MAG
71 15.12.16

OLIO A CRUDO
la pizza gourmet
arriva in zona Tortona



DIVERSIFICAZIONE
la ricetta di
Perbellini

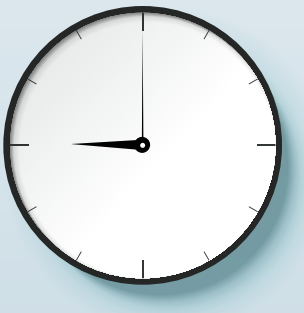
La Galleria delle stelle
benvenuti sul pianeta
ROSSO

Gastro-diplomazia
la cucina come strumento di soft power

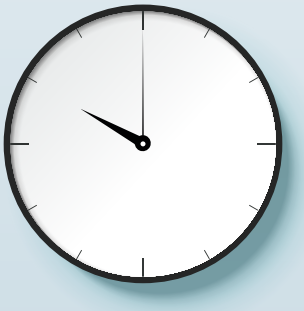
Vino: Quell'intensità masticabile del
BREG ANFORA DI GRAVNER

EXCELLENCE IN LEGAL SEARCH & RECRUITMENT

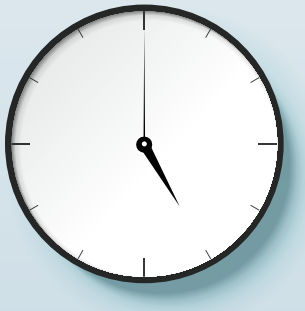
AROUND THE WORLD, AROUND THE CLOCK



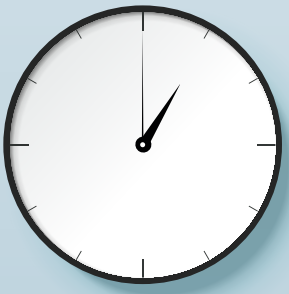
LONDON



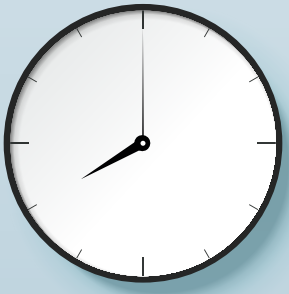
FRANKFURT



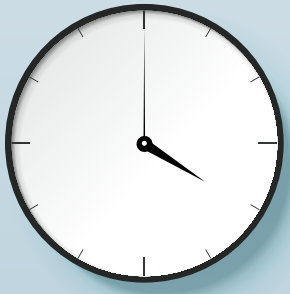
BEIJING



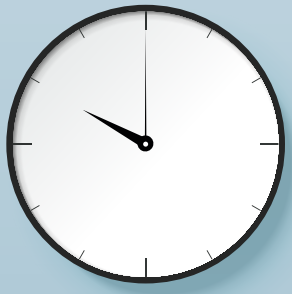
DUBAI



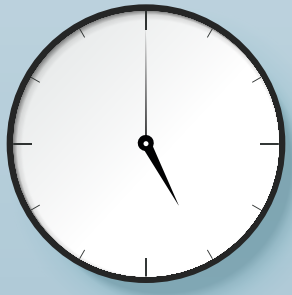
SYDNEY



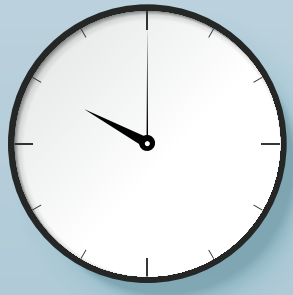
NEW YORK



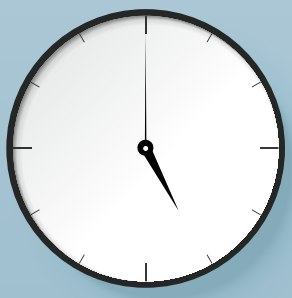
PARIS



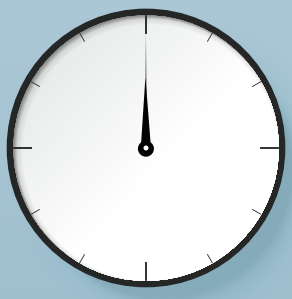
SINGAPORE



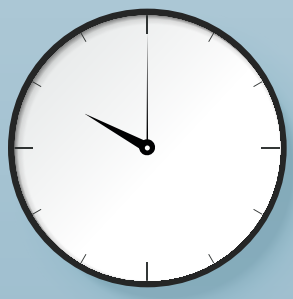
MADRID



HONG KONG



MOSCOW



MILAN

S|S|Q

Shilton Sharpe Quarry is now SSQ

Private Practice | In-House | Interim Solutions ssq.com

QUEL PAREGGIO SIGNIFICATIVO tra lateral hire e PROMOZIONI

di **nicola di molfetta**

L'obiettivo resta la crescita o il consolidamento del proprio posizionamento di mercato. Ma la ricetta giusta per centrarlo in modo efficace cambia. O meglio, evolve.

Che in un anno di grande attivismo del mercato dei servizi legali si sia registrato un rilevante calo dei cambi di poltrona negli studi legali d'affari è un dato che potrebbe non stupire. Quando le cose vanno bene, ci sono più risorse per remunerare i partner, creare consenso (almeno economico) e diventa più difficile, per chi è alla ricerca di nuovi soci, convincere potenziali candidati a lasciare la proverbiale "via vecchia per la nuova".

Allo stesso tempo, potrebbe non stupire il fatto che in una congiuntura tutto sommato positiva si registri un elevato numero di promozioni. Le prime spiegazioni che vien da dare sono parenti strette di quelle che abbiamo illustrato pocanzi.

Tuttavia, quest'anno, quello delle nomine interne di nuovi soci è stato un trend da record tanto che i nuovi partner promossi tra i professionisti già in organico sono stati praticamente tanti quanti quelli arrivati a seguito di operazioni di *lateral hiring*.

Le law firm non hanno smesso di investire nella loro crescita. Ma hanno cambiato atteggiamento.
Questa è la chiave di lettura aggiuntiva con cui, a nostro avviso, vanno interpretati i dati che emergono dall'annuale analisi che *MAG* fa dei cambi di poltrona.

Nel corso del 2016 si è puntato meno (-38%) sull'acquisizione di nuovi soci dall'esterno anche perché si tratta di una soluzione che in più di un'occasione si è rivelata dispendiosa e talvolta non in grado di produrre gli effetti desiderati in termini di business. Non sempre, infatti, il socio entrante riesce a confermare le performance prospettate in sede di trattativa con l'associazione che ha deciso di aprirgli le porte.
Sono davvero pochi, del resto, i professionisti che possono garantire con assoluta certezza la piena titolarità di un portafoglio clienti.
Per non parlare della necessità di lavorare all'integrazione della nuova risorsa e del suo eventuale team col resto del gruppo.
Una verità che molti studi, negli ultimi anni, hanno appreso a proprie spese e che ha determinato un innalzamento del livello di attenzione all'analisi dei business case personali dei nuovi soci e delle loro soft skill.

Questa maggiore accuratezza nella selezione dei partner da acquisire sul mercato ha avuto un riflesso chiaro non solo nel dato che riguarda il numero di passaggi registrati ma anche in quello relativo al fatturato medio spostato da ciascun cambio di poltrona nel 2016 e che risulta in crescita del 37% rispetto al dato rilevato nel 2015.

Ma ciò che dovrebbe attirare maggiormente l'attenzione di chi legge è il boom di promozioni interne. Perché, al di là della congiuntura che ne ha favorito la copiosità, indica anche la crescente importanza che gli studi legali associati riconoscono alla valorizzazione dei propri talenti.
Si tratta di professionalità che, in molti casi, si sono formate nello studio e a sua immagine. Avvocati e commercialisti che hanno fatto propria la cultura dell'associazione, i suoi valori e il suo modus operandi. Risorse che cominciano a produrre mandati, a essere un punto di riferimento per quei famosi clienti che altri cercano di propagandare come propri e che, con tutta probabilità, sono le prime a prendere in considerazione un "trasloco" nel momento in cui ritengono di non avere il giusto spazio nello studio in cui operano.

L'attenzione alla valorizzazione delle professionalità cresciute all'interno dello studio, però, promette di sostenere un'altra tendenza che si comincia a intravedere e potrebbe diventare sempre più strutturale nella governance delle organizzazioni più complesse: quella alla selezione e revisione costante delle posizioni.
Gli spazi per la crescita all'interno degli studi legali, siano essi grandi law firm internazionali o piccole boutique locali, sono sempre più risicati e l'intento di chi gestisce queste strutture è sempre più quello di favorire chi merita e produce risultati. Ma per riuscirci, chi non tiene il passo del resto del gruppo dovrà fare spazio a chi marcia a tempo. Il che non sarà sempre indolore.

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



CHIOMENTI OGGI

Lo studio si ripensa. E innova. Trasforma il proprio nome in un brand, investe sull'eccellenza diffusa. È così che punta a mantenere la leadership di mercato anche nel prossimo futuro

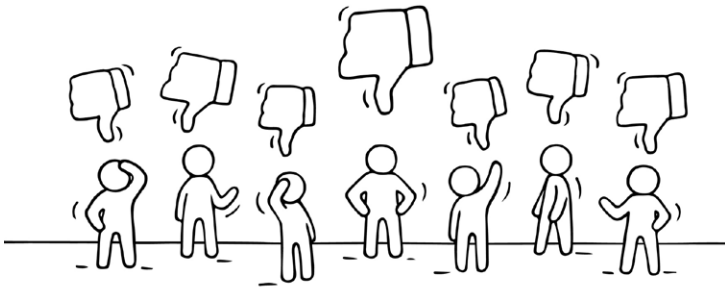
10
Agorà
Ashurst chiama Manganelli nel restructuring

20
Il barometro del mercato
Un anno di mercato in 12 operazioni

72
Sotto la lente
In Mapalaw, c'è spazio per un socio

76
Periscopio
Voluntary bis: una partita da 1,6 miliardi

96
Follow the money
Calamità naturali, tra costi e investimenti



66 CONSULENTI ESTERNI: SODDISFAZIONE IN CALO TRA GLI IN HOUSE



34
TUTTI I CAMBI DI POLTRONA DEL 2016



112
LEGALE IN HOUSE? «PARTNER DEL BUSINESS»

98
La storia
Woolrich International parla italiano e punta a Piazza Affari



82
DALLA A ALLA Z, LA FINANZA ITALIANA NEL 2016
Grandi cambiamenti e colpi di scena. La finanza italiana cambia i propri equilibri, con l'ingresso ad esempio del fondo Atlante e la fusione tra Bpm e Banco Popolare, con il maggiore attivismo dei private equity e le innovazioni tecnologiche

104
Sport & business
Un assist legale mette il debito in fuorigioco

108
L'intervento
La Cassazione si arrocca nel Palazzaccio: finita (o quasi) l'era della discussione orale

118
Diverso sarà lei
Rivendicare il diritto di essere papà con il congedo obbligatorio



120
SPECIALE FINANCECOMMUNITY AWARDS 2016



142 LA GALLERIA DELLE STELLE BENVENUTI SUL PIANETA ROSSO

Con 36 milioni di investimenti tra alberghi e ristoranti, l'imprenditore ha "rifatto il trucco" al salotto di Milano. Oggi fattura 150 milioni. E punta sugli chef per conquistare il pubblico dei millennials

148 **Kitchen confidential**
Diversificazione: la ricetta di Perbellini

154 **Istruzioni per l'uso**
Cadeaux natalizi... Maneggiare con cautela

158 **Osservatori**
La disruption organizzativa negli studi legali in itali

160 **Le tavole della legge**
Olio a crudo, la pizza gourmet arriva in zona Tortona

161 **Calici e pandette**
Quell'intensità masticabile del breg anfora di gravner

162 **L'intruso**
- Gop, auguri a ritmo di jazz
- Dentons, brindisi a palazzo Clerici
- Un successo la Night for Funds di Accuracy
- Da Balestra Tundo: riflessioni su società civile e impresa
- Con Ughi e Nunziante, a cena si parla di Iran

167 **Aaa cercasi**
10 posizioni aperte segnalate da 4 studi legali

N71 | 15.12.2016



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

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

Centro ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Creative direction - www.kreita.com
hicham@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.
Via Morimondo, 26 · 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.89
www.legalcommunity.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it
Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione
eventi@lcpublishinggroup.it
Sales manager
marcello.recordati@lcpublishinggroup.it
Legal sales manager
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato
gloria lattanzi, mario alberto catarozzo, giacomo mazzanti, ulisse corea, gabriele ghini



Rischi relativi ai trasferimenti di immobili donati?

Donazione *Facile* è un prodotto assicurativo ideato da Stewart Title Ltd. e distribuito in esclusiva da Willis General Agency S.r.l. tramite il sito www.donazionefacile.it a tutela del terzo acquirente e della banca finanziatrice di immobili donati.

Perchè scegliere Donazione *Facile*?

- Stewart indennizza direttamente l'erede legittimario, già in primo grado di giudizio e comunque quando il provvedimento è esecutivo
- Stewart si fa carico delle spese legali del procedimento giudiziario
- La polizza non può essere annullata in caso di aggravamento del rischio dovuto al mutamento delle circostanze (es. nasce un secondo figlio del donante)
- La due diligence effettuata dal Notaio di fiducia del contraente prima dell'emissione della polizza permette di fotografare il rischio rendendo più solida la copertura
- La tutela permane in caso di cartolarizzazione del mutuo
- La polizza può essere trasferita senza costi aggiuntivi



www.donazionefacile.it
www.stewarteu.com

Servizio Clienti: 011 2443 490

Willis Towers Watson

stewart title®

Il presente flyer è volto esclusivamente a fornire un'informativa generica.
Prima della sottoscrizione leggere il Fascicolo Informativo disponibile sul sito internet www.donazionefacile.it. Ottobre 2016



Lateral hire

Ashurst chiama Manganelli nel restructuring

Nuovo ingresso in Ashurst. Si tratta del partner **Paolo Manganelli** (foto) in arrivo da Paul Hastings dove è stato partner dal 2014. È specializzato in restructuring and special situations, in diritto societario e m&a. In precedenza Manganelli ha ricoperto il ruolo di deputy head of litigation del Gruppo Parmalat a seguito del crack, prestando assistenza in relazione al contenzioso, italiano ed estero, originato dall'insolvenza del gruppo e alle connesse frodi finanziarie e ha collaborato con gli organi della procedura di amministrazione straordinaria nella predisposizione del relativo piano di ristrutturazione. È stato inoltre in house counsel nel team legale del Gruppo Fiat.

Lateral hire

Tax, Grisanti passa a Pavia e Ansaldo

Prosegue il rafforzamento dello studio Pavia e Ansaldo. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, l'associazione si appresta ad aprire le porte della partnership a un nuovo socio specializzato in tax. Si tratta di **Claudio Grisanti**, fino a questo momento partner di Norton Rose Fulbright. Grisanti arriva a rafforzare ulteriormente il team dello studio dedicato alla consulenza fiscale e tributaria di cui, ad oggi, fanno parte il socio **Tancredi Marino** e tre altri professionisti. Con il suo ingresso, ufficiale da inizio 2017, Grisanti amplia le competenze del gruppo soprattutto in riferimento alle operazioni di m&a e finanza straordinaria.

Nomine

Fontanesi nuovo partner di Shearman & Sterling

Shearman & Sterling ha nominato come nuovo partner **Valerio Fontanesi**. Il counsel del Finance Group dell'ufficio di Milano assiste fondi di private equity, banche e fondi di debito su una vasta gamma di complesse operazioni di finanziamento, finanza strutturata e investimenti con leva su asset problematici. Fontanesi ha una solida esperienza in un'ampia varietà di settori, tra cui leveraged finance, real estate finance, structured finance e distressed debt investments e ha messo a punto strutture di finanziamento e investimento altamente sofisticate e innovative.



Incarichi

Carbonelli alla guida di Intesa Sanpaolo Casa

Il consiglio di amministrazione di Intesa Sanpaolo Casa, guidato dal presidente **Giorgio Lazzaro**, ha nominato **Anna Carbonelli** (foto), già direttore generale, come amministratore delegato della società. Carbonelli va dunque a ricoprire le cariche di ad e direttore generale della startup del gruppo nel settore immobiliare lanciata a gennaio 2015 e operativa da giugno dello stesso anno.
La professionista è entrata nel 1991 in Banca Imi, investment bank del gruppo, è membro Cfa e vanta un'esperienza a tutto tondo nel Capital Market con focalizzazione sugli aspetti progettuali. Dal 2015 è direttore generale di Intesa Sanpaolo Casa.



Incarichi

Francesco Trapani entra in Tages Holding

Francesco Trapani (foto) si prepara a entrare in Tages Holding quale futuro vice presidente esecutivo. Con la sottoscrizione di un aumento di capitale, che è in attesa dell'approvazione da Banca d'Italia, e la successiva acquisizione di una quota pari al 9%, l'ex presidente di Clessidra avvia la nuova fase della sua vita professionale dopo l'addio al fondo creato da **Claudio Sposito**. Il manager siederà anche nel consiglio di amministrazione di Tages Holding accanto a **Umberto Quadrino**, **Panfilo Tarantelli**, **Sergio Ascolani** e **Salvatore Cordaro**, azionisti della società.

Nomine

Popolare di Vicenza, Viola è consigliere delegato

Il consiglio di amministrazione della Banca Popolare di Vicenza, riunitosi sotto la presidenza di **Gianni Mion**, ha nominato **Fabrizio Viola** nuovo consigliere delegato. Viola ha esperienza ai massimi vertici dei principali istituti bancari italiani, maturata anche in contesti di ristrutturazione e rilancio dell'attività. È stato direttore generale di Banca Popolare di Milano dal 2004 al 2008, prima di essere nominato amministratore delegato della Banca Popolare dell'Emilia Romagna. Entrato in Banca Monte dei Paschi di Siena nel gennaio 2012 in qualità di direttore generale, è diventato amministratore delegato nel maggio dello stesso anno, carica che ha ricoperto fino a settembre del 2016.

I FINALISTI

Energy Awards 2017

by legalcommunity.it

LUNEDÌ 30 GENNAIO 2017 • MILANO

In collaborazione con

ING

M&P MORONI & PARTNERS

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it









Governance

Le prime linee di BancoBpm

Banco Popolare e Banca Popolare di Milano hanno definito le prime linee del futuro gruppo BancoBpm. Tra le conferme c'è **Carlo Bianchi**, uomo di fiducia di **Pierfrancesco Saviotti**, che sarà a capo della divisione crediti del nuovo gruppo.
Carlo Palego, chief risk officer del Banco, manterrà lo stesso incarico nel futuro gruppo. Conferme anche per **Sergio Sorrentino**, che sarà capo dell'Audit, mentre a **Gianpietro Val** viene assegnata la funzione amministrazione e bilancio.
A curare la funzione compliance sarà **Angelo Lo Giudice** (oggi stesso ruolo a Verona) mentre **Antonia Cosenz** sarà responsabile del dipartimento legale e regulatory affair.
La gestione della piattaforma degli Npl viene affidata a **Edoardo Ginevra**, attuale chief risk officer di Bpm, che riporterà direttamente all'ad **Giuseppe Castagna** (foto1) mentre a capo di Bpm spa andrà **Paolo Testi** (foto2), oggi capo dei crediti di Bpm.
La responsabilità commerciale sarà affidata invece ad **Ambrogio Pizzamiglio**, oggi capo del retail di piazza Meda.
Nella prima linea, di emanazione del Banco, ci sono anche **Francesco Minotti** (istituzionali, enti e terzo settore), **Ottavio Rigodanza** (It operations), **Pietro Gaspardo** (pianificazione e marketing retail), **Vincenzo Russo** (leasing), **Roberto Speziotto** (risorse umane) e il veronese **Andrea Marconi**, capo della segreteria affari societari.
La comunicazione del nuovo gruppo va a **Matteo Cidda** (foto3), il corporate a **Luca Manzoni** (foto4), la finanza a **Fabrizio Caputi**, l'investor relations a **Roberto Giancarlo** Peronaglio, le operations, gestione asset e acquisti a **Giovanni Sordello**, l'organizzazione a **Giuseppe Panetta**, la pianificazione e il controllo a **Giorgio Pellagatti**, i progetti speciali e monitoraggio a **Maria Louise Arscott**.
Confermati **Francesco Betti** a capo di **Aletti Gestielle**, **Marco Turrina** in Banca Akros e **Maurizio Zancanaro** in Banca Aletti.
Restano anche gli attuali responsabili di divisione: per Bpv, **Giordano Simeoni**, per Bpn **Alberto Mauro**, per Bpl **Fabrizio Marchetti**, per Cb **Roberto Perico**.

Nomine

Coppa nominato cfo del Sole 24 Ore

Dal 5 dicembre 2016 **Giancarlo Coppa** è il nuovo cfo de Il Sole 24 Ore in sostituzione di **Valentina Montanari**. Nato a Milano nel 1959, il professionista ha una consolidata esperienza nel ruolo, maturata in aziende come Sogefi e Ferrari.



Classifica

Borocci e D'Alberti tra le 150 donne più influenti nell'Antitrust

Ci sono anche due avvocate italiane nella classifica delle donne più influenti del mondo nel settore Antitrust. Si tratta di **Sabrina Borocci** (foto), partner di Hogan Lovells, e di **Silvia D'Alberti**, socia dello studio legale Gattai Minoli Agostinelli & Partners. A stilare l'elenco che conta ben 150 nominativi tra avvocate, general counsel, economiste, enforcers e accademiche è la rivista *Global Competition*. Borocci e D'alberti sono state entrambe protagoniste di recenti cambi di poltrona. La prima, a novembre 2015, era passata da Gatti Pavesi Bianchi a Hogan Lovells dove è diventata responsabile del dipartimento di diritto della concorrenza. D'Alberti, invece, a febbraio 2016 ha lasciato Allen & Overy per passare nella super boutique fondata da **Bruno Gattai**.



Nomine

Banca Nuova, Pansa vice presidente

Nuovo consiglio di amministrazione per Banca Nuova, l'istituto di credito siciliano di proprietà al 100% della Banca Popolare di Vicenza.
L'assemblea degli azionisti, preso formalmente atto delle dimissioni dei consiglieri di amministrazione avvenute lo scorso 8 novembre, ha nominato il nuovo cda, che si riduce da nove a cinque componenti.
Nel nuovo board siedono **Salvatore Bragantini** (presidente) (foto), **Alessandro Pansa** (vice presidente), **Iacopo De Francisco**, **Alberto Beretta** e **Anna Tosolini**.
I nuovi consiglieri rimarranno in carica per gli esercizi 2016, 2017 e 2018, dunque fino all'approvazione del bilancio di esercizio del 31 dicembre 2018.

Societario

Ubs riorganizza il wealth management

Si chiama Ubs Europe Se ed è la nuova realtà che unisce tutte le attività di wealth management di Ubs in Europa. La nuova controllata, con sede centrale a Francoforte, in Germania, opererà sui mercati europei attraverso una rete di filiali.
I market representative restano a capo delle filiali dei rispettivi Paesi, mentre **Fabio Innocenzi** farà parte del consiglio di gestione di Ubs Europe Se assieme con Birgit Dietl-Benzin, chief risk officer, **René Mottas**, market representative, **Andreas Przewloka**, chief operating officer, **Thomas Rodermann**, market representative, **Stefan Winter**, market representative.
Il consiglio di sorveglianza di Ubs Europe Se è presieduto da **Roland Koch**, che è stato presidente di Ubs Deutschland dal 2011.

Strategie

Effetto Brexit, la Law Society irlandese accoglie 810 solicitors delle Uk firm

Arrivano da studi blasonati come Freshfields, Eversheds o Slaughter and May. Sono i solicitors che, temendo gli effetti collaterali della Brexit, cercano di mettere al riparo da brutte sorprese la possibilità di poter continuare a operare senza impedimenti nell'Unione europea. Secondo i dati comunicati dalla Law Society irlandese, sono 810 gli avvocati inglesi che hanno chiesto di essere iscritti all'albo di Dublino. Inclusi i praticanti locali, quest'anno in Irlanda dovrebbero essere 1.347 i nuovi solicitors. Un vero record, considerato che il 2008, con 500 nuovi iscritti, era passato alla storia come uno degli anni più prolifici per la professione.
Lo studio che ha registrato il maggior numero di avvocati in Irlanda è Freshfields con 117 solicitors. Seguono Eversheds con 86 e Slaughter and May con 40. Nell'elenco ci sono anche Herbert Smith Freehills (34), Hogan Lovells (34), Allen & Overy (24). Linklaters (20), Clifford Chance (12) e Bird & Bird (10).



Incarichi

Edwards marketing manager Plt di Continental Italia

Lucy Edwards (foto) è la nuova marketing manager passenger & light truck (Plt) di Continental Italia. La professionista inglese diventa responsabile di tutte le attività marketing della business unit auto, van e moto. Nel suo ruolo Edwards collabora con il marketing management dell'area Emea (Europa, Medio Oriente e Africa) e degli altri mercati in cui opera il gruppo.



Cambio di poltrona

Dibitonto da Costume National a Loconte & Partners

Caterina Alessia Dibitonto lascia la carriera in house e torna alla libera professione. La professionista entra in Loconte&Partners per rafforzare il dipartimento corporate dello studio che conta 10 professionisti.
Prima di approdare in Loconte&Partners l'avvocata ha ricoperto il ruolo di general counsel presso Costume National maturando un'ampia esperienza nella contrattualistica internazionale e nella consulenza societaria. In Loconte&Partners, Dibitonto ricoprirà il ruolo di of counsel presso la sede di Milano.

Scenari food

Gastro-diplomazia, la cucina come strumento di soft power

Quale ruolo può avere la gastronomia in chiave diplomatica ed economica? Se ne è parlato al convegno "Soft power, made in Italy e Italian lifestyle nel mondo" organizzato da Nomisma il 6 dicembre a Bologna, con il contributo del ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale.
Secondo l'apposita ricerca di Nomisma, cibo, cucina e cultura enogastronomica sono sempre più percepiti come strumenti di politica estera e di espressione dei valori nazionali.
La "gastro-diplomazia", cioè l'insieme di iniziative realizzate per promuovere attraverso la cucina l'immagine di un Paese nel mondo e i suoi interessi, sia economici sia politici, è quindi uno strumento di soft power e una leva potente per promuovere l'export di beni e servizi, non solo quelli legati direttamente alla tavola e al cibo. Da una parte, essa accompagna lo sviluppo di opportunità economiche e commerciali; dall'altra, contribuisce alla costruzione di un'immagine nazionale che influenza la percezione dell'opinione pubblica estera.

Diritto industriale

Les Italia: nominato il nuovo presidente Mattia Dalla Costa

Il comitato esecutivo ha eletto anche i due vice presidenti: Marco Venturello e Riccardo Castiglioni

La Licensing executives society (Les) è un'associazione internazionale senza scopo di lucro attiva nel campo del diritto d'impresa, della proprietà industriale, del licensing delle tecnologie, dei marchi e delle opere dell'ingegno, che conta più di 11.000 soci, ripartiti in 32 gruppi nazionali.
A capo di Les Italia è stato da poco nominato un nuovo presidente per il prossimo triennio, **Mattia Dalla Costa** (foto), partner dello studio legale e tributario Cba.
Inoltre il comitato esecutivo ha da poco eletto anche i due vice presidenti: l'avvocato **Marco Venturello** e l'avvocato **Riccardo Castiglioni** dello studio legale Castiglioni Marchetti le Divelec Baratta.
Questi ingressi segnano un nuovo corso per l'associazione che, secondo il presidente Dalla Costa, tra i suoi obiettivi ha quello di far crescere il numero degli associati tra i membri dell'industria. Già il 30% degli associati a livello internazionale è composto da in house counsel e al gruppo italiano ne appartengono alcuni che sono esponenti di industrie come Pirelli e Whirpool.



«Intendo sviluppare nei prossimi 3 anni l'attività dell'associazione in tre direzioni: intensificare i rapporti con le istituzioni internazionali (specie Wipo ed Epo) e con le filiali estere di Les nel mondo; collaborare con le altre associazioni italiane di proprietà industriale, anche nell´ottica di creare una rete di lobbying presso il Ministero della Giustizia intesa a trasferire da Londra a Milano la sede della divisione centrale del Tribunale unificato dei brevetti (anche se la decisione della scorsa settimana del governo di Londra di ratificare l´Accordo sul brevetto unitario complica la partita); intensificare i rapporti con il mondo dell'industria per creare una sempre più forte collaborazione che agevoli il trasferimento tecnologico e supporti le sfide che Industria 4.0 impone», spiega Dalla Costa.



Un anno di MERCATO in 12 OPERAZIONI

Ecco quali sono stati i settori in cui si è concentrata maggiormente l'attività degli studi legali d'affari e i deal più rappresentativi per valore, impatto di sistema e innovatività dell'ultimo esercizio

Un anno a tutto m&a per gli avvocati d'affari italiani, protagonisti di importanti deal che vanno dal settore bancario all'editoria, dal food al calcio.
Ecco, in sequenza, una carrellata delle 12 operazioni più rilevanti dell'anno che, secondo *MAG*, si sono distinte per valore, impatto di sistema e innovatività.

1 FUSIONE TRA BPM E BANCO POPOLARE


Carlo Pavesi

Tra le operazioni più rilevanti del 2016 c'è sicuramente la fusione tra Banco Popolare e Bpm, che ha dato vita al terzo gruppo bancario italiano (dopo UniCredit e Intesa Sanpaolo) con 4 milioni di clienti, 2.500 sportelli, circa 25mila dipendenti e quasi 120 miliardi di impieghi pari all'8% del mercato. L'aggregazione sarà effettiva a partire dal 1 gennaio 2017.

Nella grande partita del "risiko bancario" lo studio legale Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Banco Popolare con un team composto dagli avvocati **Carlo Pavesi**, **Alessandro Cipriani** e **Giorgio Groppi**.

Bpm è stata invece assistita dallo studio Lombardi Molinari Segni con un team composto dagli avvocati **Giuseppe Lombardi**, **Ugo Molinari**, **Federico Bonetti** e **Pietro Ferretti**.

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
Corporate m&a
Il deal
Fusione Bpm-Banco Popolare
Il valore
3,133 miliardi

2 CAIRO ALLA CONQUISTA DI RCS

Squadra che vince non si cambia. **Urbano Cairo** ha scelto di farsi affiancare ancora una volta dai legali dello studio BonelliErede nella corsa per la conquista del gruppo editoriale Rcs. L'offerta pubblica di scambio presentata da Cairo (successivamente trasformata in un'offerta di acquisto e scambio) ha battuto nettamente quella concorrente avanzata dalla cordata Imh (**Diego Della Valle**, Mediobanca, UnipolSai, Pirelli) guidata da Investindustrial di **Andrea Bonomi**, assistita da Clifford Chance. L'opas di Cairo ha raccolto il 48,8% delle adesioni. L'Opa di Bonomi, invece, si è fermata al 37,7%.

Il binomio Cairo-BonelliErede, dunque, si conferma vincente. L'imprenditore e lo studio legale, infatti, tre anni fa avevano condotto fianco a fianco anche la corsa per la conquista del polo televisivo di La7.
Nella Opas su Rcs lo studio ha agito con un team guidato da **Sergio Erede** e formato da **Gianfranco Veneziano**, **Mauro Cusmai**, **Guido Giovannardi**, **Elisabetta Bellini** e **Francesca Peruzzi**. I profili antitrust sono stati seguiti dal partner **Claudio Tesauro** coadiuvato dalla managing associate **Sara Lembo** mentre gli aspetti relativi ai finanziamenti sono stati curati dal partner **Emanuela Da Rin** con la senior counsel **Anna Maria Perillo** e l'associate **Gianfranco Giorgio**. Il gruppo Intesa Sanpaolo, con la sua divisione corporate, per i profili equity e di credito, è stato assistito da **Carlo Pedersoli** di Pedersoli Studio Legale. Il cda di Rcs, invece, è stato affiancato da **Michele Carpinelli**, socio dello studio legale Chiomenti e da **Roberto Casati**, partner di Cleary Gottlieb.


Sergio Erede

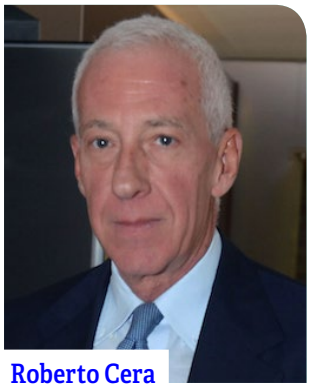
La practice
Corporate m&a
Il deal
Acquisizione di Rcs
Il valore
480 milioni (stima)

3 NASCE IL POLO REPUBBLICA-LA STAMPA

Sempre in ambito editoriale rientra la fusione per incorporazione di Itedi con il Gruppo L'Espresso. L'operazione consente di unire la forza di testate storiche autorevoli quali *La Repubblica*, *La Stampa*, *Il Secolo XIX* e i numerosi giornali locali del Gruppo L'Espresso.
Il memorandum d'intesa è stato siglato anche da Cir, azionista di controllo de L'Espresso, da FCA e Ital Press Holding (famiglia



Perrone), azionisti di Itedi.
Il perfezionamento dell'operazione di fusione è previsto per il primo trimestre del 2017.
I legali al lavoro sul deal sono stati i professionisti di BonelliErede per L'Espresso e quelli di Pedersoli per Fca e Itedi. All'operazione ha lavorato anche lo studio Chiomenti


Roberto Cera

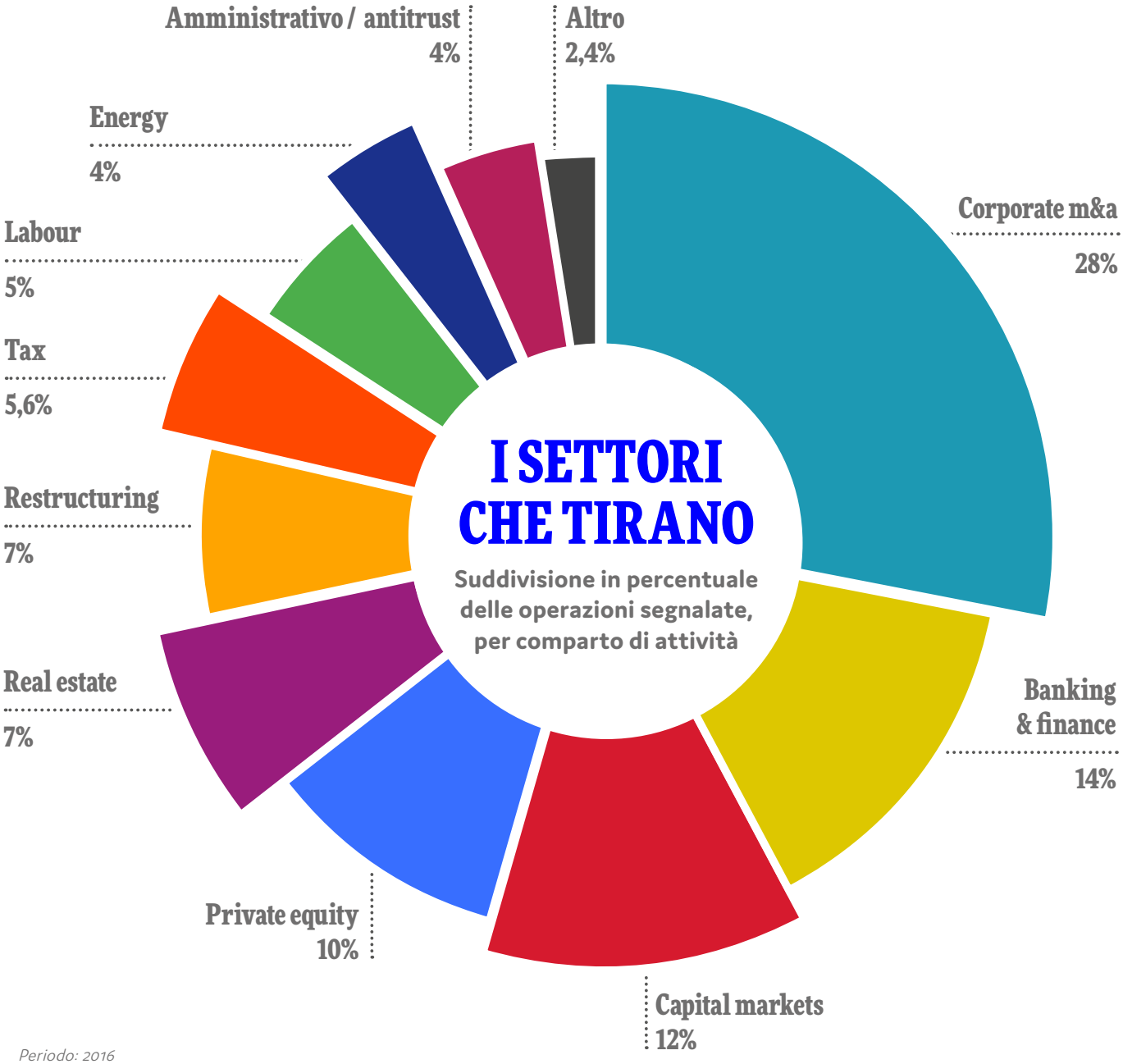
che ha assistito la famiglia Perrone (tramite IPH e Mercurio) azionista di Itedi al 23%. BonelliErede ha affiancato Gruppo Editoriale L'Espresso con un team composto dai soci **Roberto Cera** e **Barbara Napolitano** per gli aspetti corporate m&a, **Claudio Tesauro** per le tematiche antitrust e dall'of counsel **Mauro Cusmai**.
Il team di Pedersoli è stato composto, invece, dall'equity partner **Carlo Re**, con il senior associate **Stefano Milanesi** e l'associate **Giulia Etzi Alcayde**, per gli aspetti corporate m&a dell'operazione, e dall'equity partner **Davide Cacchioli**, con **Lisa Noja**, partner, e **Teresa Grisotti**, associate, per gli aspetti regulatory.
Per Chiomenti, infine, hanno agito **Michele Carpinelli** e **Italo De Santis**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Fusione Gruppo L'Espresso-Itedi
Il valore
750 milioni di euro (fatturato aggregato)

4 RHIAG PASSA DA APAX A LKQ


Filippo Troisi

Legance e Simpson Thacher & Bartlett LLP hanno assistito Apax Partners nella cessione di Rhiag-Inter Auto Parts Italia a Lkq Corporation, affiancata dalle sedi di Milano e Londra di K&L Gates, per un enterprise value di 1,04 miliardi di euro. Rhiag è tra i maggiori distributori b2b in Europa di una vasta gamma di componenti di ricambio per autovetture, veicoli commerciali e industriali nell'aftermarket indipendente.
Il team di Legance è stato guidato dal socio **Filippo Troisi**,



Periodo: 2016
Fonte: legalcommunity.it

coadiuvato dal socio **Piero Venturini**, dal senior counsel **Marzio Ciani** e dall'associate **Stefano Bandini**.
Apax Partners è stata assistita per gli aspetti fiscali da PwC e da Di Tanno e Associati con un team composto dai partner **Fabio Brunelli** e **Domenico Ponticelli**.
Nel contesto dell'operazione, Rhiag è stata assistita per gli aspetti di propria competenza, dallo studio legale Galbiati Sacchi e Associati, con i partner **Maurizio Galbiati**

e **Matteo Cremascoli** e con l'avvocato **Paolo Piantoni**.
Per K&L Gates ha agito un team guidato dai partner corporate **Pasquale Marini** e **Jeremy Davis**, rispettivamente delle sedi di Milano e Londra, con il supporto di **Neil Baylis** (partner antitrust Londra), **Frank Thompson** (partner insurance Londra), **Francesco Carloni** (counsel Bruxelles e Milano) e gli associate **Francesco Peruffo**, **Anna Servodio**, **Serena Germani** e **Patrick Navein**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Passaggio di Rhiag da Apax a Lkq
Il valore
1,04 miliardi di euro

5 TEAMSYSTEM PASSA A HELLMAN & FRIEDMAN

Freshfields ha assistito Hellman & Friedman nell'acquisizione dell'intero capitale sociale di TeamSystem, società attiva in Italia nel settore dei software per professionisti e per imprese. Hellman & Friedman ha valutato Teamsystem 1,2 miliardi di euro, ovvero 16 volte l'ebitda atteso per quest'anno.
Il team che ha assistito l'acquirente


Emiliano Conio

è stato guidato dai soci **Luigi Verga** ed **Emiliano Conio**, coadiuvati dagli associate **Alessio Bottan**, **Pietro La Placa** e **Francesco Lombardo**.
I venditori HG Capital e Bain Capital sono stati assistiti da Linklaters con un team composto da **Giorgio Fantacchiotti**, partner, e **Anna Gagliardi**, senior associate, dell'ufficio di Milano e da Gattai Minoli Agostinelli & Partners, con un team composto dai partner **Cataldo Piccarreta**, **Gaetano Carrello**, **Lorenzo Cairo** e **Licia Garotti** e dagli associate **Michele Ventura** e **Giorgio Ferrero**.
Clifford Chance ha lavorato all'operazione assistendo il management di TeamSystem con un team composto dal partner **Paolo Sersale** e dalla senior associate **Francesca Casini**.
I profili fiscali dell'operazione, per i venditori, sono stati seguiti da Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi con un pool di professionisti formato dal socio **Cristiano Garbarini** e da **Francesca Falsini**, **Eleonora Cipolletta**, **Giulio Tombesi** e **Fabrizio Cancelliere**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Vendita di TeamSystem
Il valore
1,2 miliardi (stime)

6 PERONI DIVENTA GIAPPONESE


Paolo Ghiglione

Importanti operazioni anche in ambito food. Gli studi legali Allen & Overy, Freshfields e Hogan Lovells hanno seguito l'accordo multimiliardario con cui i sudafricani di SabMiller, nell'ambito della fusione con Ab Inbev, hanno ceduto Peroni ai giapponesi di Asahi per 2,55 miliardi di euro.
Per Allen & Overy, che ha affiancato gli acquirenti, ha agito un team che per gli aspetti italiani dell'operazione, è stato guidato dal partner corporate **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dagli associate **Antonio Ferri** e **Francesca Croci**. Il counsel **Filippo Bucchi**, coadiuvato dalla senior associate **Maria Vittoria La Rosa**, ha curato gli aspetti di diritto amministrativo, il counsel **Livio Bossotto** ha seguito gli aspetti di diritto del lavoro, mentre gli aspetti di diritto della proprietà intellettuale e data protection sono stati curati dal counsel **Lydia Mendola**, coadiuvata dal senior associate **Ettore Frustaci** e dalla trainee **Emanuela Semino**.
Il team italiano di Freshfields, invece, ha visto impegnati il socio **Nicola Asti** con l'associate **Domenico Garofalo** per i profili corporate e il partner **Gian Luca Zampa** con gli associate **Alessandro Di Gio** e **Giulia Attinà** per quelli antitrust.
Anche Hogan Lovells ha avuto un ruolo primario nell'assistenza a SabMiller con i soci corporate **Andrew Pearson** a Londra, **Johannes Buntjer** ad Amsterdam e per la parte



italiana dell'operazione con il socio m&a **Leah Dunlop**, il senior associate **Simone Cucurachi**, e gli associate **Pierluigi Feliciani** e **Maria Teresa Lucibello** e il trainee **Andrea Foglia** coadiuvati da oltre 30 professionisti dello studio per gli aspetti di antitrust, diritto amministrativo, banking, commerciale, contenzioso, employment, intellectual property, privacy, real estate.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Vendita di Peroni
Il valore
2,55 miliardi

7 CAMPARI BRINDA A GRAND MARNIER

Sempre nel settore food, Pedersoli




Eugenio Barcellona

ha assistito il gruppo Campari nell'accordo siglato con i membri della famiglia azionista di Société des Produits Marnier Lapostolle (Spml), proprietaria del marchio Grand Marnier, al fine di portare il Gruppo italiano a detenere il controllo della società quotata alla Borsa di Parigi.
Lo studio ha assistito Campari anche nella definizione del contestuale accordo in esclusiva siglato con Spml per la distribuzione del portafoglio di spirits Grand Marnier a livello mondiale.
Per Pedersoli ha agito un team guidato dall'equity partner **Eugenio Barcellona** che, con **Clara Cibrario Assereto** e in collaborazione con lo studio legale francese Brandford Griffith & Associés ha curato gli aspetti corporate m&a, mentre quelli regolamentari e antitrust connessi all'operazione sono stati seguiti dall'equity partner **Davide Cacchioli** e dalla partner **Lisa Noja**.
I venditori sono stati assistiti da Fidufrance e Darrois.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Acquisizione di Grand Marnier
Il valore
650 milioni di euro

8 VIA AL NUOVO CORSO DI ITALGAS

Separazione da Snam e quotazione in Borsa. Ha preso il via così il nuovo corso di Italgas. L'operazione ha visto agire Goldman Sachs in qualità di advisor finanziario, mentre Cleary Gottlieb e Orrick, rispettivamente con due team guidati dai soci **Roberto Bonsignore** e **Patrizio Messina**, sono stati gli advisor legali.
Più nel dettaglio, per Cleary Gottlieb oltre a Bonsignore hanno agito il socio **Pietro Fioruzzi** e gli avvocati **Fabio Saccone**, **Nicole Puppieni**, **Mattia Paglierini**, **Giulia Moratti** e **Pietro Meineri**.
Per Orrick, invece, oltre Messina, hanno lavorato al deal **Alessandro Accrocca**, **Beatrice Maffeis** e **Giorgia Ferrara**.
Per Snam, inoltre, ha agito la direzione affari legali con un team formato da **Marco Reggiani**, **Rozemaria Bala**, **Stefano Sperzagni** e **Alessio Minutoli**.
L'operazione ha previsto la


Patrizio Messina

costituzione di una newco che ha inglobato Italgas e l'assegnazione ai soci Snam di un'azione della nuova società ogni cinque azioni Snam detenute. Dopo la scissione, Snam ha mantenuto una quota del 13,5% di Italgas. Nel dettaglio l'operazione ha previsto la vendita da parte di Snam alla società beneficiaria di 98 milioni di azioni di Italgas, pari al 38,87% del capitale sociale, per un prezzo di 1,5 miliardi di euro.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Scorporo di Italgas da Snam
Il valore
1,5 miliardi

9 BUYOUT DI SETEFI

Affiancata da Pedersoli, Intesa Sanpaolo ha ceduto Setefi e Intesa Sanpaolo Card a una cordata di private equity assistita dallo studio Gitti Raynaud. Mediobanca ha agito quale advisor finanziario dell'acquirente. Dopo un'asta competitiva gestita da Ubs, è



risultata vincitrice la cordata di fondi di private equity formata da Bain Capital, Advent International e Clessidra che in precedenza avevano rilevato anche l'Istituto centrale delle banche popolari (Icbpi) e, di conseguenza, la controllata Cartasì. Il controvalore della cessione è stato fissato a 1,035 miliardi di euro. Intesa Sanpaolo è stata assistita dallo studio legale Pedersoli con un team guidato dall'equity partner **Carlo Pedersoli** e composto dall'equity **Andrea Gandini** e dai partner **Diego Riva**, **Csaba Davide Jákó** e l'associate **Edoardo Pedersoli** per gli aspetti corporate m&a, nonché dall'equity **Maura Magioncalda** e dal partner **Consuelo Citterio** per i profili banking e dall'equity **Davide Cacchioli** per gli aspetti antitrust.


Carlo Pedersoli

Il consorzio di private equity è stato invece affiancato dallo studio legale Gitti Raynaud che ha agito con un team composto per i profili m&a dai soci **Gregorio Gitti**, **Vincenzo Giannantonio** e **Matteo Treccani** e dai senior associate **Jessica Fiorani** e **Cristina Cavedon**. Per i profili banking dal socio **Angelo Gitti**, dal counsel **Daniele Cusumano** e dall'associate **Alessandro Pallavicini**. Mentre i profili commerciali/giuslavoristici sono stati seguiti da **Pietro Massimo Marangio**, **Elisa Mapelli**, **Claudia Crivelli**, **Andrea Imberti** e **Sergio Sionis**.
Weil Gotshal & Manges ha seguito il consorzio per i profili m&a di diritto inglese e Kirkland & Ellis per i profili banking. Infine, le banche finanziatrici sono state assistite da Latham & Watkins con un team formato dal partner **Marcello Bragliani** e le associate **Alessia De Coppi** e **Sara Pedrotti**. Carbonetti & Associati, con

Fabrizio Carbonetti, **Alessandro Metrangolo**, **Marco Romanelli** e **Diego Cefaro** ha seguito i profili regulatory dell'operazione, mentre Pirola Pennuto Zei & Associati con **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza** e **Nathalie Brazzelli**, ha seguito quelli fiscali.

La practice
Private equity
Il deal
Buyout di Setefi
Il valore
1,035 miliardi

10 L'INTER DIVENTA CINESE

Lo studio BonelliErede ha agito come advisor legale del gruppo cinese Suning, colosso asiatico dell'e-commerce, che ha rilevato il 68,5% dell'Inter da **Erick Thohir**. Il




Stefano Micheli

presidente e la International Sports Capital sono stati assistiti da Latham & Watkins, mentre la famiglia Moratti è stata affiancata da Cleary Gottlieb.
Nello specifico, BonelliErede, insieme allo studio cinese Jingtian & Gongcheng, ha assistito gli acquirenti con un team guidato dal socio **Stefano Micheli**, country partner per la Cina e l'Asia Orientale, e composto dal socio **Carlo Montagna** e dal managing associate **Marco De Leo** per gli aspetti corporate/m&a e dai soci **Massimilano Danusso**, **Giovanni Guglielmetti**, **Luca Perfetti** e **Vittorio Pomarici** per gli aspetti, rispettivamente, di diritto bancario, della proprietà intellettuale, amministrativo e del lavoro.
Latham & Watkins ha assistito invece F.C. Internazionale Milano e International Sports Capital con un team composto da **Stefano Sciolla**, **Giancarlo D'Ambrosio** e **Luca Maranetto** per gli aspetti corporate m&a e da **Tim Hia**, **Andrea Novarese**, **Dolynn Yap** e **Sara Pedrotti** per gli aspetti finance.

Infine, Cleary Gottlieb ha assistito Internazionale Holding con un team composto da **Roberto Casati**, **Gerolamo Da Passano** e **Lorenzo Freddi**. L'attuale socio di controllo, International Sports Capital, resterà come azionista di minoranza, con Thohir che continuerà alla guida del club come presidente, mentre Internazionale Holding della famiglia Moratti cesserà di essere azionista. La partnership con Suning Holdings Group è volta a potenziare il rapporto privilegiato tra l'Inter e i suoi 130 milioni di tifosi in Cina e a supportare la strategia di business globale della società nerazzurra.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Acquisizione del 68,5% dell'Inter
Il valore
414 milioni (stima)

11 CVC SI AGGIUDICA IL 100% DI SISAL

Il private equity Cvc si è aggiudicato il 100% di Sisal per un valore di impresa pari a 1 miliardo di euro. Cvc è stato assistito sul piano legale da Latham & Watkins con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Giovanni Spedicato**, **Guido Bartolomei**, **Andrea Stincardini** e **Giovanna Garbarino** per gli aspetti di diritto societario, da **Cesare Milani** e **Francesca Serafini** per gli aspetti di diritto amministrativo, da **Marcello Bragliani**, **Jay Sadanandan**, **Jocelyn Seitzman**, **Gabriele Pavanello** e **Federico Maria Imbriani** per gli aspetti di diritto finanziario.
Sempre per Cvc hanno agito Morgan Stanley lato m&a, Bain e Atk per la due diligence commerciale e PwC per la due diligence finanziaria. I profili fiscali relativi alla strutturazione d'acquisto e alla tax due diligence sono stati curati dallo studio Facchini Rossi con i soci **Luca Rossi**, **Marina Ampolilla** e **Giancarlo Lapecorella**, il senior associate **Antonio Privitera** e gli associate **Valentina Buzzi**, **Laura Golinelli** e **Vincenzo Maiese**.
A vendere sono stati i fondi gestiti da Apax Partners, Permira e Clessidra per i quali hanno agito Legance per i profili legali e Maisto per quelli fiscali. In particolare


Stefano Sciolla

Legance ha assistito Apax Partners, Permira e Clessidra con un team composto dal partner **Filippo Troisi**, dal senior counsel **Alberto Vaudano** e dall'associate **Andrea Sorace**. Maisto e Associati ha assistito i venditori per gli aspetti fiscali dell'operazione con un team guidato da **Marco Valdonio** mentre Di Tanno e Associati ha assisto Apax per gli aspetti fiscali con i partner **Fabio Brunelli** e **Domenico Ponticelli**. Qui gli altri advisor sono stati Deutsche Bank, Ubs e PwC. Morgan Stanley, Credit Suisse e UniCredit hanno fornito finanziamento a debito in supporto alla transazione. Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un doppio team: da Londra ha agito il partner **Robert Burt** con le managing associate **Jennifer Brennan** e **Mandeep Sidhu**, da Milano il partner **Andrea Arosio** con il managing associate **Diego Esposito**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Cvc per il 100% di Sisal
Il valore
1 miliardo di euro

12 ENELCOMPRA METROWEB

Grimaldi ha affiancato Enel Open Fiber (Eof), società controllata al 100% da Enel, nell'acquisizione e nella successiva integrazione del gruppo Metroweb, proprietario della principale infrastruttura di rete in fibra ottica di Milano e della Lombardia, con gli attuali soci F2i Fondi italiani per le Infrastrutture sgr, Fsi Investimenti e Cdp Equity e Swisscom Italia, assistiti da Giliberti Triscornia, Lombardi Molinari Segni e Legance. L'operazione ha previsto un aumento di capitale in Eof da 714 milioni di euro riservato a Enel e Cdp Equity, le cui risorse siano state impiegate per l'acquisizione da parte di Eof dell'intero capitale di Metroweb Italia. L'enterprise value della società è di 814 milioni di euro, valore che tiene conto dell'acquisto da parte di Metroweb Italia di tutte le partecipazioni di minoranza nelle proprie controllate.


Francesco Sciaudone

Enel Open Fiber è stata assistita da Grimaldi con gli avvocati **Francesco Sciaudone**, **Salvatore Grimaldi**

e **Daniela Fioretti**, nonché dallo Studio Valli Mancuso & Associati con gli avvocati **Fabio Macaluso** e **Andrea Valli**.
F2i sgr e Metroweb Italia sono state assistite da Giliberti Triscornia, con un team guidato dai soci **Alessandro Triscornia** e **Riccardo Coda**, coadiuvati dai senior associate **Gianluca Grazioli** e **Emilio Bettaglio**.
Sul fronte Fsi Investimenti-Cdp Equity ha operato Lombardi Molinari Segni, con un team composto dai partner **Antonio Segni** e **Ruggero Gambarota** e dal senior associate **Luigi Lombari**.
Swisscom è stata affiancata da Legance, con il partner **Filippo Troisi**, il senior counsel **Alberto Vaudano** e l'associate **Marino Ghidoni**.

La practice
Corporate m&a

Il deal
Acquisizione di Metroweb da parte di Enel

Il valore
814 milioni di euro



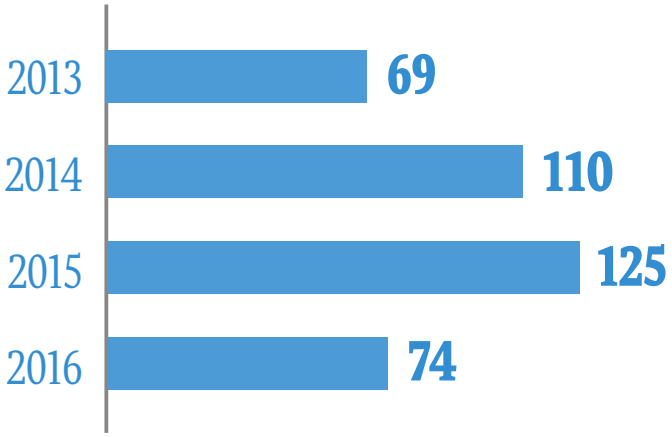


Tutti i cambi di poltrona del 2016



QUANTI...

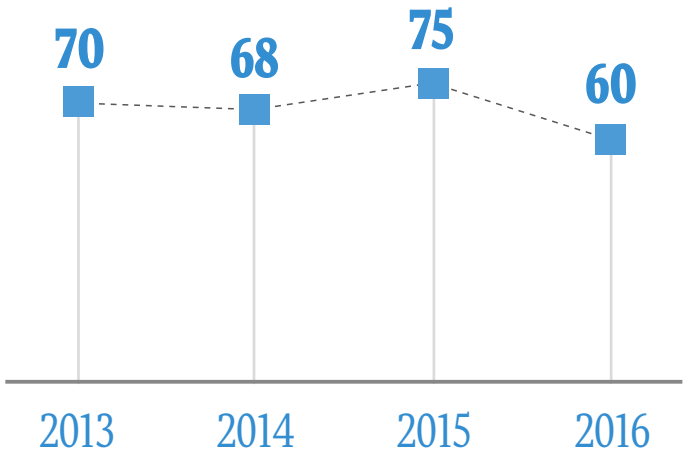
Numero dei cambi di poltrona di soci nell'ultimo quadriennio



Scende (-38%) il numero di lateral hire registrati nel corso dell'anno ma cresce (+37%) il valore medio del fatturato spostato da ciascun socio. Intanto gli studi d'affari sono sempre più attenti a premiare i propri talenti. Record di nuove insegne, tra spin off e arrivi dall'estero

...E QUANTO

Valore complessivo (in mln di euro) dei cambi di poltrona nell'ultimo quadriennio



Meno cambi di poltrona. Ma selezioni più attente al *portable business.* Dalla stagione dei ricollocamenti si passa a quella degli investimenti. Con gli studi legali d'affari sempre più impegnati a valorizzare anche le risorse interne, a cominciare dai giovani talenti.

È questo, in estrema sintesi, il quadro che emerge dall'ultima analisi dei movimenti di mercato che hanno interessato i professionisti italiani nel 2016.

A fronte di oltre 120 cambi di casacca registrati nel 2015, quest'anno i lateral hire di soci registrati nel Paese sono stati 74 (dato aggiornato al 30 novembre). Con una riduzione del trend degli spostamenti da studio a studio del 38% circa. Il fatturato spostato da queste operazioni, invece, è passato da 75 a 60 milioni di euro (-20%).

Sebbene, però, gli avvocati che sono passati da un'associazione professionale all'altra siano diminuiti in maniera sensibile rispetto agli ultimi due anni (in cui a sostenere la maggiore mobilità erano state anche le diverse ristrutturazioni avvenute nel settore), va notato che il fatturato medio spostato da ciascun lateral hire si è alzato passando da 600mila euro a 827mila euro (+37%).

In crescita anche il numero dei legali da (almeno) un milione di euro. Nel 2015 i professionisti che spostavano con sé un fatturato a sei zeri rappresentava appena

74

I soci che hanno cambiato studio nel corso del 2016

l'11% del totale dei cambi di potrona registrati. Quest'anno, invece, i lateral milionari sono stati quasi uno su tre. Il 42% di questi professionisti, invece, ha trasferito un business case con un valore stimato compreso tra 500mila e 900mila euro. Mentre la percentuale delle operazioni che hanno coinvolto un professionista con un giro d'affari proprio di valore inferiore al mezzo milione di euro è scesa dal 51% del 2015 al 28%.

60,4
mln di euro

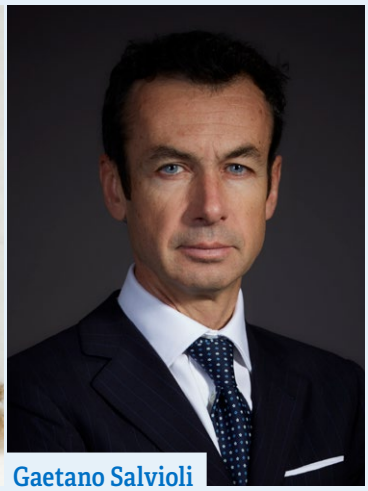
Fatturato spostato dai 74 lateral hire

I PIÙ RICHIESTI SI OCCUPANO DI M&A E TAX

Sul fronte delle aree di competenza, invece, il 2016 conferma il trend che già l'anno precedente aveva messo in evidenza e che vede una forte richiesta di professionisti esperti in materia fiscale e tributaria. Si occupa di tax, infatti, il 15% dei soci che hanno cambiato studio negli ultimi dodici mesi. Nel 2015 erano stati il 12,8%.

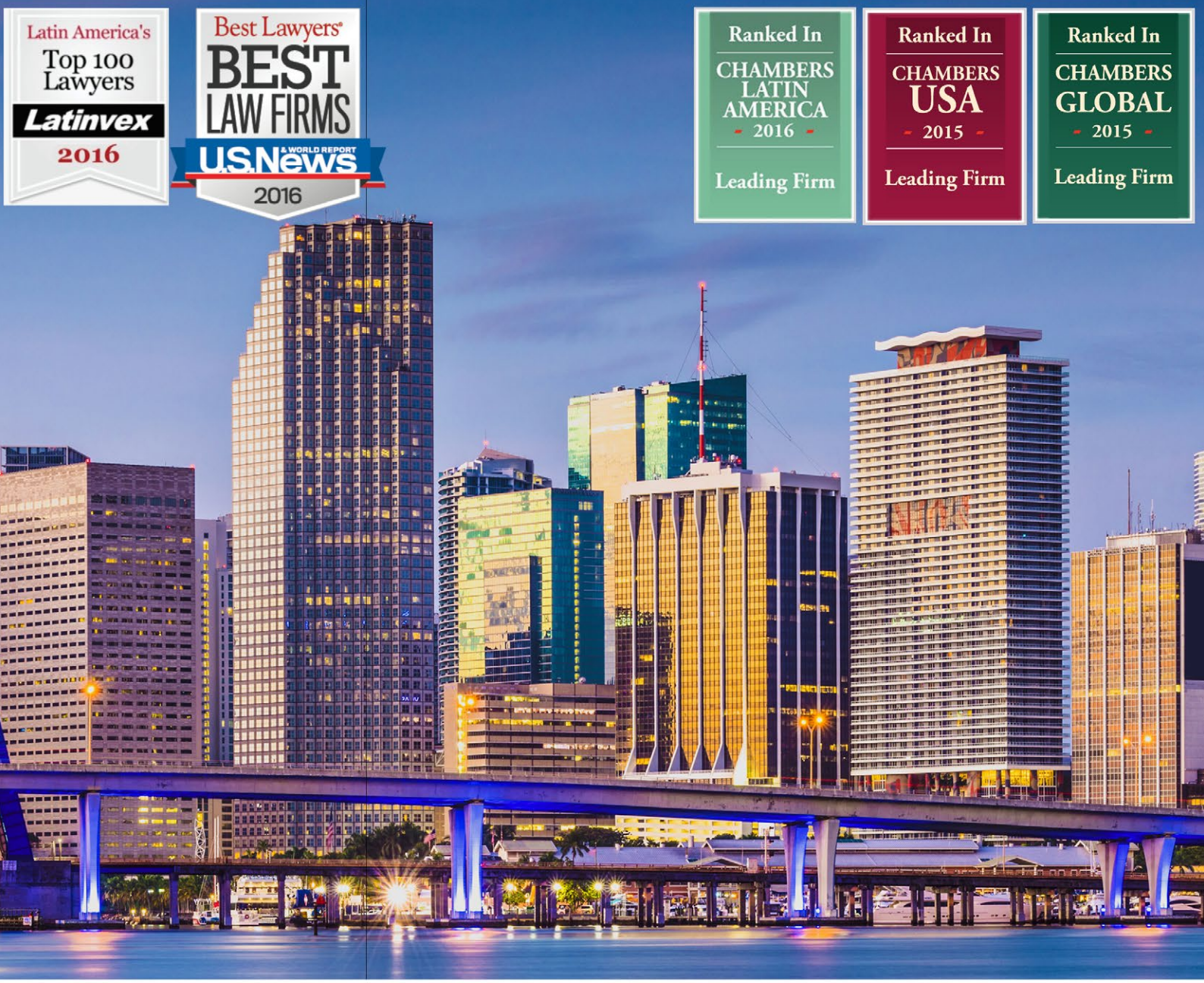
Tra le operazioni più recenti, in questo settore, possiamo ricordare l'arrivo di **Roberta Moscaroli** in Dentons dove alcuni mesi prima aveva fatto il suo ingresso **Andrea Fiorelli**. Giovannelli & Associati ha investito nel settore prendendo **Gaetano Salvioli** dallo studio Spadacini. Mentre le boutique fiscali Puri Bracco Lenzi e Ludovici & Partners si sono ulteriormente rafforzate prendendo rispettivamente **Marco Jannon** e **Massimo Simone**, la prima, e **Pietro Piccone Ferrarotti**, la


Roberta Moscaroli


Gaetano Salvioli

I CAMBI DI POLTRONA DEL 2016

Nome	Cognome	Studio di arrivo	Studio di provenienza
Aian	Abbas	Dentons	Ashurst
Lodovico	Artoni	Tonucci & Partners	Russo De Rosa
Maurizio	Baldoli	Visconti & Associati	Baldoli Caccia Dominioni
Giuseppe	Barra Caracciolo	White & Case	Ashurst
Patrizio	Bernardo	Delfino Willkie Farr & Gallagher	Ls Lexjus Sinacta
Gabriele	Bernascone	Gitti & Partners	Italy legal focus
Sara	Biglieri	Dentons	Rucellai & Raffaelli
Daniele	Bonvicini	Gande Stevens	Rödl & Partner
Michael	Bosco	Studio proprio	Dla Piper
Uberta	Caccia Dominioni	Visconti & Associati	Baldoli Caccia Dominioni
Fabio	Cagnola	Cagnola e Associati	Bana
Emanuela	Campari Bernacchi	Gattai Minoli Agostinelli	Legance
Giuseppe	Cannizzaro	In house in Poste Italiane	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Germana	Cassar	Dla Piper	Macchi di Cellere Gangemi
Marinella	Ciaccio	Molinari e Associati	Lombardi Molinari Segni
Maurizio	Cimetti	Legalitax	NCTM
Fabio	Coppola	Lms	Latham & Watkins
Ciro	Cornelli	Cornelli Gabelli	Morri Cornelli
Roberto	Culicchi	In house in Bsi Europe	Hogan Lovells
Silvia	D'Alberti	Gattai Minoli Agostinelli	Allen & Overy
Massimiliano	Danusso	BonelliErede	Allen & Overy
Alessandro	de Botton	Molinari e Associati	Lombardi Molinari Segni
Maurizio	Di Marcotullio	DMG	Macchi di Cellere Gangemi
Alessandro	Dubini	Dentons	Biscozzi Nobili
Alessandro Fosco	Fagotto	Dentons	Pedersoli
Gianluca	Fanti	White & Case	Ashurst


Latin America's Top 100 Lawyers
Latinvex
2016
Best Lawyers
BEST LAW FIRMS
U.S.News & WORLD REPORT
2016
Ranked In
CHAMBERS LATIN AMERICA
2016
Leading Firm
Ranked In
CHAMBERS USA
2015
Leading Firm
Ranked In
CHAMBERS GLOBAL
2015
Leading Firm

ARHMF

Avila Rodriguez Hernandez Mena & Ferri LLP

BANKING & FINANCE, CORPORATE, MERGERS & ACQUSITIONS, IMMIGRATION
LITIGATION & ARBITRATION, REAL ESTATE, TAX, TRUSTS & ESTATES

Corporate M&A 2016 Awards by legalcommunity
Martedì 21 giugno 2016

Studio dell'anno
Italian Commitment
AVILA RODRIGUEZ HERNANDEZ MENA & FERRI

M.Ferri: mferri@arhmf.com
M.Teia: mteia@arhmf.com

arhmf.com

Nome	Cognome	Studio di arrivo	Studio di provenienza
Nicolò	Ferretti	Nunziante Magrone	Bardehle Pangenberg
Andrea	Fiorelli	Dentons	Norton Rose Fullbright
Filippo	Fioretti	Pavia e Ansaldo	Simmons & Simmons
Sergio	Fulco	Gattai Minoli Agostinelli	NCTM
Massimo	Gabelli	Cornelli Gabelli	Morri Cornelli
Luca	Giancola	Loconte & Partners	BonelliErede
Gianvittorio	Giroletti Angeli	Giovannelli & Associati	RCC
Pierfrancesco	Giustiniani	Orsingher Ortu	Hi.Lex
Gaia	Guizzetti	Lms	Latham & Watkins
Domenico	Gullo	Dla Piper	Ashurst
Fabrizio	Iliceto	R&P Legal	Bvr & Partners
Marco	Jannon	Puri Bracco Lenzi	Deiure
Nicholas	Lasagna	Simmons & Simmons	White & Case
Paola	Leocani	Simmons & Simmons	White & Case
Roberto	Limitone	Legalitax	NCTM
Paolo	Manganelli	Ashurst	Paul Hastings
Antonio	Martino	Dla Piper	Agenzia delle Entrate
Umberto	Mauro	EY	Norton Rose Fullbright
Ugo	Molinari	Molinari e Associati	Lombardi Molinari Segni
Alessandro	Monza	Delfino Willkie Farr & Gallagher	Norton Rose Fullbright
Roberta	Moscaroli	Dentons	Dla Piper
Daniela	Murer	R&P Legal	Eversheds
Gilberto	Nava	Chiomenti	Legance
Giovanni	Osnago Gadda	Amtf	Grimaldi
Carlo	Pappalettera	Carnelutti	Giliberti Triscornia
Ferrante	Paveri Fontana	Giovannelli & Associati	Benessia Maccagno
Pietro	Piccone Ferrarotti	Ludovici Piccone & Partners	Maisto
Luca	Pocobelli	Dentons	Latham & Watkins

Nome	Cognome	Studio di arrivo	Studio di provenienza
Roberto	Podda	K&L Gates	Grande Stevens
Giuseppe	Portale	Portale Purpura	Portale Visconti
Fiorenza	Resta	Pavia e Ansaldo	Resta e Associati
Diego	Rigatti	Fieldfisher	Osborne Clarcke
Marco	Rizzo	Gitti & Partners	Italy legal focus
Ferrari	Rocco	Gatti Pavesi Bianchi	Pavia e Ansaldo
Paolo	Rulli	Grimaldi	Clifford Chance
Daniela	Sabelli	Curtis	Simmons & Simmons
Eugenio	Salvi	Legalitax	NCTM
Gaetano	Salvioli	Giovannelli & Associati	Spadacini
Paola	Sangiovanni	Gitti & Partners	Italy legal focus
Francesco	Satta	Pavia e Ansaldo	Dla Piper
Massimo	Simone	Puri Bracco Lenzi	Hager & Partners
Stefano	Speroni	Dentons	Grimaldi
Francesca	Sutti	CMS	Dla Piper
Massimo	Tesei	Jones Day	Carbonetti
Mario	Todino	Jones Day	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Stefano	Traniello	Giovannelli & Associati	Benessia Maccagno
Piero	Viganò	Gitti & Partners	Osborne Clarcke
Paolo	Zamberletti	K&L Gates	Dla Piper

seconda. Quest'ultima, con l'arrivo del nuovo socio, inoltre ha anche cambiato nome diventando Ludovici Piccone & Partners.
La practice più richiesta, però, si conferma il corporate m&a che ha registrato il 30% dei lateral hire di quest'anno (nel 2015 erano stati il 24%). Tra i cambi di poltrona più rilevanti in questo settore non possiamo non ricordare quello di **Carlo Pappalettera**, passato a Carnelutti, oppure quello di **Stefano Speroni**, entrato in Dentons,

così come quello di **Daniele Bonvicini** che si è trasferito nella sede di Milano dello studio Grande Stevens.
Litigation, banking e antitrust sono le altre practice che hanno registrato il maggior numero di investimenti.

827.000
euro

Fatturato spostato, in media, da ogni cambio di poltrona

DENTONS PIGLIA TUTTO

Lo studio più attivo sul fronte lateral hire è stato Dentons. L'insegna internazionale, da un anno attiva in Italia, sotto la guida di **Federico Sutti** è riuscita ad attrarre ben otto soci che sono andati a rafforzarla in numerosi settori strategici. A cominciare dal corporate m&a dove, oltre al già citato Speroni, la law firm è riuscita a portare a bordo anche **Luca Pocobelli**, **Aian Abbas** e più di recente **Alessandro Dubini**. Importante anche l'apertura dello studio al banking con l'arrivo di **Alessandro Fosco Fagotto** e l'investimento nel litigation che Dentons ha affidato a **Sara Biglieri**.
Nella classifica dei "conquistatori", si è messa in luce anche la boutique Giovannelli & Associati che ha ampliato la partnership con quattro ingressi di qualità: oltre a quello di Salvioli, ci sono stati anche quello di **Stefano Traniello** e **Ferrante Paveri Fontana**, che si occupano di corporate m&a e quello di **Gianvittorio Giroletti Angeli** attivo sul fronte corporate finance.
L'effetto *work in progress* ha sostenuto anche la campagna acquisti di Gattai Minoli Agostinelli che nel corso dell'anno ha messo a segno tre "centri" importanti che hanno consentito allo studio di rafforzarsi in altrettante


Alessandro Fosco Fagotto


Aian Abbas

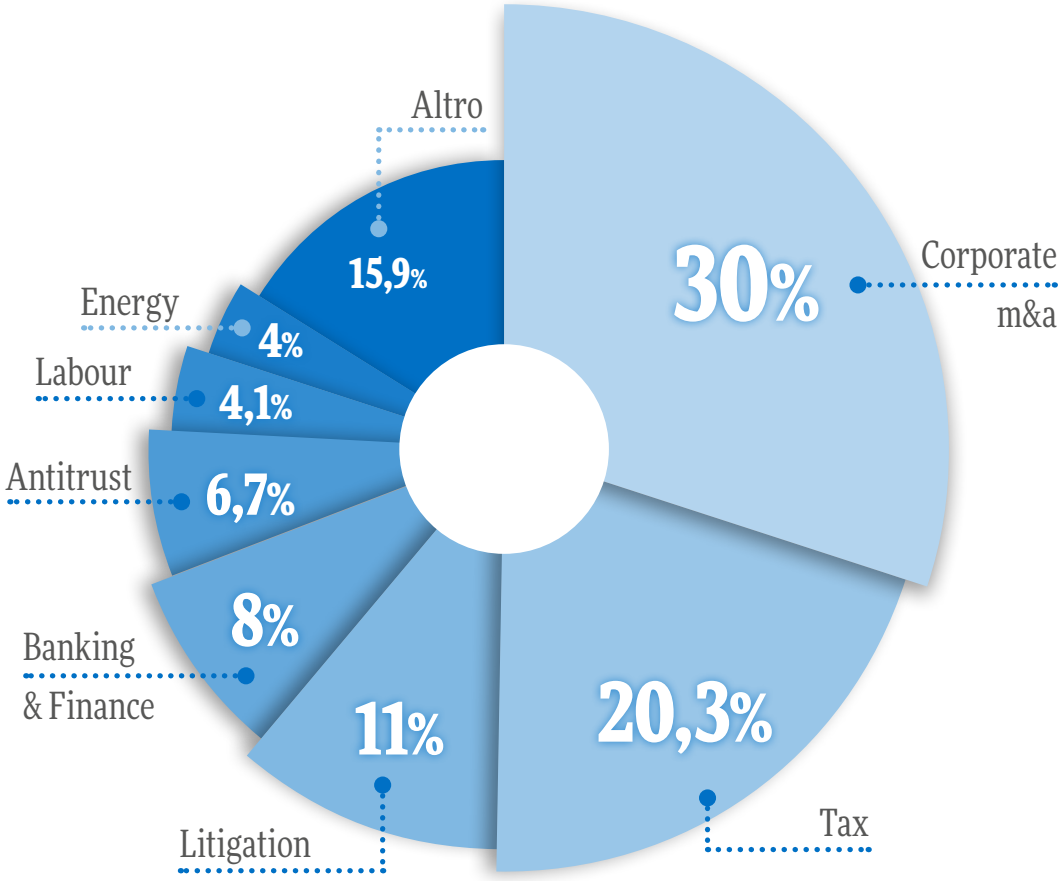
aree strategiche: l'antitrust, con **Silvia D'Alberti**, il litigation con **Sergio Fulco** e la finanza strutturata con **Emanueala Campari Bernacchi**.
Tre ingressi (a fronte di sei uscite) anche per Dla


Domenico Gullo


Germana Cassar

LE AREE DI COMPETENZA PIÙ RICHIESTE

I settori di specializzazione più interessati da laterali hire




Gilberto Nava


Romeo Battigaglia

Piper che ha messo a segno almeno due delle operazioni più rilevanti dell'anno rafforzando l'amministrativo con **Germana Cassar**, il litigation e regulatory con **Antonio Martino**, già capo dell'Ufficio centrale per il contrasto agli illeciti fiscali internazionali e l'antitrust con **Domenico Gullo**.
Tra le insegne internazionali, poi, si segnala anche l'attivismo di K&L Gates che ha affidato il labour a **Roberto Podda** e ha preso **Paolo Zamberletti** per l'energy e quello di Simmons & Simmons che ha aperto la partnership a **Paola Leocani** e **Nicholas Lasagna**, arrivati a rafforzare il team finance guidato da **Romeo Battigaglia**.
Quanto ai big italiani, nel 2016, solo BonelliErede e Chiomenti hanno messo a segno nuove acquisizioni di soci. Il primo ha preso **Massimiliano Danusso**, arrivato a guidare la sede di Londra dello studio. Mentre Chiomenti ha pensato di rafforzarsi nel tmt con **Gilberto Nava**.

GRANDE ATTENZIONE ALLA CRESCITA INTERNA

Un altro dato che quest'anno emerge in maniera rilevante, poi, è l'attenzione prestata dagli studi alla valorizzazione delle proprie risorse interne.
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, per esempio, ha promosso otto nuovi partner mostrando una chiara volontà di sostenere anche un percorso di crescita organica della

18

Le nuove insegne sul mercato

VOTA IL TUO PREFERITO

Tax Awards 2017

by legalcommunity.it

20 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

propria base associativa. Pirola Pennuto Zei ha nominato nove soci, mentre Rucellai & Raffaelli ne ha promossi cinque.
In totale, il numero di promozioni interne è stato pari a 86 di cui, stando a quanto risulta da *legalcommunity.it*, 73 di professionisti che hanno assunto il rango di partner.
In pratica, il numero nuovi soci promossi è stato pressoché pari a quello dei soci acquisiti sul mercato.

86

Promozioni
(di cui 73 a partner)

La differenza più frequente tra i profili degli uni e degli altri è che i primi sono solitamente legali più giovani che mostrano di avere le caratteristiche tecniche, commerciali e umane adatte a inserirsi a pieno titolo nella compagine associativa dello studio, mentre i secondi sono di norma professionisti più senior e con un business case già ben strutturato.

ANNO RECORD PER LE NUOVE INSEGNE

Infine, va sottolineato che il 2016 è stato un anno record sul fronte nelle nuove insegne. Si tratta di 18 nuove realtà, vale a dire il 28,5% in più delle nuove insegne registrate nel corso del 2015. Il mercato si è popolato di nuovi player arrivati sia da spin off, sia dall'arrivo di law firm dall'estero.


Daniele Raynaud

Tra queste ultime, l'operazione più rilevante è stata senz'altro lo sbarco di Fieldfisher che ha aperto la sua base italiana tramite un accordo di fusione (strutturato in questa fase in forma di Swiss Verein) con Studio Associato Servizi Professionali Integrati (Saspi) braccio legale di Crowe Horwath. L'operazione ha dato vita a una realtà che conta 21 partner distribuiti tra gli uffici di Milano, Roma, Venezia e Torino.
Tra gli spin off, invece, possiamo citare Cornelli Gabelli, sul fronte fiscale e Cagnola e Associati,

in ambito penale o Raynaud studio legale che ha visto **Daniele Raynaud** tornare a mettersi in proprio dopo l'esperienza con **Gregorio Gitti**. Ma forse, lo spin off più rilevante annunciato nel corso del 2016 è stato quello di **Ugo Molinari** che ha deciso di sciogliere la sua storica alleanza con Giuseppe Lombardi e dare vita a una nuova realtà indipendente assieme ai soci **Alessandro de Botton** e **Marinella Ciaccio**.

I 10 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2016





UGO MOLINARI

da Lombardi Molinari Segni
a Molinari e Associati

Storico socio di Giuseppe Lombardi, vero asso nel settore delle ristrutturazioni e del real estate, l'avvocato ha deciso di mettersi in proprio e dare vita a un nuovo progetto assieme ad Alessandro de Botton e Marinella Ciaccio. La nuova insegna debutta sul mercato il primo gennaio 2017.



DANIELE BONVICINI

da Roedl & Partner
a Grande Stevens

È uno dei fuoriclasse del corporate m&a italiano. Un vero rainmaker. Amato dagli imprenditori, li capisce e accompagna nelle fasi più delicate del loro percorso di crescita. Dopo l'esperienza in una grande realtà internazionale ha deciso di entrare in una delle più prestigiose boutique d'Italia.



MASSIMILIANO DANUSSO

da Allen & Overy
a BonelliErede

Per anni è stato una delle colonne della law firm magic circle in Italia. A inizio anno ha deciso di affrontare una nuova sfida nella più grande organizzazione del Paese andando a guidare la sede di Londra. Finanza e grandi contenziosi sono tra i settori in cui opera più di frequente.



CARLO PAPPALETTERA

da Giliberti Pappalettera Triscornia
a Carnelutti

Tanti lo volevano e alla fine ha scelto di "sposare" il progetto professionale di uno degli studi legali più storici d'Italia. Tra i maggiori esperti di private equity del Paese, si occupa anche di finanza strutturata e m&a. Con lui lo studio rafforza un dipartimento che conta oltre 30 professionisti.



ANTONIO MARTINO

dall'Agenzia delle Entrate
a Dla Piper

Con il suo arrivo ha aggiunto ulteriore prestigio alla squadra di litigation & regulatory dello studio anglo americano. Negli ultimi 6 anni era stato capo dell'ufficio centrale per il contrasto agli illeciti fiscali internazionali. È stato uno degli ideatori del programma nazionale di voluntary disclosure.



SILVIA D'ALBERTI

da Allen & Overy
a Gattai Minoli Agostinelli

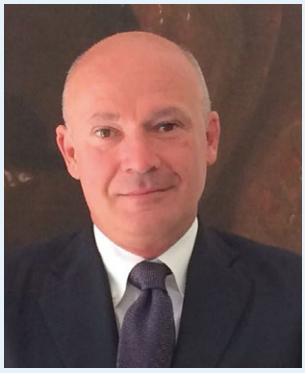
È una delle maggiori esperte di antitrust in Italia. L'avvocata, che prima di approdare in Gattai ha passato 20 anni in Allen & Overy, ha lavorato presso l'Autorità garante della concorrenza e del mercato, anche come condirettrice della direzione istruttoria energia.



PAOLA LEOCANI

da White & Case
a Simmons & Simmons

È considerata una delle stelle del mercato dei capitali in Italia. Professionista di rara classe, capace di centrare l'obiettivo nell'interesse dei clienti, molto apprezzata anche nelle stanze delle autorità del settore. Di recente ha contribuito alla riforma del liability management.



STEFANO SPERONI

da Grimaldi
a Dentons

Tra i più autorevoli specialisti di corporate m&a è uno di quei rari professionisti dotati di un personal brand di grande prestigio. Negli anni precedenti ha guidato la divisione corporate di Grimaldi e, prima ancora, è stato al fianco di Bruno Gattai in Dewey & Le Boeuf.



FABIO COPPOLA

da Latham & Watkins
a Lms

La sua area di pratica è il corporate m&a. L'avvocato è tra i professionisti più attivi del settore. Dotato di grandi capacità relazionali, è cresciuto professionalmente in BonelliErede ed è stato uno degli avvocati che ha contribuito più fattivamente all'affermazione di Latham & Watkins in Italia.



GERMANA CASSAR

da Macchi di Cellere Gangemi
a Dla Piper

Grande talento del diritto amministrativo, l'avvocata vanta anche una forte specializzazione in ambito energy. Prima di entrare in Macchi di Cellere Gangemi, nel 2010, Cassar ha operato in Brosio Casati e in Allen & Overy dal 1995 al 1998, poi dal 1999 al 2002 in Clifford Chance.

LE 10 START UP PIÙ INTERESSANTI DEL 2016



1. FIELDFISHER

Fieldfisher ha annunciato la sua espansione nella Penisola tramite la fusione (strutturata in questa fase in forma di Swiss Verein) con lo Studio associato servizi professionali integrati (Saspi) braccio legale di Crowe Horwath. L'operazione ha dato vita a una realtà che conta 22 partner.

2. CORNELLI GABELLI

La boutique fiscale e tributaria è nata con uno spin off dallo studio Morri Cornelli. Focus su consulenza e contenzioso fiscale, m&a, valutazione d'azienda compliance e real estate. Oltre ai soci fondatori, Ciro Cornelli e Massimo Gabelli, lo studio conta la presenza di altri cinque partner.

3. CAGNOLA & ASSOCIATI

Dominus della struttura è l'avvocato **Fabio Cagnola** da oltre trent'anni attivo nel settore del penale commerciale e d'impresa. Con lui, nello studio appena costituito, si segnalano gli avvocati **Gaia d'Urbano** e **Filippo Ferri**.

4. MOLINARI E ASSOCIATI

Lo studio aprirà i battenti a inizio 2017. Si tratta della boutique nata da uno spin off di Lombardi Molinari Segni guidato dal socio **Ugo Molinari**. Il team che segue l'avvocato in questo nuovo progetto professionale vede coinvolti anche i soci **Alessandro de Botton** e **Marinella Ciaccio**.

5. PORTALE PURPURA

Il professor **Giuseppe Portale** ha dato vita a una boutique indipendente assieme all'avvocato **Luca Purpura**. L'avvocato è uno dei massimi esperti in materia di diritto bancario e corporate governance. Il professore continuerà anche a collaborare con lo studio Visconti & Associati.

6. DMG

Studio formato solo da commercialisti. I fondatori di questa boutique sono **Maurizio Di Marcotullio**, già partner tax di Macchi di Cellere Gangemi e **Christian Gioco**, specializzato in processi di internazionalizzazione. Nel team anche la salary partner **Petra Malvestiti**, ex Legalitax.

7. DONATIVI E ASSOCIATI

Bari è ancora protagonista sul fronte delle nuove iniziative professionali. A ottobre ha preso il via Donativi e Associati, realtà guidata da **Vincenzo Donativi** e **Federica Trovato**. Oltre alla sede barese, lo studio è presente anche a Roma e conta complessivamente otto professionisti.



8. LAWAYS

Fondato da **Filippo Siano** e **Laura Fiordelisi** lo studio si occupa in particolare di m&a, corporate law, corporate finance, diritto immobiliare e societario in genere, diritto fallimentare, ristrutturazioni di impresa e private client. I fondatori hanno trascorsi in Grimaldi, Lombardi e Freshfields.

9. DLMS

Francesco De Lorenzi, **Mario Micciché**, **Marco Scalera** e **Marco Spada** hanno dato vita allo studio legale associato De Lorenzi Micciché Scalera Spada attivo sostanzialmente in ambito societario e contenzioso. I soci che hanno fondato lo studio provengono tutti da Cleary Gottlieb.

10. LAWARD

I fondatori, **Pierantonio Luceri** e **Nicola Roni** la definiscono la prima boutique "millennial". Sedi a Milano e Belluno. I due fondatori si occupano di m&a, venture capital e private equity e contenzioso. In precedenza hanno lavorato in realtà come Gianni Origoni Grippo e Bird & Bird.

Filippo Modulo



CHIOMENTI OGGI

Lo studio si ripensa. E innova. Trasforma il proprio nome in un brand, investe sull'eccellenza diffusa. È così che punta a mantenere la leadership di mercato anche nel prossimo futuro

hiomenti? Non serve più la dicitura studio legale. Il blasone più prestigioso dell'avvocatura d'affari italiana diventa un simbolo che si identifica per tutti con la professione legale senza bisogno di specificarlo. Ma quella appena ratificata dai soci non è solo un'operazione d'immagine. La quarta generazione di professionisti che anima questa organizzazione, su impulso di tutti i soci, ha svolto una vera e propria operazione di autocoscienza finalizzata a comprendere in profondità l'identità dell'istituzione di cui fa parte e a incarnarne i valori e gli obiettivi.

A inizio novembre, tutti e 300 i professionisti dello studio si sono ritrovati a Sciacca, in Sicilia, per raccontarsi. Una narrazione interpretata, in particolare, da tre grandi protagonisti della storia di Chiomenti: **Carlo Chiomenti**, che ha guidato lo studio nei primi anni 80, dopo il ritiro del fondatore **Pasquale, Michele Carpinelli**, socio protagonista degli ultimi trent'anni di attività dello studio, e **Carlo Croff** socio di riferimento che ha iniziato a guidare lo studio nel 2009, hanno spiegato, ciascuno riportando la propria esperienza e le proprie riflessioni, cosa significhi essere parte di questa istituzione che nel 2018 taglierà il traguardo dei 70 anni di attività sulla scena italiana.

1948

L'anno di fondazione

Chiomenti si riscopre, così, come una realtà densa di significati e di storia. Ma questo è il punto d'arrivo di un processo di costruzione di sé durato oltre un anno e mezzo e partito con la riorganizzazione della governance. Una riforma che ha visto l'introduzione, con l'investitura dei soci, della figura del managing partner che affianca il socio di riferimento, incarico ricoperto per il triennio in corso da **Filippo Modulo**. «All'inizio di questo mandato», racconta a *MAG* l'avvocato, «con Carlo Croff (socio di riferimento, ndr) abbiamo condotto una profonda riflessione su quale dovesse essere la visione dello studio per il prossimo futuro e su cosa servisse per realizzarla». Un'analisi condivisa con i soci gestori (**Paolo Giacometti**, **Massimiliano Nitti**, **Stefano Mazzotti**, **Alessandro Portolano** e **Gregorio Consoli**) e per la prima volta tradotta in strategia anche grazie all'ausilio di consulenti esterni.

L'obiettivo di questa strategia? «Confermarci al vertice dell'elite di questo mercato anche nel futuro». E per raggiungerlo, lo studio ha scelto come bussola una serie di valori in cui ogni professionista che ne fa parte si riconosce e che sono stati messi al centro di un vero e proprio "Manifesto": integrità, competenza, indipendenza, riservatezza e dedizione. Sul piano delle azioni "pratiche", invece, Chiomenti punta al perseguimento dell'eccellenza professionale diffusa

MONTBLANC

Pioneering since 1906.
For the pioneer in you.

Montblanc celebra 110 anni di costante innovazione con la nuova edizione di una delle sue prime stilografiche: la Montblanc Heritage Rouge et Noir decorata con l'iconica clip a serpente che ornava l'originale negli anni '20 del secolo scorso.

Scopra la storia completa su montblanc.com/pioneering.
Crafted for New Heights.



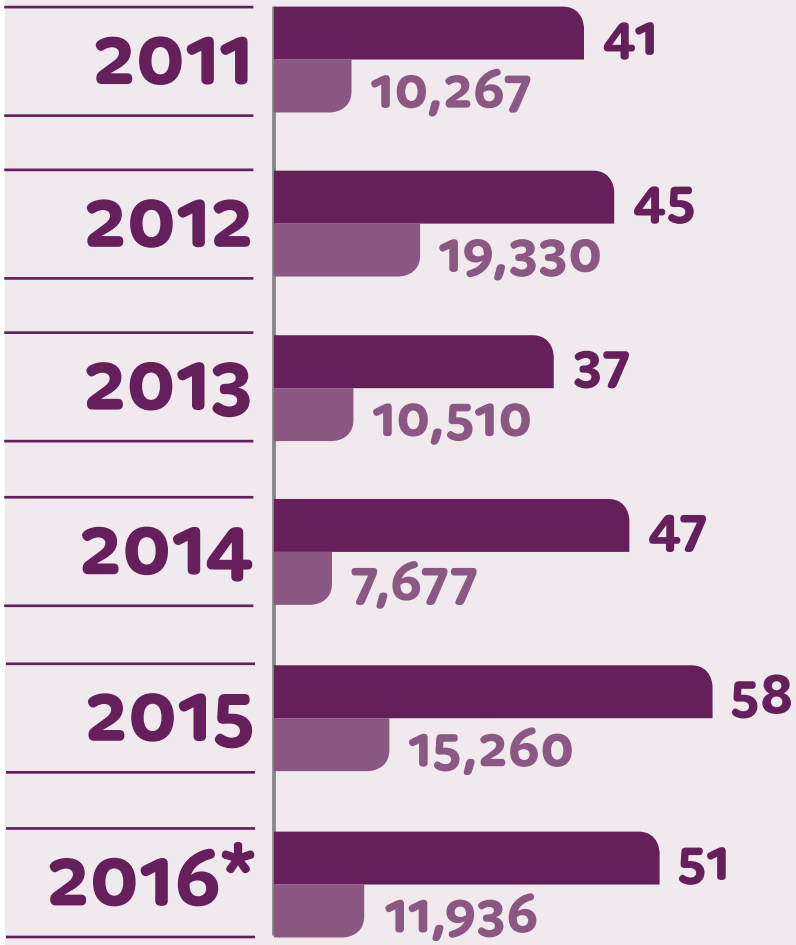
e al gioco di squadra. Il profilo e la preparazione di ogni professionista in forza allo studio deve e dovrà sempre più rispondere a precisi parametri qualitativi in cui il mercato dovrà sempre più identificare lo standard Chiomenti.

Il simbolo di questa svolta (il logo direbbero gli esperti di marketing) è una chiave che ha come impugnatura la "C" iniziale del nome dello studio per raccontarsi come l'organizzazione che può essere chiave di volta per la soluzione di una controversia o il perfezionamento di un'operazione; chiave di lettura per la comprensione più efficace del panorama normativo e punto di contatto con le persone chiave all'interno della business community.

Ma la scelta della chiave, come immagine capace di evocare l'identità dello studio, è legata anche all'impegno internazionale della firm, sempre più forte anche grazie alle relazioni con gli studi dello European network.

PROTAGONISTI NELL'M&A

Numero e valore (in miliardi di euro) dei deal seguiti per anno



*Dato aggiornato al 12/12/2016 - Fonte: MergerMarket

E alla necessità che il nome di questa organizzazione sia pronunciato correttamente ricordando a tutti gli stakeholder stranieri che key è anche il mondo in cui si legge la sillaba "Chi" all'inizio della parola Chiomenti.

Avvocato Modulo, è anche per questa attenzione ai vostri interlocutori stranieri che avete deciso di eliminare la dicitura "studio legale" dalla vostra insegna?
I motivi sono due. Il primo è che nessuno studio internazionale associa al suo nome la dicitura law firm. E quindi per noi che siamo e vogliamo essere percepiti come un player internazionale, l'aggiunta di "studio legale" dopo il nome non era più necessaria.

E il secondo motivo?
È che oggi, quando si dice Chiomenti, sia in Italia sia all'estero, si sa che si sta parlando dello studio legale. Abbiamo quindi portato il nome alla sua essenza identificativa dello studio istituzionale per eccellenza italiano.

Chiomenti, in questo modo, diventa un vero e proprio marchio...
Lo era già da tempo nei fatti, ma la cosa non era ancora completamente metabolizzata da parte nostra. Ma quello che abbiamo fatto non è stato un mero esercizio di restyling visivo. La nostra nuova identità è il frutto di un esercizio di analisi strutturato.

«Gli utili, fino a oggi, venivano distribuiti all'85% su base lockstep e al 15% su base meritocratica, ossia sulla base delle performance. Ora gli utili sono distribuiti al 100% su lockstep con progressioni definite. L'obiettivo è quello di eliminare fattori di competizione interna, promuovendo la coesione tra soci»

Da dove siete partiti?
Dalla considerazione del nostro posizionamento e da una riflessione approfondita sull'evoluzione in corso nel mercato. A questa analisi, come ovvio, sono seguite delle scelte.

La prima?
Anzitutto abbiamo confermato la volontà di essere e restare uno studio di fascia alta. Il che significa essere un punto di riferimento per le operazioni straordinarie, i grandi contenziosi e le questioni complesse. È questo il nostro Dna. E per riuscirci dobbiamo investire su ciò che ci distingue maggiormente.

Ovvero?
Ci sono tanti studi con eccellenti professionisti sul mercato. Ma sono pochissimi gli studi in grado di offrire un'assistenza qualitativamente eccellente in maniera così omogenea. Ancora una volta, questo implica delle scelte.

5

Le generazioni professionali che si sono succedute

LA CURIOSITÀ

CHIOMENTI

La law firm ha studiato il suo nuovo brand anche nella grafica e lo ha realizzato utilizzando un carattere di cui è proprietario che si chiama Black C6. La "C" ovviamente sta per Chiomenti. I colori scelti, il bianco e il nero, invece, sono stati preferiti per la capacità di evocare il concetto di eccellenza

Di che tipo?
Anzitutto in termini di politiche di assunzione, di valutazione dei processi di crescita dei collaboratori, di analisi della performance dei soci e di indicazioni strategiche.

Come cambia la selezione delle risorse?
Assieme a consulenti specializzati abbiamo definito dei criteri molto stringenti per selezionare i nostri collaboratori tenendo in considerazione le Università frequentate, i tempi di laurea, la conoscenza delle lingue e l'attitudine. Abbiamo adottato una serie di test d'ingresso a cui chiunque voglia

entrare a far parte di Chiomenti, d'ora in avanti dovrà sottoporsi.

340

Il numero di professionisti

Faceva riferimento anche ai percorsi di carriera...
Qui abbiamo riesaminato i nostri processi e i nostri principi cercando di rendere più chiari gli obiettivi e i metodi di valutazione sia per i soci che valutano sia per i collaboratori che vengono valutati.

Possiamo parlare di più trasparenza?
Trasparenza assoluta direi. Abbiamo stabilito dei modelli valutativi per cui ogni collaboratore sa chiaramente quali sono gli elementi oggetto di valutazione e rispetto a questi elementi quali sono i comportamenti attesi e qual è il peso delle valutazioni corrispondente a ciascun parametro definito.

L'approdo finale resta la partnership?
Non solo. I percorsi di carriera possono portare alla nomina a socio o a una posizione alternativa. Il che dà chiarezza al professionista che a un certo punto del suo percorso sa se è sulla strada verso l'associazione oppure no, e comunque può scegliere di avere una collocazione diversa.

Quali sono queste alternative?
Le principali sono il ruolo di counsel e quello di senior attorney. Quest'ultimo, in particolare, è un professionista che ha una preparazione tecnica d'eccellenza e ha una minore propensione alla gestione della clientela.

Immagino non sia un punto d'arrivo per tutti quelli che non accedono all'associazione...
È un percorso che va guadagnato. Ci sono gradini da salire. Anche perché l'obiettivo è quello di mantenere alto il livello qualitativo dei nostri avvocati. Garantire ai clienti una qualità omogenea dell'offerta professionale dello studio è un elemento essenziale. E non tutti quelli che comunque non diventano partner possono pensare di diventare automaticamente senior attorney o counsel.

Come possiamo descrivere, invece, il counsel?
È qualcuno che ha mostrato una maggiore propensione nello sviluppo

della clientela ma che non ha o non si vede ancora con tutte le caratteristiche necessarie per entrare nell'associazione. Può essere una figura intermedia ma anche una posizione di arrivo.

La vostra strategia cosa prevede rispetto alla gestione dei clienti?
Abbiamo fatto per la prima volta un'analisi della struttura della nostra clientela e introdotto un sistema per gestirla ("client relationship management"), attività che tradizionalmente qui, come in tanti altri studi italiani, era considerata appannaggio delle relazioni personali di un determinato dominus.

In questo modo cambia anche il modo di organizzare il lavoro?
In un certo senso sì. Più che altro abbiamo deciso di sistematizzare

L'ORGANIZZAZIONE

Il nuovo assetto della governance dello studio Chiomenti adottato nel 2015
Ruoli e partner in carica



l'approccio multidisciplinare e in chiave di aree di attività ("business unit") che abbiamo cominciato a sperimentare più di dieci anni fa quando abbiamo dato vita al team di real estate.

64

Il numero dei soci

Gruppi di lavoro non costituiti per practice, bensì per settori di mercato?
La chiave è la multidisciplinarietà. La business unit real estate è composta non tanto da avvocati esperti di piani regolatori e legge degli impianti, ma da avvocati di m&a, fiscalisti, amministrativisti ed esperti di finanza. È un modello che funziona, come dimostrano i risultati che abbiamo ottenuto nell'energia e nel restructuring e che ora vogliamo sviluppare su tutta la nostra offerta. Ovviamente questo vale anche per i gruppi di lavoro integrati che si occupano di m&a, public m&a, operazioni di mercato, operazioni di finanza straordinarie. Si pensi anche alle assistenze più recenti sui npls e anche ai contenziosi complessi.

Un lavoro che nell'ultimo anno avete portato avanti nel settore che potremmo definire digital?
Esattamente. Qui non avevamo sviluppato competenze interne e siamo andato a selezionarle sul mercato. Così sono arrivati prima **Paolo Bertoni** e poi **Gilberto Nava**. L'arrivo di Nava, inoltre, ha fatto da ponte anche con un altro mondo.

Quale?
Quello delle autorità indipendenti, che ci ha spinto a creare un dipartimento public affairs in cui rientrano antitrust, autorità indipendenti, il diritto amministrativo, che sono mondi connessi lavorando sulle stesse basi di principio. Lavorarci in modo integrato consente di presentarsi sul mercato con una capacità di visione più ampia.

Torna spesso sul concetto di squadra e di gruppo...
Ecco, crediamo molto nell'importanza di lavorare insieme perché, così facendo, siamo certi di moltiplicare le nostre forze.

Per puntare sul collettivo e sullo spirito di squadra avete anche rivisto il vostro sistema di remunerazione?
Sì. Abbiamo corretto il nostro sistema di lockstep misto.

In che modo?
Gli utili, fino a oggi, venivano distribuiti all'85% su base lockstep e al 15% su base meritocratica, ossia sulla base delle performance. Ora gli utili sono distribuiti al 100% su lockstep con progressioni definite. L'obiettivo è quello di eliminare fattori di competizione interna, promuovendo la coesione tra soci.

E il bonus?
Il bonus diventa «eccezionale», ovvero viene assegnato solo a chi, in un determinato anno, ha dato un contributo davvero straordinario alla performance dello studio. Ma ciò che più ci interessa è incentivare il gioco di squadra.

In questo nuovo assetto è previsto un nuovo limite d'età per la permanenza dei partner nell'associazione?
No, resta il solito: 65 anni. Derogabile in alcuni casi eccezionali con l'approvazione dell'assemblea.

125 mln €

Fatturato stimato nel 2015

ALL'ESTERO

SI PROSEGUE LUNGO LA STRADA TRACCIATA

Il nuovo corso dello studio Chiomenti non può prescindere dalla vocazione internazionale che sarà sviluppata in continuità con quanto fatto sinora. Ovvero attraverso la presenza diretta in location strategiche come Pechino, Shanghai, Londra o New York e le sinergie con la rete di alleati in Europa: Cuatrecasas Gonçalves Pereira, Gide Loyrette Nouel e Gleiss Lutz. Assieme a questi ultimi lo studio ha dato vita a un hub regolamentare a Francoforte. Il progetto si inserisce in una scia di attività che gli alleati continentali puntano a portare avanti in gruppi di lavoro istituzionali che ragionano sui trend di mercato o su iniziative e soluzioni per la gestione dell'organizzazione: dal knowledge management all'it. Chiomenti da quest'anno sarà tra i primi studi italiani a utilizzare Sap, sistema di gestione delle risorse e pianificazione delle attività.

«Abbiamo tre generazioni di soci, cinquantenni, quarantenni e trentenni che lavorano coesi alla massima velocità. Questo è un momento fantastico. Il momento giusto per gettare le basi del nostro futuro»

L'eccezione fino a oggi è stata quella di Michele Carpinelli?
Sì, a cui si è aggiunta quella di Francesco Ago, quest'anno. Francesco Ago resta come socio ma con una nuova missione. Tra le altre cose ha assunto un ruolo nel comitato sviluppo e nella reimpostazione dell'organizzazione in aree di attività. Michele Carpinelli, in un ruolo previsto dallo statuto, e coerentemente con i suoi nuovi impegni personali, continua a dare il suo contributo professionale su tematiche di particolare rilievo in operazioni societarie straordinarie, pareri e contenziosi complessi.

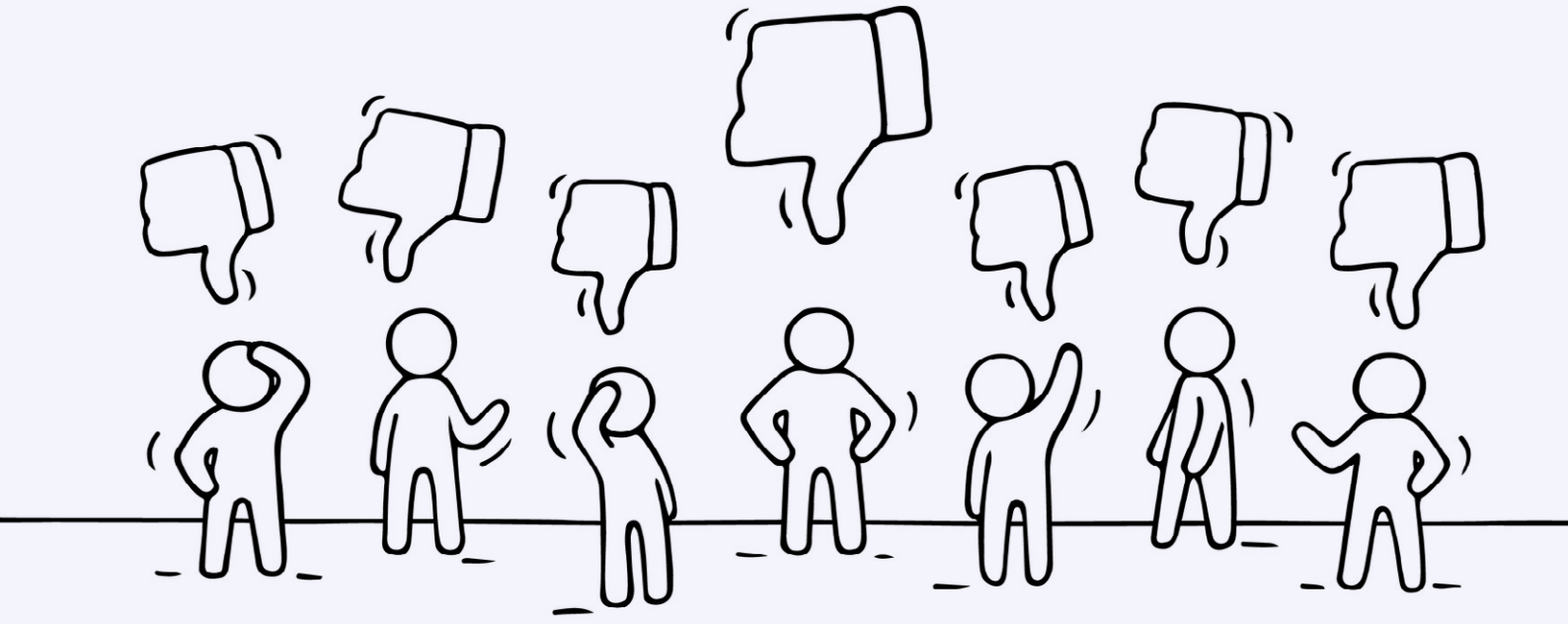
Quali sono le vostre aspettative? Quanto potete crescere ancora?
Se si vuol rimanere nella fascia alta bisogna fare selezione interna e inserire dall'esterno professionisti con competenze di eccellenza in settori in cui quest'ultima manca. Noi abbiamo la possibilità di crescere nei numeri e nel posizionamento.

Ma gli spazi ci sono?
Credo di sì. L'innovazione, anche organizzativa, mira proprio ad assicurare nuovi spazi di crescita. Non credo che cresceremo molto di più in termini di organico. Ma con queste iniziative aumenterà esponenzialmente la nostra capacità di produrre. Inoltre abbiamo un vantaggio competitivo più unico che raro.

Quale?
Abbiamo tre generazioni di soci, cinquantenni, quarantenni e trentenni che lavorano coesi alla massima velocità. Questo è un momento fantastico. Il momento giusto per gettare le basi del nostro futuro.

CONSULENTI ESTERNI: soddisfazione IN CALO tra gli in house

Comunicazione debole e poco ascolto: queste le critiche dei giuristi d'impresa secondo il sondaggio di Ad Maiora. I siti web degli avvocati bocciati nella maggior parte dei casi



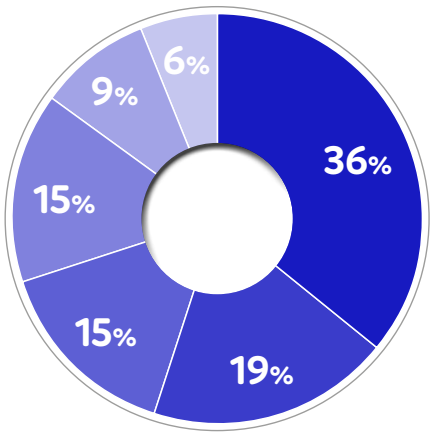
Quanto sono soddisfatti gli in house dei propri consulenti esterni? E quanto la capacità delle law firm di utilizzare il web aiuta la relazione con il cliente? A queste e altre domande ha tentato di rispondere la ricerca "Legal services customer satisfaction survey 2016" condotta da Ad Maiora. La società di consulenza ha sottoposto a un campione di giuristi d'impresa di aziende pubbliche e private un questionario di 26 domande. Scopo della ricerca: indagare il livello di soddisfazione degli in house verso i servizi di consulenza legale.

SODDISFAZIONE IN CALO

Dal sondaggio emerge che gli in house non sono soddisfatti come vorrebbero dei propri consulenti esterni. E il giudizio negativo riguarda la comunicazione ("nei limiti dell'accettabilità" per il 68% degli intervistati), le relazioni professionali ("non come avremmo voluto" nel 41% dei casi), il livello di collaborazione ("non come avremmo voluto" per il 43% degli in house).
In testa tra i motivi di insoddisfazione "la debolezza di comunicazione tra noi e il cliente" (26%), le tempistiche (31%) e il "poco ascolto" (14%). Interessante notare come invece le tariffe provochino l'insoddisfazione solo del 13% degli intervistati.

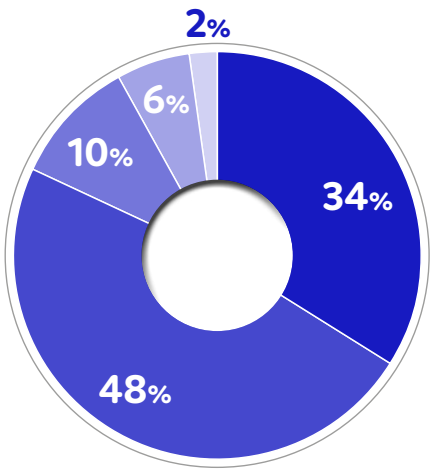
POCHI PANEL E CONSULENZE UNA VOLTA AL MESE

Il sondaggio ha indagato la frequenza con la quale gli in house chiedono una consulenza esterna. Per il



NEL CASO IN CUI LA SUA ORGANIZZAZIONE ABBIA UNO STUDIO LEGALE DI RIFERIMENTO, QUALI SONO LE MOTIVAZIONI DELLA FEDELTÀ?

- Siamo soddisfatti del loro modo di lavorare
- È uno studio legale importante e rinomato
- Ci seguono costantemente occupandosi delle nostre esigenze e preoccupazioni
- Comunicano con efficacia
- È uno studio economicamente vantaggioso
- Fiducia e condivisione di informazioni storicizzata
- Offrono un servizio unico e incomparabile



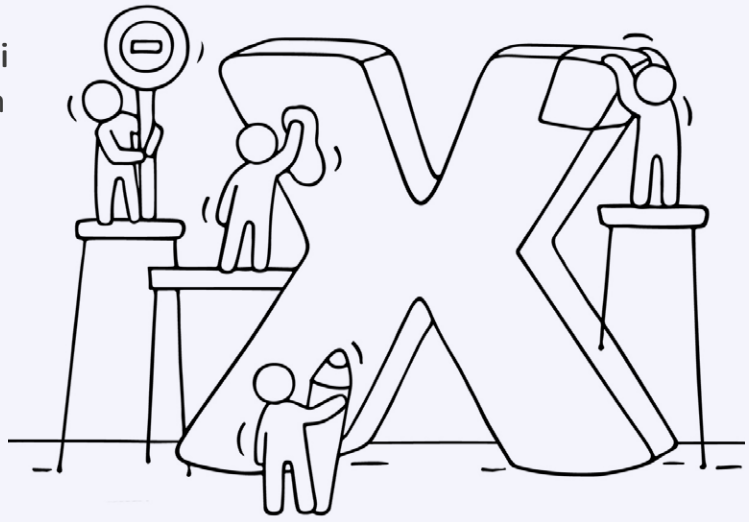
PER LA SUA ESPERIENZA PERSONALE, QUANTO RITIENE CHE I SITI INTERNET DEGLI STUDI LEGALI SIANO ESAUSTIVI?

- Per niente
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Pienamente

51% degli intervistati la risposta è stata "mensile". Seguono, nel 29% dei casi, le consulenze trimestrali. Solo il 12% si rivolge agli studi ogni settimana. Ancora meno chi contatta i consulenti una volta ogni sei mesi (8%).
Dalla ricerca emerge un dato interessante: la maggior parte dei general counsel intervistati (41%) ha un solo studio legale di riferimento. Quelli che invece hanno un panel sono il 32%, mentre secondo il 21% degli intervistati è sufficiente avere una law firm di riferimento e poi rivolgersi ad altri all'occorrenza.

CONSULENTI ESTERNI: COME SCEGLIERLI

Il 67% degli intervistati ha ammesso di non avere in programma di rinnovare i consulenti esterni. Chi invece ha deciso di farlo (33%) è stato spinto da policy interne (nel 55% dei casi), da insoddisfazione per gli attuali consulenti (24%), o dal bisogno di ridurre il budget (12%). Eppure il prezzo più basso non sembra essere la risposta più frequente alla domanda: "Quali parametri ha utilizzato nella scelta dei professionisti?". Il 24%





ADVISORY - M&A

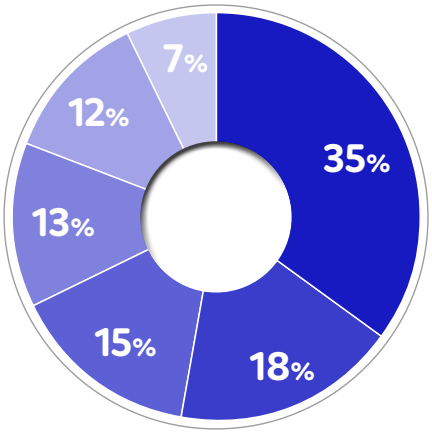
Competenza
Efficacia
Riservatezza

Creare Valore
Il vostro obiettivo
Il nostro mestiere

www.agfm.it
info@agfm.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



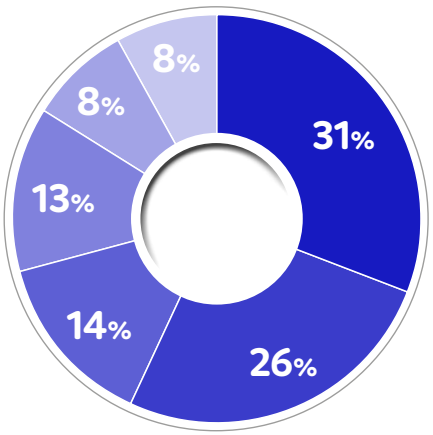
COSA POTREBBE ESSERLE UTILE CHE PERÒ NON HA TROVATO SUL SITO WEB?

- Accesso ai suoi documenti attraverso un area clienti
- Possibilità di verificare le date di appuntamenti, aggiornamenti, ecc.
- Informazioni di contatto e del personale
- Possibilità di avere consulenze in videoconference
- Possibilità di chiedere informazioni via chat
- Possibilità di prendere appuntamento online
- Altro

degli intervistati si basa sulla specializzazione. Seguono i consigli dei colleghi (23%), la prontezza del servizio (21%). È utilizzato invece solo dall'11% degli intervistati il criterio del rapporto qualità prezzo.

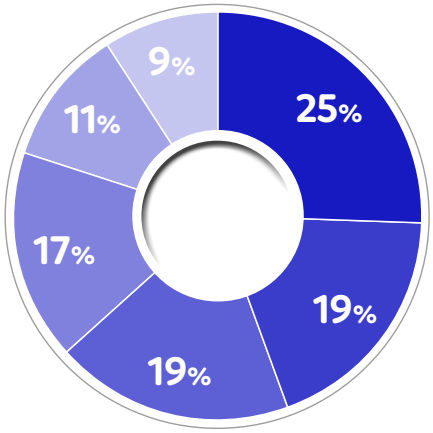
SITI WEB POCO CONVINCENTI

Il sondaggio ha tentato di indagare anche come e quanto gli in house utilizzano i siti web delle law firm. A questo proposito il 62% degli intervistati ha dichiarato di aver utilizzato almeno una volta il sito web del proprio studio di riferimento. L'esperienza però non deve essere stata molto soddisfacente visto che alla domanda "Quanto ritiene che il



QUALI SONO STATI NEGLI ULTIMI 5 ANNI I MOTIVI DELL'EVENTUALE INSODDISFAZIONE?

- Tempistiche
- Debolezza nella comunicazione fra noi cliente e lo studio
- Poco ascolto
- Tariffe
- Non sono stati portatori di particolare valore aggiunto
- Rapporto professionale difficile



COSA REPUTA ESSERE IMPORTANTE NEL SUO RAPPORTO CON LO STUDIO LEGALE?

- Rapidità
- Un buon rapporto professionale
- Che conferiscano valore aggiunto al nostro ufficio legale interno
- Che ci sia qualità e tecnologie nella comunicazione
- Ascolto
- Tariffazione che tenga conto del cambiamento del sistema economico

sito internet sia esaustivo?", la maggior parte ha risposto "poco" (48%) o "per niente" (34%).

Eppure un sito web funzionante aiuterebbe gli in house a trovare documenti utili (per il 39% degli intervistati) e informazioni (29%). Ma non solo. Nei desideri del 25% dei giuristi d'impresa interpellati c'è persino la possibilità di consulenza via chat o video.
Nulla di più lontano dalla realtà visto che, secondo la maggior parte dei giuristi d'impresa (32%), i siti degli studi legali, non solo non forniscono questi servizi, ma non offrono nemmeno un'immagine soddisfacente della law firm. Solo il 13% dei giuristi ritiene che il sito del proprio consulente esterno sia "ben fatto".

IL SITO INTERNET NON CONDIZIONA LA SCELTA

Eppure questi giudizi negativi non sembrano condizionare troppo i giuristi d'impresa nel momento della scelta del consulente esterno. Secondo il 39% degli in house l'immagine dello studio che emerge dal sito web "non conta" nel momento dell'affidamento. Influisce molto di più invece il fatto che lo studio legale sia "un nome noto", come hanno dichiarato il 51% degli intervistati.
Mentre a spingere gli in house a essere fedeli agli studi legali di riferimento è soprattutto la soddisfazione per il loro modo di lavorare (36%), il fatto che si tratti di una law firm importante e rinomata (19%) e, a pari merito, la comunicazione efficace e l'assistenza costante (15%). (*s.p.*)



Marco Pallucchini

Parla il fondatore della boutique, Marco Pallucchini. Ora opera sotto l'insegna di Hws, studio tedesco, ma vuole crescere di più, e possibilmente con un giuslavorista

In Mapalaw, c'è spazio per UN SOCIO

Uno studio con un solo titolare, un brand registrato e un'insegna straniera. È così che si presenta Mapalaw, boutique che ha messo a segno due recenti operazioni di rilievo nel settore fashion: ha assistito il designer **Francesco Risso** nel suo ingresso in Marni come direttore creativo e ha agito al fianco di **Paula Cademartori** nel passaggio al gruppo Otb di **Renzo Rosso**. L'avvocato fondatore è **Marco Pallucchini**,

che dopo aver iniziato la sua carriera da Baker & McKenzie, ha trascorso un paio d'anni nello studio legale di Ernst & Young, per poi approdare come giurista d'impresa in Amd – Advanced Micro Devices, multinazionale americana.
Infine, dopo un breve periodo in Eversheds come of counsel, è arrivata la decisione di diventare indipendente e dare vita alla propria insegna. Dal 2010 ha aperto Mapalaw, studio che assiste i clienti sia sul fronte legale che fiscale.

Avvocato Pallucchini, lei ha lavorato in studi internazionali e poi come in house. Una cosa che si porta dietro da ciascuna di queste esperienze?
Nei grandi studi ho avuto la fortuna di trattare grandi clienti e affari importanti sin da giovane. Come in house counsel ho visto da vicino i vertici aziendali. È un'esperienza che ogni avvocato dovrebbe fare per capire i meccanismi psicologici che animano un imprenditore.

«Mapalaw è semplicemente l'unione di "ma" e "pa", le iniziali del mio nome e del mio cognome. Poi in quel periodo tutti usavano la parola lex, allora ho deciso di usare l'inglese. Così è nato Mapalaw, marchio che ho registrato»

Com'è maturata la scelta di fondare il suo studio?
Ho resistito come in house per due anni. Alla fine me ne sono andato per noia. Anche se ho girato il mondo e conosciuto tantissime persone, non avevo più nulla da imparare da un punto di vista tecnico. Inoltre avevo un problema.

Quale?
I miei ex clienti continuavano a chiamarmi. Così sono approdato da Eversheds, collaborando nel frattempo con un'azienda a contratto. Poi ho deciso di aprire il mio studio e chiamarlo Mapalaw.


Marco Pallucchini

Come mai non ha usato il suo nome?
Mapalaw è semplicemente l'unione di "ma" e "pa", le iniziali del mio nome e del mio cognome. Poi in quel periodo tutti usavano la parola lex, allora ho deciso di usare l'inglese. Così è nato Mapalaw, marchio che ho registrato.

Come mai ha deciso di registrare il brand se è comunque lei il solo titolare dello studio?
Ho registrato il marchio perché voglio che lo studio vada avanti indipendentemente da me. Finora sono rimasto da solo perché non ho trovato qualcuno con cui associarmi. Ritengo che non si possa stare insieme solo per dividere utili. Per farlo bisogna essere simili e avere una visione comune.

Chi c'è in studio con lei oggi?
In questo momento lavoro con due commercialisti ma non abbiamo fatto un'associazione professionale, per ragioni di comodità. Secondo la disponibilità, ognuno apporta il proprio lavoro, senza vincoli di esclusiva. Oltre a questo ho una rete di professionisti con cui collaboro su diversi clienti.

E la scelta dell'insegna di Hws Italy, da cosa è dettata?
Negli ultimi anni lo studio è cresciuto, in termini di fatturato, a doppia cifra. Ma vorrei che crescesse di più. Per questo ho deciso di aggiungere l'insegna di Hws, che è uno studio associato con sede a Stoccarda, con 250 professionisti tra fiscalisti e legali.

Come li ha conosciuti?
Ho conosciuto questa realtà nell'ambito di alcune operazioni con clienti tedeschi e dal momento che loro puntano a espandersi in Europa, ho deciso di stringere un accordo. L'ho fatto perché vorrei, in futuro, essere in grado di attirare come clienti società più grandi.

Ovvero?
In questo momento, ad esempio, possiamo fare una due diligence per un'azienda da 50 milioni di fatturato, ma per farla a un'azienda più grande, servono più persone e più competenze specialistiche.

«Oltre alla clientela di lingua tedesca due settori mi hanno sempre affascinato: il made in Italy e la tecnologia»

Quindi sta cercando qualcuno per allargarsi?
Un socio sarebbe benvenuto, in particolare mi interesserebbe molto un giuslavorista. Sto cercando una figura senior con la sua clientela con cui unire le forze. Ma vorrei attrarre anche dei giovani, che sono naturalmente più affascinati dalle strutture grandi. Per farlo devo offrire una prospettiva che vada al di là della mia persona.

Qual è il tratto distintivo dello studio?
Ho sempre puntato su un servizio molto personalizzato e orientato al risultato economico. Una delle armi vincenti che può fare la differenza è il rapporto umano con i clienti, soprattutto in questo momento in cui tutti gli imprenditori sono in difficoltà.

Quali sono le aree di specializzazione?
Oltre alla clientela di lingua tedesca due settori mi hanno sempre affascinato: il made in Italy e la tecnologia. Oggi gli imprenditori italiani, che quasi sempre conducono le loro aziende con logiche familiari, hanno ancora bisogno di fare un salto culturale. Il nostro compito è far ripartire questi imprenditori, dare loro nuove visioni, iniziando dal passaggio generazionale.

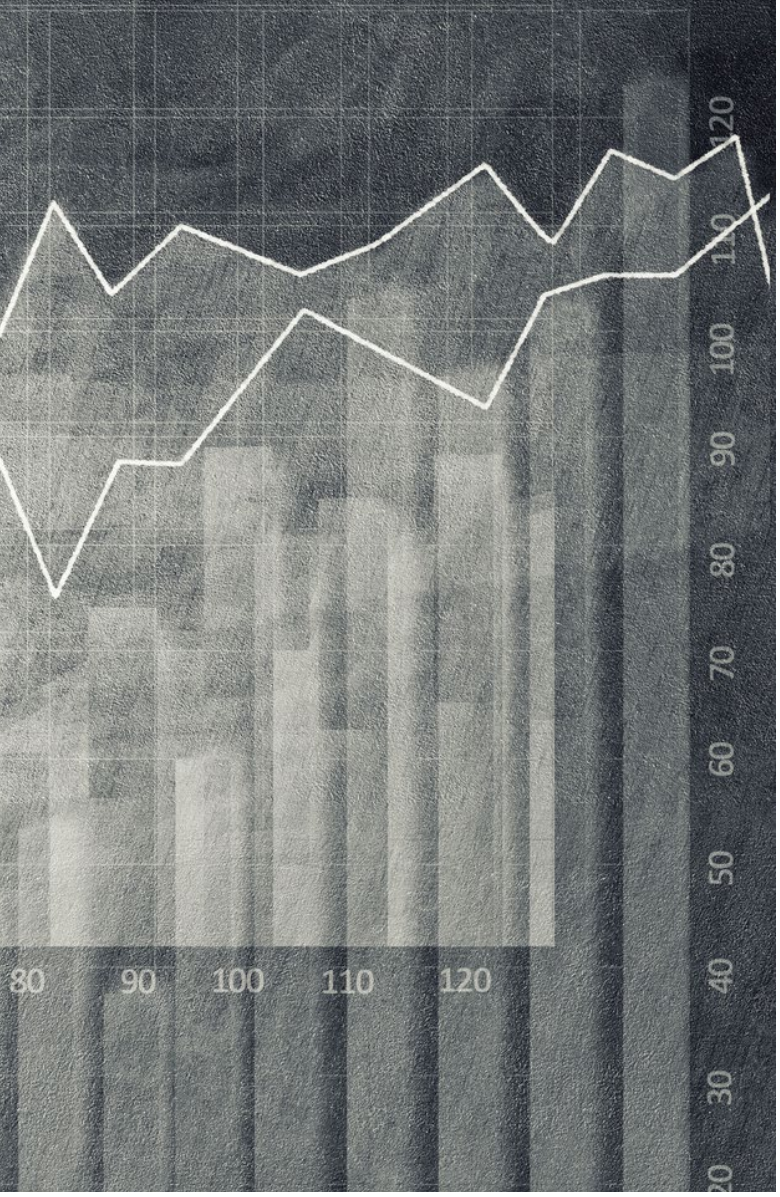
Nelle ultime due operazioni, come legale di controparte ha avuto un general counsel, l'avvocato Paolo Quaini di Otb. Ci sono differenze nella gestione delle trattative rispetto a uno studio legale esterno?
Il fatto che sia stato consentito al general counsel di gestire le trattative dimostra la bravura dell'imprenditore: perché se il giurista d'impresa è capace, deve poter gestire. Inoltre, rispetto a un avvocato libero professionista, l'approccio di un in house è più concreto e non ha l'ansia delle ore da fatturare. Con Quaini ci siamo intesi subito e ho conosciuto un ottimo professionista. *(g.l.)*



VOLUNTARY BIS: una partita da 1,6 MILIARDI

Il ruolo dei Comuni, la durata, il rapporto con il Common reporting standard e la funzione dei professionisti. Ecco quale sarà l'impatto della riedizione della collaborazione volontaria

di **gloria lattanzi**



C'è sempre una seconda possibilità. Anche per la voluntary disclosure. Con l'art. 7 del D.L. 193/2016, il legislatore ha riproposto, a parità di costi, la procedura di collaborazione volontaria già sperimentata nel 2015. Una misura grazie alla quale, l'anno scorso, lo Stato è riuscito a incassare circa 4 miliardi di euro. Tramite questo nuovo provvedimento, il governo ha deciso di riprovarci, per finanziare le spese previste dalla legge di Bilancio, anche se sono stati modificati alcuni aspetti.

«La differenza più rilevante è rappresentata dalla procedura di autoliquidazione a carico del contribuente, che calcolerà le imposte, sanzioni e interessi da versare all'Agenzia delle entrate, in un'unica soluzione oppure in tre rate mensili, entro il 30 settembre 2017. In caso di mancata autoliquidazione - spiega **Leo De Rosa**, partner di Russo De Rosa e Associati - il contribuente subirà una penalizzazione ulteriore che oscillerà tra il 60% e l'85% delle sanzioni dovute in sede di voluntary. Inoltre è stata prevista l'estensione dei termini di accertamento fino al 31 dicembre 2018 e gli anni d'imposta da dichiarare saranno quelli che vanno dal 2010 fino al 30 settembre 2016. Altra novità riguarda la regolarizzazione del contante detenuto in Italia».

Ma non è finita qua: «È stato previsto l'esonero dalla compilazione di una parte del modello unico (il quadro RW) per l'anno 2016 e la frazione d'anno 2017. Ora sarà sufficiente inserire i dati rilevanti nella relazione accompagnatoria alla richiesta di accesso alla voluntary. Inoltre vengono considerati Stati e territori "black list" con accordo tutti gli Stati che hanno assunto impegni per lo scambio di informazioni in materia fiscale entrati in vigore alla data del 24/10/2016», precisa **Andrea Tavecchio**, managing

Barberino's: solo relax, nessuna distrazione...



Milano - C.so Magenta, 10
Milano - Via Cerva, 11

barberino's
CLASSIC ITALIAN BARBER

Tutti i giorni 10,00 - 20,00
(+39) 02 83 43 94 47

www.barberinosworld.com

partner di Tavecchio & Associati. Anche se per lui «la novità di più grande impatto strategico è l'obbligo per i Comuni di segnalare all'Agenzia delle entrate i trasferimenti di residenza attuati dal 2010 in poi. Sta per iniziare, anche in Italia, l'era delle richieste di informazioni di gruppo».

I NUMERI DEL 2015

Il ministero delle Finanze con la nuova voluntary prevede di coinvolgere almeno 30.000 contribuenti a fronte di un gettito fiscale stimato pari a 1,6 miliardi.
La prima edizione è stata un successo per numero di istanze di regolarizzazioni presentate per i patrimoni detenuti all'estero dai residenti italiani, infatti 128.000 delle 130.000 istanze presentate hanno avuto a oggetto la voluntary internazionale.
Secondo De Rosa gli effetti positivi di questa misura sono sia individuali che generali: «Per i contribuenti che hanno dichiarato i propri capitali, questi sono diventati risorse spendibili. A livello sistemico invece la collaborazione volontaria ha prodotto una forte richiesta di nuovi servizi finanziari e fiduciari volti a soddisfare quelle esigenze, non necessariamente fiscali, che il cittadino ricercava con l'opzione "estero", su tutte riservatezza e protezione».


Leo De Rosa

«La differenza più rilevante è rappresentata dalla procedura di autoliquidazione a carico del contribuente, che calcolerà le imposte, sanzioni ed interessi da versare all'Agenzia delle entrate, in un'unica soluzione oppure in tre rate mensili, entro il 30 settembre 2017»

Proprio per i numeri che ha generato questa forma di collaborazione volontaria, «nel riaprirla si poteva pensare a un arco temporale più ampio» aggiunge Tavecchio.

L'IMPATTO DEL COMMON REPORTING STANDARD

Ma il contrasto all'evasione fiscale non è un obiettivo solo interno. Anche a livello internazionale sono state introdotte delle misure per contrastarla. Il 1 gennaio 2016 è entrato infatti in vigore il Common reporting standard (Crs), che prevede lo scambio automatico annuale tra autorità fiscali di informazioni fornite dalle istituzioni finanziarie di ciascun Paese.
L'impatto del Crs si estende a numerosi paesi e più di 90 tra questi si sono già formalmente impegnati a migliorare lo scambio automatico delle informazioni sui clienti persone fisiche e le entità fiscalmente residenti all'estero.
Questa misura «scoraggerà i contribuenti dalla detenzione di capitali all'estero senza averli dichiarati allo stato di residenza – afferma De Rosa – e di conseguenza, non essendoci più le violazioni da sanare, uno strumento come la voluntary non avrebbe motivo di esistere».
Di avviso opposto Tavecchio, secondo cui questa misura «è il un pivot necessario per combattere l'evasione


Andrea Tavecchio

«Il professionista è infatti tenuto a raccogliere una dichiarazione scritta dei contribuenti sulle modalità e circostanze di acquisizione dei contanti oggetto della procedura e questo compito si inserisce in quelli volti a verificare i dati della clientela ai fini antiriciclaggio»

fiscale, come sottolinea anche l'Ocse. Anche se – aggiunge - i Crs sono un dato nuovo e complesso e ci vorrà del tempo affinché i soggetti coinvolti nell'attività di due diligence e trasmissione dati si attrezzino e comprendano nel dettaglio il funzionamento concreto».

IL RUOLO DEI PROFESSIONISTI

Sul fronte dei professionisti, la seconda edizione ha previsto espressamente degli obblighi a loro carico, già comunque adottati in occasione della prima voluntary. «Il professionista è infatti tenuto a raccogliere una dichiarazione scritta dei contribuenti sulle modalità e circostanze di acquisizione dei contanti oggetto della procedura e questo compito si inserisce in quelli volti a verificare i dati della clientela ai fini antiriciclaggio» precisa Tavecchio. De Rosa invece crede che il ruolo del professionista, da quello di accompagnatore nella versione introdotta nel 2015, sia diventato strategico nell'ambito del processo di autoliquidazione di imposte, sanzioni e interessi, considerato che in caso di errori, l'ufficio dovrà applicare una maggiorazione alle somme dovute. Inoltre anche «l'introduzione del reato che punisce chiunque fraudolentemente si avvalga della voluntary disclosure espone il professionista al rischio di concorso. Perciò sarà indispensabile una più accurata analisi della posizione del contribuente», conclude De Rosa.



Dalla A alla Z

LA FINANZA ITALIANA nel 2016

Grandi cambiamenti e colpi di scena. La finanza italiana cambia i propri equilibri, con l'ingresso ad esempio del fondo Atlante e la fusione tra Bpm e Banco Popolare, con il maggiore attivismo dei private equity e le innovazioni tecnologiche

di **laura morelli**



di Atlante

Prende il nome dal Titano che, nella mitologia, regge il peso della volta celeste. E non è un caso. Il fondo Atlante è stato creato ad aprile 2016 proprio per farsi carico del "peso" delle banche in difficoltà. Di seguito le informazioni principali sul veicolo che ha monopolizzato le cronache finanziarie nel corso dell'anno.

Promotori
Ideato e gestito da Quaestio Capital Management assieme alla Fondazione Cariplo

Scopi
Atlante 1: garantire gli aumenti di capitale delle banche in difficoltà
Atlante 2: rilevare i crediti in sofferenza degli istituti di credito

Dotazione iniziale
Atlante 1: 5 miliardi di euro
Atlante 2: 1,7 miliardi di euro

Investitori
67 Istituzioni finanziarie italiane ed estere, che includono banche, società di assicurazioni, fondazioni bancarie e Cassa Depositi e Prestiti

Obiettivo finanziario del Fondo
Rendimento circa del 6% per anno

Investimenti fatti
Atlante 1: garante degli aumenti di capitale di Banca Popolare di Vicenza (per 1,5 miliardi) e di Veneto Banca (1 miliardo)

Investimenti previsti
Atlante 2: investimento nella tranche "mezzanine" della cartolarizzazione Mps per 1,6 miliardi



di BANCHE

Sono state le "cenerentole" del 2016, oggetto di paure, incertezze, accuse e speculazioni sui mercati. Ma anche di matrimoni, come quello tra Banca Popolare di Milano e Banco Popolare. Il settore però è ancora troppo suscettibile alla volatilità dei mercati, tanto che in un anno, dal 7 dicembre 2015 al 5 dicembre 2016, l'indice dei titoli bancari alla Borsa di Milano ha perso circa oltre la metà del proprio valore, -50,48%.
In particolare sono otto gli istituti sulla graticola:

- **Monte dei Paschi di Siena**
  Tra l'incudine di un aumento di capitale da 4-5 miliardi e il martello della nazionalizzazione con bail-in.

- **UniCredit**
  In ballo ha deal per una ventina di miliardi, tra aumento sul mercato (di 13 miliardi) e dismissioni di rami societari come Pekao e Pioneer.

- **Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca**
  Entrambe in capo al fondo Atlante (si veda la A), sono a lavoro per una fusione in tempi brevi

- **Banca Carige**
  Con 18 miliardi di non performing loans in pancia, il gruppo dovrà presto attivarsi per cercare capitali sul mercato

- **Banca Etruria, CariChieti, Banca delle Marche e CariFerrara**
  Le quattro banche "salvate" sono state messe in vendita a metà anno, ma ancora devono trovare un compratore.



di CRISI D'IMPRESA

In questo 2016, la gestione della crisi d'impresa è stata oggetto di riforme specifiche e teatro per la nascita, o lo sviluppo, di operatori specifici. In particolare, il settore del restructuring sta vivendo una nuova fase. La spiega a *MAG* **Federico Bonanni**, partner di Kpmg:

Come si è evoluto il settore in questi anni? «Dal 2008 a oggi siamo passati per tre ondate di ristrutturazioni. Fino al 2011, ad esempio, la tendenza era procedere alla ristrutturazione del debito in attesa la ripresa dell'economia».

E poi? «Dal 2011 al 2015 c'è stata la fase di 'ristrutturazione light', in cui le risoluzioni adottate non erano ancora definitive. Negli ultimi due anni le ristrutturazioni sono invece diventate risolutive, anche grazie alla partecipazione di investitori specializzati e di banche interessate a risolvere i problemi delle sofferenze e degli incagli».

Cosa aspettarsi per il prossimo anno? «Con interventi di ristrutturazione risolutivi, il prossimo passo sarà l'aumento di operazioni distressed m&a».



di DEBITO

Private Debt
Nel primo semestre 2016, gli operatori del settore hanno raccolto 358 milioni rispetto ai 274 dei primi sei mesi del 2015. Il comparto procede a rilento, ma sono tante le potenzialità. Stando a quanto rilevato da Aifi, dal 2013 il settore ha raccolto 1,2 miliardi di euro e il target previsto è di 5,5 miliardi.

Debt Capital Market
Nonostante la volatilità dei mercati, il 2016 è stato teatro di importanti emissioni sia da parte di large corporate che di istituzioni finanziarie. Il valore complessivo dei bond rilevato da *MAG* è stato di oltre 15 miliardi di euro.



di EXPORT

Al contrario della domanda domestica, l'export ha continuato a offrire un positivo contributo al Pil italiano, pari al 4,2% nel periodo 2010-2015. L'Italia resta un player importante all'estero su tutti i fronti. Nell'm&a ad esempio: nel primo trimestre di quest'anno il volume dello shopping cross border italiano è praticamente raddoppiato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con 15 deal annunciati contro otto per un valore complessivo di 1,3 miliardi.



di FOOD

Dal big deal Asahi-Peroni fino alla vendita delle caramelle Rossana, nel 2016 l'alimentare è stato uno dei settori in cui si è registrato più attivismo in ambito m&a:

85 Le operazioni completate solo nel primo semestre 2016

4,4 **miliardi di euro** Il controvalore totale delle operazioni

17% La quota di mercato del food sul totale dei volumi m&a nel periodo



di GENDER EQUALITY

I dati di quest'anno dimostrano che qualche passo è stato fatto verso la parità di genere nel mondo finanziario. Ma il percorso è lungo e l'andamento lento. Stando a una ricerca di Oliver Wyman, infatti, solo una donna su 10 è dirigente: mediamente, è donna il 30% dei quadri e il 13% dei dirigenti. Ma la percentuale delle professioniste presenti nei board è cresciuta del 21% dal 2003 al 2016.



di HNWI

Cresce in Italia il numero dei super ricchi. Stando al World Wealth Report di Capgemini, la ricchezza High Net Worth Individual (HNWI) mondiale ha raggiunto i 58.700 miliardi di dollari, mentre la popolazione HNWI è cresciuta del 4,9%, raggiungendo i 15,4 milioni di persone nel 2015. Si tratta di un'opportunità di business per le società di gestione patrimoniale. Ma come sfruttarla? Stando al report i primi tre servizi che gli HNWI si aspettano quando si tratta di scegliere una società di gestione patrimoniale sono la consulenza di investimento (47%), le competenze di pianificazione finanziaria (40%) e l'accesso agli investimenti (40%).



di Immobiliare

Tra compravendite, battaglie a colpi di opa e quotazioni - vedi Coima siiq - il mercato immobiliare italiano «prosegue il suo percorso di faticosa risalita», riporta il terzo Osservatorio Immobiliare 2016 di Nomisma, «in un contesto si è fatto nuovamente incerto». In particolare è tornato l' interesse «per l'investimento immobiliare diretto che, nonostante la precarietà delle prospettive e le fragilità reddituali, rimane un pilastro dell'allocazione familiare nel nostro Paese».



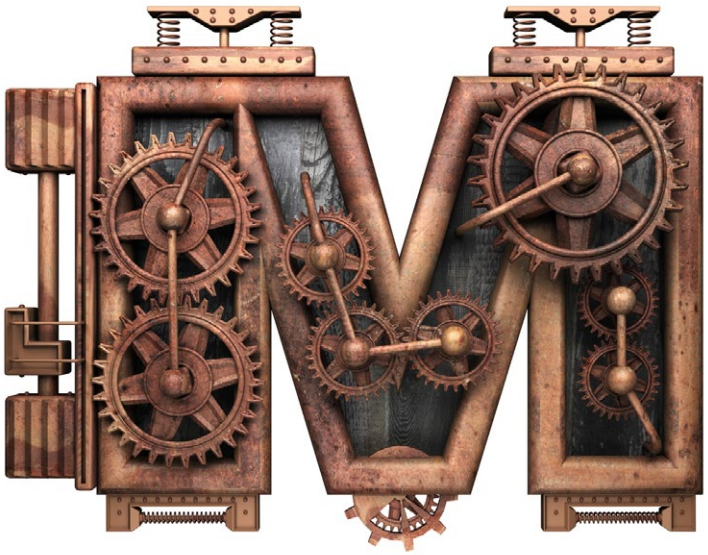
di Liquidità

Troppa, quella in circolazione. Soprattutto nelle banche. Stando all'ultimo report Mediobanca, nel 2015, forte della spinta impressa dal Quantitative easing della Bce, il sistema bancario italiano ha registrato liquidità per 20 miliardi (+24,2%), mentre i mezzi propri sono aumentati del 2,6%, a 225,5 miliardi. Il problema però è che queste risorse non arrivano alle imprese: l'attivo tangibile è sceso dell'1%, a 2.663 miliardi, mentre i crediti alla clientela sono calati dell'1,1%, a 1.437 miliardi.



financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario



di MEDIA IMPRESA

L'interesse da parte degli operatori della finanza verso il segmento mid cap c'era già negli anni passati, ma nel corso del 2016 la passione verso le pmi italiane si è consolidata. E le stesse aziende stanno - seppur lentamente - scoprendo forme di finanziamento alternative.

----- Parole chiave ----

Aim

Delle 15 Ipo di quest'anno, 11, comprese le Spac e l'investitore 4Aim Sicaf, sono state sul segmento dedicato alle medie imprese. Fra queste anche Smre, Vetrya ed Energica Motor Company.

Consulenza

Giovani boutique si sono affermate nel segmento (come Scouting, CP Advisors e New Deal Advisors) e altre si consolidano. In partita anche le banche, che reclutano personale specializzato nel mid-market m&a, fra cui Mediobanca che ha chiamato **Alberto Vigo** da Vitale & Co., e altre che li cercano, come ad esempio Credit Suisse.

Investitori

Fondi di minibond, operatori di restructuring e turnaround, private equity, spac. Tanti, e innovativi, i player attivi nel comparto nati quest'anno. Qualche esempio? Ipo Club di Azimut ed Electa, Idea Credit Recovery di DeA Capital e HIG e Progetto MiniBond Italia di Zenit sgr.

Private equity

Le aziende intorno ai 50 milioni di fatturato rappresentano il 70% dei target di investimento (75% nel primo semestre del 2015). In particolare, si tratta di medie aziende attive soprattutto nel comparto Ict - dove sono stati realizzati 27 deal (19% del totale) -, nel settore dei beni e servizi industriali - 23 operazioni (17%) -, nei servizi manifatturiero - 20 deal (14%).



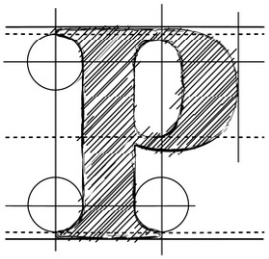
di NON PERFORMING LOANS

L'exploit deve ancora esserci. Il mercato attende i big deal di UniCredit e Mps. Ma nel settore c'è stato e continua a esserci grande fermento, anche per via dei player stranieri che acquisiscono servicer nostrani. Tuttavia l'ammontare di npl nelle banche italiane resta al di sopra del 16%, pari a 333,2 miliardi di euro sul totale dei crediti.



di OPERATORI NAZIONALI

Fondi pensione, assicurazioni e sgr tricolore cercasi. I private equity e i private debt del nostro Paese cercano disperatamente i capitali provenienti dai grandi colossi del risparmio italiani. Ma la distanza fra i due mondi sembra incolmabile. In particolare se pensiamo che questi operatori, storicamente più inclini ad acquistare titoli di Stato, investono solo in Italia solo il 2-3% del loro capitale. Il resto va all'estero. La speranza è un'accelerazione nell'introduzione di sgravi fiscali.



di Private equity

I protagonisti di quest'anno: a settembre 2016 i primi 20 operatori sul nostro mercato hanno chiuso o annunciato deal per oltre 13 miliardi di euro (il dato è parziale poiché in molti deal l'ammontare è undisclosed) per 80 deal. Ecco i player più attivi quest'anno

N.	Private equity	Valore (mln €)	Numero operazioni
1	InvestIndustrial	2.288	7
2	Idea Capital Funds	480	7
3	Ardian	395	7
4	Quadrivio	140	7
5	F2i	1.312	6
6	Ambienta	164	6
7	Aksia Group	48	6
8	Opera	125	5
9	Alcedo	30	5
10	21 Partners	340	4
11	Wise	300	4
12	Charme Capital Partners	261	4
13	Alto Partners	47	4
14	HAT Holding	40	4
15	IMI Fondi Chiusi	20	4
16	Clessidra	2	3
17	Apax Partners	1.744	3
18	Permira Advisers	1.353	3
19	NB Renaissance Partners	1.084	3
20	Mandarin Capital Management	315	3

Fonte: Mergermarket (dal 1 gennaio al 6 dicembre 2016)



di Qualità vs Quantità

Poche. Ma sostanziose. Il 2016 del private equity italiano - ma anche europeo - potrebbe essere riassunto così. Dei 4,9 miliardi di euro totali investiti solo tra gennaio e giugno, 4,05 miliardi (l'82,6%) sono riconducibili a 11 grandi operazioni, di valore uguale o superiore ai 150 milioni di euro per equity investito. Le altre operazioni hanno totalizzato 845 milioni di ammontare investito (contro gli 1,4 miliardi del primo semestre 2015).



di Ricambi... Responsabilità e Rinnovamento

Parliamo di avvicendamenti che tendono a seguire trend ben precisi. Innanzitutto quello della necessità di un rinnovamento del business, che in molti casi ha imposto la presenza di nuove personalità, ma anche come segno di una maggiore responsabilità dei vertici (si veda *MAG* n.68). L'ultimo avvicendamento? Quello tra **Francesco Iorio** - che lascia - e **Fabrizio Viola** - che entra - per il ruolo di ceo di Banca Popolare di Vicenza.



di Stabilità

È stata la parola più usata sui mercati globali. L'elemento più ricercato e quello più messo in pericolo dagli eventi politico-economici di quest'anno (si veda la lettera V). La sua assenza fa dell'Italia un Paese ancora instabile dal punto di vista degli investimenti.



di TECNOLOGIA

Quella applicata alla finanza, che si esprime in varie forme, dal fintech al web banking, passando per i robo-advisor. Qualche numero...

115. Le startup attive nel fintech, che hanno ottenuto oltre 33,6 milioni di euro da venture capital e business angels (rispetto ai 7,5 milioni del 2014).

17,7. I milioni i cittadini che hanno un conto online e usufruiscono dei servizi di digital banking

0,3 trilioni di dollari. Le masse gestite dai robo-advisor negli Usa. In Italia siamo ancora in una fase embrionale, con MoneyFarm prima società attiva dal 2011 con 30.000 clienti.



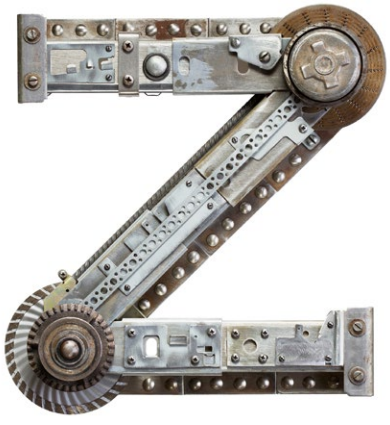
di Unione Bancaria

Atteso da molti, temuto da altri, il processo di unione bancaria è iniziato nel 2014 con l'entrata in vigore del Meccanismo unico di vigilanza ed è proseguito quest'anno con l'introduzione del Meccanismo unico di risoluzione (che contiene tra le altre la norma sul bail-in). A mancare ora il completamento del terzo e ultimo pilastro: il Sistema europeo di assicurazione dei depositi.



di Voto Popolare

Dopo la Brexit, l'elezione di Donald Trump quale presidente degli Stati Uniti e la bocciatura, nel referendum del 4 dicembre, dall'ormai ex premier **Matteo Renzi**, il voto popolare ha stravolto le carte politiche (ed economiche) di mezzo mondo. Questi tre indizi fanno una prova: è aumentato il divario tra la cittadinanza, l'establishment politico e le dinamiche di mercato.



di Zero

Nel senso zero crescita; zero inflazione; zero rendimenti. Per **Yves Longchamp**, responsabile della ricerca di Ethenea Independent Investors, viviamo bloccati in un 'mondo zero', dove "i tassi bassi non portano a investimenti e il risparmio non rende", mentre "la politica monetaria diventa inefficace" e gli operatori cercano nuove vie di remunerazione.

GEBBIABORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

A cura di Gebbia Bortolotto

RUOLO E SANZIONI APPLICABILI ALL'INTERNAL AUDIT

IN RELAZIONE ALLA NORMATIVA ANTIRICICLAGGIO

La centralità del ruolo svolto dall'Internal Audit in relazione alla normativa antiriciclaggio è un dato ormai assodato. Non altrettanto pacifico è, invece, il regime sanzionatorio a fronte della violazione delle previsioni del Decreto.
Fermo restando, infatti, che parte delle previsioni incriminatrici previste dall'art. 55 D.lgs. 231/07 sono state depenalizzate con il D.lgs. 8/2016, da tempo si discute della riconducibilità della funzione IA nel novero dei soggetti su cui gravano gli obblighi di comunicazione di cui all'art. 52. 2 del D.lgs. 231/07, per la cui violazione è prevista la sanzione penale della reclusione fino ad un anno e della multa da 100 a 1.000 euro. In particolare, a fronte di una non limpida formulazione dell'art. 52, ove opera un riferimento alla generica categoria degli "incaricati del controllo di gestione comunque denominati", l'orientamento più garantista esclude l'applicabilità degli obblighi di comunicazione ivi descritti alla funzione IA. Ciò sia in ragione del principio di tassatività del precetto penale, sia in ragione della potenziale sovrapposizione di compiti che potrebbe originarsi dall'imposizione degli obblighi in parola in capo alla figura chiamata a gestire i sistemi di controllo interno, in relazione ai quali, le procedure antiriciclaggio individuano una componente fondamentale. Nondimeno, la potestà sanzionatoria conferita a Banca d'Italia in virtù del provvedimento n. 241 del 3 maggio 2016 (emanato in attuazione della Direttiva 2013/36/UE), pur avendo natura amministrativa, si estende, pacificamente, anche alla funzione IA, qualora, ad esempio, si riscontrino carenze o inadempienze in relazione ai compiti affidati a tale funzione dal Regolamento Banca d'Italia e Consob del 29 ottobre 2007, quali la verifica dell'adeguatezza dei sistemi di controllo e la tempestiva segnalazione di possibili implementazioni delle politiche di gestione del rischio riciclaggio.



Da sinistra: l'Avv. Maurizio Bortolotto e l'Avv. Mario Gebbia

Può, quindi, osservarsi che la figura dell'IA, alla luce del decisivo ruolo di controllo e verifica alla stessa demandato, sia oggi individuata come un destinatario primario delle previsioni normative in materia di riciclaggio, e, quindi, del relativo regime sanzionatorio che, pur avendo principalmente natura amministrativa, può essere accompagnato da sanzioni interdittive molto gravose.



Calamità naturali,
TRA COSTI E INVESTIMENTI

di laura morelli

Ogni anno le catastrofi naturali provocano danni, a livello mondiale, per 520 miliardi di dollari e spingono 26 milioni di persone sotto la soglia di povertà (1,90 dollari al giorno). A rilevarlo è stato uno studio della Banca Mondiale pubblicato lo scorso novembre, che incrementa del 60% il valore economico dei disastri rispetto a quanto rilevato ad esempio dalle Nazioni Unite, ovvero 300 miliardi. Il dato, ha spiegato l'istituto, include anche i danni a lungo termine subiti dalle popolazioni più povere, cioè la perdita di benessere, rappresentata dalla mancanza di generi alimentari e di servizi.

Per fare qualche esempio, il solo terremoto che ha colpito ad agosto 2016 il Centro Italia ha provocato danni per oltre 7 miliardi di euro, stando al documento presentato dall'Italia a Bruxelles per attivare il Fondo Ue di solidarietà. Nel 2013, invece, l'uragano Haiyan nelle Filippine è costato alle casse nazionali 12,9 miliardi di dollari e ha distrutto oltre un milione di abitazioni.



Benché non tutti i disastri naturali possano essere evitati, evidenzia l'istituto mondiale, esistono margini di azione sia prima che dopo l'evento. I governi, fra le altre cose, potrebbero incentivare sistemi di allarme preventivi e favorire investimenti per ricostruire le comunità.

Misure come queste, evidenzia la Banca Mondiale, non solo favorirebbero una maggiore resilienza ai disastri naturali ma rappresentano anche ottimi investimenti: in 11 Paesi presi in esame dallo studio, per ogni dollaro speso post-evento l'incremento nel giro d'affari nazionale è stato di 4 dollari. In Angola, ad esempio, le misure prese dal governo genereranno benefits all'economia per 160 milioni di dollari l'anno, mentre in Etiopia i contadini colpiti dalla siccità che si sono affidati al programma del World Food Programme "Productive Safety Net Programme" hanno registrato il 25% di perdite nel raccolto in meno.

In generale, rileva sempre la Banca Mondiale, misure preventive e finanziamenti di ricostruzione post-evento potrebbero consentire ai Paesi colpiti dalle calamità naturali un incremento delle proprie disponibilità di 100 miliardi di dollari all'anno. A favore dell'intera economia mondiale.

WOOLRICH INTERNATIONAL parla italiano e punta a PIAZZA AFFARI

La holding nasce dall'unione dell'americana Woolrich Inc col distributore bolognese WP Lavori in Corso. In programma l'espansione geografica e nuovi prodotti. L'obiettivo è aumentare il fatturato del 57% a 266 milioni di euro



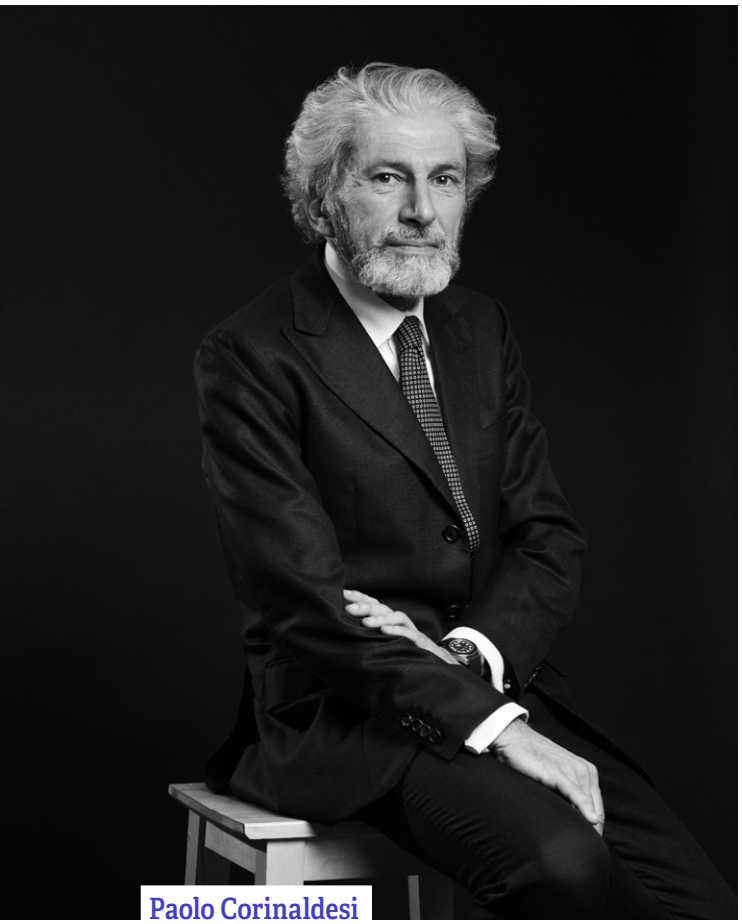
Durante la Guerra civile americana era fornitore ufficiale di abbigliamento e di coperte per l'esercito e nel 1972 ha realizzato per i lavoratori di un gasdotto in Alaska l'Original Woolrich Arctic Parka.
Col tempo il marchio Woolrich Inc., fondato nel 1830 in Pennsylvania, si è evoluto fino a diventare uno dei brand di riferimento per l'abbigliamento outdoor negli Usa e nel nostro Paese. Ma oggi per la società si apre un nuovo capitolo e a scriverlo è il gruppo italiano WP Lavori in Corso, fino a ora licenziatario esclusivo del marchio per l'Europa e l'Asia.



Lo scorso novembre infatti il rivenditore bolognese, attraverso Woolrich Europe, ha acquisito la controparte americana dando vita alla holding Woolrich International, controllata da WP con una quota dell'85%. L'obiettivo della fusione, da qui al 2020, è far crescere la nuova realtà fino ad aumentarne il fatturato del 57%, dai 170 milioni di quest'anno (dei quali un terzo provenienti dall'Italia) a 266. E compiere il salto di qualità che, mercati permettendo, sarà la quotazione alla Borsa di Milano.

UNA FUSIONE INUSUALE

«Lavoriamo a questo accordo dal 2014, dopo aver ottenuto la licenza esclusiva di distribuzione in Europa e Asia - racconta **Paolo Corinaldesi**, amministratore delegato della società - ma il rapporto tra Woolrich Inc. e WP Lavori in Corso nasce molto prima nel 1984, quando siamo diventati il distributore, e si è evoluto nel 1998 con l'ottenimento della licenza anche per design e produzione».
L'operazione, che tecnicamente si è svolta con un'Opa secondo le regole dell'autorità statunitense Sec, ha dunque portato il gruppo italiano ad avere la maggioranza della holding, mentre socio di minoranza resta la famiglia del fondatore **John Rich**, con **Nicolas Brayton**, discendente di settima generazione, quale responsabile del mercato Usa.
L'accordo comprende tutte le attività industriali, i diritti associati al marchio e l'intera rete distributiva. Woolrich International, presente oggi in 45 Paesi, è presieduta da **Cristina Calori**, con **Andrea Canè** quale direttore creativo globale, e conta complessivamente 300 dipendenti. La sede legale è a Londra, con uffici operativi fra New


Paolo Corinaldesi

York, Woolrich in Pennsylvania - città che prende il nome proprio dal lanificio -, Bologna e Milano.
Si tratta di un'operazione «inusuale», spiega Corinaldesi, «non capita spesso di vedere un'operazione in cui il distributore, per di più italiano, acquisisce il controllo della casa madre americana».
Il deal, precisa, si è svolto «con la piena collaborazione di entrambi i team e con l'aiuto degli advisor» ovvero Banca Imi e UniCredit per WP Lavori in Corso, Deloitte Financial Advisory e Galbiati Sacchi e Associati per Woolrich Europe e Financo per Woolrich sul fronte finanziario; Freshfields e Orrick su quello legale e Poggi & Associati su quello fiscale.

DAI BALCANI AL GIAPPONE

A livello finanziario, il processo di integrazione è avvenuto attraverso un finanziamento da 80 milioni strutturato e concesso da un pool di banche costituito dal Intesa Sanpaolo, UniCredit e BPER Banca. «Parte di queste risorse, ossia 45 - 50 milioni - continua Corinaldesi - serviranno a sviluppare il business secondo i tre driver di crescita che abbiamo individuato, ossia l'espansione geografica, lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove linee». L'obiettivo è «una crescita annua media del 12% nel periodo 2017-2020, e una previsione di un fatturato di 266 milioni entro il 2020, con una forza lavoro di 500 persone», precisa l'ad.
Nel dettaglio dei mercati target, «intendiamo innanzitutto rafforzarci e rilanciare il brand nel Nord America, che è il luogo di origine del marchio e che oggi vale un terzo del fatturato ma puntiamo anche all'oriente, soprattutto Giappone e Corea» - a esclusione della Cina, «un mercato particolarmente complesso» dove «stiamo portando avanti un piano di sviluppo attraverso la costituzione di una società dedicata» - e «all'Est Europa», afferma Corinaldesi. L'idea, spiega, «è diminuire l'incidenza del mercato italiano sul fatturato



La voce dei protagonisti

“Un processo naturale e basato sulla reciproca FIDUCIA”

Cristina Calori
Presidente

Quale è stato il percorso dell’azienda e le strategie che hanno guidato il gruppo nella crescita?
Il percorso e stato lungo e sano. Siamo partiti da una distribuzione negli anni 80 per arrivare a una prima licenza nel 1999 estesa poi a livello globale nel 2008. La fusione delle due aziende è stato il coronamento naturale di un processo che ha sempre visto WP come ben più di un licenziatario, un creatore di "valore" e di posizionamento per il marchio.

Che posizionamento cercate sul mercato per il vostro brand?
Vogliamo un posizionamento premium ma non di lusso. Woolrich è la più antica azienda outdoor americana e rispettiamo questo Dna pur portando sul mercato collezioni contemporanee. Woolrich John Rich & Bros. ha il suo focus principale sull'outerwear e su categorie chiave e vogliamo mantenere questo focus.

Che cosa differenzia questa operazione dalle solite operazioni di acquisto di un brand?
Si è trattato di un processo naturale e realizzato in totale collaborazione e reciproca fiducia. Dal canto nostro, abbiamo sempre creduto fermamente in Woolrich e siamo felici di portare il marchio al prossimo livello di sviluppo.

dall'attuale 30% circa al 25%, e allo stesso tempo accrescere quella del resto del mondo».
A livello pratico, parliamo di un'espansione sul mercato con l'apertura di nuovi negozi, «da 25 punti vendita a 60 a livello globale», a investimenti nel marketing, alla crescita del canale e-commerce e allo sviluppo di nuove partnership con catene di vendita anche in franchising.

TRA SCARPE, ACCESSORI E IPO

Oltre all'apertura di nuovi negozi, la novità principale del business plan sta nell'introduzione di nuovi prodotti: «A gennaio prossimo, in occasione della fiera Pitti Uomo, - prosegue l'ad - lanceremo la nostra linea di scarpe e al momento stiamo lavorando anche sugli accessori, un mercato in forte crescita». Parte delle risorse saranno poi dedicate allo sviluppo globale della linea Woolrich John Rich & Bros., presente nel segmento outerwear, e al rilancio della linea Woolrich Outdoor attraverso un nuovo piano di sviluppo globale. «Il segmento dei capispalla come parka e piumini è tra quelli a più alta marginalità dell'abbigliamento», osserva, «e noi abbiamo tutte le caratteristiche per sfruttarlo al meglio».

Dal punto di vista dei clienti, invece, «vogliamo mantenere una clientela di livello premium, che è il segmento dove ci troviamo meglio, e che racchiude tutte le età».
A chiudere questo primo capitolo a controllo italiano sarà poi una Ipo alla Borsa di Milano, per «sostenere la nostra seconda fase di crescita sui mercati emergenti e con più alto potenziale», afferma l'ad.
L'Italia diventa dunque parte integrante di un brand come Woolrich e questo, per Corinaldesi, non deve sorprendere: «Negli Stati Uniti l'Italia è vista in maniera positiva - osserva - siamo considerati un Paese difficile ma che in qualche modo sa sempre risalire, soprattutto grazie alla qualità e alla caratterizzazione dei nostri prodotti». Tuttavia, aggiunge, per aumentare la competitività delle aziende nostrane all'estero servirebbe un «sistema-Paese più forte: chi va all'estero ha bisogno sostanzialmente di tre cose, accesso al credito, servizi professionali e competenze commerciali». Senza un sistema interno organizzato, «il raggiungimento di questi tre elementi diventa difficile e più costoso», a discapito di tante realtà che avrebbero le carte in regola per agire come predatori all'estero, invece che restare prede. *(l.m.)*



La voce dei protagonisti

"Le ESIGENZE CREATIVE non possono prescindere da quelle economiche"

Andrea Canè
Direttore creativo globale

Quali sono stati i risultati raggiunti in termini di distribuzione e diffusione del brand?
Siamo contenti del percorso fatto fino a oggi che vede il marchio come high end outerwear presente in molti mercati europei. Siamo pronti a fare il salto su mercati come Regno Unito e Francia ma soprattutto in Nord America con un piano di sviluppo su tutti i canali distributivi e con un obiettivo di forte crescita della brand awareness sul target core 25/40.

Quanto conta il marchio nello sviluppo economico del gruppo e quali sono i piani futuri?
Il marchio è fondamentale per lo sviluppo della holding WP, le esigenze creative non possono prescindere da quelle economiche. Fondamentali, in questo senso, la divisione dei team e delle business units.

Che importanza hanno e-commerce e retail classico nel piano da qui al 2020?
Un'importanza fondamentale. Molte risorse saranno investite sia in un piano retail nelle maggiori capitali internazionali, sia sul lancio di un nuovo sito e-commerce e di una strategia digitale che si sviluppa su tutti i canali.


Fabio Sebastiano


Federico Casa

UN ASSIST LEGALE
mette il debito in fuorigioco

Per la prima volta in ambito sportivo, lo studio Casa&Associati ha ottenuto la ristrutturazione dei debiti di una squadra: il Vicenza Calcio. Che così ha potuto iscriversi al campionato di serie B

Un assist legale ha mandato in gol il Vicenza Calcio. Con questa metafora si può definire l'accordo di ristrutturazione aziendale della squadra biancorossa a cui è stato concesso, per la prima volta in ambito sportivo, il dilazionamento del debito con il Fisco, permettendo così alla società di iscriversi regolarmente al campionato di serie B attualmente in corso.
A dicembre 2015 sulle casse del Vicenza pesavano 21,8 milioni di debiti. Il fallimento era stato evitato da una cordata di imprenditori locali raggruppati nella società Vi.Fin., che aveva acquistato la maggioranza del pacchetto azionario, ma l'incognita restava sullo strumento giuridico più adatto da utilizzare per superare la situazione di crisi.
Bisognava infatti risolvere il contrasto fra le norme del diritto fallimentare e quelle del diritto sportivo. Visto che secondo le regole della Federazione italiana gioco calcio (Figc) lo stato d'insolvenza impediva l'iscrizione al campionato, il Vicenza Calcio ha sostenuto di non essere in stato d'insolvenza ma di crisi: quest'ultima, a partire dal 2005, secondo la legge fallimentare è una situazione di difficoltà economico-finanziaria meno grave rispetto allo stato d'insolvenza, che costituisce il presupposto del fallimento.

CRISI SÌ, INSOLVENZA NO

Visto che il Vicenza era in stato di crisi, le strade erano due: o il concordato preventivo in continuità o la ristrutturazione dei debiti (che consentono entrambe la prosecuzione dell'attività d'impresa).
Gli avvocati **Federico Casa** e **Fabio Sebastiano** dello studio legale Casa&Associati, che hanno seguito l'intera vicenda, hanno ottenuto un importante provvedimento da parte del tribunale di Vicenza: attraverso una transazione fiscale sono infatti riusciti a omologare un accordo di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-bis l.fall.
«Abbiamo utilizzato lo strumento dell'accordo di ristrutturazione, ma una società sportiva in una situazione di crisi reversibile avrebbe potuto chiedere e ottenere anche l'omologazione di un concordato in continuità aziendale», spiega l'avvocato Sebastiano.
Il concordato in continuità, per una società che dichiara di essere in crisi, non comporta la decadenza del titolo sportivo? «La risposta che diamo noi è no», afferma l'avvocato, «una società in crisi, e non in stato d'insolvenza, può



7GR., IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DEL MIGLIOR ESPRESSO ITALIANO.

Occorrono 7 grammi di caffè finemente macinato per preparare un espresso ricco, corposo, perfettamente estratto. 7Gr. è un marchio che già nel nome racchiude la propria promessa: offrire sempre un espresso eccellente, semplicemente perfetto. Per questo selezioniamo fra le origini più pregiate al mondo solo i migliori chicchi e attraverso un processo rigoroso li trasformiamo in tre miscele dalla personalità unica e inconfondibile. Per realizzare in tazza un piccolo capolavoro di gusto e aroma in grado di mobilitare i sensi, di coinvolgere la mente, di ricaricare l'anima… e di far innamorare.

Entra anche tu nel mondo dei veri espresso lovers, scopri di più su **www.7gr.it**



@7Gr @settegrammi @sevengrams

7Gr. For espresso lovers only.



ricorrere al concordato in continuità senza decadere dal titolo sportivo. La crisi è infatti una forma di insolvenza non irrimediabile, quindi reversibile».

FALCIDIA E DILAZIONE DEI DEBITI

«Benché fossimo fermamente convinti di questa conclusione - prosegue l'avvocato - con il Vicenza Calcio abbiamo optato per una ristrutturazione dei debiti, poiché non c'era il tempo tecnico per un concordato preventivo». La ristrutturazione dei debiti avviene attraverso la falcidia (pagamento solo di una quota) o la dilazione dei debiti. Nel caso del Vicenza Calcio, nel rapporto con l'Agenzia delle entrate, «siamo riusciti a ottenere uno sgravio di 1,4 milioni sugli 8 totali, e ciò in 12 anni, quando il termine massimo previsto dalla legge è 10 anni», spiega Sebastiano.

L'IMPORTANZA DELLA FINANZA ESTERNA

Probabilmente oggi la stessa vicenda potrebbe essere affrontata in un modo ancora diverso, «sulla falsariga di quanto stabilito il 7 aprile 2016 dalla Corte di Giustizia dell'Unione europea, la quale ha implicitamente ammesso la possibilità del ricorso a un concordato preventivo con falcidia anche del debito Iva», cosa che fino a oggi era vietata. E ciò attraverso l'immissione nella società calcistica indebitata di finanza esterna proveniente da una società terza. «Con questo sistema è possibile abbattere in modo rilevante anche il debito Iva».
Considerati i tanti bilanci non rosei delle squadre di calcio italiane, se c'è un soggetto terzo che immette finanza nella società in crisi, è possibile ricorrere al concordato preventivo con falcidia dei debiti anche fiscali.
Ma - conclude l'avvocato Sebastiano - servirebbe «un intervento nelle norme del diritto sportivo per adeguarle alle regole vigenti per le società in crisi, poiché altrimenti la soluzione di questi problemi dipende dall'interpretazione dei diversi tribunali e dell'Agenzie delle entrate. Ciò contrasta con la certezza del diritto e si rischiano leggi ad personam, come è già successo». *(g.p.)*

La CASSAZIONE si arrocca nel PALAZZACCIO: finita (o quasi) l'era della discussione orale

di **ulisse corea**



Era nell'aria da tempo. Dopo l'introduzione dei "quesiti" (poi abrogati) e dei "filtri", l'inasprirsi del formalismo nella redazione dei ricorsi e la riduzione del sindacato sulla motivazione, il giudizio di cassazione perde anche la discussione orale e rende il Palazzaccio di Piazza Cavour una fortezza sempre più inibita agli avvocati.
Con un emendamento in sede di conversione del decreto legge n. 168 del 2016 nella legge n. 197 del

15.10.2016, sono state approvate numerose e importanti modifiche al processo di cassazione, articolato in un tessuto normativo di rinvii incrociati non sempre di facile lettura.
La novità più clamorosa riguarda la scomparsa (salvo casi eccezionali) dell'udienza di discussione nel pur ridisegnato processo che prevede quale regola generale la decisione in camera di consiglio anziché a seguito di pubblica udienza. Ma procediamo con ordine.

Con una modifica dell'art. 375 c.p.c. si prevede, appunto, che la Corte decida sempre con la forma di un'ordinanza



e in camera di consiglio, tranne che la trattazione in pubblica udienza sia resa opportuna dalla particolare rilevanza della questione di diritto sulla quale deve pronunciare.
Muta però, e in senso peggiorativo per il diritto al contraddittorio, il procedimento in camera di consiglio. Come noto, dapprima tale procedimento era riservato ai casi in cui la Corte riteneva di dover pronunciare l'inammissibilità del ricorso o dichiararne la manifesta fondatezza o infondatezza. Esso era caratterizzato dalla comunicazione alle parti di una relazione del consigliere "relatore" che dava conto delle ragioni di inammissibilità o manifesta fondatezza o infondatezza del ricorso, dalla cui lettura gli avvocati potevano trarre elementi utilissimi per confezionare le loro controdeduzioni e, nel caso, per comparire e discutere le rilevanti questioni nella pur velocissima e semplificata "adunanza" in camera di consiglio.
Oggi, stando al nuovo art. 380 bis c.p.c., il presidente dovrebbe limitarsi a fissare con decreto l'adunanza in camera di consiglio - cui non parteciperanno i difensori - "indicando se è stata ravvisata" la ricorrenza di una di quelle ipotesi, apparentemente senza specificarne le ragioni. Ove tale lettura dovesse trovare conferma nella pratica, i difensori non conoscerebbero con esattezza le questioni su cui

incentrare le proprie memorie, da depositarsi non oltre cinque giorni prima della detta adunanza.
Il che già impone una lettura costituzionalmente orientata della norma, nel senso che anche il nuovo decreto presidenziale dovrà dar conto dei motivi che hanno indotto la Corte a "ravvisare" una delle fattispecie sopra menzionate. Ove così non fosse, sarebbe inevitabile la rimessione alla Corte costituzionale della questione di illegittimità della disposizione per l'evidente contrasto con il diritto di difesa.
Ma ciò che è più grave è che i difensori non avranno più altra occasione per esprimersi e interloquire, essendo stata abrogata la possibilità di farsi ascoltare nell'apposita "adunanza" in camera di consiglio.

Come si è detto, oggi il procedimento in camera di consiglio, essendo divenuto "ordinario" non è più relegato alle ipotesi di inammissibilità o manifesta fondatezza o infondatezza del ricorso, una novità introdotta dall'art. 380 bis.1.
La disposizione prevede che il procedimento si svolga davanti alla "sezione semplice", e non più davanti a quella deputata a filtrare i ricorsi inammissibili o manifestamente fondati o infondati (come noto, la VI sezione). Qui il pubblico ministero (il procuratore generale) depositerà le sue conclusioni scritte non oltre venti giorni prima dell'adunanza e le parti potranno farlo non oltre dieci giorni.
La Corte deciderà, ancora una volta, senza sentire né i difensori né il pm.
In sostanza, il procedimento in camera di consiglio (nelle sue diverse forme) diventa la regola, ma perde due elementi di garanzia per l'effettività del contraddittorio e la piena tutela dei diritti delle parti: la previa conoscenza della motivata relazione (nelle ipotesi di possibile inammissibilità o di manifesta infondatezza o fondatezza) e la facoltà (in tutti i casi) per i difensori di essere sentiti. Esigenza sin qui avvertita soprattutto dalla parte interessata a persuadere la Corte circa la necessità che la causa fosse discussa alla pubblica udienza. Insomma, il processo sarà integralmente scritto.

L'era della Suprema Corte barricata nella sua fortezza è già cominciata



A parziale ristoro del taglio alle garanzie procedimentali di difesa, si rafforza invece il contraddittorio nei (remoti) casi in cui la causa verrà trattata in pubblica udienza, oggi limitati alle ipotesi in cui "la trattazione in pubblica udienza sia resa opportuna dalla particolare rilevanza della questione di diritto", nonché ai casi in cui il ricorso sia stato rimesso dalla sezione deputata al rilievo della inammissibilità o della manifesta fondatezza o infondatezza del ricorso (la VI sezione) "in esito alla camera di consiglio che non ha definito il giudizio". Quest'ultima ipotesi ricorre, in particolare, allorché la predetta sezione non ritenga ricorrenti i suddetti presupposti e rimetta dunque la causa alla pubblica udienza davanti alla "sezione semplice".
In questi casi, la trattazione è stata modificata con una previsione che piacerà agli avvocati ma che suona come una assai magra consolazione. Mentre prima all'udienza il presidente invitava i difensori delle parti alla discussione e l'ultima parola spettava al pm, oggi quest'ultimo dovrà esporre per primo oralmente le sue conclusioni motivate, e solo dopo i difensori saranno ammessi a svolgere le loro difese, evidentemente anche in replica a quanto sostenuto dal pm.

Infine, a parte alcuni ritocchi di minor rilievo, occorre fare attenzione alla immediata applicabilità delle nuove norme. Esse infatti troveranno applicazione non solo ai nuovi ricorsi ma anche a quelli pendenti per i quali non sia già stata fissata l'udienza pubblica o l'adunanza in camera di consiglio. L'era della Suprema Corte barricata nella sua fortezza è già cominciata.

**Partner Studio Legale Marini*

LEGALE IN HOUSE? «PARTNER DEL BUSINESS»

Antonella Andrioli, direttore affari legali e societari della maison Valentino, racconta a *MAG* l'evoluzione del dipartimento legale che dirige da oltre dieci anni

di **silvia pasqualotto**



Antonella Andrioli



lcuni general counsel oltre a essere dei risk manager, sono anche i custodi della memoria storica di una società. È questo il caso di **Antonella Andrioli**, direttore affari legali e societari di Valentino, maison nella quale lavora dal 2006. Dopo molti anni come libera professionista e dopo un'esperienza legale in house in Du Pont de Nemours International e in Pioneer Hi-Bred International, Andrioli è entrata nella casa di moda come direttore affari legali.

«Ho iniziato a lavorare in Valentino il primo febbraio del 2006 quando il Gruppo si chiamava Valentino Fashion Group e faceva parte del gruppo Marzotto», ricorda l'avvocata. Ma Andrioli c'era anche quando, nel 2007, il brand venne acquisito dal fondo Permira, e anche quando la società finanziaria britannica, nel 2012, cedette il marchio a Mayhoola for Investiments, finanziaria sostenuta da un gruppo di investitori privati del Qatar. «L'ingresso di Mayhoola ha significato una grande spinta per il business e, di conseguenza, una crescita e un'evoluzione anche del lavoro del mio team legale», rivela Andrioli.

SE IL LEGALE ASSISTE IL BUSINESS

Con l'ingresso del fondo qatariota, Valentino è passata dai 200 milioni del 2006 a oltre un miliardo di fatturato raggiunto alla fine del 2015. Un traguardo ottenuto, tra le altre cose, grazie alla crescita dei volumi legata al successo del prodotto e alla spinta delle vendite nel canale retail. «La crescita retail – racconta Andrioli - è stata enorme: nel 2012, quando è arrivata Mayhoola, avevamo poco più di 90 punti vendita. Oggi abbiamo superato quota 160».

Un'espansione che si è tradotta anche in un aumento del carico di lavoro per il dipartimento legale guidato dall'avvocata e in una evoluzione delle problematiche di cui il team si era fino ad allora occupato. «La fortissima spinta del canale retail ha aumentato e accelerato il lavoro legale a supporto, tanto che da allora

«La crescita retail stata enorme: nel 2012, quando è arrivata Mayhoola, avevamo poco più di 90 punti vendita. Oggi abbiamo superato quota 160»

ben due persone del mio team sono dedicate a quest'area. Nuove aperture per noi significa, infatti, seguire dal punto di vista legale tutti i temi di real estate, di store planning e ovviamente i contratti con i fornitori», rivela Andrioli.

UNO STUDIO LEGALE... IN HOUSE

Il team guidato da Antonella Andrioli è composto attualmente da 10 professionisti più due consulenti esterni, tutti basati in Italia, con la sola eccezione di un legale cinese nella la sede di Hong Kong a supporto della region asiatica. «Quando sono arrivata in Valentino eravamo in sette. Oggi il team è cresciuto e copriamo internamente tutte le diverse practice, dall'area creativa e delle collaborazioni artistiche a quella della produzione e logistica, passando attraverso l'area commerciale, la comunicazione ed eventi, il digital e l'online, la brand protection online e offline, i contenziosi e non ultima l'area della governance», racconta l'avvocata.

Il fatto di riuscire, grazie alle professionalità già presenti in house, a seguire tutte le aree legali più sensibili per l'azienda consente al team in house di Valentino di limitare il ricorso ai consulenti esterni.
«Provengo da 12 anni di libera professione e questo background – racconta Andrioli - mi ha naturalmente influenzata nell'approccio al lavoro da in house, così come nella scelta dei miei collaboratori. Tutti hanno un percorso professionale simile al mio e ciò li rende estremamente autonomi e in grado di interfacciarsi direttamente con qualunque interlocutore in azienda e fuori. L'approccio da liberi professionisti, unito alle competenze che abbiamo via via sviluppato negli anni e l'attenzione costante alle esigenze delle diverse funzioni e aree aziendali, ci consente di essere dei veri e propri partner a fianco dei nostri colleghi del business».

Legal & Corporate Affairs



Antonella Andrioli
Head of Legal & Corporate Affairs

Procurator e Corporate



Mara Perin
Corporate Affairs Assistant



Christopher Ko
APAC Legal Manager



Beatrice De Vecchi
Legal Archive Assistant (paper and digital)



Valeria Finazzi
Advisor (IT/Digital/Privacy)



Paola De Matteis
Legal counsel (retail)



Alessia Corsetti
Senior Legal counsel (REDWHS/MM/ Operations & Logistic

Beatrice Grifoni
Senior Legal counsel (Valentino WHS/PR/ Licence)



Isabella Perrone e **Margherita Puca**
Senior e Junior counsel (brand protection)



Francesca Panzeri
Legal counsel (retail)



Paola Calabrese
Advisor (hr/litigation/ governance)

CastaldiPartners

PARIS MILANO LONDON



castaldipartners.com


Antonella Andrioli

LEGALITÀ FA RIMA CON SOSTENIBILITÀ

Tra i compiti di un dipartimento legale in house c'è anche quello di salvaguardare l'immagine e quindi il brand di una società. «Si tratta di un aspetto importante per ogni dipartimento legale ma, nel caso di un brand della moda che opera nel mercato del lusso, diventa fondamentale vista la crescente attenzione e sensibilità del pubblico e dei nostri clienti ai temi della qualità del prodotto, della sostenibilità ambientale e della corporate social responsability», spiega l'avvocata.

Per questo motivo, nel 2013, Valentino è stato il primo gruppo di moda nel lusso che ha aderito al programma Detox di Greenpeace: «Abbiamo sempre creduto nella sostenibilità e nella cura dell'ambiente – rivela la general counsel – ma abbiamo voluto assumerci anche un impegno formale». Questa scelta ha coinvolto tutta l'azienda, incluso il team legale che è stato chiamato a rivedere le policy aziendali sia internamente che nei rapporti coi terzi.

«L'approccio da liberi professionisti, unito alle competenze che abbiamo via via sviluppato negli anni e l'attenzione costante alle esigenze delle diverse funzioni e aree aziendali, ci consente di essere dei veri e propri partner a fianco dei nostri colleghi del business»

DIVERSO SARÀ LEI

di silvia pasqualotto



RIVENDICARE il DIRITTO di essere PAPÀ

con il congedo obbligatorio



Cinque giorni per imparare a fare i papà. È quanto ha deciso, nei giorni scorsi, la commissione bilancio della Camera che, con un emendamento alla legge di Stabilità, ha aumentato i giorni previsti per il congedo obbligatorio di paternità, portandoli da due a quattro (più uno facoltativo).

Un magro risultato per chi sperava nella formulazione iniziale che prevedeva 15 giorni, retribuiti all'80% dello stipendio, da sfruttare nel primo mese di vita del bambino. Eppure un



grande salto rispetto al giorno simbolico introdotto nel nostro Paese dalla legge 92/2012 e in scadenza a fine anno.

Il nuovo congedo obbligatorio sarà attivo in forma "ridotta" a partire dal prossimo anno. Dal 2017 tutti i papà potranno, infatti, usufruire di due giorni da utilizzare nei primi 5 mesi del bambino. Dal 2018 i giorni passeranno invece a 5 di cui 4 obbligatori e uno facoltativo e alternativo ai giorni di congedo materno.

L'emendamento, proposto da Titti Di Salvo, vicepresidente dei deputati Pd, ha incontrato molti favori ma anche qualche opposizione, soprattutto per il carattere dell'obbligatorietà. Ogni giorno obbligatorio – ha spiegato la deputata in un'intervista – costa infatti allo Stato 10 milioni di euro, contro gli 1,3 di quello facoltativo.

Ma a creare resistenza verso la misura, al di là della copertura finanziaria, hanno concorso anche motivazioni culturali. Secondo gli ultimi dati Inps disponibili, nel 2011 su 263.786 congedi parentali facoltativi in Italia, solo 31.905 sono stati goduti dai papà. Una cifra decisamente bassa che risente anche, dicono le statistiche, della sottile disapprovazione sociale che continua a investire i papà che chiedono di accedere al congedo.

L'emendamento proposto da Di Salvo che introduce, per la prima volta, l'obbligatorietà del congedo punta quindi a scardinare i pregiudizi sociali e ad aiutare i padri che faticano ancora a rivendicare ciò che è già un loro diritto.



Financecommunity AWARDS 2016

Record di presenze alla seconda edizione dell'evento dedicato ai professionisti del settore finanziario

a cura di **laura morelli**



SFOGLIA LA FOTOGALLERY





Banche, advisor, sgr e asset manager. Sono i protagonisti della scena finanziaria italiana, coloro che muovono i fili del mercato, che alimentano il business e creano quell'ecosistema finanziario essenziale per le imprese e in generale per la nostra società. Ma dietro a queste numerose istituzioni finanziarie ci sono altrettanti uomini e donne che con la loro professionalità e le loro competenze portano avanti il nome della società per cui lavorano. Persone che ogni giorno affiancavano le aziende nella loro crescita e gli investitori nei loro progetti.

Proprio questi professionisti sono stati i protagonisti della seconda edizione dei Financecommunity Awards, un evento nato per celebrare, con prestigiosi riconoscimenti, l'eccellenza del mondo finanziario italiano.

La serata, organizzata lo scorso 24 novembre 2016 al Museo della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", ha visto la partecipazione di oltre 800 professionisti. L'evento è stato organizzato da *financecommunity.it* in collaborazione con gli studi legali Belluzzo & Partners, CBA, Chiomenti Studio Legale, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle, Dla Piper, ELRLEX




VIDEO






GRIMALDI STUDIO LEGALE
financecommunity
Awards
K&L GATES
inhousecommunity
legalcommunity
Awards
Awards



Avvocati Associati, Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Grimaldi Studio Legale, K&L Gates, Latham & Watkins, Legance Avvocati Associati, Loconte & Partners, Morpurgo e Associati, Orlando e Fornari, Pedersoli Studio Legale, Simmons & Simmons, Studio Notarile Associato A. Busani – G. Ridella – G.O. Mannella, gli sponsor Cerved, Generalfinance, La Collina dei Ciliegi, Morrow Sodali, gli sponsor tecnici Barberino's - Classic Italian Barber e Sevengrams e il partner ICM Advisors assieme con *legalcommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it*.

La grande partecipazione in questa seconda edizione dell'evento dimostra come il riconoscimento dei singoli professionisti, delle tante individualità che compongono i team di lavoro, sia in realtà un aspetto fondamentale della vita professionale di ognuno.

Sono tanti, infatti, i banker e gli advisor che agiscono a vario titolo nell'ambito di un'operazione, tuttavia solo pochi, soprattutto fra quelli che lavorano per conto delle banche più grandi, hanno la visibilità e un riconoscimento sociale del proprio ruolo.

Questo non è certo un bene per il mercato. Anzi, rischia di essere controproducente, ad esempio scoraggiando i singoli a fare di meglio e spingendoli all'omologazione.

Ed è proprio tenendo conto di questo che con i Financecommunity Awards abbiamo voluto dare un premio ai professionisti che, nel corso dell'ultimo anno, hanno saputo meglio interpretare i trend di mercato e le esigenze di un Paese in continuo cambiamento.

Qui di seguito, riportiamo tutti i vincitori premiati dalla giuria della seconda edizione dei Financecommunity Awards 2016.



DEAL OF THE YEAR

FUSIONE BANCA POPOLARE DI MILANO - BANCO POPOLARE

La fusione tra le due banche 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. Tanti gli advisor coinvolti.

LE BANCHE

1. **BANCA POPOLARE DI MILANO**
2. **BANCO POPOLARE**

GLI ADVISOR

3. **BANK OF AMERICA MERRIL LYNCH**
4. **CITI**
5. **COLOMBO & ASSOCIATI**
6. **LAZARD**
7. **MEDIOBANCA**



Deal dell'anno: Maurizio Nigro (BPM), Antonia Cosenz (BPM), Mario Anolli (BPM), Giovanni Castaldo (Citi), Giuseppe Castagna (BPM), Chengxve Chen (Lazard), Francesco Sciaudone (Grimaldi Studio Legale), Francesco Canzonieri (Mediobanca), Nicola Zambianchi (Colombo & Associati)

8. Team of the year Corporate Finance
BANCA IMI

Finalisti
- Banca Imi
- Deloitte
- Deutsche Bank
- Mediobanca
- UniCredit

9. Professional of the year Corporate Finance
ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co.

Finalisti
- Giuseppe Baldelli
  Deutsche Bank
- Orlando Barucci
  Vitale & Co
- Alfredo De Falco
  UniCredit
- Matteo Perfetti
  Citi
- Raffaello Ruggieri
  Intesa Sanpaolo



10. Francesca Gennaro, Nicola Pietralunga, Luca Chiabrera, Alessandro Binello, Martino Rocca, Davide Cerea, Francesco Pastor, Roberto Giudici (Quadrivio)

10. Team of the year Private Equity - Mid Cap
QUADRIVIO

Finalisti
- Ambienta
- Ardian
- H.I.G. Capital
- Idea Capital Funds
- Quadrivio

11. Professional of the year Private Equity - Mid Cap
NINO TRONCHETTI PROVERA
Ambienta

Finalisti
- Alessandro Benetton
  21 Investimenti
- Edoardo Lanzavecchia
  Alpha Associati
- Raffaele Legnani
  H.I.G. Capital
- Nicolò Saidelli
  Ardian



8. Fabio Pappalardo e Matteo Bertazzo (Banca Imi)



9. Orlando Barucci (Vitale & Co)

- Nino Tronchetti Provera
  Ambienta

12. Team of the year Private Equity - Large Cap
INVESTINDUSTRIAL

Finalisti
- Apax Partners
- Bain Capital
- Cvc Capital Partners
- Investindustrial
- Permira

▸▸▸

THE WINNER IS...

COMMUNITY

Community ha vinto la prima edizione dei Financecommunity Awards
come miglior agenzia di comunicazione finanziaria dell'anno.
Grazie ai leader dell'economia e della finanza italiani e internazionali
che ci hanno scelto e a tutti i professionisti che lavorano
nelle sedi di Milano, Roma e Treviso con la voglia di essere "always on".
A voi dedichiamo questo riconoscimento.

COMMUNITY GROUP
REPUTATION ADVISERS

www.communitygroup.com



11. Nino Tronchetti Provera (Ambienta)



12. Salvatore Catapano (Investindustrial)

13. Professional of the year Private Equity - Large Cap

GIAMPIERO MAZZA

Cvc Capital

Finalisti

- Giancarlo Aliberti
  Apax Partners
- Luca Bassi
  Bain Capital
- Andrea Bonomi
  Investindustrial
- Fabrizio Carretti
  Permira
- Giampiero Mazza
  Cvc Capital



14. Team of the year Mid-market m&a

FINEUROP SODITIC

Finalisti

- Ethica Corporate Finance
- Fineurop Soditic
- K Finance
- Oaklins Arietti
- Vitale & Co.



13. Giampiero Mazza (Cvc Capital)

15. Professional of the year Mid-market m&a

COSIMO VITOLA

Ethica Corporate Finance

Finalisti

- Attilio Arietti
  Oaklins Arietti
- Alberto Gennarini
  Vitale & Co.
- Giuseppe R. Grasso
  K Finance
- Eugenio Morpurgo
  Fineurop Soditic
- Cosimo Vitola
  Ethica Corporate Finance

16. Team of the year M&a

ROTHSCHILD

Finalisti

- Banca Imi
- Kpmg
- Lazard
- Rothschild
- UniCredit



17. Professional of the year M&a

MARCO PAESOTTO

Goldman Sachs

Finalisti

- Attilio Arietti
  Oaklins Arietti
- Irving Bellotti
  Rothschild
- Giuseppe Latorre
  Kpmg
- Elio Milantoni
  Deloitte
- Marco Paesotto
  Goldman Sachs
- Marco Samaja
  Lazard



14. Pietro Antonio Nardella, Mara Borrazzi, Michela Agostini, Francesca Colombo, Marcello Tedeschi, Germano Palumbo, Francesco Niutta, Francesco Panizza, Laura De Gradi (Fineurop Soditic)



15. Cosimo Vitola e Fausto Rinallo (Ethica Corporate Finance)



16. Alessandro Bertolini (Rothschild)



17. Marco Paesotto (Goldman Sachs)



18. Stefania Pedroni (Intesa Sanpaolo Private Banking))



19. Gian Maria Mossa (Banca Generali Private Banking)

18. Team of the year Private Banking

INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING

Finalisti

- Banca Esperia
- Banca Euromobiliare
- Banca Sella
- Indosuez Wealth Management
- Intesa Sanpaolo Private Banking

19. Professional of the year Private Banking

GIAN MARIA MOSSA

Banca Generali Private Banking

Finalisti

- Massimo Doris
  Banca Mediolanum
- Paolo Langè
  UniCredit
- Paolo Molesini
  Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking
- Gian Maria Mossa
  Banca Generali Private Banking
- Stefano Vecchi
  Credit Suisse

20. Team of the year Real Estate

COIMA

Finalisti

- Bnp Paribas Reim
- Coima
- Dea Capital
- Kryalos
- Prelios

21. Professional of the year Real Estate

PAOLO BOTTELLI

Kryalos

Finalisti

- Paolo Bottelli
  Kryalos
- Manfredi Catella
  Coima
- Paolo Ceretti
  Dea Capital
- Stefano Cervone
  Nova Re
- Alessandro Pasquarelli
  Innovation Real Estate

22. Team of the year Non performing loan

BANCA IMI

Finalisti

- Banca Imi

- Cerved
- Fortress Investment Group
- Pillarstone
- Prelios Credit Servicing

23. Professional of the year Non performing loan

ANTONELLA PAGANO

Lindorff Group

Finalisti

- Giovanni Castellaneta doBank
- Biagio Giacalone Banca Imi
- Andrea Nappa Pillarstone
- Antonella Pagano Lindorff Group
- Riccardo Serrini Prelios Credit Servicing



20. Paola Visani (Coima)



21. Paolo Bottelli (Kryalos)



22. Biagio Giacalone (Banca Imi)



23. Antonella Pagano (Lindorff Group)





24. Luca Clarizia (Crédit Agricole Cariparma)

24. Team of the year Leveraged Finance
CRÉDIT AGRICOLE CARIPARMA

Finalisti
- Banca Imi
- Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- Banca Popolare di Milano
- Crédit Agricole Cariparma
- Ubi Banca

25. Professional of the year Leveraged Finance
MATTEO PIETROPOLI
UniCredit

Finalisti
- Michele Fracassini Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- Elena Lodola Bnp Paribas
- Corrado Passoni Banca Imi
- Matteo Pietropoli UniCredit
- Paola Rossi Mediobanca



25. Matteo Pietropoli (UniCredit)





26. Angelo Silvio Colombo, Gianfranco Sansone, Silvia Tromby, Giuseppe Perna (UniCredit)



29. Paolo Ragni (BNL-BNP Paribas)


28. Alessandro Bellia, Mario Sacchi Lodispoto, Lorenzo Nosellotti, Dario Arban, Federico Bonanni, Marco Brugola (Kpmg)



26. Team of the year Project Finance
UNICREDIT

Finalisti
- Banca Imi
- Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- ING Bank
- Natixis
- UniCredit



27. Andrea Pinto (K&L Gates) e Valerio Capizzi (ING Bank)

27. Professional of the year Project Finance
VALERIO CAPIZZI
UniCredit

Finalisti
- Valerio Capizzi
  ING Bank
- Alberto Cei
  Natixis
- Guido Paci
  Mps Capital Service
- Marco Ruju
  Banca Imi
- Alessandro Steffanoni
  Banca Popolare dell'Emilia Romagna



28. Team of the year Restructuring
KPMG

Finalisti
- Banca Imi
- Banca Popolare di Milano
- BDO
- BNL - BNP Paribas
- KPMG

29. Professional of the year Restructuring
PAOLO RAGNI
BNL-BNP Paribas

Finalisti
- Federico Bonanni
  Kpmg
- Maurizio Piglione
  EY
- Massimo Racca
  Banca Popolare di Milano
- Paolo Ragni
  BNL-BNP Paribas
- Enrico Valdata
  BDO



30. Alessandra Rollandi, Claudio Berretti, Andrea Faraggiana (Tamburi Investment Partners)



32. Marco Rubino, Auro Palomba, Roberto Patriarca, Pasquo Cicchini (Community)



31. Diego Selva (Bank of America Merril Lynch)



33. Luca Barabino (Barabino & Partners)

30. Team of the year Fashion / Luxury

TAMBURI INVESTMENT PARTNERS

Finalisti

- 21 Investimenti
- Charme
- Goldman Sachs
- Lazard
- Tamburi Investment Partners

31. Professional of the year Fashion / Luxury

DIEGO SELVA

Bank of America Merril Lynch

Finalisti

- Luca Domina
  UniCredit
- Michele Marocchino
  Lazard
- Andrea Nappi
  Citi
- Marco Paesotto
  Goldman Sachs
- Diego Selva
  Bank of America Merril Lynch

32. Team of the year Finance Pr

COMMUNITY

Finalisti

- Ad Hoc Communication
- Barabino & Partners
- Close to Media
- Community
- Image Building

33. Professional of the year Finance Pr

LUCA BARABINO

Barabino & Partners

Finalisti

- Luca Barabino
  Barabino & Partners
- Alessandro Iozzia
  Brunswick
- Auro Palomba
  Community
- Giuliana Paoletti
  Image Building
- Giorgio Zambeletti
  Ad Hoc Communication

34. Team of the year Sgr retail

CASTELLO SGR

Finalisti

- Anima sgr
- Azimut sgr
- Castello sgr
- Etica sgr
- Torre sgr



34. Daniele Bianchi (Castello sgr)



35. Alessandro Capeccia (Azimut) che ritira per conto di Pietro Giuliani

35. Professional of the year Sgr retail

PIETRO GIULIANI

Azimut

Finalisti

- Marco Carreri
  Anima sgr
- Pietro Giuliani
  Azimut sgr
- Ugo Loser
  Arca sgr
- Marco Rosati
  Zenit sgr
- Giampiero Schiavo
  Castello sgr



36. Team of the year Family Business
FOUR PARTNERS

Finalisti
- Azimut Wealth
- Banca Patrimoni (Gruppo Sella)
- Four Partners
- Riello Investimenti Partners
- SCM SIM

37. Professional of the year Family Business
GUIDO FELLER
Azimut Wealth

Finalisti
- Guido Feller
  Azimut Wealth
- Lorenzo Guidotti
  SCM SIM
- Alberto Manzonetto
  Four Partners
- Nicola Riello
  Riello Investimenti Partners
- Federico Sella
  Banca Patrimoni (Gruppo Sella)

38. Team of the year Debt Capital Markets
BNP PARIBAS

Finalisti
- Banca Imi
- Bnp Paribas
- Deutsche Bank
- Goldman Sachs
- UniCredit

39. Professional of the year Debt Capital Markets
EDOARDO RAVÀ
Azimut Wealth

Finalisti
- Giulio Baratta
  Bnp Paribas
- Fabio Barbera
  Citi
- Michele Croci
  J.P.Morgan
- Luca Falco
  UniCredit
- Edoardo Ravà
  Goldman Sachs



36. Alberto Manzonetto (Four Partners)



37. Guido Feller (Azimut Wealth)



39. Edoardo Ravà (Goldman Sachs)

BANCA GENERALI

novembre 2006-2016

10 ANNI DELLA VOSTRA FIDUCIA.

Banca Generali celebra i primi 10 anni
a Piazza Affari.





10
2006 ↗ 2016
BANCA GENERALI



40. Roberto Culicchi, Alessandro Santini, Pierfrancesco Ricciato (BSI Europe)



40. Team of the year Minibond

BSI EUROPE

Finalisti

- Anthilia Capital Partners
- BNP Paribas Investment Partners
- BSI Europe
- Muzinich & Co.
- Zenit sgr

41. Professional of the year Minibond

GIOVANNI LANDI

Anthilia Capital Partners

Finalisti

- Simone Dragone
  Eidos Partners
- Giovanni Landi
  Anthilia Capital Partners
- Valeria Lattuada
  Muzinich & Co.
- Alessandro Santini
  Bsi Europe
- Giovanni Scrofani
  Zenit sgr

42. Team of the year Equity Capital Market

MEDIOBANCA

Finalisti

- Banca Imi
- Bank Of America Merril Lynch
- J.P.Morgan
- Lazard
- Mediobanca

43. Professional of the year Equity Capital Market

MASSIMO PAPPONE

Lazard

Finalisti

- Leopoldo Attolico
  Citi
- Marco Graffigna
  Banca Imi
- Luigi Labbate
  Rothschild
- Massimo Pappone
  Lazard
- Andrea Vismara
  Equita Sim



41. Giovanni Landi (Anthilia Capital Partners)



42. Francesco Spila (Mediobanca)

44. Team of the year Wealth Management

J.P.MORGAN

Finalisti

- Azimut
- Credit Suisse
- Euromobiliare AM sgr
- J.P.Morgan
- Ubs Global AM
- Alberto Chiesa
  Banca Esperia
- Vincenzo Furfaro
  Old Mutual Wealth
- Alessandra Manuli
  Hedge Invest
- Luca Tenani
  Schroeders

45. Professional of the year Wealth Management

ALESSANDRA MANULI

Hedge Invest

Finalisti

- Mauro Castiglioni
  Deutsche Asset & Wealth Management

46. Team of the year Tmt e Entertainment

UNICREDIT

Finalisti

- Banca Imi
- Deloitte
- Equita Sim
- KPMG
- UniCredit



45 Alessandra Manuli (Hedge Invest)



44. Luca D'Avino e Luca Garavello (J.P.Morgan)

47. Professional of the year Tmt e Entertainment

MASSIMILIANO GINO

Morgan Stanley

Finalisti

- Massimiliano Gino
  Morgan Stanley
- Elio Milantoni
  Deloitte
- Giorgio Olivanti
  UniCredit
- Alessandro Profumo
  Equita Sim
- Marco Samaja
  Lazard

48. Team of the year Food

VITALE & CO.

Finalisti

- Banca Imi
- Euromerger
- KPMG
- Oaklins Arietti
- Vitale & Co.

49. Professional of the year Food

MARCO VISMARA

Oaklins Arietti

Finalisti

- Federico Born
  Banca Popolare di Milano
- Ivo Faria
  PwC
- Alberto Gennarini
  Vitale & Co.
- Marco Vismara
  Oaklins Arietti
- Cosimo Vitola
  Ethica Corporate Finance



46. Giorgio Olivanti (UniCredit)



47. Massimiliano Gino (Morgan Stanley)



48. Alberto Gennarini e Valentina Salari (Vitale & Co.)



49. Marco Vismara (Oaklins Arietti)

50. Team of the year Emergente
SCOUTING



50. Filippo Bratta (Scouting)

51. Professional of the year Emergente
FEDERICA SARTORI
Bnp Paribas



51. Federica Sartori (Bnp Paribas)

52. Team of the year Rising Star
GLOBAL STRATEGY



52. Stefano Nuzzo, Marco Marinoni, Antonella Negri-Clementi, Gianluca Henny (Global Strategy)

53. Professional of the year Rising Star
FRANCESCO CANZONIERI
Mediobanca





53. Francesco Canzonieri (Mediobanca)

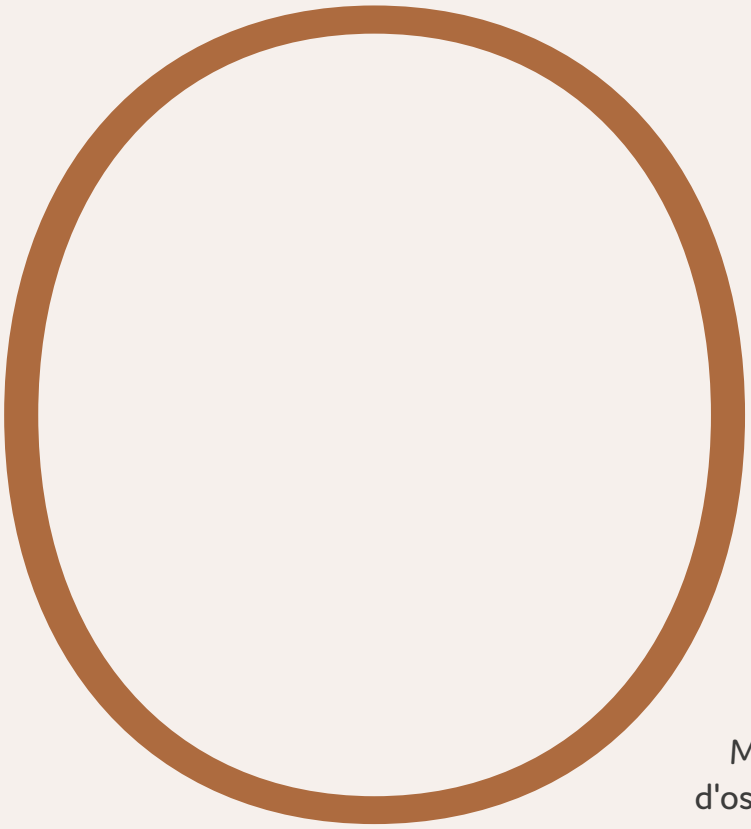


Alessandro Rosso

La Galleria delle stelle benvenuti sul pianeta Rosso

Con 36 milioni di investimenti tra alberghi e ristoranti, l'imprenditore ha "rifatto il trucco" al salotto di Milano. Oggi fattura 150 milioni. E punta sugli chef per conquistare il pubblico dei millennials

di gabriele perrone



spitalità di lusso e alta ristorazione con uno stile giovane. Su questa formula si basa la scommessa imprenditoriale di **Alessandro Rosso**, manager dell'omonimo gruppo che negli ultimi anni ha conquistato i piani alti della Galleria Vittorio Emanuele II di Milano, trasformandoli in un punto d'osservazione (e degustazione) privilegiato.

Tutto è iniziato nel 2007 quando, dopo aver vinto un bando del Comune, Rosso ha aperto dentro al celebre monumento il TownHouse Duomo-Seven Stars, unico albergo 7 stelle certificato al mondo, frequentato oggi da una clientela di uomini d'affari, soprattutto arabi e asiatici.

A questo hotel si sono aggiunti nel tempo altri locali di diversi livelli, con l'obiettivo di andare incontro a target differenti, per un investimento complessivo di 36 milioni di euro: il ristorante stellato dello chef **Felice Lo Basso**, il Pavarotti Milano Restaurant Museum e Altezza Duomo (le cui proposte gastronomiche sono firmate dallo chef **Luca Marchini**) e Terrazza Duomo 21, dove si può bere un cocktail con vista sulla cattedrale.



150

milioni di euro

Il giro d'affari dell'Alessandro Rosso Group

IL RILANCIO DI BAGUTTA E TAVEGGIA

Ma non finisce qui: Rosso guarda anche agli spazi fuori dalla Galleria e negli ultimi mesi ha rilevato alcuni marchi storici in crisi, rilanciandoli sul mercato in un nuovo food court nel quadrilatero della moda: sono la Trattoria Bagutta, la pasticceria Taveggia e la Drogheria Parini 1915, tutti rinnovati nello stile e nell'offerta per conquistare i millennials, cioè i figli di chi frequentava quei locali negli scorsi decenni. Un esempio di questo restyling? Il nuovo panettone di Taveggia sarà di dimensioni più piccole, si potrà acquistare non solo a Natale ma tutto l'anno, all'interno di una scatola colorata con la scritta "Keep calm and call Santa".
Per le feste sono stati coinvolti anche quattro chef stellati (Lo Basso, Marchini, **Andrea Berton** e **Moreno Cedroni**) che hanno reinterpretato la ricetta tradizionale del panettone con gusti originali.

CHEF STELLATI IN GALLERIA

Figlio del **Franco Rosso** fondatore dell'omonima agenzia di viaggi, Alessandro Rosso è molto attivo anche nel settore *incentive* per l'organizzazione di eventi e congressi ed è tra i principali attori nel turismo con Best



Tours Italia. Il fatturato totale del gruppo è di 150 milioni di euro, di cui 15-16 milioni derivanti dalle attività food. L'imprenditore, nato a Torino nel 1959 e cresciuto a Milano, spiega a *MAG* di aver deciso di puntare forte sul mondo del food perché «il tema del cibo è entrato in maniera preponderante nel "salotto" di qualsiasi evento». Non fa eccezione il salotto di Milano, la Galleria, che oggi «sta diventando un'arca di Noè del food coi ristoranti di **Niko Romito** e **Carlo Cracco**», a cui si aggiungono proprio quelli dell'Alessandro Rosso Group, il cui socio finanziatore è Simest, società di Cassa depositi e prestiti.

36
milioni di euro

Gi investimenti di Rosso per alberghi e ristoranti a Milano

«Il monumento è un luogo meraviglioso, tra piazza Duomo e piazza della Scala», afferma l'imprenditore, e il Seven Stars «è un punto di passaggio di grandi personaggi internazionali, per esempio durante l'Expo abbiamo ospitato la first lady **Michelle Obama**».

IL PROGETTO STAR CASUAL

Rosso rivela a *MAG* i suoi grandi progetti per il futuro della Galleria: «Vogliamo portare qui sette chef stellati, anche internazionali, sarà un posto unico al mondo».
Nel 2017 è poi previsto il lancio di Star Casual,

15/16

milioni di euro

Il fatturato dell'attività food



Alessandro Rosso
15.12.2016

ristorante dove sarà possibile gustare cibo d'autore di grandi chef a rotazione, ma a prezzi più abbordabili.
«Il sistema di distribuzione sarà quello del fast food, ma con altissima qualità dei prodotti», racconta Rosso, alla ricerca di investitori per questa iniziativa.
«Sarà uno showroom degli chef stellati a un costo contenuto e ad alto livello tecnologico, con l'obiettivo di conquistare i millennials che scattano foto ai piatti e le condividono sui social prima di mangiare velocemente».



7

le stelle

Dell'hotel TownHouse Duomo-Seven Stars in Galleria

DAL PRIVATE EQUITY ALLA BORSA

Nei progetti di Rosso ci sono anche la creazione di un master per gli chef - ai quali verranno insegnate le regole del marketing e dell'operatività imprenditoriale per avere successo nel loro business - l'apertura di un ristorante "etico" dove lavoreranno persone con disabilità e una scuola per maggiordomi in collaborazione con **Elisa Dal Bosco**, presidente dell'Associazione italiana maggiordomi e head of pr & media dell'Alessandro Rosso Group. Infine il manager (assistito dagli studi legali Ferrari e Spangaro) non esclude per il suo gruppo future operazioni di private equity o addirittura lo sbarco in Borsa: «Anche se ci sono incognite sul post-Brexit, non ci precludiamo nulla».



Kitchen CONFIDENTIAL

DIVERSIFICAZIONE: la ricetta di Perbellini



Lo chef-imprenditore ha locali diversi tra loro a Verona, Venezia e Hong Kong che fatturano oltre 1 milione ciascuno. «Con questa formula ho fidelizzato i clienti», racconta a *MAG*







Giancarlo Perbellini

Sei locali più un hotel a Verona, un ristorante a Venezia e una locanda a Hong Kong. Fanno tutti parte del "sistema" di **Giancarlo Perbellini**, che oggi rappresenta uno dei massimi esempi di chef-imprenditore in Italia e all'estero.

Si tratta di locali appositamente differenti per stile e proposta gastronomica, che dal punto di vista economico hanno un unico denominatore: la diversificazione. «Una formula

che funziona», racconta a *MAG* lo chef, classe 1964, nel corso di Gourmet Expoforum a Torino. «In questo modo abbiamo fidelizzato i clienti veronesi, che possono frequentare posti di qualità anche a prezzi accessibili». Solo Casa Perbellini, il ristorante bistellato aperto nel 2014 nel cuore di Verona, ha un giro d'affari di 1,3 milioni di euro, a cui si aggiungono la Locanda 4 Cuochi, la tavola di mare Al Capitan della Cittadella, la pizzeria Du De Cope, la pasticceria Dolce Locanda, il tapas-bar Tapasotto e il mini-hotel Cinque (quasi tutti sopra 1 milione di fatturato).



«Prima controllavo tutto io, oggi ogni locale è autosufficiente, va avanti da solo con la mia regia dall'esterno»

Ex dipendenti alla guida dei locali

Pur avendo la stessa filosofia, quasi tutti questi luoghi non portano il nome di Perbellini perché nel corso del tempo i giovani professionisti che ci lavoravano sono diventati





foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



a loro volta imprenditori, soci e proprietari. «Prima controllavo tutto io, oggi ogni locale è autosufficiente, va avanti da solo con la mia regia dall'esterno», spiega lo chef, che precisa: «Non abbiamo bisogno di finanziatori».
Nel 2014 Perbellini è passato dalla provincia alla città, spostandosi da Isola Rizza a Verona, dove ha dato vita al suo "impero". Dalla pasticceria al bistrot, tutti i locali aiutano a far quadrare i conti. E per attirare più clienti nel ristorante gourmet, lo chef ha deciso di creare un ambiente informale (dalla tavola non apparecchiata all'abbigliamento casual del personale) con un prezzo fisso per il pranzo e l'aperitivo.
A Venezia, invece, Perbellini firma il menù del Dopolavoro all'interno del JW Marriot Venice Resort sull'Isola delle Rose, mentre a Hong Kong c'è la Locanda by Giancarlo Perbellini in partnership con il gruppo Dining Concepts. Qui «il fatturato e il food cost sono controllati al centesimo».



La carica degli chef veneti

Tra le altre attività di Perbellini ci sono anche consulenze ad aziende come Aia o la famiglia Rana, per la quale ha seguito l'apertura di un ristorante a New York. Niente partecipazioni televisive,











invece: «Fare il cuoco non è così facile come si vede in tv, ci vuole grande dedizione», taglia corto lo chef, che piuttosto si candida a portare la bandiera del Veneto nel mondo dell'alta ristorazione insieme ad altri colleghi come **Massimiliano Alajmo**, **Lionello Cera**, **Nicola Portinari**, il giovane **Lorenzo Cogo** e il toscano **Enrico Bartolini**, che ha deciso di aprire il suo ultimo locale proprio a Venezia.
La Serenissima sarà la nuova capitale gourmet d'Italia? «Può diventarlo», sostiene Perbellini. «In Veneto abbiamo tante eccellenze, un grande ventaglio di proposte. A Venezia ci sono molti turisti, che stanno crescendo anche a Verona. Certamente però sarà difficile spodestare dal trono Milano, una metropoli che dà opportunità uniche».
Nella ristorazione, conclude Perbellini, «dopo Expo ci siamo quasi lasciati alle spalle la crisi. Un forte impulso alla cucina italiana è arrivato anche dalla consacrazione di **Massimo Bottura** e oggi possiamo dire che stiamo vivendo un periodo di grande vitalità». *(g.p.)*

foto: giorgio marchiori



CADEAUX NATALIZI...

maneggiare con cautela

di mario alberto catarozzo

A Natale scatta il regalo. Questo non solo nella vita privata, ma anche nelle relazioni professionali e di business. Ok, ma chiediamoci qual è, o quale dovrebbe essere, lo scopo di fare un dono ai clienti in occasione di Natale. L'atto di generosità quale è un regalo dovrebbe attivare il principio di reciprocità, come ci insegna il prof. **Robert Cialdini**, uno dei massimi esperti di comunicazione persuasiva. In sostanza chi riceve un dono, o più in generale un atto di generosità, sentirà il dovere di ricambiare con la stessa o altra "moneta". Ciò a condizione che l'atto di elargizione avvenga seguendo tre principi fondamentali:

1. Sia fatto spontaneamente dal suo autore (quindi non su richiesta del beneficiario),
2. Non sia dovuto da precedente accordo,
3. Arrechi a chi lo riceve un reale vantaggio o beneficio.

Detto ciò chiediamoci se ha ancora senso il regalo fatto dallo studio ai propri clienti. Sicuramente chi lo fa cerca di coltivare la fidelizzazione del cliente. Ma siamo sicuri che sarà così? Fidelizziamo qualcuno con la bottiglia di spumante o con lo smart watch? Qualche dubbio lo potremmo avanzare. O quanto meno, il regalo dovrebbe essere la ciliegina sulla torta. Il punto è che molti studi la torta durante l'anno con il cliente non la condividono mai. Mi spiego meglio. Se lo studio coltiva sistematicamente la relazione con il cliente allora il dono natalizio completa questa relazione. Al contrario, inviare regali sotto Natale a clienti che senti due volte all'anno rischia di essere un'attività totalmente inutile.



Altro tema è il tipo di regalo da inviare ai clienti. Una volta che abbiamo deciso di fare i regali e a chi, la scelta riguarderà cosa fare e se fare a tutti la stessa cosa oppure no. Sicuramente i regali dovrebbero essere il più possibile personalizzati. Sento già qualcuno borbottare "ci manca solo questo...". Certo, personalizzarli vuol dire investire del tempo e delle energie, ma "buttare" lì un regalo è una pessima idea. Regalare a tutti la bottiglia di spumante, oppure la penna o l'agenda, non serve a molto. A qualcuno piacerà, ad altri per niente e la maggior parte lo riciclerà.

Chiediamoci a questo punto cosa possa valer la pena donare. Si parte dai regali classici tipo bottiglie di vino o spumante, a regali tecnologici come chiavette usb, hard disk esterni, a regali di solidarietà sociale, come agende, blocchi, penne e quant'altro sia stato fatto da e con



l'ottica di sostenere persone o situazioni di difficoltà. Il regalo poi va accompagnato sicuramente da un biglietto di auguri assolutamente da personalizzare. Avremo qui non solo la necessità di firmare in originale il biglietto di auguri, ma anche di scrivere qualcosa che riguardi il destinatario, in modo che possa apprezzare il tempo dedicatogli.

Infine potremmo chiederci come far avere ai destinatari il regalo. Lo spediamo? Lo facciamo portare da un corriere? Lo portiamo noi? Invitiamo il cliente in studio? Anche qui le opzioni sono tante e dipendono da numerose variabili. Diciamo che avere la possibilità di consegnare il dono direttamente al cliente è sempre la scelta migliore. Solo così possiamo rinforzare la relazione con il dono che, altrimenti, a distanza viene a mancare. Laddove non sia possibile, molto utile è accompagnare con un biglietto, come abbiamo detto, ma anche far seguire una telefonata in modo da personalizzare davvero l'occasione. Il valore del regalo è infatti solo quello di dimostrare che si è pensato e dedicato tempo a una persona.

In conclusione, il cadeau natalizio può essere l'occasione per prendersi cura del cliente e dimostrargli interesse. Se questo non avviene, per le modalità con cui viene gestito il dono, allora si è svuotato di significato e funzione il gesto. Dedicare tempo a personalizzare il regalo, a scegliere quello giusto per ogni ctlientee a relazionarsi con lui anche in questa occasione, può essere davvero un buon momento di cura del business. Al contrario, buttare lì le cose tanto per fare non servirà a granchè.

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

LA DISRUPTION ORGANIZZATIVA
negli studi legali in Italia

di gabriele ghini*

Cosa ci fa un cacciatore di teste in una rivista dedicata ai professionisti del diritto? Finite le scuole superiori - parliamo di metà degli anni '70 - mio padre, avvocato, mi invitò a passare qualche giorno in studio con lui per capire se potevo interessarmi alla sua professione. Beh, è facile indovinare come finì: scappai a gambe levate dopo un paio di giorni e scelsi un campo di studi e poi di lavoro molto, ma molto lontano.


Gabriele Ghini

Ora mi trovo a osservare da consulente di risorse umane e organizzazione una serie di violente bufere che si sono scatenate sul mondo degli studi legali e che ne stanno modificando radicalmente il panorama.

C'è in atto una crescente polarizzazione con alcuni, grandi e crescenti studi legali ben organizzati e strutturati, che presentano al loro interno altissime specializzazioni, capaci di attrarre e fidelizzare i maggiori clienti. All'altro estremo ci sono, invece, piccoli studi, composti da uno o pochissimi professionisti con una buona reputazione locale e una competenza totalmente generalista capaci di spaziare su tutti i campi dello scibile giuridico in maniera ovviamente superficiale. Nel mezzo, gli studi che, in base alle scelte che compiranno

nei prossimi anni riusciranno a sopravvivere e crescere e quelli che scompariranno.
Una delle scelte coraggiose che diversi di questi studi stanno facendo, una volta acquisita una dimensione di alcuni milioni di fatturato annuo, è quella di scegliere una persona che gestisca il funzionamento della struttura. Tutti noi ci lamentiamo quando vediamo che a capo di un ospedale viene messo un primario, bravissimo a operare, ma pessimo a gestire e organizzare, senza alcuna sensibilità nei confronti dei bisogni dei pazienti; o quando, nelle aziende, il miglior venditore diventa direttore commerciale con il risultato di perdere un bravo commerciale e avere un pessimo manager.
Lo stesso fenomeno si può osservare quando un avvocato decide di occuparsi dell'organizzazione dello studio. Salvo poche, encomiabili eccezioni, i risultati sono pessimi.
E allora ecco la scelta "geniale": la segretaria storica, l'ape regina dello studio viene incaricata di gestire le relazioni tra i soci, la comunicazione, l'immagine dello studio, le relazioni con i clienti, la contabilità, il recupero crediti e quant'altro. Salvo poi lamentarsi dei risultati e dare troppo potere a chi è impreparato a gestirlo.
La mia esperienza con studi legali di successo è abbastanza diversa e prevede un percorso razionale e ben strutturato. Si parte dall'identificazione del posizionamento attuale desiderato dello studio e dalla reputazione dei soci. Si verificano, con onestà intellettuale, le carenze dello studio, siano esse amministrative, organizzative, di fedeltà della clientela, di promozione sul mercato ecc... Viene poi tracciato un piano di marketing e di sviluppo dello studio stesso e si identificano le risorse necessarie per metterlo in pratica. A questo punto si definisce un profilo manageriale in grado di rispondere a queste esigenze e lo si individua sul mercato. La logica conseguenza di una scelta di questo tipo è che i soci dovranno fare un – doloroso – passo indietro perché costretti a cedere fette di potere e di autonomia a un estraneo che, senza alcuna competenza giuridica, guiderà la gestione e l'immagine dello studio verso il mercato. Ma sono scelte di questo genere che stanno consentendo agli studi più evoluti di liberare tempo, energie e risorse dei soci perché possano fornire un livello di servizio qualitativamente ineccepibile, aumentare la customer base e la reputazione sia offline sia online. In definitiva uscire dalla logica di chi subisce i cambiamenti del mercato per entrare nell'ottica di chi li anticipa e li domina.

*Managing Director Transearch; Adjunt Professor Internal Communication – International Master Corporate Communication Università Cattolica - Milano

LE TAVOLE DELLA LEGGE

di giacomo mazzanti

Olio a crudo
Via Montevideo, 4
20144 Milano

OLIO A CRUDO,
la pizza gourmet arriva in zona Tortona

Diamo il benvenuto all'ultima creatura delle gastro pizzerie partenopee di Milano: Olio a Crudo, in via Savona angolo Montevideo.

Il proprietario del nuovo locale è già una garanzia di qualità e successo (anche grazie alle amicizie nel mondo mediatico): **Gino Sorbillo**, il cui impero da qualche tempo è approdato a Milano (Lievito Madre al Duomo e Zia Esterina Pizza Fritta in Via Agnello) e che ora lo porta in un zona importante come quella dell'area Tortona già ricca di ristoranti.



Il locale, novanta posti (su due piani) è carino seppure essenziale: il ferro di cavallo è il leitmotiv del locale essendo presente nelle decorazioni, così pure nella disposizione della sala al piano di sotto. Il menù conta di solo sette pizze di buona fattura e condite con prodotti di grande qualità. Ne ho provate due e mi sono piaciute entrambe sia come impasto sia per la cottura.

Ci sono anche dei primi piatti di pasta (e alcuni antipasti): cinque primi che fanno parte del "progetto pasta-pizza" che Sorbillo porta avanti nelle sue pizzerie e che onestamente per quanto ho assaggiato non mi hanno fatto impazzire.



Sono d'obbligo i dolci come finale: li produce Sal De Riso (top dei pasticceri partenopei) e uscire senza aver provato la delizia al limone o un babà equivale a commettere un reato.

Prezzi stra-onesti: con 20 euro a testa mangiate molto bene e a sazietà.

Da provare ma con una raccomandazione: non accettano prenotazioni (l'assenza del numero di telefono qui sopra non è una svista) e le file fuori dal locale, talvolta, sono interminabili...

di
uomo senza loden

Quell'intensità masticabile del

BREG ANFORA DI GRAVNER

Oggi suggerisco un investimento, non per il collezionista, ma per l'amante del vino.
Anfora, Gravner, Bianco Breg 2006, Venezia Giulia IGT.
Sauvignon, chardonnay, pinot grigio, riesling italico. Vendemmiato in autunno (non sempre negli stessi giorni), sicché talvolta gli acini sono leggermente botritizzati (ma non è il caso del 2006). Josko Gravner, forse l'ultimo dei druidi, dichiara che in vigna non si fa uso di fitofarmaci o di prodotti di sintesi. Niente diserbanti, niente concimi, solo verderame. In cantina niente presse pneumatiche. E poi il pezzo forte, ancestrale: la macerazione (per ben due volte) in anfore interrate. A chiudere, botte grande per almeno 5 anni.
Il Breg: un bianco (bianco?) scorbutico, quasi ostile. Il colore tramortisce: tra il rame e l'ambra. Immediatamente chiuso, poco comunicativo. Lasciatelo aprire: se siete sfortunati il vino si apre appena. È colpa vostra: in quel momento non gli piacete. Se la serata vi è lieta, se avete animo poetico, se guardate alla luna mentre stappate, preparatevi a profumi intensi e mutevoli, a sapori lunghissimi e variegati, a una grande sensibilità alla temperatura, di servizio e poi nel bicchiere. Agrumi canditi, miele, tabacco appena macerato (penso al tabacco da pipa olandese), l'inevitabile albicocca secca, qualche tocco di fico mandorlato, fiori intensi e quasi appassiti, fieno.
E molto altro. Sapore lunghissimo, persistente. Morbido (quasi dolce) e sapido al contempo.
Non è, per gli esperti, il prodotto migliore di Gravner: di certo non è prevedibile. Per me, proprio per questo, resta affascinante, selvaggio, misterioso.
Il 2012 è l'ultimo anno di produzione. C'è ancora tempo per farne scorta. Lasciatelo in cantina per almeno 5 o 6 anni rispetto alla data di vendemmia: e sperate. Immaginate di fare una lunga corte a una donna di grande fascino, di carattere forte, la quale, quando e se deciderà di donarsi, lo farà con passione inaspettata. E resterà per la vita.



Mi sono distratto. Torniamo al Breg. Potete gustarlo senza cibo: è così intenso e complesso da essere quasi masticabile. Oppure con un foie-gras, con un formaggio erborinato. E se siete in compagnia, mi raccomando, che sia quella giusta.

*L'autore è un avvocato abbastanza giovane per potere bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi



GOP, AUGURI A RITMO DI JAZZ

L'attesissimo Christmas party dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, quest'anno si è svolto a Milano. Ospite musicale, la splendida Sarah McKenzie. All'ex Palazzo del Ghiaccio, a brindare con i partner dello studio, oltre mille ospiti











DENTONS, BRINDISI A PALAZZO CLERICI

Federico Sutti e i soci della sede italiana di Dentons hanno ricevuto clienti e amici nei saloni dello splendido Palazzo Clerici per il tradizionale brindisi natalizio. Sale gremite e ospiti d'eccezione tra i partecipanti alla festa.



UN SUCCESSO LA NIGHT FOR FUNDS DI ACCURACY

Si conferma un successo l'iniziativa Night for funds organizzata da Accuracy per raccogliere fondi a sostegno dei bambini affetti da patologie rare.








Tomaso Tommasi di Vignano


Giovanni Valotti

DA BALESTRA TUNDO: RIFLESSIONI SU SOCIETÀ CIVILE E IMPRESA

Il 12 Dicembre a Bologna, nello studio Balestra Tundo Tavola Rotonda con Tomaso Tommasi di Vignano, presidente Hera e Giovanni Valotti, presidente a2a.


L'organizzatore Francesco Tundo



CON UGHI E NUNZIANTE, A CENA SI PARLA DI IRAN

Lo studio Ughi e Nunziante ha organizzato una business dinner alla Pinacoteca del Tesoriere di Palazzo Patrizi. La serata di gala, in onore di alcune delegazioni e compagnie iraniane, era legata all'Iran Country Presentation che si è tenuto presso la Fiera di Roma, la prima grande presentazione dello stato mediorientale in occidente dal 1979.
Presenti al business dinner i rappresentanti della prima banca iraniana, **Bank Sepah**, del settore petrolchimico come la **Shimi Taghtiran Co**, e dell'industria del cemento come la **Iran Cement Association**.





RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 10 posizioni aperte, segnalate da 4 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati, Bacciardi & Partners, Russo De Rosa e Associati e Studio Legale Sutti.
I professionisti richiesti sono in totale 16 tra neolaureati, praticanti, giovani avvocati e collaboratori.
Le practice di competenza comprendono societario, commerciale, contenzioso civile e societario, contrattualistica commerciale internazionale, diritto societario e tributario internazionale, litigation, diritto tributario, contabilità, m&a, diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia e diritto industriale.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Praticante.
Area di attività.
Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.
Numero di professionisti richiesti.
2.
Breve descrizione.
Si ricercano candidati laureati a pieni voti, con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Aree di attività: societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Giovane avvocato (30/32 anni).
Area di attività.
Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.
Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 1.
Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).
Area di attività.
Contrattualistica commerciale internazionale.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di contrattualistica Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative alla contrattualistica commerciale internazionale.
Si richiedono: residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima 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.

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 2.
Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).
Area di attività.
Diritto societario e tributario internazionale.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di diritto societario e tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale ed internazionale.
Si richiedono: residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.
Riferimenti.
Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: lorenzo@bacciardistudiolegale.it,

specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 3.
Giovane avvocato.
Area di attività.
Litigation.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di litigation per la gestione di procedure giudiziali nazionali e internazionali su materie contenziose di natura commerciale. Si richiedono: 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 di almeno 5 anni in attività processuale; ottima 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.

RUSSO DE ROSA E ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Collaboratore.
Area di attività.
Diritto tributario.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Collaboratore con 4/6 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.
Riferimenti.
info@rdra.it

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.
Riferimenti.
info@rdra.it

Sede.
Milano.

Posizione aperta 3.
Collaboratore.
Area di attività.
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.
Riferimenti.
info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Neolaureati, praticanti o giovani avvocati.
Area di attività.
Diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia.
Numero di professionisti richiesti.
4.
Breve descrizione.
Lo Studio Legale Sutti ricerca quattro neolaureati, praticanti o giovani avvocati italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani, per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, in particolare nella sede di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Neolaureati, praticanti o giovani avvocati.
Area di attività.
Diritto industriale
Numero di professionisti richiesti.
3.
Breve descrizione.
Lo Studio Legale Sutti ricerca tre neolaureati, praticanti o giovani avvocati italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani, per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nella sede di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Riferimenti.
Per partecipare alla selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su Available on the App Store GET IT ON Google play

e seguici su

Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a
info@lcpublishinggroup.it

I FINALISTI

Finance Awards 2017

by legalcommunity.it

2 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it