessibilità per eventuali straordinari pomeridiani.

Inquadramento: CCNL Studi Professionali.

Riferimenti. Inviare le candidature a selezione.studiolegale@yahoo.it

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Mid Associate.

Area di attività. Corporate/Energy.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. WFW è alla ricerca di un avvocato qualificato con esperienza in ambito corporate/energy di almeno 3/4 anni maturata presso primari studi legali. È richiesta un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

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

food community .it

COMING SOON