

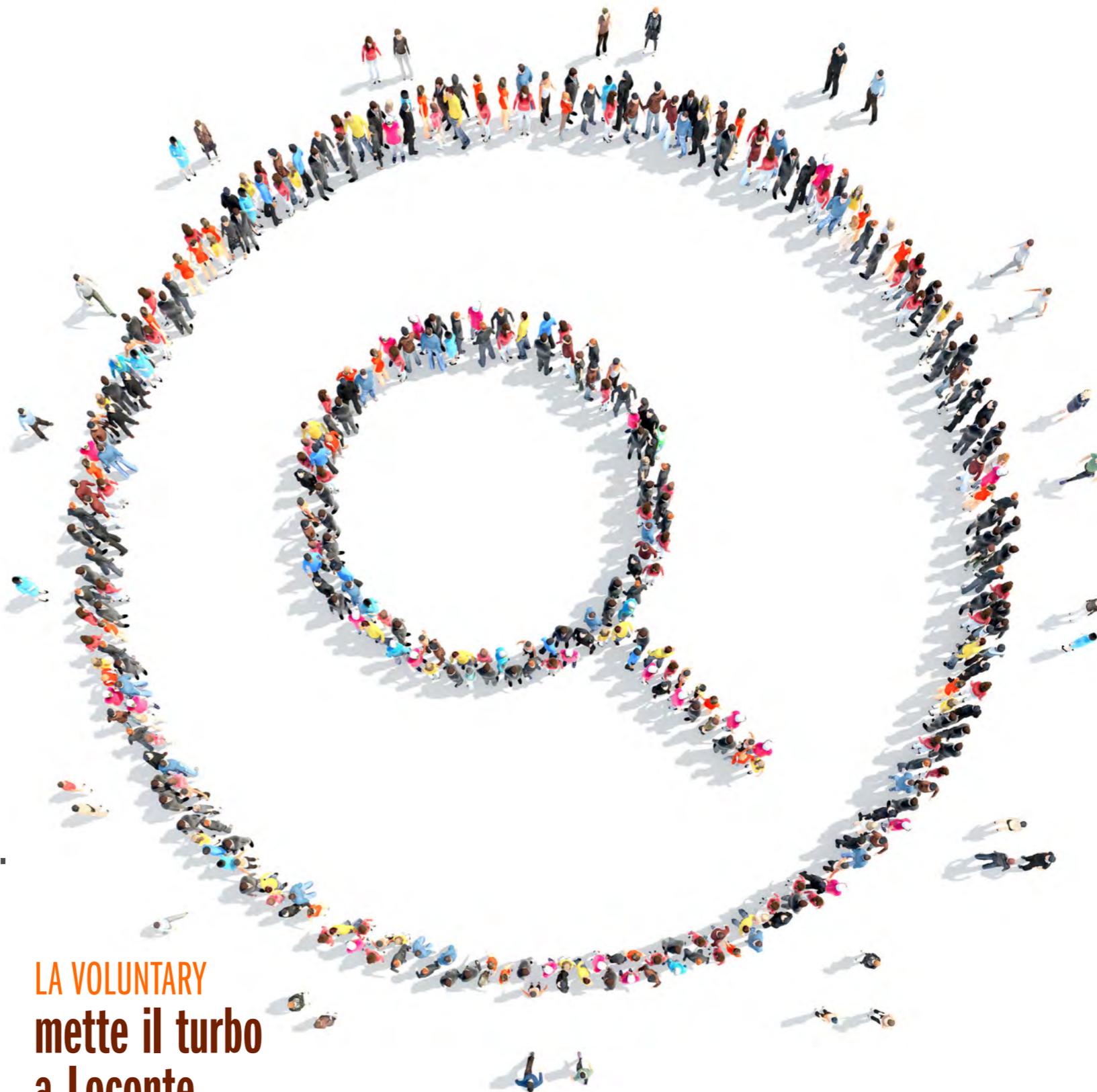


**ARMANI: «Così cambieremo Anas»**

**GRITTI (TIP): «Privilegiare Le Donne? È Uno Sbaglio»**

# OSSERVATI SPECIALI

Ecco i 10 studi che, per *legalcommunity.it*, saranno tra i protagonisti del 2016 perché, nell'anno appena trascorso, hanno debuttato sul mercato o sono stati autori di un cambio di passo strategico che potrebbe determinare un rivolgimento negli equilibri del settore.



**LEVINE: «Vi racconto l'evoluzione di Dla Piper»**

**LA VOLUNTARY mette il turbo a Loconte**

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

**Scorrimento orizzontale**



**Spread o doppio click per ingrandire**



**Pinch o doppio click per diminuire**



**Click in alto per il menu**



# contro i mancati pagamenti, L'ASSICURAZIONE NON BASTA

di nicola di molfetta



**C**osa ha fatto trovare nella calza della Befana il governo Renzi? Una promessa. O meglio, una proposta. Quella contenuta nel cosiddetto Ddl professionisti o, come lo chiama qualcuno, il jobs act degli autonomi. Si tratta dell'introduzione a favore di avvocati, commercialisti e partite iva d'altra natura, della possibilità di sottoscrivere polizze assicurative contro i mancati pagamenti da parte dei clienti.

Una buona notizia? D'istinto verrebbe da dire di sì. Soprattutto se si considera quanto il fenomeno dei mancati pagamenti sia diffuso e quanto pesi sulle casse, già piuttosto disastrose, di tantissimi avvocati italiani.

A ben pensare, tuttavia, questa iniziativa (qualora si traducesse effettivamente in una norma imperativa) potrebbe presentare più di qualche "baco".

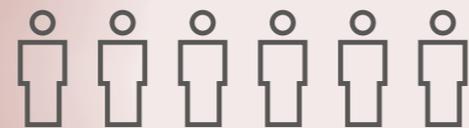
Nel Paese dei pagherò, infatti, la notizia che il proprio avvocato sia assicurato contro i clienti dalle tasche vuote o dalla memoria labile, potrebbe far crescere in misura esponenziale la quantità dei mancati saldi. «Che problema c'è avvocatà, tanto lei è assicurato, no?». La scena è già scritta a beneficio di qualche commedia all'italiana.

Ma l'iniziativa potrebbe fornire anche materiale buono per una tragedia. Quella che tanti cittadini si troverebbero a vivere nel tentativo di trovare un professionista pronto a rappresentarli e assisterli. Già, perché uno dei probabili

»»

# I FINALISTI

Tax *2016*  
Awards



by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

Per informazioni: [sara.venegoni@legalcommunity.it](mailto:sara.venegoni@legalcommunity.it) • Per partecipare alla serata: [cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

effetti derivanti dalla sottoscrizione di questa (per ora ancora immaginaria) polizza sarebbe quello di spingere se non addirittura costringere gli avvocati a selezionare clienti e relativi mandati in base al criterio della solvibilità. Cosa che molti fanno già adesso, ma che diventerebbe imperativa nel momento in cui i professionisti si trovassero a dover

**Sapere quanto costa in termini di studio, tempo, risorse umane, telefono, elettricità e via dicendo, ogni attività che si svolge in favore di un cliente è essenziale per poter dare a quella consulenza o assistenza il prezzo più sensato: vale a dire un prezzo che consenta di coprire i costi e ricavare un margine.**

discutere con la propria compagnia assicuratrice la qualità della propria clientela e l'efficacia delle eventuali azioni intraprese per recuperare i crediti dovuti.

Insomma, si fa presto a dire assicuriamo le parcelle. Piuttosto, per ridurre o contenere al massimo i mancati pagamenti, gli avvocati e in generale i professionisti, dovrebbero imparare a stabilire quale sia il prezzo giusto per ciascuna delle tipologie di servizi che forniscono.

Sapere quanto costa in termini di studio, tempo, risorse umane, telefono, elettricità e via dicendo, ogni attività che si svolge in favore di un cliente è essenziale per poter dare a quella consulenza o assistenza il prezzo più sensato: vale a dire un prezzo che consenta di coprire i costi e ricavare un margine.

Più alto è il valore aggiunto che si produce in relazione a una prestazione, ovvero più alto è il contributo che il legale riesce a dare in termini di esperienza, conoscenza, innovazione, efficacia e creatività, più alta sarà la marginalità che potrà essere pretesa e ricavata.

Imparare a dare un prezzo al proprio lavoro, inoltre, consente di rendere efficiente l'attività dello studio, ridurre gli sprechi, organizzare e ottimizzare il tempo/lavoro.

Ma cosa c'entra questo con i mancati pagamenti? C'entra eccome. Perché saper dare un prezzo (o un valore se si preferisce) alla propria attività consente di fare preventivi chiari e trasparenti e quindi mette i clienti nella condizione di capire quanto può venir loro a costare una determinata azione e, soprattutto, se il gioco vale la candela. Senza sorprese dell'ultimo minuto. Senza scuse al momento del saldo. Senza bisogno di scomodare le assicurazioni che, diciamocelo chiaramente, difficilmente avranno interesse a imbarcarsi nell'offerta di questi prodotti. 🚫

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it  
 @n\_dimolfetta

**Cintioli**  
«E adesso,  
una base a Milano»

.....  
19



**La voluntary**  
mette il turbo  
a Loconte

.....  
23



**Levine**  
«Vi racconto l'evoluzione  
di Dla Piper»

.....  
27



.....  
36

**Osservati speciali**  
I 10 protagonisti  
del 2016



.....  
45

**Armani**  
«Così cambieremo  
Anas»



.....  
54

**Gritti (TIP)**  
«Privilegiare le donne?  
È uno sbaglio»



.....  
60

**Per i cfo**  
Il nuovo anno  
consoliderà la ripresa

**Agorà..... 08**

Sedici ingressi per Legalitax  
che apre a Verona

**Il barometro del mercato..... 13**

Botti di private equity

**Diverso sarà lei..... 53**

Inclusività, l'Italia resta un passo indietro

**Follow the money..... 66**

La finanza islamica conquista l'occidente

**Risparmio e dintorni..... 67**

Copie di fatto, cambia lo scenario  
per il wealth management

**Esordi letterari..... 70**

La crisi secondo Caliceti: «Fuori è pieno di  
avvocati che lavorano in perdita».

**Istruzioni per l'uso..... 77**

Pitch: ecco come portarsi a casa il cliente

**Le tavole della legge..... 81**

Tutto il mondo, sulla tavola di Wicky

**Aaa cercasi..... 82**

I professionisti richiesti sono in totale 5  
tra junior associate e trainee.

N. 50 dell'11.01.16



**ARMANI: «Così  
cambieremo Anas»**

**GRITTI (mp): «Privilegiare  
Le Donne?  
È Uno Sbaglio»**

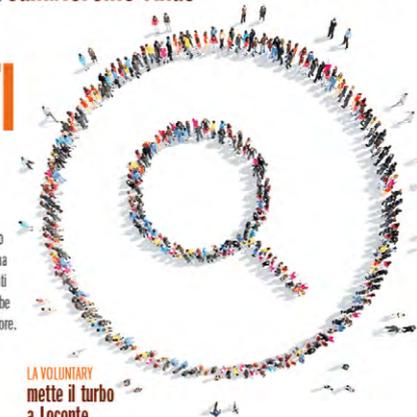
## OSSERVATI SPECIALI

Ecco i 10 studi che, per *legalcommunity.it*, saranno tra i protagonisti del 2016 perché, nell'anno appena trascorso, hanno debuttato sul mercato o sono stati autori di un cambio di passo strategico che potrebbe determinare un rivolgimento negli equilibri del settore.



**LEVINE: «Vi racconto  
l'evoluzione di Dia Piper»**

**LA VOLUNTARY  
mette il turbo  
a Loconte**



Mag by legalcommunity.it è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

[nicola.dimolfetta@legalcommunity.it](mailto:nicola.dimolfetta@legalcommunity.it)

con la collaborazione di

[laura.morelli@financecommunity.it](mailto:laura.morelli@financecommunity.it)

[silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it](mailto:silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it)

Centro Ricerche

[vincenzo.rozzo@legalcommunity.it](mailto:vincenzo.rozzo@legalcommunity.it)

[luana.lamparelli@legalcommunity.it](mailto:luana.lamparelli@legalcommunity.it)

Grafica e impaginazione: [grafica@legalcommunity.it](mailto:grafica@legalcommunity.it)

Hicham R. Haidar Diab • [www.kreita.com](http://www.kreita.com)

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123

20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89

[info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it) • [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it)

Amministratore unico

[aldo.scaringella@legalcommunity.it](mailto:aldo.scaringella@legalcommunity.it)

Eventi e Comunicazione

[stefania.bonfanti@legalcommunity.it](mailto:stefania.bonfanti@legalcommunity.it)

[sara.venegoni@legalcommunity.it](mailto:sara.venegoni@legalcommunity.it)

Eventi e Sponsorizzazioni

[cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

Per informazioni e pubblicità

[info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it)

## SEDICI INGRESSI PER LEGALITAX CHE APRE E VERONA

**L**egalitax cresce e apre a Verona. Lo studio ha annunciato l'ingresso dal 1° gennaio di 16 nuovi professionisti fra cui tre nuovi soci. Si tratta degli avvocati **Maurizio Cimetti** e **Roberto Limitone** e del commercialista **Eugenio Salvi**.

Il loro ingresso avverrà unitamente a quello di **Francesco Benedetti**, commercialista of counsel, e di **Marcello Trombetta**, avvocato, counsel, e di altri 11 professionisti, tutti provenienti da Nctm.

Maurizio Cimetti e Roberto Limitone sono entrambi esperti in ristrutturazioni e diritto fallimentare, contenzioso e arbitrati, diritto societario e commerciale. Eugenio Salvi vanta un'ampia esperienza in diritto societario, commerciale e tributario. Francesco Benedetti, dottore commercialista, ricopre da oltre trent'anni cariche prestigiose in primarie società ed istituti bancari quotati. Il gruppo di professionisti che entreranno in Legalitax comprende poi gli avvocati **Giuseppe Parente**, **Francesco Lonardi**, **Fabio Nardoni**, **Elisa Gasparini**, **Federico Linthout**, **Fausto Matera**, **Elena Secchiero**, **Alessandro Stanghellini**, e **Francesco Cavallo**, nonché i dottori commercialisti **Elena Ceratti** e **Irene Dalla Guarda**. 🏢



Francesco Benedetti

## NCTM ACCENTRA LE ATTIVITÀ NELLE SEDI DI MILANO E ROMA

**N**ctm Studio Legale ha deciso di accentrare le proprie attività professionali italiane, nelle sedi principali di Milano e di Roma, da cui continuerà a seguire tutta la propria clientela, focalizzandosi sui progetti di sviluppo internazionale.

A fine anno, come riportato da *legalcommunity.it*, hanno lasciato lo studio i soci di Verona, **Francesco Benedetti**, **Maurizio Cimetti** ed **Eugenio Salvi**, con i relativi gruppi di lavoro, mentre continueranno a operare in qualità di of counsel di Nctm dalla sede di Milano i professori **Paolo Colombo** e **Tommaso Dalla Massara**. 🏢

## SORGENIA, IL LEGAL PASSA AGLI AFFARI REGOLATORI

Sorgenia riorganizza il dipartimento legale in house e lo unisce a quello affari istituzionali e regolatori. Dal primo gennaio, infatti, la funzione legale - gestita dal 2014 dal general counsel **Michela Costa** - è confluita nelle funzioni del direttore degli affari istituzionali e regolatori, **Angelica Orlando**.



Angelica Orlando

La professionista, in Sorgenia dallo scorso luglio, ha una lunga esperienza nel settore dell'energia. Da gennaio a luglio 2015 ha lavorato in Terna come responsabile procedura esecuzione progetti interconnessioni estere. In precedenza ha ricoperto vari ruoli in Enel - azienda in cui è stata dal 2001 al 2014 - tra cui responsabile ufficio legale, segreteria societaria e affari regolatori, responsabile antitrust e regolazione comunitaria e responsabile analisi normativa e supporto legale alla regolazione.

Orlando è laureata in giurisprudenza presso l'Università La Sapienza di Roma e ha frequentato la Harvard business school. 🎓

## OLIVER WYMAN E SOCIÉTÉ GENERALE ADVISER PER LA VENDITA DELLE BANCHE SALVATE

Oliver Wyman e Société Generale saranno gli adviser per il processo di vendita delle quattro banche - Banca delle Marche, Banca Popolare dell'Etruria, Carife e Carichieti - salvate, lo scorso 22 novembre, dal governo e dalla Banca d'Italia. Lo ha riferito l'agenzia di stampa Reuters che ha raccolto le testimonianze di "tre fonti vicine al dossier".

Secondo una di queste fonti Oliver Wyman sarà il consulente strategico e darà un supporto su come organizzare la cessione delle quattro bridge banks per massimizzare il risultato. "Société Generale, invece, sarà l'advisor finanziario e prenderà contatto con i potenziali acquirenti", scrive Reuters.

Sempre secondo le notizie raccolte dall'agenzia, gli operatori specializzati in asset distressed, per lo più di matrice Usa, sono interessati ai crediti delle quattro banche. "Cerberus, Apollo e Fortress stanno guardando alla vendita degli Npl". Mentre uno dei potenziali acquirenti potrebbe essere il fondo internazionale Lone Star. 🏦

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# Unitary Patent e Unified Patent Court

Opportunità e rischi  
per l'industria italiana

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

## LUDOVICI CRESCE A MILANO CON PICCONE

Cresce ancora il team di Ludovici & Partners. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, infatti, a inizio 2016 entrerà nello studio fondato da **Paolo Ludovici** l'avvocato **Pietro Piccone Ferrarotti**. Il professionista sarà di base nell'ufficio di Milano dello studio. Ferrarotti farà il suo ingresso assieme ad **Andrea Iannaccone**.

L'avvocato proviene da Maisto e Associati dove ha lavorato per più di 11 anni. In precedenza, ha fatto parte dello studio Salvini Escalar. 🏡



Pietro Piccone Ferrarotti

## CASSAR ENTRA IN DLA PIPER CON UN TEAM DI 4 PROFESSIONISTI

Come anticipato da *legalcommunity.it*, Dla Piper rafforza il dipartimento di litigation & regulatory con l'ingresso, nella sede di Milano, di un team di cinque professionisti guidato dalla partner **Germana Cassar** e composto dagli associate **Andrea Leonforte**, **Mattia Malinverni**, **Silvia Ravagnani** e **Immacolata Battaglini**, tutti provenienti dallo Studio Macchi di Cellere Gangemi.

Cassar ha una forte competenza professionale in diritto amministrativo e, in particolare, nel settore dell'energia, dell'efficienza energetica, nell'urbanistica, nell'ambientale, negli appalti pubblici e nel contenzioso amministrativo.

Prima di entrare in Macchi di Cellere Gangemi, nel 2010, Cassar ha operato in Brosio Casati e Allen & Overy dal 1995 al 1998, poi dal 1999 al 2002 presso Clifford Chance, successivamente divenuto Grimaldi.

Recentemente, Cassar ha vinto per il gruppo Fri-El un ricorso presentato al Tar Piemonte, ha impugnato davanti al Tar Roma, nell'interesse di un centinaio di operatori e della neocostituita associazione Italia Solare, il documento tecnico di riferimento per il mantenimento degli incentivi al fotovoltaico e ha ottenuto un'importante vittoria al Tar Puglia per il gruppo Talesun.

Inoltre, assiste operatori del settore farmaceutico in relazione alle procedure di gara e alla correttezza dell'iter autorizzativo e dei controlli. 🏡



Germana Cassar

## RUSSO È GENERAL COUNSEL DI PIANOFORTE GROUP

**C**ambio di poltrona in Pianoforte Group, la holding che raccoglie i marchi Yamamay, Carpisa e Jacked. Si tratta di **Massimiliano Russo** che dal mese di dicembre è il nuovo general counsel.

L'avvocato è in azienda dal 2013 con il ruolo di head of legal department and human resources di Inticom, società a cui fa capo Yamamay.

Russo ha una lunga esperienza nel mondo della grande distribuzione. Dopo aver lavorato, tra il 2005 e il 2006, in Alcatel-Lucent come legal counsel, ha infatti ricoperto il ruolo di senior legal specialist del gruppo di distribuzione alimentare Penny Market Italia dal 2007 al 2009. Quindi è passato ad Auchan dove per tre anni è stato senior legal specialist. Prima di entrare in Pianoforte Group, Russo è anche stato head of legal department di Iperal. 🏠



Massimiliano Russo

## CAPPELLI E BONANTE NEL CDA DELLA POPOLARE DI VICENZA

**L**a Popolare di Vicenza integra il consiglio di amministrazione dopo l'uscita dell'ex presidente **Gianni Zonin** e del consigliere **Giuseppe Zigliotto** e si affida a due avvocati di alto livello.

Si tratta di **Grazia Bonante** dello studio legale Freshfields Bruckhaus Deringer e di **Roberto Cappelli**, name partner di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. 🏠



Roberto Cappelli



# BOTTI DI Private Equity

Capodanno a suon di mega deal. I fondi sono stati tra i protagonisti delle operazioni più rilevanti della fine del 2015 come i passaggi di mano di Comdata, Rhiag e TeamSystem

**A**lta pressione sul mercato delle fusioni e acquisizioni con un particolare attivismo da segnalare per quello che riguarda l'attività dei fondi. Il private equity firma le operazioni di fine anno più

interessanti e conferma l'interesse che l'Italia suscita a livello internazionale. Cresce anche l'attività sul versante regolatorio, mentre il tax si conferma particolarmente vivace anche grazie alla nuova proroga concessa alla voluntary disclosure.

## Latham con Carlyle nell'acquisizione di Comdata assistito da Orrick

Con un team guidato dal socio **Stefano Sciolla**, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, Latham & Watkins ha assistito il fondo di private equity Carlyle nell'acquisizione del controllo di Comdata, società specializzata in call center, assistita per l'occasione da Orrick e nello specifico da un gruppo di avvocati guidato dal partner **Guido Testa**. Oltre a Sciolla, il team di Latham impegnato sul deal era composto da **Giancarlo D'Ambrosio**, **Giovanni Spedicato**, **Giorgia Lugli**, **Michele Golinelli** e **Andrea Stincardini** per gli aspetti corporate, **Cesare Milani** per gli aspetti regolamentari, **Marcello Bragliani** e **Gabriele Pavanello** per i



Stefano Sciolla



Guido Testa



\* Periodo: 01-11 gennaio 2016 • Fonte: legalcommunity.it

profili finance e **Luca Crocco** dell'ufficio di Bruxelles per i profili antitrust. Sempre per i venditori, un club deal costituito dalla famiglia Saraval, ha agito anche lo studio Gattai Minoli Agostinelli che, con il socio **Eugenio Romita**, si è occupato dei profili tax dell'operazione. Allen & Overy, con il socio **Paolo Ghiglione** e l'avvocato **Paolo Nastasi**, ha assistito IPE Investimenti in Private Equity, holding di investimenti facente capo all'imprenditore **Gianfilippo Cuneo**, nella cessione della propria partecipazione in Comdata, pari a circa il 25% del capitale sociale. Linklaters ha agito per le banche finanziatrici con un team composto dal managing associate **Antongiulio Scialpi** e dall'associate **Marco Carrieri**.



Eugenio Romita



Paolo Ghiglione



Comdata, 350 milioni di fatturato e un portafoglio di clienti come Vodafone, Telecom Italia e Sky, è stata oggetto di un vero e proprio testa a testa tra Carlyle e Pai. Quest'ultimo, fino a pochi mesi fa sembrava favorito nella corsa alla conquista della società. A inizio dicembre, invece, è arrivata la svolta con l'avvio di una trattativa in esclusiva concessa al fondo americano che, in Italia, è rappresentato da **Marco De Benedetti**.



- LA PRACTICE  
**Private equity**
- IL DEAL  
**Acquisizione di Comdata**
- GLI STUDI  
**Latham & Watkins, Orrick, Gattai Minoli Agostinelli, Allen & Overy, Linklaters**
- GLI AVVOCATI  
**Stefano Sciolla (Latham & Watkins), Guido Testa (Orrick), Eugenio Romita (Gattai Minoli Agostinelli), Paolo Ghiglione (Allen & Overy), Antongiulio Scialpi (Linklaters)**
- IL VALORE €  
**300-350 milioni (stime)**

### **Legance e Di Tanno con Apax nella cessione di Rhiag a Lkq affiancata da K&L Gates**

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 una delle società leader 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**, 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





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

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

## Lo studio legale globale

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

Per maggiori informazioni sulle ultime aperture  
[www.dentonscombination.com](http://www.dentonscombination.com)

大成 **DENTONS**

[dentons.com](http://dentons.com)

© 2015 Dentons. Dentons is a global legal practice providing services worldwide through its member firms and affiliates. Please see [dentons.com](http://dentons.com) for Legal Notices.



è stata assistita per gli aspetti di propria competenza, dallo studio legale Galbiati Sacchi e Associati, con i partner **Maurizio Galbiati** e **Matteo M. Cremascoli** e con l'avvocato **Paolo Piantoni**.



Pasquale Marini



Maurizio Galbiati

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  
**Private equity**
- IL DEAL  
**Vendita di Rhiag**
- GLI STUDI  
**Legance, Simpson Thacher & Bartlett, K&L Gates, Di Tanno e Associati, Galbiati Sacchi**
- GLI AVVOCATI  
**Filippo Troisi (Legance), Fabio Brunelli (Di Tanno), Pasquale Marini (K&L), Maurizio Galbiati (Galbiati Sacchi)**
- IL VALORE €  
**1,04 miliardi**

## **Freshfields, Linklaters, Gattai e Tremonti nel passaggio di TeamSystem a Hellman & Friedman**

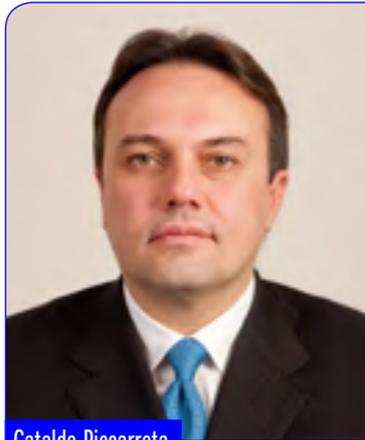
Freshfields ha assistito Hellman & Friedman nell'acquisizione dell'intero capitale sociale di TeamSystem, società attiva in Italia nel settore dei software per professionisti e per imprese. Secondo quanto riferisce *Reuters*, Hellman & Friedman ha valutato Teamsystem 1,2 miliardi di euro, ovvero 16 volte l'ebitda atteso per quest'anno. Nel 2010, invece, per il buyout Hg capital aveva valutato il gruppo 565 milioni, ossia oltre 12 volte l'ebitda del 2009 che era stato di 45,5 milioni a fronte di un



Emiliano Conio



Giorgio Fantacchiotti



Cataldo Piccarreta



Paolo Sersale

fatturato di 102 milioni.

Il team che ha assistito l'acquirente era guidato dai soci **Luigi Verga** ed **Emiliano Conio**, coadiuvati dagli associate **Alessio Botton**, **Pietro La Placa** e **Francesco Lombardo**.

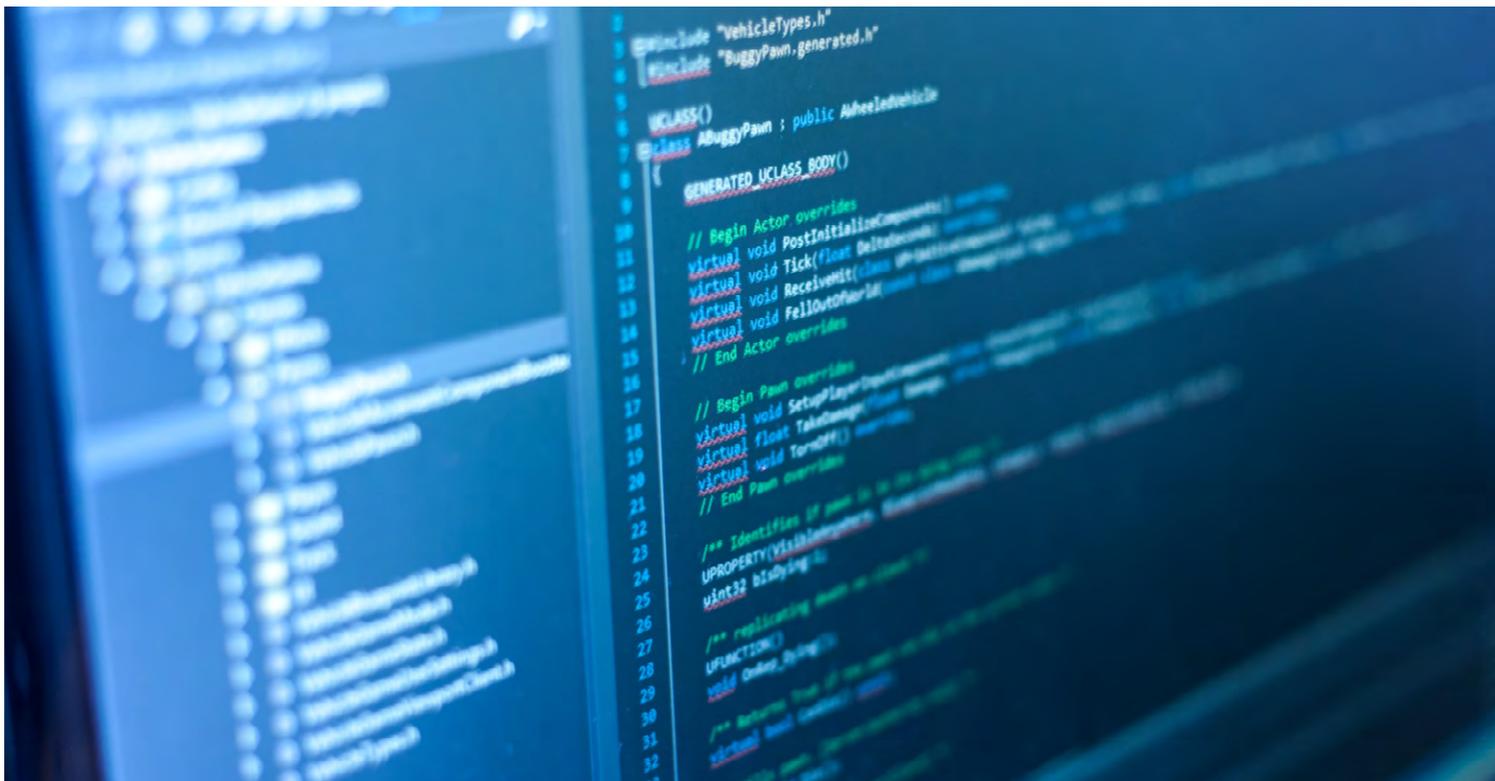
I venditori HG Capital e Bain Capital sono

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 associates **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  
Private equity
- IL DEAL  
Vendita di TeamSystem
- GLI STUDI  
Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters, Gattai Minoli Agostinelli, Clifford Chance, Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi
- GLI AVVOCATI  
Luciano Verga, Emiliano Conio (Freshfields), Giorgio Fantacchiotti (Linklaters), Cataldo Piccarreta, Gaetano Carrello (Gattai Minoli Agostinelli), Paolo Sersale (Clifford Chance), Cristiano Garbarini (Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi)
- IL VALORE €  
1,2 miliardi (stime)



# CINTIOLI

## «E adesso, una base a Milano»

«**P**er due anni siamo stati piuttosto silenti, ma forse adesso possiamo fare un primo bilancio della nostra attività». **Fabio Cintioli** ha l'aria soddisfatta di chi sta facendo ciò che ama e vede che l'idea e il progetto professionale a cui ha dato vita prende forma. E, soprattutto, funziona.

«Quando siamo partiti, nel 2012, eravamo in sei. Adesso siamo in 14». A settembre scorso, la boutique ha aperto la sua sede a Bruxelles avviando una collaborazione con la resident counsel **Michela Velardo**, ex De Berti Jacchia Franchini Forlani. Mentre a fine anno ha avviato il rafforzamento di Milano dove è da poco arrivato l'avvocato **Romano Rotelli** da BonelliErede.

Il fatturato? Il professore si schermisce e dice di non voler dare cifre. Ma secondo le stime di *Mag*, lo studio nato da uno spin off di BonelliErede e specializzato in «diritto dei mercati regolati» viaggia su ricavi annui che si aggirano attorno a 2,5 milioni di euro.





Fabio Cintioli

• • • • •

**«Quando facevo il magistrato, trovavo molto affascinante la carica creativa che caratterizzava l'attività dei legali. E alla fine è stato questo il motivo che mi ha spinto a spostarmi su quest'altro fronte della giurisdizione»**

• • • • •

### Non solo amministrativo

Ma cosa significa essere specializzati in diritto dei mercati regolamentati? «Significa che non siamo semplicemente uno studio di diritto amministrativo. O almeno non solo». Dice Cintioli. «La nostra attività si declina in maniera specifica per settori: dalle telecomunicazioni allo shipping, dall'energy al farmaceutico». Una scelta peculiare così come peculiare è il cammino che lo ha portato all'avvocatura.

Classe 1962, nato a Messina, dove si è anche laureato nel 1986, Fabio Cintioli è un avvocato particolare. Il suo percorso professionale, infatti, è cominciato sì nelle aule di Tribunale, ma con lui seduto tra le fila dei magistrati ordinari. Nel penale,

nel civile e poi al Tar. È stato anche consigliere di Stato e componente del consiglio di presidenza della giustizia amministrativa.

### Dalla magistratura alla professione

«Quando facevo il magistrato», racconta, «trovavo molto affascinante la carica creativa che caratterizzava l'attività dei legali. E alla fine è stato questo il motivo che mi ha spinto a spostarmi su quest'altro fronte della giurisdizione». E quando ha deciso di fare il grande "salto" è approdato in uno degli studi più blasonati del Paese: Bonelli Erede Pappalardo.

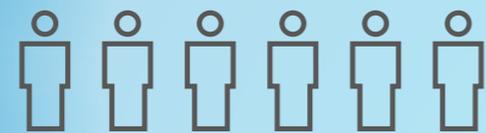
Era il 2007. Lo studio, all'epoca, aveva da poco dovuto mandar giù la fine di un'altra importante collaborazione nel settore amministrativo. Ovvero quella con la boutique del professor **Marco Sica** che nel luglio di quell'anno aveva deciso di rimettersi in proprio.

### Artigiani con spirito d'impresa

«L'esperienza in BonelliErede è stata importante. Avevamo costruito un team molto attivo e ben integrato con il resto dello studio. In particolare la collaborazione con **Franco**

# I FINALISTI

# Energy *2016* Awards



by **legalcommunity**  
*.it*

LUNEDÌ 18 GENNAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON





Michela Velardo

**Bonelli** è stata fondamentale e ha contribuito a farmi capire che tipo di avvocato volessi diventare e in che tipologia di studio legale mi sarebbe piaciuto lavorare». Ovvero «una realtà dall'indole artigianale ma capace di agire con spirito imprenditoriale». Essere avvocati significa fare impresa? «Diciamo che condivido l'idea dell'Unione europea secondo cui l'esercizio della professione in forma organizzata, di fatto, sia equiparabile a un'attività d'impresa».

## Il posizionamento

Così, dopo cinque anni, è partito il progetto Cintioli e Associati, a cui l'avvocato, che è stato anche consigliere giuridico del presidente del Senato nella XIV legislatura, nonché segretario generale dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, ha dato vita assieme al socio **Giuseppe Lo Pinto** che lo ha seguito assieme ad altri quattro avvocati al momento dell'uscita da BonelliErede.

Oltre alla specificità della propria attività, lo studio, spiega Cintioli, ha cercato di posizionarsi sul mercato puntando sulla «non facile fungibilità della nostra prestazione. Cerchiamo di innovare nell'esercizio della nostra attività, puntando



Giuseppe Lo Pinto

su flessibilità e success fee» a cui si affianca l'assistenza continuativa nei confronti di numerosi clienti.

## Clienti e operazioni

Lo studio ha rapporti consolidati e continuativi con realtà come Vodafone, che ha assistito in quasi tutte le questioni di rilievo antitrust che si è trovata ad affrontare, Corporacion America, Adr, Save e Rfi, nei trasporti, Assomineraria, Gas Plus, Eni ed Enel, che ha assistito sia sul fronte energy sia su quello ambientale, e realtà come Sanofi Pasteur nel farmaceutico. Tra le attività più recenti c'è stata quella svolta sul fronte shipping. «Abbiamo seguito tutte e tre le principali questioni antitrust che hanno riguardato il comparto ultimamente» dice il professore. Infatti, lo studio ha assistito le società Alicost, Alilauro Gruson, Servizi Marittimi Liberi Giuffré & Lauro, Alilauro nell'impugnazione dinanzi al Tar Lazio di un provvedimento sanzionatorio Agcm, relativo alla vicenda Golfo di Napoli, ottenendone l'annullamento. Assieme a Pavia e Ansaldo, poi, Cintioli ha affiancato Grandi Navi Veloci vincendo l'appello al Consiglio di Stato contro il contestato cartello sui prezzi dei traghetti per la Sardegna. «E in un'altra vicenda relativa ai traghetti operativi sullo Stretto di Messina, abbiamo ottenuto l'archiviazione a seguito dell'istruttoria Antitrust». 🇮🇹



La sede milanese

**E**ffetto tax. Lo studio Loconte & Partners, secondo le stime di *MAG*, ha archiviato il 2015 con ricavi per circa 14 milioni di euro, mettendo a segno una crescita del proprio giro d'affari di quasi 10 volte maggiore rispetto all'esercizio precedente. Un risultato sorprendente che catapulta quest'insegna indipendente, nata a Bari e oggi presente anche a Milano (che in realtà è la prima sede per numero di professionisti), Roma e Padova, tra le prime 50 realtà italiane per fatturato. Una performance degna di nota e che trova spiegazione essenzialmente nella mole di attività che la struttura guidata da **Stefano Loconte**, fondatore e name partner dello studio, ha svolto occupandosi di voluntary disclosure.

L'assistenza legale su questioni legate alla gestione degli asset patrimoniali è stata da sempre una delle aree d'attività caratterizzanti dello studio Loconte, tra i primi a costruire, per esempio, una practice specialistica dedicata ai trust. Negli ultimi anni, però, Loconte & Partners ha investito in maniera particolare sul



## LA VOLUNTARY mette il turbo a Loconte

Lo studio di matrice barese decuplica il proprio giro d'affari nel 2015 e ora punta al wealth management. La sede di Milano diventa la prima per numero di professionisti.

fronte fiscale e tributario arrivando a mettere in piedi un team che conta 30 professionisti tra cui, oltre a Loconte, i partner **Ernesto Sellitto** e **Giancarlo**

**Marzo**. Circa la metà di questi, va detto, hanno fatto il loro ingresso nello studio proprio nel corso di quest'anno. Una vera e propria task force che nel 2015 ha



Stefano Loconte

lavorato soprattutto su dossier legati alla voluntary disclosure. «Abbiamo seguito circa 1.500 (su un totale di circa 130 mila, ndr) domande», dice a *MAG* l'avvocato nato a Modena nel 1970 e cresciuto nel capoluogo pugliese, «arrivate quasi tutte da nuovi clienti».

Un caso da manuale, soprattutto se si considera che una delle lamentele più frequenti che oggi vengono dagli avvocati riguarda la mancanza di “spazi” sul mercato. Loconte e i professionisti che

lavorano con lui, sono stati, invece, capaci di intuire il potenziale che, in termini di produzione di mandati, era rappresentato dall'introduzione della voluntary disclosure nel nostro ordinamento. «Abbiamo cominciato a lavorarci con largo anticipo», racconta Loconte, «e soprattutto siamo riusciti ad affermarci come punto di riferimento per tutte le più importanti banche e istituzioni finanziarie nazionali e soprattutto estere», che erano quelle dove risiedevano gran parte dei capitali regolarizzati con questa procedura.

## LO STUDIO IN CIFRE



## UNA RETE DI ALLEANZE ALL'ESTERO

La capacità di azione anche a livello internazionale è qualcosa su cui lo studio Loconte ha puntato molto. Oltre ad aderire all'alleanza internazionale GGI - Geneva Group International, network indipendente di studi professionali, lo studio ha anche siglato una serie di partnership in giro per il mondo: dalla Cina al Brasile.



**LIBIA**  
Un accordo di collaborazione è stato siglato con Tumi Law Firm specializzato in corporate, labour, litigation & arbitration, con particolare focus nei settori oil & gas e construction.

**TUNISIA**  
Collaborazione con Cabinet Mrabet Avocats che si occupa di assistenza stragiudiziale e giudiziale nei settori del diritto commerciale, banking & finance, lavoro, proprietà intellettuale e real estate.

**MAROCCO**  
Accordo di collaborazione con Cabinet d'Avocats Boualf & Mekkaoui, con sede a Casablanca, specializzato in diritto commerciale e societario, fiscalità, proprietà immobiliare e intellettuale, diritto marittimo e arbitrati.

**BRASILE**  
Accordo di collaborazione con l'Istituto Yiesia di San Paolo, società di consulenza brasiliana specializzata nel fornire assistenza legale in favore di imprese e imprenditori.

### CROAZIA

Collaborazione con Žuric i Partneri, specializzato in general commercial and corporate law.

### MACEDONIA

Avviata una partnership con Lawyers Antevskicon sede in Skopje, membro di Ari Anstalt Liechtenstein.

### ALBANIA

Partnership con Boga & Associates, realtà con sedi a Tirana e a Pristina, con competenze multidisciplinari nel legal, tax e accounting.

### EGITTO

Un accordo di collaborazione è stato siglato con Maher Milad Iskander & Co. studio legale con sede al Cairo, specializzato in corporate e m&a, contrattualistica d'impresa, contenzioso, tax e diritto penale societario.

### CINA

Collaborazione con l'avvocato Ji Weichuan, partner a capo dell'International Business Department della sede di Qingdao della Dacheng Law Offices.

Lo scorso 30 novembre, però, la finestra della voluntary disclosure si è chiusa. «Vero, ma il lavoro da fare non si è esaurito», dice Loconte, «adesso comincia tutta l'attività legata alla gestione dei patrimoni emersi». E proprio per questo lo studio si è strutturato per lavorare anche nell'area del wealth management. I temi d'interesse, a questo punto, diventano quelli della pianificazione di soluzioni innovative per la tutela, la conservazione e la trasmissione del patrimonio familiare in tutte le sue componenti (immobiliare, mobiliare, finanziario, opere d'arte, etc).

E poi c'è il "patent box". Ma sull'argomento, Loconte si mostra più freddo. «Non sono certo che questo strumento avrà lo stesso impatto della voluntary». E se gli si fa notare che due anni fa erano tanti anche gli scettici nei confronti della nuova procedura di emersione dei patrimoni detenuti all'estero, Loconte risponde: «Ma all'epoca chi diceva che nessuno avrebbe sfruttato questo strumento non teneva in debita considerazione che, con la fine del segreto bancario, il ricorso alla voluntary



**«Chi viene a lavorare con noi sceglie di far parte di un progetto e di sposarlo nella consapevolezza che ne diventerà parte e potrà crescere con esso.»**



disclosure sarebbe diventato praticamente obbligatorio».

Nel 2105, il giro d'affari legato all'attività tax è arrivato a rappresentare il 70% del fatturato di Loconte & Partners. E gli investimenti in quest'area non sono ancora finiti, visto che a inizio 2016 lo studio ha integrato la sua sede romana con l'arrivo di **Luca Giancola** da BonelliErede, confermando anche la sua capacità di attrarre risorse anche da strutture più grandi e blasonate. Ma come ci riesce? «Chi viene a lavorare con noi sceglie di far parte di un progetto e di sposarlo nella consapevolezza che

ne diventerà parte e potrà crescere con esso». Un processo che Loconte, appena nominato consulente del presidente della VI commissione permanente-Finanze della Camera dei deputati per lo sviluppo di proposte per la riforma della fiscalità dei trust e della finanza islamica, intende governare con cautela. «Aprire l'equity dello studio ad altri avvocati è un passaggio delicato», conclude l'avvocato, «ma questo non significa che io non sia aperto a valutare questa possibilità, soprattutto in ottica di crescita futura». E l'indipendenza? «Per il momento non è in discussione. Anche se in questi anni non sono mancati i corteggiatori». 🇮🇹

# LEVINE: «Vi racconto l'evoluzione di Dla Piper»

Una grande esclusiva di *Mag*. Parla il co-global ceo dello studio. L'Italia? «È un mercato in cui puntiamo a una forte presenza». «Positive le riforme. Bisogna continuare su questa strada». I laterali hire? Non sono l'unica strada per coltivare la crescita della law firm. «Continueremo a incentivare i nostri giovani talenti».



« Italia è una delle più importanti economie in Europa e per questo avere una forte presenza nel mercato italiano è fondamentale per noi». A parlare è **Simon Levine**, co-global ceo di DLA Piper, lo studio partito da Sheffield, nella provincia inglese, e oggi divenuto una delle prime cinque realtà a livello globale. Due miliardi e mezzo di dollari di fatturato, oltre 30 uffici sparsi in giro per il mondo e più di 4.200 professionisti. Sono questi i numeri che identificano l'organizzazione guidata da Levine e **Jay Rains**, suo corrispettivo americano. Un colosso che sta costruendo una leadership globale e che in questo progetto ha deciso di riservare un posto speciale all'Italia, dove continua a investire. Il nuovo anno, nella Penisola, è cominciato con il trasferimento degli uffici di Milano in una nuova sede ipertecnologica e con l'arrivo di nuovi soci di peso. Il più recente è stato quello di **Germana Cassar** da Macchi di Cellere Gangemi, che è andata a rafforzare il dipartimento di litigation & regulatory. Ma nei mesi precedenti, lo studio ha aperto le porte anche a **Francesco De Gennaro**, **Alessandro Lanzi** e **Luca Magrini** arrivati da Ashurst e prima ancora a **Luciano Morello** proveniente da Hogan Lovells. In Italia, lo studio è da tre anni la prima insegna internazionale per ricavi, nonché una delle poche law firm che è riuscita a rimaner fedele al progetto di costruire una offerta multi practice completa. «Abbiamo capito l'importanza di essere in Italia più di 10 anni fa», sottolinea Levine in questa intervista, dove chiarisce in modo inequivocabile quale sia l'obiettivo dello studio per il prossimo futuro: «Aumentare continuamente la nostra quota di mercato».

### **Avvocato Levine, come identificherebbe, in tre concetti, il corso che DLA Piper ha cominciato con il suo arrivo sulla tolda di comando?**

Quando abbiamo assunto il ruolo di global co-ceo a inizio 2015, io e il mio corrispettivo americano, Jay Rains, abbiamo introdotto una nuova strategia globale per lo studio. Ci piace descrivere questa strategia come evoluzione e non rivoluzione – questo concetto spiega meglio la volontà di costruire il nuovo corso sulla base di quello che è già stato raggiunto finora per portare lo studio nella fase successiva di sviluppo.

### **E come la racconterebbe questa evoluzione?**

Dovendo identificare tre concetti della strategia, che attualmente comprende 6 aree di intervento, quelli su cui

• • • • •

**«Mi piace pensare che lascerò un giorno in eredità uno studio più redditizio, efficiente e orientato alla soluzione, rinomato per avere una profonda conoscenza del settore e per offrire una qualità omogenea a livello globale, quindi per mettere a disposizione un reale valore aggiunto ai propri clienti.»**

• • • • •

abbiamo fatto importanti progressi sono: *clients & sectors* – abbiamo nominato i co-responsabili globali dei singoli dipartimenti, i quali hanno condotto una revisione del nostro approccio settoriale e insieme abbiamo identificato 7 aree chiave su cui concentrare i nostri sforzi; *service delivery & quality* – abbiamo introdotto project manager legali nel business e abbiamo recentemente chiuso un accordo innovativo con Lawyers on Demand (Lod) per offrire una soluzione legale flessibile; *integration* – notevoli progressi sono stati fatti nella collaborazione globale all'interno dello studio, cominciando da Jay e me che diamo il buon esempio e che lavoriamo a stretto contatto quotidianamente nella gestione del business.

### **Che studio ha trovato all'inizio del suo mandato? E che studio vorrà lasciare alla fine del suo mandato?**

Dla Piper ha una storia e uno sviluppo incredibili. Sotto la guida di Sir **Nigel Knowles** è cresciuto da studio legale regionale britannico con sede a Sheffield a uno dei maggiori studi legali nel mondo. Così, quando ho assunto l'incarico, ho ereditato la responsabilità di un business già molto ben avviato ma attualmente in procinto di intraprendere una nuova fase del suo percorso.

### **Qual è lo studio che vorrà lasciare a chi la succederà?**

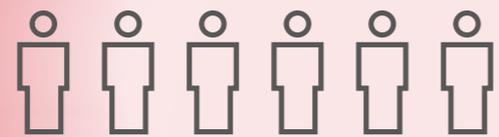
Mi piace pensare che lascerò un giorno in eredità uno studio più redditizio, efficiente e orientato alla soluzione, rinomato per avere una profonda conoscenza del settore e per offrire una qualità omogenea a livello globale, quindi per mettere a disposizione un reale valore aggiunto ai propri clienti.

### **La sensazione è che si stia lavorando a rendere più coesa l'organizzazione a livello internazionale: è una sensazione giusta?**

Come detto, una componente chiave della nostra nuova strategia globale è operare in maniera più efficiente

# I FINALISTI

Finance *2016*  
Awards



by legalcommunity *.it*

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



Per informazioni: [sara.venegoni@legalcommunity.it](mailto:sara.venegoni@legalcommunity.it) • Per partecipare alla serata: [cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

a livello mondiale. È essenziale trasmettere ai nostri clienti un'esperienza di studio legale coeso e integrato indipendentemente da dove lavoriamo con loro nel mondo. Per raggiungere questo, dobbiamo continuare a sviluppare una cultura della collaborazione e della condivisione all'interno dell'organizzazione.

### Come vede, l'Italia, da Londra?

L'Italia è una delle più importanti economie in Europa e per questo, volendo DLA Piper realizzare la sua visione di essere lo studio legale leader a livello globale, avere una forte presenza nel mercato italiano è fondamentale per noi.

### È tornata fondamentale per tanti...

Abbiamo capito l'importanza di essere in Italia più di 10 anni fa quando abbiamo aperto lo studio italiano sia a Roma che a Milano. Con l'Italia che ora sta uscendo da una lunga recessione, il nostro impegno verso il Paese significa essere in una posizione ottimale per sostenere i nostri clienti che stanno cercando di sviluppare i loro business sia localmente che internazionalmente attraverso investimenti in uscita.

### Quali delle recenti riforme hanno contribuito a rendere più interessante il nostro Paese?

Abbiamo seguito le recenti riforme politiche in Italia con particolare interesse e l'impressione che abbiamo è che queste aiuteranno il Paese ad abbandonare definitivamente l'austerità. A nostro parere, alcune di queste riforme stanno di fatto favorendo la ripresa. In generale, l'Italia sembra godere di stabilità politica, il che è strumentale per attrarre investimenti internazionali. Guardiamo con piacere a questa cosa.

### Sì, ma oltre alla stabilità politica? Avete notato un cambio di passo, come si dice qui, in alcuni settori in particolare?

Per quanto riguarda le riforme più interessanti, c'è il programma sulla voluntary disclosure, il jobs act, la micro-riforma sulla legge fallimentare, la nuova riforma elettorale – che assicurerà maggioranze stabili nella Camera dei deputati italiana – e in qualità di avvocato specializzato nella Proprietà Intellettuale, accolgo con particolare piacere il decreto sull'IP / Patent Box, che diventerà presto operativo. Detto questo, nonostante l'Italia stia ufficialmente uscendo dalla recessione, mi auguro che il Paese voglia continuare ad adottare tutte le riforme necessarie per prevenire una ricaduta e per incoraggiare investimenti esteri in Italia.



Germana Cassar



nostra quota di mercato, focalizzandoci sulla forte tradizione e competenza locale e allo stesso tempo fornendo soluzioni innovative ai nostri clienti.

### **Che margini di crescita pensate di avere nel Paese per il prossimo futuro (2-3 anni)?**

Siamo convinti che continueremo a raggiungere una crescita solida anno su anno focalizzandoci allo stesso tempo sul consolidamento delle competenze strategiche.

### **La diversificazione dell'offerta sta diventando una necessità per gli studi d'affari: è in questo trend che dobbiamo leggere l'apertura di una sede low cost a Varsavia?**

Il centro globale di servizi condivisi a Varsavia è un'integrazione recente dei due centri di servizi condivisi che lo studio già aveva. L'obiettivo è di migliorare l'efficienza dei servizi di assistenza al business e di essere in grado infine, quando ne apriremo un altro in Asia se tutto va come deve, di fornire allo studio un servizio di assistenza 24 / 7.

### **In cosa consisterà la sua attività? Ne beneficerà anche l'Italia?**

Siamo attualmente solo nella fase pilota del centro servizi di Varsavia e abbiamo trasferito alcuni processi amministrativi dell'area Finanza, HR, Marketing e IT dalla Germania e alcuni processi amministrativi dell'area HR dall'Olanda. Se la fase pilota avrà successo, pianificheremo il trasferimento nei prossimi anni di processi simili dagli altri nostri uffici, tra cui l'Italia, ma solo nel rispetto dei mercati locali nei quali siamo presenti e delle esigenze dei nostri professionisti e clienti.

### **Avete appena aperto a Casablanca, il vostro impegno in Africa prosegue. Quali sono le potenzialità di quel mercato?**

Il Marocco offre considerevoli opportunità di business in Africa come conseguenza della sua economia diversificata in crescita, della sua stabilità politica e della sua attrattività per gli investimenti esteri. Casablanca Finance City è stata sviluppata come polo internazionale e come principale accesso verso i mercati emergenti dell'Africa. Essendo una delle economie più stabili e forti in Africa, molti dei nostri clienti operano in Marocco, per questo avere un nostro ufficio sul territorio è una componente fondamentale della nostra strategia in Africa.



● ● ● ● ●

**«Noi conosciamo qual è la nostra visione... e in un mondo sempre più globalizzato, dobbiamo essere all'avanguardia dell'innovazione per mantenere il nostro posizionamento»**

● ● ● ● ●

### **State studiando anche un'iniziativa per l'Iran?**

Stiamo considerando la possibilità di agire per i clienti che sono interessati a fare business in Iran oppure insieme a controparti iraniane e di continuare a monitorare gli sviluppi. Il nostro International Trade Team fornisce consulenza ai clienti su sanzioni relative all'Iran e valutiamo altri mandati caso per caso.

### **I recenti atti terroristici potrebbero avere un impatto sull'espansione del business in queste aree?**

In qualità di business globale la nostra maggiore preoccupazione relativamente ai tragici eventi recenti mondiali è la sicurezza delle nostre risorse e ci prendiamo la nostra responsabilità nei loro confronti in maniera molto seria.

### **Dla Piper ha avuto a lungo due anime distinte in Europa e negli Usa. L'integrazione è in corso: a che punto siete?**

Come già saprete, Dla Piper è strutturata come uno *Swiss Verein* composto da due parti – le Americhe e Emea & Asia Pacific. Anche se non completamente finanziariamente integrate, come parte della strategia globale, continuiamo a migliorare la collaborazione fra i nostri avvocati e l'integrazione di tutti i nostri sistemi. La nostra copertura globale è uno dei nostri maggiori asset e chiunque all'interno dello studio riconosce gli enormi benefici per i clienti di un servizio integrato in tutto il mondo.

### **Dla Piper è uno degli studi più grandi del mondo: condivide l'idea che in futuro il mercato mondiale sarà dominato da 10 o addirittura 5 mega law firm?**

Non c'è dubbio che lo scenario del mercato legale stia cambiando e che i fornitori di servizi alternativi causeranno un po' di scompiglio nel futuro, nonostante questo, a oggi, non sia ancora avvenuto nella scala prevista. Ritengo che certe parti del mercato, all'estremità più piccola, continueranno a consolidarsi e che

vedremo un aumento delle boutique caratterizzate da particolari aree di specializzazione. Dei mega studi però, non sono sicuro.

### Perché?

Si tratta essenzialmente di realtà che devono individuare la loro visione e capire dove potranno posizionarsi nello scenario in trasformazione.

### E per quanto vi riguarda?

Noi conosciamo qual è la nostra visione – vogliamo essere lo studio legale leader a livello globale – e in un mondo sempre più globalizzato, dobbiamo essere all'avanguardia dell'innovazione per mantenere il nostro posizionamento. 📄

# SCARICA GRATIS

**GENERAL COUNSEL E-BOOK 2015**

INCLUDE LO SPECIALE GENERAL COUNSEL DELL'ANNO 2015

In collaborazione con

Partner

Amendolito & Associati  
BN I&P  
BOURSIER NUTTA I&P PARTNERS  
Studio Legale Associato  
CM & P  
LABLAW  
LGV  
ORSINGERH ORTU  
Pirola Peninuto Zoli & Associati  
ICM Advisors



Available on the  
**App Store**



GET IT ON  
**Google play**



**Download PDF**

# OSSERVATI SPECIALI

Ecco i 10 studi che,  
per *legalcommunity.it*, saranno  
tra i protagonisti del 2016  
perché, nell'anno appena  
trascorso, hanno debuttato  
sul mercato o sono stati autori  
di un cambio di passo strategico  
che potrebbe determinare un rivolgimento  
negli equilibri del settore.



Un mercato in movimento. Si presenta così il comparto dell'avvocatura d'affari all'alba del 2016. Nuovi player ([si veda il numero 49 di Mag](#)), insegne di tradizione, realtà che si sono date una nuova struttura si preannunciano tra i soggetti che potrebbero lasciare il segno nel corso di quest'anno e modificare gli equilibri e la "fisionomia" del settore.

Gli studi di cui parliamo in questa analisi, in particolare, sono quelli che, secondo *legalcommunity.it*, si presentano con il maggiore carico di novità: nuove sedi, nuovi soci, nuovo brand, nuovi obiettivi di posizionamento. Sono quelli che abbiamo definito gli "osservati speciali", ossia gli attori da monitorare con particolare interesse perché destinati a verificare sul campo gli effetti delle strategie di crescita e sviluppo attuate nel corso dell'esercizio appena archiviato.

In un mercato dove nessuno si può più illudere di godere di posizioni di rendita e dove i giochi sono sempre aperti, riuscire a dare seguito al cambio di passo attuato

nel corso del 2015, essere capaci di investire in maniera strategica, puntare su nuovi settori, attrarre professionisti che riescano a fare la differenza può essere la strada giusta per consolidare un primato o guadagnare posizioni rispetto ai concorrenti.

## 1 BonelliErede prova la volata

È lo studio numero uno in Italia per fatturato e tra i primi per numero di professionisti.

● Nel corso dell'ultimo anno, BonelliErede ha continuato a investire e a studiare strategie di sviluppo che nel corso del 2016 potrebbero produrre i loro primi effetti. Oltre al compimento del primo passaggio generazionale, sancito tra l'altro anche nel cambio dell'insegna, l'associazione ha avviato un percorso che la sta portando progressivamente a smettere i panni del classico studio legale e a indossare le vesti di una vera e propria organizzazione di servizi legali. Si tratta di un salto culturale rilevante che potrebbe avere profonde ricadute anche sul modo in cui BonelliErede deciderà di



Luca Raffaello Perfetti

strutturare la propria offerta puntando su un alto grado di diversificazione e sull'internazionalizzazione. A quest'ultimo proposito, dopo la riorganizzazione della sede di Londra, ci potrebbero essere presto novità rilevanti relative ai piani di espansione dell'attività e al raggio d'azione della struttura.

Intanto, prosegue l'investimento nella creazione di focus team dedicati allo sviluppo di specifici settori. In particolare, a fine anno, BonelliErede ha salutato l'arrivo di **Helen Roberts** e **Vincenzo Salvatore** nel focus

team dedicato all'healthcare. Mentre sul fronte dei lateral hire, l'ingresso di **Luca Raffaello Perfetti** nell'amministrativo ha rappresentato probabilmente il più rilevante cambio di poltrona dell'anno.

**2. Curtis Mallet, sempre più romano**  
Cresce l'anima romana dello studio Curtis Mallet in Italia. L'ultimo acquisto, a tale proposito, è stato quello di **Daniela Sabelli**, da Simmons & Simmons, con cui lo studio guidato da **Galileo Pozzoli** ha rafforzato ulteriormente la sua capacità d'azione nel settore dell'energy & infrastructure ma ha anche integrato la propria offerta sul fronte del life science. Quello di Sabelli è stato il terzo ingresso nel team corporate m&a di Roma della law firm di matrice americana nel corso del 2015, dopo quello del partner **Dino Dima**, ex m&a di Telecom Italia e del counsel **Carminè Gravina**, anche lui proveniente da



Daniela Sabelli

Simmons dove lavorava proprio nel team di Sabelli.

Il commitment che lo studio sta mostrando nello sviluppo della sua attività nella capitale risulta di grande interesse e apre nuovi scenari strategici e di posizionamento per la law firm. A Roma, Curtis Mallet ha cominciato a investire a fine 2014 con l'ingresso di **Alfonso de Marco** e **Sergio Esposito Farber** che, in precedenza, avevano lavorato in Cugia Cuomo de Marco e poi avevano partecipato alla fondazione di Gallavotti Honorati de Marco & Partners. I due avvocati hanno

integrato l'offerta dello studio con una specializzazione che abbraccia il real estate, il corporate m&a e il banking & finance.

**3. Tutti gli uomini di Dentons**  
È lo studio internazionale che sta sperimentando la crescita più rapida a livello globale. In pochi anni è arrivato a contare circa 7 mila avvocati nel mondo e vanta un fatturato di quasi 2 miliardi di dollari. Per giocare la sua "partita" in Italia si è affidato a **Federico Sutti**, l'avvocato che ha guidato l'ascesa di Dla Piper in Italia, fino a farle guadagnare la leadership tra le insegne internazionali. Mentre all'estero Dentons ha investito quasi sempre in strutture già definite, in Italia la law firm ha scelto di procedere alla costruzione di un team ex novo. Sutti è partito con una squadra di 20 professionisti, buona parte dei quali provenienti da Dla Piper. Si pensi ai soci **Matteo Falcione**, **Maria Sole Insinga**, **Federico Vanetti** e **Pier Francesco Faggiano**.



Federico Sutti

Ma l'obiettivo è di diventare 80 nel giro di un paio d'anni. Dentons, quindi, è uno degli osservati speciali del 2016 perché l'attività di lateral hiring a cui darà vita contribuirà sicuramente a modificare l'assetto del mercato.

Qualche primo segnale si è già potuto cogliere nell'ultima parte dell'anno, quando, al debutto, lo studio ha annunciato di aver affidato il dipartimento labour ad **Aldo Calza**, **Iacopo Aliverti Piuri** e ai professionisti che lavoravano con loro in Help, o quando ha ufficializzato l'ingresso di **Eriprando Guerritore**, proveniente da Jones Day, che con il titolo

di senior counsel è arrivato a rafforzare l'area fund formation e financial services.

## 4 La nuova stagione di Freshfields

Cambio al timone della sede italiana di Freshfields Bruckhaus Deringer, con la nomina di **Nicola Asti**, già a capo del corporate m&a, alla guida dello studio dopo il mandato svolto da **Tommaso Salonico** ed **Emiliano Conio**.

Dopo una fase di razionalizzazione, lo studio magic circle punta a cogliere le opportunità che il mercato, in questa fase di ripresa, potrà offrire.

Freshfields, nel corso del 2015, è stato uno dei principali protagonisti proprio nel settore delle fusioni e acquisizioni dove ha seguito deal per un valore complessivo superiore a 20 miliardi di euro. Solo per ricordarne qualcuno: lo studio ha fatto parte del pool legale che ha lavorato all'acquisizione di Pirelli da parte di ChemChina, ha assistito CK Hutchison (3 Italia) nella joint venture siglata con Wind e, ancor più di recente,



Nicola Asti

ha affiancato Hellman & Friedman nell'acquisizione di TeamSystem. Asti, quasi 19 anni trascorsi nelle fila della law firm, sembra l'uomo giusto al posto giusto in questo momento. Come ha sottolineato **David Aitman**, global managing partner dello studio magic circle al momento dell'ufficializzazione della sua nomina, «(Asti è) il professionista ideale per assumere la guida della practice italiana, capace di combinare solide relazioni con i clienti e spiccata attenzione ai colleghi dello studio».

Questo potrebbe essere un anno di nuovi

# FIGURES HAVE THEIR OWN LANGUAGE. WE SPEAK IT FLUENTLY.

At Accuracy, we help you to make sense of the languages of figures. Our teams comprehend, interpret, decipher and give meaning to figures with precision and objectivity, transforming them into relevant and effective advice.

For over ten years now, this is how we have been helping our clients worldwide to make informed decisions.



Figures for decision

investimenti da parte di Freshfields che, già nel 2015, ha puntato sulla crescita interna con la promozione di due counsel nella sede di Milano: **Roberto Egori** e **Leonardo Graffi**, operativi rispettivamente nei gruppi tax e corporate.

## 5 La galoppata di Gattai Minoli Agostinelli

Lo studio fondato da **Bruno Gattai** ha confermato l'impressione che in tanti



Bruno Gattai

avevano avuto al suo debutto sulla scena: è un'insegna destinata a giocare un ruolo da protagonista sul mercato della consulenza legale d'affari. Nel corso dell'ultimo esercizio, inoltre, lo studio è stato anche protagonista di un'evoluzione inaspettata. Una virata nell'impostazione del progetto professionale iniziale che non si concentra più esclusivamente su corporate m&a e banking & finance e che, nell'attesa di costituire una practice core nel contenzioso, ha deciso di integrare la propria offerta di servizi nel diritto del lavoro, nell'ip e ultimamente nel tax con l'arrivo di **Eugenio Romita** e **Marco Sandoli** assieme ad altri quattro professionisti da Macchi di Cellere Gangemi. Un'operazione di altrettanta rilevanza potrebbe arrivare nel regulatory/antitrust già a inizio 2016. Intanto, lo studio prepara il suo debutto a Londra dove, affidando la practice a **Cataldo Picarreta**, punta a rafforzare i rapporti con i private equity. L'idea, quindi, è che anche se non si possa più parlare di una fase di start

up, lo studio Gattai Minoli Agostinelli continui a investire sulla propria crescita e a innovare la strategia per affermarsi tra le principali insegne del mercato, consolidando il trend di crescita che lo ha caratterizzato dal debutto.

## 6 Nuova identità per Gatti Pavesi Bianchi

L'ex studio d'Urso affronta il passaggio generazionale. Sceglie di rinunciare al nome del fondatore e si presenta con una



Francesco Gatti

nuova insegna e una nuova identità al mercato.

Il marchio Gatti Pavesi Bianchi racconta bene come sia evoluta questa struttura negli ultimi anni. Un percorso culminato con la fusione dello scorso luglio con la boutique degli avvocati **Carlo Pavesi** e **Stefano Verzoni**, e il successivo ingresso dell'avvocato **Stefano Grassani** (proveniente dallo studio Pavia e Ansaldo) che da un lato ha rafforzato ulteriormente la law firm sul versante del private equity e dell'm&a e dall'altro l'ha dotata di una practice di primo piano nel settore regulatory e antitrust.

L'associazione, a oggi, conta 70 professionisti, tra i quali ci sono 13 soci equity e un posizionamento consolidato nel corporate finance.

Nell'anno che si apre, sarà interessante vedere quali effetti produrranno le sinergie tra le diverse anime della realtà rinnovata seppur nel segno della continuità con la propria storia e il proprio passato.

Soprattutto sarà interessante capire se e in quale misura lo studio deciderà



Gregorio Gitti

di rafforzare la propria presenza romana e, soprattutto, di investire sull'internazionalizzazione.

## 7 Gitti e la start up con Raynaud

Una vera e propria start up. Un progetto professionale che è partito ex novo con l'integrazione del team di **Gregorio Gitti** e dei colleghi che con lui avevano condiviso l'esperienza di Pavesi Gitti Verzoni, con la squadra di professionisti che aveva seguito

**Daniele Raynaud** nella sua iniziativa indipendente dopo l'esperienza svolta in Ashurst.

Questo studio è allo stesso tempo qualcosa di molto diverso da ciò che sono state le realtà da cui ha tratto origine e qualcosa che si muove in continuità con quelle esperienze. L'idea che si sia ancora in una fase di "work in progress" è quella che si percepisce quando si osserva da vicino la struttura e il modo in cui si muove sul mercato. Allo stesso tempo, però, si riesce a intuire quali siano gli obiettivi che lo studio guidato da Gitti si pone: affermarsi come boutique indipendente specializzata nella consulenza alle imprese e alle istituzioni finanziarie per operazioni straordinarie e nell'assistenza continuativa. In questo quadro, work in progress potrebbe voler dire nuovi ingressi, dopo quelli di **Daniele Cusumano**, **Paolo Mapelli** e **Alessandro d'Adda**; ma anche sviluppo del business case interno, visto che lo studio conta tra i propri soci e collaboratori numerosi professionisti con grandi potenzialità.

**8** **Il nuovo modello di Pavia e Ansaldo**  
 Nuova leadership e nuovo modello organizzativo. Ma anche nuovi soci e nuove sedi. L'insegna, invece, resta una delle più longeve sul mercato della consulenza legale d'affari in Italia. Parliamo di Pavia e Ansaldo che, dallo scorso mese di luglio, vede alla propria guida l'avvocato **Stefano Bianchi**. L'avvocato ha deciso di puntare su tradizione e innovazione, lavorando alla costruzione di un modello che riesca a valorizzare la storia di questa insegna



Stefano Bianchi

senza restarne schiacciato. Il nuovo corso dello studio sta passando attraverso un coinvolgimento corale della partnership nella gestione e anche tramite l'integrazione di nuove competenze ovvero di professionisti che possano rafforzare l'offerta dell'associazione in determinati settori. La prima operazione messa a segno è stata l'integrazione con la boutique Bianco Besozzi e l'arrivo dei partner **Alberto Bianco** e **Giuseppe Besozzi**, a cui ha fatto seguito la notizia dell'ingresso di **Filippo Fioretti** al quale lo studio ha affidato la practice di antitrust.

La gestione Bianchi, inoltre, torna a investire sullo sviluppo internazionale e così Pavia e Ansaldo apre la sua prima sede in Spagna, a Barcellona.

**9** **Puri Bracco Lenzi, l'onda del tax arriva a Milano**  
 In un anno in cui il tax è stato il settore (corporate m&a escluso) dove si è registrato il maggior numero di lateral hire ([si](#)



Ottavia Orlandoni

[veda il numero 49 di Mag](#)), lo studio Puri Bracco Lenzi, partito esattamente 12 mesi fa a Roma per iniziativa di **Paolo Puri**, **Pietro Bracco** e **Guido Lenzi** (tutti ex Miccinesi e Associati) assieme a 20 collaboratori, ha dato vita a una nuova base operativa a Milano.

Nel capoluogo lombardo, la boutique, specializzata nella consulenza fiscale e tributaria, ha da poco annunciato l'inaugurazione di una nuova base operativa con **Ottavia Orlandoni**, storica colonna del team energy, che assume il ruolo di partner e **Stefano Versino**, come avvocato senior. A loro

si aggiungeranno due nuovi partner: **Marco Jannon**, che viene dallo studio tributario Deiore, e **Massimo Simone** che arriva da Hager & Partners. Entrambi saranno seguiti da un paio di colleghi. Insomma, questa realtà dà l'impressione di non volersi accontentare di ritagliarsi uno spazio nel settore della consulenza tax, ma sembra intenzionata a posizionarsi rapidamente tra le insegne protagoniste del settore. Il 2016, quindi, sarà un vero e proprio banco di prova per il gruppo.

# 10.

## Watson Farley investe nella propria identità

Dopo l'arrivo di **Pierpaolo Mastromarini**, che ha contribuito a rafforzare lo studio sul versante della finanza di progetto, Watson Farley nel corso del 2015 ha visto l'ingresso di **Nunzio Bicchieri** ed **Elena Macchi** che contribuiranno a incrementare la capacità d'azione della law firm nei settori infrastrutture e amministrativo.

Il team di infrastrutture e amministrativo, così rafforzato, sarà di fondamentale supporto alle altre practice di studio, in particolare per il dipartimento corporate e il dipartimento di project finance.

La sensazione, quindi, è che **Eugenio Tranchino**, managing partner di Watson Farley in Italia, sia davvero riuscito a imprimere il giusto ritmo nel processo



Eugenio Tranchino

di sviluppo di questa law firm nella Penisola, rendendola una delle realtà con i più ampi margini di crescita a partire dalle aree in cui ha un posizionamento più consolidato come, per esempio, l'energy, le infrastrutture e lo shipping.

Sempre in quest'ottica, Watson Farley ha recentemente rafforzato la propria practice tax con l'arrivo di **Giuseppe Franch** da Allen & Overy, il quale si è occupato in particolare dei profili fiscali legati a operazioni di acquisizione e riorganizzazioni nei settori real estate ed energy. 🏠



# ARMANI: «COSÌ CAMBIEREMO ANAS»

Il presidente spiega a *Mag* le strategie e le azioni attuate per imprimere un nuovo corso alla società. E a proposito della gestione del contenzioso dice: «La nuova procedura ha tra i suoi obiettivi quello di garantire la massima trasparenza ed eliminare possibili conflitti di interesse».

di Silvia Pasqualotto



Gianni Vittorio Armani

**C**i sono poltrone su cui, nonostante l'indubbio prestigio, non è facile sedersi. Una di queste è quella che si trova al secondo piano del palazzone di via Monzambano a Roma. Ed è proprio lì che a maggio 2015 è arrivato **Gianni Vittorio Armani** con il compito di riorganizzare la struttura di Anas, la società che gestisce la rete stradale e autostradale italiana. Peccato però che il neo presidente abbia dovuto presto constatare che per

Anas una semplice riorganizzazione non sarebbe stata sufficiente. Appena arrivato, Armani ha dovuto affrontare lo scandalo che ha portato all'arresto dei vertici di Anas Toscana e anche quello della sede di Roma, che ha svelato un presunto sistema corruttivo che coinvolgeva i dirigenti della società.

Eppure il nuovo presidente non si è dato per vinto. Armani, 48 anni, romano, una lunga esperienza da manager prima in Telecom Italia e in McKinsey, poi in Terna come amministratore delegato, ha iniziato togliendo dal suo ufficio i "resti" dell'era Ciucci.

L'ingegnere ha eliminato i tappeti e i quadri d'autore e li ha sostituiti con una cartina della rete stradale Anas, come a dire che è da lì che bisogna ripartire oltre che dalla sobrietà. «Al mio arrivo – racconta – ho trovato una società allo sbando. Sacche di delinquenza, incapacità organizzativa e di gestione dei lavori hanno creato gravi conseguenze sul sistema delle infrastrutture

● ● ● ● ●

**«Ho avviato un processo di cambiamento che va dagli interventi di tipo organizzativo a quelli di processo.»**

● ● ● ● ●

che, come abbiamo visto, sono sotto gli occhi di tutti».

A sette mesi dal suo ingresso nella società, *inhousecommunity.it* l'ha intervistato per farsi raccontare quali sono le azioni messe in atto per cambiare il volto di Anas.

**Ingegnere Armani, lei ha dichiarato in più di un'occasione che la sua intenzione è quella di fare un'operazione di pulizia che spazzi via qualsiasi ombra di corruzione e di malaffare e che restituisca efficienza all'azienda. Che strumenti ha intenzione di mettere in campo?**

Ho avviato un processo di cambiamento che va dagli interventi di tipo organizzativo a quelli di processo. I principali interventi di tipo organizzativo riguardano: l'eliminazione delle condirezioni generali e la creazione di direzioni apicali che riportano a me; la separazione tra le funzioni di controllo e/o consulenza da quelle operative, ad esempio quella legale dagli acquisti e gare. Ma anche l'introduzione di strutture tecniche operative e di controllo (direzione ingegneria) e l'istituzione di un project manager responsabile per la realizzazione delle opere. Infine il rinnovo dei componenti dell'organismo di vigilanza. Tra gli interventi di prossima realizzazione abbiamo previsto inoltre l'accentramento del presidio degli acquisti e delle gare anche tramite la definizione del processo di digitalizzazione (gare telematiche).

**La riforma da lei annunciata toccherà anche la funzione legale?**

È già in corso l'accentramento del coordinamento della funzione legale anche per i legali presenti sul territorio. Inoltre abbiamo



Trevisan & Cuonzo  
Avvocati

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# PROFILI LABOUR NELLA DIFESA DEL KNOW HOW AZIENDALE

Giovedì 11 febbraio 2016 · Ore 17,00 · Milano

**Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi**

avviato un programma per l'arricchimento professionale dei nostri legali interni con due incontri. Il primo con il professor Giovanni Doria, ordinario di istituzioni di diritto privato all'Università di Roma Tor Vergata, per affrontare le novità del processo civile e un secondo incontro. E il secondo con l'avvocato Giorgio Perroni per approfondire il processo penale. L'obiettivo è di dare ai nostri avvocati un piccolo vademecum su come affrontare i processi penali a iniziare dalla fase delle indagini. Inoltre, per il 2016, sono previsti almeno altri due momenti di approfondimento: uno sulle novità in materia di appalti pubblici e il secondo in materia di privacy.

### **E per quanto riguarda invece l'aspetto degli interventi di processo?**

Dal punto di vista degli interventi sui processi e procedure, stiamo rivedendo il modello delle deleghe, abbiamo varato una nuova procedura per la deflazione del contenzioso, andremo a istituire degli albi per la nomina dei commissari di gara, dei collaudatori, rivedremo la procedura espropri, modificheremo le procedure interne per le gare sotto soglia.

### **Quali altre misure avete messo in atto?**

L'azione di rinnovamento è proseguita con le politiche di job rotation dei responsabili, attente valutazioni del management, inserimento risorse esterne in posizione chiave ma anche l'avvio di un processo di ricambio generazionale articolato in un piano esodi triennale per dirigenti e dipendenti. Inoltre, potrà sembrare ovvio, ma abbiamo attivato anche un piano "sedi sicure" con tornelli per



tutti e controllo accessi. In sostanza badge e obbligo di report per visitatori, firmato dal dirigente a esito dell'incontro.

Deve essere una rivoluzione totale, è un impegno che ho preso anche nei confronti di tutti i dipendenti dell'Anas, perché insieme dobbiamo dimostrare che questa non è l'azienda della corruzione né quella dei viadotti crollati o delle gallerie con cemento depotenziato.

In tutto questo aggiungo che è fondamentale l'opera della magistratura, solo le forze di polizia dispongono di tecniche e strumenti di indagini per consentire l'emersione degli illeciti. Prendiamo le intercettazioni ambientali: sono l'unico modo per avere un riscontro oggettivo.

## **Anas ha un grosso problema di gestione del contenzioso, 8,6 miliardi di euro. Come pensa di risolvere questa criticità?**

Il consiglio di amministrazione del 16 novembre ha cambiato le regole di Anas per la definizione del contenzioso con le imprese appaltatrici. Abbiamo abrogato le attuali procedure in materia di definizione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale e degli accordi bonari e abbiamo adottato una nuova procedura straordinaria con metodologie più trasparenti e l'incremento dei controlli.

## **In che cosa consiste questa nuova procedura?**

Il nucleo centrale della nuova procedura è rappresentato dalla previsione di appositi gruppi istruttori composti da personale interno e di un comitato valutatore che saranno coinvolti nella fase di analisi, prima, e di valutazione, poi, dei contenuti delle proposte individuate. Questo al fine di raccogliere e di combinare sinergicamente le diverse competenze tecniche, amministrative e legali della società, assicurando anche il coinvolgimento di rappresentanti di autorevoli Istituzioni.

## **Che obiettivi volete raggiungere?**

La nuova procedura ha tra i suoi obiettivi quello di garantire la massima trasparenza, eliminare possibili conflitti di interesse, prevenire rischi potenziali di elementi corruttivi, dare uniformità e certezza ai controlli, ridurre i tempi di decisione in ragione del contemporaneo coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali competenti. Il tutto nel rispetto delle disposizioni previste dal codice dei contratti pubblici e dalla legge anticorruzione. La definizione del contenzioso consentirà, inoltre, di definire in maniera certa gli

oneri relativi agli investimenti in corso per la realizzazione delle infrastrutture stradali.

## **Concretamente che cosa faranno questi gruppi istruttori?**

Uno dei primi compiti dei gruppi istruttori sarà quello di stendere delle linee guida sulle varie casistiche di contenzioso in modo da avere trasparenza e uniformità di trattamento, per quanto possibile.

## **Uno dei problemi principali di Anas, come di molte altre aziende pubbliche o partecipate, riguarda gli appalti, sia a livello di affidamento che di costi. Spesso infatti, in fase di assegnazione, si privilegia il prezzo più basso per poi vederlo lievitare a causa delle varianti. Come evitare questi fenomeni? E come impedire invece che la fase dell'affidamento diventi momento di corruzione o di altre pratiche scorrette?**

Ad oggi le nostre gare sono aggiudicate in parte con il criterio del massimo ribasso e in parte con l'offerta economicamente più vantaggiosa. Il ricorso a questo secondo criterio di selezione è possibile quando la gara, oltre la realizzazione, riguarda anche la progettazione. In questo caso sono identificabili parametri che ne consentono l'applicabilità. Va però detto che il criterio del massimo ribasso non è il male assoluto. Per costruire una strada per la quale dispongo di un progetto di alta qualità, che non lasci margini a varianti in corso d'opera causate per lo più da lacune progettuali, il massimo ribasso è un'opzione valida. Ciò detto, come Anas, stiamo puntando al massimo della qualità progettuale.



# inhousecommunity

Se ti sei iscritto prima del 18 maggio  
su [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it),  
usa le stesse username e password



## Come intendete farlo?

Lo stiamo facendo con l'internalizzazione delle competenze e delle attività, con particolare riferimento all'ingegneria di progetto e di monitoraggio esecutivo. È un percorso che ci consentirà di procedere nel rispetto di tre variabili fondamentali del processo costruttivo: tempi, costi, qualità. Variabili che in sostanza si traducono in velocizzazione dell'esecuzione delle opere, abbattimento del contenzioso e maggiori controlli nei cantieri.



Gianni Vittorio Armani

## E per quanto riguarda la fase di affidamento?

Altro importante capitolo di questo argomento riguarda la necessità di una profonda revisione del sistema di qualificazione delle imprese nel settore dei lavori pubblici. Per le gare “sotto soglia” Anas sta ponendo in essere un sistema di qualificazione mirato ad accertare il possesso di tutti i requisiti tecnici e finanziari. Il legislatore, nell'ambito della ridefinizione del codice degli appalti, sta altresì prevedendo un sistema di rating anche per tutte le altre gare. Una tale estensione potrebbe infatti avere effetti positivi sullo snellimento delle procedure, agevolando l'individuazione di ulteriori requisiti di selezione e consentendo anche di dare rilievo alle esperienze maturate in precedenza con gli operatori.

## Queste misure proteggono anche dal rischio infiltrazioni?

Per quanto riguarda i fenomeni corruttivi, metteremo in pista procedure più trasparenti e accentreremo le gare, ma i fatti di Firenze e Roma ci hanno insegnato che non erano le procedure attuali ad essere sbagliate ma i comportamenti di alcuni.

## A pesare sull'attuale situazione di Anas è stata anche la dipendenza dai fondi pubblici che ha favorito meccanismi poco trasparenti anche a livello di assegnazione degli incarichi. L'autonomia finanziaria, in questo senso, potrebbe aiutare? E se sì, come potrebbe essere raggiunta: con la privatizzazione?

L'altro anello fondamentale della catena realizzativa infrastrutturale riguarda gli aspetti finanziari. Tra i principali

● ● ● ● ● ● ● ●

**Abbiamo in cantiere un programma che rivoluzionerà anche l'iter ed il metodo delle assunzioni, a breve lo presenteremo e al momento non posso dire di più»**

● ● ● ● ● ● ● ●

obiettivi che l'Anas si pone oggi c'è proprio l'autonomia finanziaria della spa. Una sfida complessa che muove dall'esigenza di programmare investimenti con risorse certe, senza incidere sulle casse dello Stato. Per andare in questa direzione Anas sta lavorando con il governo su un modello di tariffa, come analogamente avviene per altri servizi di rete regolamentati, quali

elettricità, gas, acqua, telecomunicazioni e aeroporti. Un aspetto importante a questo riguardo è che l'autorità dei trasporti avrà il compito di definire la tariffa, quindi sarà un soggetto autonomo.

### **In che cosa consiste questo “modello di tariffa”?**

In sostanza verrebbe girata dallo Stato ad Anas una quota del valore del carburante pagato dal cliente stradale quando fa rifornimento. Una tariffa dunque esclusivamente legata all'effettivo utilizzo delle strade che non rappresenta una spesa aggiuntiva per l'automobilista. Inoltre lo Stato rinunciando alla suddetta quota sul valore del carburante ne trae comunque vantaggio dal momento che, con questa partita di giro, non dovrebbe più finanziare direttamente gli investimenti di Anas; parliamo di un valore medio di oltre due miliardi di euro all'anno.

A fronte di un introito certo Anas potrebbe ulteriormente finanziarsi rivolgersi al mercato dei capitali tramite istituti bancari e obbligazioni.

In parallelo a questa operazione saranno introdotti gli indicatori di performance che misurano la qualità dei servizi offerti da Anas ai propri clienti, corrispondenti ai parametri tariffari sul valore del carburante. L'autonomia finanziaria potrà rappresentare per Anas una svolta importante.

### **Avete in programma dei nuovi meccanismi di selezione e assunzione che evitino pratiche clientelari?**

Abbiamo in cantiere un programma che rivoluzionerà anche l'iter ed il metodo delle assunzioni, a breve lo presenteremo e al momento non posso dire di più. 🗨️

# INCLUSIVITÀ,

# l'Italia resta un passo indietro

di Silvia Pasqualotto



In Italia sono inclusive solo due aziende su cinque. E anche tra le poche che mettono la diversity in cima ai propri obiettivi si tratta, quasi sempre, di progetti partiti da meno di tre anni. È quanto emerge da una ricerca nazionale che Page Group ha condotto su un campione di 1.202 intervistati, di cui 372 impiegati in società dove sono applicate politiche di diversity & inclusion.

Dalla ricerca risulta, infatti, che l'82% delle aziende non applica pratiche che favoriscono la diversity e la motivazione è, nel 39,6% dei casi, la convinzione che si tratti di temi poco rilevanti per gli interessi dell'azienda. Secondo il 37,1% degli intervistati invece a bloccare tentativi di inclusione è la difficoltà da parte dei dipendenti di accettare gruppi di persone diversi da loro per religione o per orientamento sessuale. Così anche chi pratica politiche di diversity finisce per farlo solo per rispettare le imposizioni legali (74,2% del campione intervistato) o per non ben identificate "ragioni etiche" (67,4% dei casi).

Ma le aziende sanno davvero che cosa significa diversity? A guardare i dati sembrerebbe di no visto che il 60,2% delle imprese intervistate si limita a mettere in atto azioni per evitare la discriminazione uomo/donna in fase di selezione e qualche azione a favore delle diverse nazionalità e fasce di età. E i

lavoratori lgbt? Le minoranze religiose? I disabili? Le persone transgender e transessuali? Silenzio assoluto.

Eppure a guardare i dati raccolti da Arcigay solo un anno fa, verrebbe da dire che di politiche pro diversity per queste categorie ce ne sarebbe davvero bisogno. Negli ultimi dieci anni il 13% delle persone gay e lesbiche ha, infatti, visto respinta la propria candidatura a un colloquio di lavoro a causa del proprio orientamento sessuale. Una percentuale che sale al 45% per le persone transessuali. Inoltre più di un quarto dei lavoratori lgbt (26,6%) decide di nascondere il proprio orientamento sessuale, temendo un peggioramento della propria condizione lavorativa o un licenziamento.

Certo, dirà qualcuno, in Italia a questo livello di diversity non ci siamo arrivati visto che combattiamo ancora con un tasso di occupazione femminile bassissimo (46,7% secondo i dati dell'Ufficio nazionale anti discriminazioni razziali – Unar) e con un divario salariale uomo-donna del 7,3% e in continua crescita. Vero. E allora sia benedetta la nostra arretratezza che ci tiene sempre un passo indietro dalla modernità, dal progresso e pure dalla civiltà. «Continuiamo così, facciamoci del male», diceva qualcuno. 🙄

# «PRIVILEGIARE LE DONNE? È UNO SBAGLIO»

Per Alessandra Gritti, ceo di Tip, per farsi strada nella finanza serve rendersi «indispensabili». «Non abbiamo bisogno che qualcuno ci spiani la strada per fare carriera». Ma la maternità resta la prova più difficile da superare.

di Laura Morelli

Le donne non sono come i panda, non hanno bisogno di essere protette. Anche se si trovano a lavorare nel mondo della finanza, che è notoriamente fra i meno aperti alla diversità di genere, e anche se ce n'è una ogni 50 colleghi in giacca e cravatta. Le donne, è convinta **Alessandra Gritti**, vice presidente e amministratore delegato di Tamburi Investment Partners, di cui è anche co-fondatrice, «hanno gli strumenti per poter crescere sulle loro gambe». In questa intervista a *Mag* dice che in realtà «le donne nel mondo della



Alessandra Gritti

finanza ci sono e sono anche molto brave, ma sono meno appariscenti» poiché «la maggior parte di loro non ha l'ambizione o il desiderio di farsi vedere», quanto piuttosto quello «di raggiungere risultati concreti».

Gritti, è attiva nel campo della finanza aziendale dal 1983, con esperienze in Sopaf, in Mediocredito Lombardo e in Euromobiliare, dove ha guidato il settore M&A. È una donna che si è costruita da sola e che è andata avanti spinta dalla determinazione. Ed è per questo che, a suo avviso, «è sbagliato che le donne siano privilegiate. Non abbiamo bisogno che qualcuno ci spiani la strada per fare carriera». Anche perché questo privilegio potrebbe rivelarsi un'arma a doppio taglio.

Se da un lato, infatti, garantisce la presenza di donne all'interno delle aziende, «dall'altro le mette in una condizione di essere sempre sotto i riflettori, di essere chiamate a dimostrare di essere all'altezza di quel ruolo in ogni situazione, con il rischio di essere spodestate da un momento all'altro». In pratica, «sei sempre sotto scacco».



**«Le donne sono le prime a ritirarsi. Io le ho cercate, le cerco e le voglio tuttora ma è difficile anche solo farci un colloquio»**



### **Cosa pensa, allora, della legge sulle quote rosa, dottoressa Gritti?**

La legge ha il merito di aver smosso le acque e di aver portato a galla il tema della diversità. In questo senso sta già dando i suoi frutti.

### **Però...**

Però non ritengo giusto prendere una persona e, solo perché è donna, metterla in un consiglio di amministrazione. Viene inserita in un'azienda di cui non sa niente, in cui non ha mai lavorato, con

responsabilità elevatissime e spesso le vengono affidati ruoli "scomodi" che nessuno vuole ricoprire. Perché una donna dovrebbe accettare tutto questo? Per apparire? Non credo che ne valga la pena.

### **Un ruolo in un cda è comunque una posizione di rilievo...**

Certo, ma è la summa di un'esperienza, di un percorso professionale fatto all'interno di quella stessa azienda attraverso i quali l'uomo o la donna in



finance community  

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mercato finanziario



[www.financecommunity.it](http://www.financecommunity.it)

questione hanno acquisito le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare anche le situazioni più difficili.

### **Se la legge sulle quote rosa non è sufficiente, cosa andrebbe fatto?**

L'ideale, secondo me, sarebbe che nelle aziende ci fosse una "quota rosa" fin dall'assunzione, ad esempio anche il 70% uomini e il 30% donne, e che venga mantenuta a ogni tornata di promozioni. In questo modo non solo nelle aziende avremmo un bilanciamento di genere

a tutti i livelli, ma anche un aumento delle responsabilità in maniera graduale e quindi la possibilità di valorizzare le qualità delle donne come la diligenza, la determinazione e le capacità organizzative.

### **Il problema però è che spesso le donne si autocensurano...**

È vero, le donne sono le prime a ritirarsi. Io le ho cercate, le cerco e le voglio tuttora ma è difficile anche solo farci un colloquio.

### **Perché secondo lei?**

Perché si trovano davanti a una sorta di ricatto. Le donne studiano, fanno sacrifici, arrivano a 30 anni indaffarate e desiderose ma al primo marito o uomo che arriva sentono la pressione del compagno forte, dell'impegno familiare, e mollano. Ci sono almeno 5 mila laureate alla Bocconi che sono sparite negli ultimi anni. Dove vanno a finire?

### **Me lo dica lei...**

A lavorare al desk in banca o nel mondo della comunicazione. Perché hanno la sensazione che siano professioni più gestibili, che si possa lavorare anche da casa.

### **Nel private equity questo però non è possibile...**

Certo, se sei sul deal non puoi lavorare da casa.

### **E allora?**

Allora bisogna crederci. Intraprendere questo percorso è possibile, bisogna essere determinate e competenti.



**Come si conquista la leadership?**

Con i risultati. E con coraggio. Se hai la forza di chiudere un deal, lo hai anche per chiedere un permesso per accompagnare tuo figlio dal dottore. Essere sempre disponibili è sbagliato. L'importante è il buon senso, sempre.

**Come reagisce un cliente quando si trova davanti una donna?**

Ha un attimo di esitazione, lo vedi subito dall'espressione. Spesso mi è capitato di entrare nella stanza da director e vedere che il cliente aspettava l'ingresso di qualcun altro dopo di

me, come se io fossi l'assistente di un superiore. Ma è parte del gioco, dura un attimo, poi quando vede che sei brava l'atteggiamento cambia.

**Essere brave e competenti sono requisiti fondamentali, almeno per le donne. Quali altre caratteristiche servono per riuscire a ritagliarsi uno spazio nel mondo della finanza?**

Innanzitutto saper lavorare in team, avere uno spirito di gruppo e riuscire a farsi voler bene da chi lavora con te. Quindi non essere arroganti o presuntuose, ma propositive.

**Poi?**

Parlare poco. Ascoltare molto. E alla fine dire l'unica cosa che non ha detto nessuno. In questo modo ci si abitua a cogliere l'essenziale. Ma c'è un terzo elemento altrettanto importante.

**Quale?**

Diventare indispensabili. Fare in modo che i membri del tuo team ti cerchino e se vogliono chiudere il deal debbano venire da te. Questo significa quindi



**«Deve innanzitutto cambiare l'atteggiamento delle donne verso il lavoro, devono iniziare a farsi avanti, capire cosa vogliono e continuare dritte per quella strada. E poi ogni donna dovrebbe trasmettere le proprie esperienze e dare consigli pratici alle altre. Se ciascuna di noi avesse "adottato" una ragazza alle prime fasi del suo percorso professionale, oggi non saremmo in questa situazione»**





Alessandra Gritti

specializzarsi anche da un punto di vista tecnico, avere un forte know how, che sia un mix di competenze legali e finanziarie, e coltivare i propri rapporti in termini propositivi.

### **Come conciliare il lavoro con la vita privata?**

I problemi privati bisogna lasciarli fuori dall'ufficio. Non devono influenzare il tuo

lavoro. Ma soprattutto non bisogna mai scambiare i colleghi per confidenti.

### **Lei ha due figli. Come ha vissuto il primo periodo di maternità?**

La maternità è l'unico ostacolo oggettivo veramente difficile da superare. Organizzare e pianificare lavoro e famiglia è estremamente faticoso. E il problema è che se non hai tranquillità in famiglia poi non ce l'hai neanche sul lavoro.

### **Ci sarebbe anche il padre...**

Ma figuriamoci! L'onere della famiglia è ancora tutto sulla donna. È una questione anche culturale e non credo che le cose cambieranno nel breve futuro.

### **Sembra dunque che sia inevitabile, per la donna, dover scegliere tra famiglia o carriera a un certo punto...**

Non necessariamente. Bisogna mettere sulla bilancia i vari aspetti e avere l'onestà di ammettere che alcuni sacrifici vanno fatti. In questo la tecnologia aiuta molto, ti consente di lavorare anche fuori dall'ufficio e di andare alle riunioni solo quando necessario.

### **È giusto rinunciare alla famiglia per la carriera?**

È una scelta. Io credo che non sia vero che il lavoro dia più soddisfazione della famiglia, ma piuttosto il contrario. La famiglia è l'unica cosa irreversibile. Certo, puoi rinunciare a tutto e inseguire la carriera, ma se poi non diventi dirigente cosa fai? Piangi tutta la vita. Invece, se sei felice in famiglia, lo sei anche sul lavoro.

### **Quale sarebbe il primo passo da compiere per avere una maggiore parità di genere nel mondo finance?**

Deve innanzitutto cambiare l'atteggiamento delle donne verso il lavoro, devono iniziare a farsi avanti, capire cosa vogliono e continuare dritte per quella strada. E poi ogni donna dovrebbe trasmettere le proprie esperienze e dare consigli pratici alle altre. Se ciascuna di noi avesse "adottato" una ragazza alle prime fasi del suo percorso professionale, oggi non saremmo in questa situazione. 🌍



# PER I CFO, IL 2016 CONSOLIDERÀ LA RIPRESA

Il 65% dei partecipanti alla survey curata da Deloitte si dice ottimista per i prossimi 12 mesi rispetto alla crescita del Paese. Atteso anche un incremento degli investimenti.

Siamo di fronte a una vera ripresa o si tratta di un abbaglio? A sentire i cfo italiani non ci sono dubbi: i direttori finanziari sono sicuri che l'economia sia in crescita e con lei anche le aziende per cui lavorano. È quanto è emerso dal "Cfo survey" per il terzo trimestre del 2015 stilato da Deloitte. Il report, che ha coinvolto oltre 180 cfo italiani, punta a identificare i trend e le sfide che i



## STELÉ PERELLI

Studio Legale

Via L. Ariosto, 6

20145 Milano

Tel: +39 023033431

Fax: +39 0230334330

mail: segreteria@splaw.it

Via Ludovisi, 35

00187 Roma

Tel.: +39 06 4522401

Fax: +39 06 45224044

[www.splaw.it](http://www.splaw.it)

# STELÉ PERELLI

Stelé Perelli è uno **Studio indipendente** fondato dagli avvocati Daniela Stelé e Alessandra Perelli che hanno unito le loro esperienze per dare vita ad una realtà intesa a soddisfare le esigenze di una clientela formata da **imprese italiane e straniere**.

**I soci fondatori**, così come gli altri professionisti dello Studio, **provengono da primari studi italiani ed internazionali** o dal servizio legale di società multinazionali in Italia e all'estero, dove hanno maturato un'esperienza particolarmente centrata sull'**attività delle imprese**.

Lo Studio è inserito in un **contesto internazionale** facendo parte di Brandi Partners, organizzazione di studi indipendenti che collaborano attraverso i propri uffici di **San Paolo, Rio de Janeiro, Parigi, Istanbul, Lisbona, Dubai, Milano, Mosca**.

Stelé Perelli offre assistenza alle Società nei settori dell'**M&A**, della **Contrattualistica**, del **Diritto del Lavoro**, del **Contenzioso** e del **Regulatory Compliance** e accompagna le PMI nelle loro attività all'estero sfruttando le risorse di **Brandi Partners**.

direttori finanziari delle imprese italiane si trovano ad affrontare, confrontando le loro risposte con quelle dei cfo di 15 Paesi appartenenti all'area Emea.

## LA RIPRESA DELL'ECONOMIA NON È PIÙ UN MIRAGGIO



Il 65% dei cfo che ha risposto al sondaggio della società di consulenza, ha dichiarato di essere ottimista per i prossimi 12 mesi, sia sulla crescita economica del Paese, sia dal punto di

vista della propensione al consumo. Un dato che segna un netto aumento rispetto a 12 mesi fa quando solo il 27% dei cfo si era dichiarato così ottimista. Percezione positiva da parte dei direttori finanziari anche per quanto riguarda il livello degli investimenti nel Paese. La maggioranza assoluta (65%) prevede una crescita degli investimenti nei prossimi 12 mesi. Nella scorsa edizione questo dato si era fermato al 54% degli intervistati. Più cauto, invece, l'atteggiamento dei cfo italiani in merito al mercato del lavoro.

La maggior parte dei manager (62%) non si è infatti sbilanciata riguardo a una possibile riduzione della disoccupazione nei prossimi 24 mesi. Un dato che si lega all'opinione che i direttori finanziari hanno delle priorità di politica economica del governo italiano. Secondo loro, infatti, il governo dovrebbe concentrarsi di più sulla riduzione delle imposte dirette sui redditi di lavoro e impresa, sulla lotta all'evasione e all'elusione fiscale, sull'eliminazione delle province e

sulla riduzione dei costi del pubblico impiego.

## AZIENDE IN CRESCITA NEI PROSSIMI 12 MESI



L'ottimismo espresso dai cfo sull'andamento generale dell'economia si riflette anche nelle risposte che riguardano le previsioni sui risultati economici aziendali. Il 48% degli intervistati prevede, infatti, un incremento del cash flow della propria azienda nei

prossimi 12 mesi.

Pareri positivi anche per quanto riguarda le previsioni sui ricavi e sui margini operativi. Nel complesso le risposte hanno messo in luce che l'84% dei cfo prevede un incremento dei ricavi della propria azienda nei prossimi 12 mesi e il 77% un aumento del margine operativo. L'ottimismo dei direttori finanziari è, inoltre, dimostrato anche dalla propensione ad assumere rischi aziendali da parte del 56% degli intervistati.

Più in generale il 30% dei cfo ha dichiarato che le condizioni economico-finanziarie della propria azienda sono migliorate rispetto a 3 mesi fa. Mentre il 64% ha affermato che la situazione è stabile.

Queste risposte collocano i cfo italiani al primo posto nella classifica dei direttori finanziari più ottimisti dell'area Emea, seguiti da Irlanda e Spagna. Mentre tra i più pessimisti la ricerca ha collocato i cfo della Norvegia, Olanda, Austria e Svizzera. Più in generale nell'area

Emea è emerso che la percentuale dei manager che prevede aumenti dei ricavi si attesta al 64%, mentre il 42% ha risposto affermativamente all'ipotesi di una crescita del margine operativo.

### COME CAMBIA L'ACCESSO AL CREDITO



**N**onostante la ricerca abbia registrato un aumento dei cfo che ritengono che l'accesso al credito sia migliorato nell'ultimo quadrimestre - passando dal 34% della scorsa edizione

all'attuale 41% - il dato così basso fa comunque pensare che i direttori finanziari stiano valutando strumenti di finanziamento alternativo per le proprie imprese.

Una propensione, questa, che invece hanno in maniera inferiore i cfo appartenenti agli altri Paesi dell'area Emea che nel 65% dei casi hanno dichiarato di ricorrere al credito bancario. Questo divario, segnala il report, può essere attribuito a una frequente riluttanza da parte delle banche italiane a concedere prestiti alle aziende, soprattutto alla piccola media impresa, e anche agli elevati tassi imposti sui finanziamenti.

Sempre sul fronte del credito, la ricerca di Deloitte ha evidenziato anche un calo dell'interesse da parte dei cfo italiani per i bond e i minibond. Il 62% degli intervistati ha infatti dichiarato di non prendere in considerazione questi strumenti. Inoltre, rispetto alla scorsa edizione del sondaggio, è diminuito - passando dal 26% al 21% - il numero di coloro che reputano interessante l'emissione di titoli di debito.

***Pagare le tasse  
è un dovere.  
Difendersi da pretese inique  
è un diritto.***

Lo Studio è tra i pochi in Italia in grado di assumere  
sia la difesa penale, sia quella davanti agli organi della Giustizia Tributaria

[www.solegal.it](http://www.solegal.it)  
[centrostudi.solegal.it](http://centrostudi.solegal.it)



**stufano gigantino  
cavallaro**  
e associati  
**studio legale e fiscale**

## LA BORSA PUÒ ATTENDERE



La survey di Deloitte ha indagato anche qual è l'opinione dei direttori finanziari rispetto alla possibilità,

per la propria azienda, di quotarsi sui mercati azionari. A questa domanda la maggioranza assoluta dei cfo, ben il 71%, ha risposto di non reputare attrattiva questa possibilità. Le motivazioni? Secondo il rapporto "il tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato da imprese di piccola-media dimensione e da un forte legame con la governance aziendale, non lascia spazio a una manovra di quotazione seppur utile al finanziamento e alla crescita". Un dato che trova, tra l'altro, conferma anche nel limitato numero di Ipo registrate in Italia negli ultimi cinque anni. La stessa tendenza si riscontra nelle risposte dei cfo internazionali. Tra questi il 36%

valuta come non attrattiva la quotazione dell'azienda sui mercati regolamentati come fonte di finanziamento, contro il 25% che invece si dice interessato. Per quanto riguarda infine l'atteggiamento dei manager italiani nei confronti dell'aumento di capitale/ finanziamento interno, la maggioranza relativa (35%) si è espressa in maniera favorevole, mentre il 32% ha escluso il ricorso a questo strumento. A livello Emea la ricerca ha evidenziato un trend simile anche se tra i cfo internazionali è più spiccata la propensione – circa il 52% degli intervistati – a prendere in considerazione il finanziamento interno. 📺



Available on the  
**App Store**



GET IT ON  
**Google play**



# LA FINANZA ISLAMICA

## conquista l'occidente

di laura morelli

**A**l contrario di quanto accade a livello sociale, nel mondo della finanza la religione e la cultura di un Paese raramente vanno a influenzare gli affari cross border. *Business is business*, non ci sono confini. Ed è forse anche in virtù di questo che negli ultimi tempi molti operatori europei e nord americani si stanno avvicinando sempre di più alla finanza islamica, che opera seguendo i precetti della sharia, quale alternativa alla finanza tradizionale.

Solo per fare quale esempio, nel 2014 il Regno Unito è stato il primo a emettere sukuk (bond islamici) per 200 milioni di sterline a cinque anni, mentre il Canada, con una popolazione islamica di circa un milione e mezzo di fedeli, è al lavoro per diventare l'hub islamico del nord America.

Per comprendere l'entità di questo fenomeno basta guardare i numeri: nel 2014, stando alle ultime stime di *Thomson Reuters*, il giro d'affari della finanza islamica è stato pari a 1,8 trilioni di dollari (+9,4% rispetto all'anno precedente), dei quali 1,3 trilioni gestiti dalle banche commerciali islamiche (oltre 430 in tutto il mondo), 33,4 miliardi dalle

assicurazioni (oltre 300) e 29,5 costituiti da sukuk. Il grosso si concentra in Malesia, che ha asset per 415 mila milioni di dollari, in Arabia Saudita (412 mila) e in Iran (345 mila), oltre che Cina (Hong Kong), Indonesia e golfo Persico. Per il 2020 si stima che il giro d'affari totale possa arrivare a 3,24 trilioni, con un tasso di crescita dell'80%.

Uno dei fattori chiave di questa crescita esponenziale sarebbe, stando agli addetti ai lavori, la presenza di norme etiche rigorose, e quindi la creazione di un mercato più sicuro e, teoricamente, stabile. Nella finanza islamica, fra le altre cose, è infatti proibito prestare a interesse, considerato come usura (riba') e fare speculazione (maisir), nonché investire in settori condannati dalla religione quali gioco d'azzardo, alcol, tabacco, armi, carne suina e pornografia. Ogni operazione deve avere utilità a livello sociale e il rischio è sempre condiviso fra la banca e il privato.

Tuttavia l'interesse del mondo occidentale potrebbe avere ragioni molto più concrete. Basta pensare che la "nuova via della seta", il mega progetto annunciato da Pechino nel 2013 che prevede la creazione di due mega reti infrastrutturali, una via terra e l'altra via mare, per promuovere il made in China in Asia e in Europa, passa prevalentemente per Paesi a maggioranza musulmana. Conoscerne la finanza specifica potrebbe costituire un grande vantaggio per chi decida di avventurarsi in quei mercati. Senza considerare il lucroso business della cosiddetta "sharia advisory", ovvero coloro che controllano la conformità alla sharia dei prodotti e dei servizi finanziari. 🇮🇪



# COPPIE DI FATTO, cambia lo scenario per IL WEALTH MANAGEMENT

Dai vincoli di destinazione alle polizze, per una coppia non sposata proteggere e pianificare il proprio futuro patrimoniale può essere un rebus. La parola agli esperti.

In Italia sono 641 mila le coppie che convivono senza mai essersi sposate prima. Dieci volte di più di quante non fossero nel 1994. Mentre i matrimoni celebrati nel 2014 sono stati circa 190 mila, 4.300 in meno rispetto all'anno precedente.

La fotografia scattata dall'ultimo report Istat del 2014 su matrimoni, separazioni e divorzi parla chiaro: nel quinquennio 2009-2013 ci sono stati in media 10 mila matrimoni in meno all'anno e allo stesso tempo sono aumentate considerevolmente le coppie di fatto, tanto che più di un neonato su 4 è figlio di genitori non sposati.

Questo fenomeno sociale, destinato a crescere, ormai non può più lasciare indifferenti i professionisti che nel loro lavoro hanno a che fare con questioni legate alla composizione e alla natura della famiglia. E



in questo contesto il tema più spinoso, soggetto a molti dibattiti, è quello legato alla successione e alla pianificazione del patrimonio nelle coppie che non sono legate da un vincolo matrimoniale.

Quali sono, allora, le alternative che due conviventi hanno per pianificare, dal punto di vista della protezione del patrimonio, il loro futuro? E come possono aiutarli i professionisti del settore?

Il tema è stato al centro della tavola rotonda “Coniugi e coppie di fatto: strumenti di protezione e pianificazione patrimoniale a confronto” organizzata da *financecommunity.it* in collaborazione con Banca Euromobiliare e lo studio Morri Cornelli e Associati, alla quale hanno partecipato **Maria Carla Barbarito**, partner dello studio legale Sanzo e Associati, **Angelo Busani**, studio notarile Busani, **Alessandro Iob** di CredemVita, **Remo Lorgna**, di Euromobiliare Fiduciaria e **Stefano Morri**, fondatore e managing partner dello studio Morri Cornelli e Associati.



## DAL FONDO PATRIMONIALE AGLI ATTI DI DESTINAZIONE

Avvocati, notai e private banker, evidenzia **Luca Martinetti Osculati**, senior private banker di Banca Euromobiliare, «sono oggi più che mai chiamati a dare risposte a clienti su queste tematiche» anche da un punto di vista «di responsabilità sociale, da parte di chi si occupa di private banking e di wealth management, per capire che tipo di soluzioni condivise presentare».

Nonostante la mancanza di precise disposizioni in materia, stando a quanto è emerso dall'incontro, le coppie di fatto, siano esse omosessuali o eterosessuali, possono già utilizzare alcuni strumenti per proteggere e destinare al convivente tutto o parte del proprio patrimonio. Alcuni, sottolinea l'avvocata Barbarito, «sono già presenti nel nostro ordinamento e hanno una grandissima potenzialità». Fra questi, ad esempio, ci sono il fondo patrimoniale, «che è un vero e proprio atto negoziale con cui si segrega, ossia si protegge dai creditori, il proprio patrimonio con lo scopo di soddisfare i bisogni della famiglia», ma anche gli atti di destinazione, dispositivi che sono «applicabili anche per le coppie di fatto, perché prevedono che chiunque possa destinare uno o più beni imprimendo un vincolo di destinazione funzionale al soddisfacimento di interessi meritevoli di tutela», anche se, ricorda l'avvocata, «non c'è ancora una grandissima chiarezza su quali siano questi interessi». Infine, «i contratti di convivenza, che sono negozi scritti stipulati fino a oggi dalle coppie di fatto con i quali si stabiliscono reciprocamente alcuni aspetti della vita comune come ad esempio la partecipazione alle spese o altre necessità relative alla convivenza».

## ASSICURAZIONI E FIDUCIARIE

Oltre a quelli già presenti nell'ordinamento italiano, esistono altri strumenti che vanno incontro alle esigenze patrimoniali delle coppie di fatto e che possono essere ricercati nel mondo del private banking e delle assicurazioni.

«Tra i principali servizi assicurativi – spiega Alessandro Iob – ci sono quelli legati a un tema d'investimento associato alla protezione, quindi le classiche polizze “unit linked” dove il denaro, cioè il premio, che si consegna al gestore viene investito in quote di fondi di investimento, fino ad altri prodotti come quelli previdenziali, i fondi pensione o i piani accumulo e le polizze temporanee caso morte». Queste ultime, in particolare, «sono polizze vita con cui una compagnia si impegna a corrispondere un capitale ai beneficiari del contratto nel caso in cui l'assicurato muoia entro un periodo di tempo predefinito».

L'importante, ricorda Iob, «è vincere l'inerzia e preoccuparsi per tempo con qualunque strumento». In contesti di coppie di fatto, anche la fiduciaria, aggiunge Remo Lorgna, può dare un importante contributo ad esempio nella riservatezza nei casi di gestioni patrimoniali, rapporti amministrati o polizze assicurative». Inoltre, nei casi di trust come fiduciari di polizze vita, alla morte del convivente contraente «la polizza può andare alla fiduciaria che, di fatto, è intestata all'altro convivente» e questo «senza incorrere ad adempimenti particolari che sarebbero richiesti senza la presenza di una fiduciaria».

## IL NODO LEGISLATIVO

La presenza di diverse soluzioni fai da te non toglie però la necessità di introdurre norme che regolino la questione, soprattutto dal punto di vista fiscale.

Come osserva il notaio Busani «fiscalmente le coppie di fatto non sono riconosciute» quindi, nel caso ad esempio di un'eredità, «la coppia sconta oggi l'8% senza franchigia». In questo contesto, «noi operatori professionali, senza una legge, possiamo solo pensare a come attenuare questo carico fiscale».

Per Morri, «il problema è che la società si sta adattando al mondo moderno mentre il legislatore al momento sta lasciando alla giurisprudenza il potere di intervenire arbitrariamente sul fenomeno». In questo senso, secondo l'avvocato è «necessario nel nostro ordinamento un ripensamento e un approccio più liberale al riconoscimento delle coppie di fatto». 🎁



# LA CRISI secondo Caliceti

Il legale racconta in un romanzo una storia che tratteggia il dramma vissuto dalla categoria negli anni della recessione. E a *Mag* racconta: «Fuori è pieno di avvocati che lavorano in perdita».

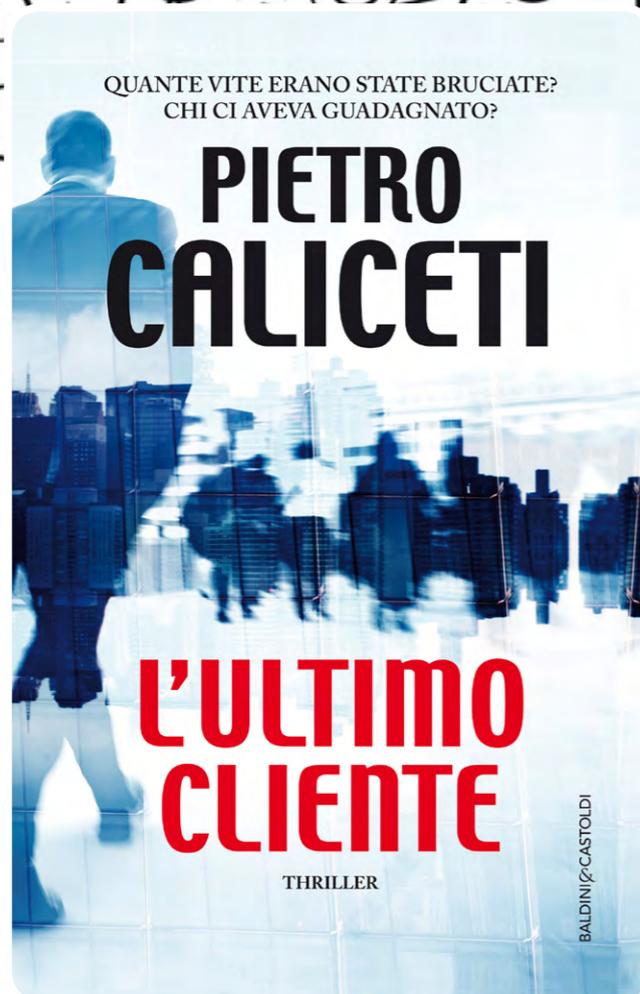
**U**na guerra in piena regola. Che anche senza vere e proprie armi ha lasciato dietro di sé numerose vittime. E ha stravolto il mondo che conoscevamo.

La crisi economica dura ormai da sette

anni e, nonostante sia ormai al giro di boa, continua a lasciare profonde e indelebili cicatrici sul nostro tessuto sociale, influenzando il futuro di intere generazioni e il destino di molte categorie professionali, compresa quella dei legali.



Pietro Caliceti



Lo sa bene l'avvocato **Luca Pugliatti**, il protagonista de "L'ultimo cliente", il primo romanzo scritto da **Pietro Caliceti**, partner dello studio Santa Maria, edito da Baldini & Castoldi e in libreria dal 21 gennaio prossimo. L'avvocato Pugliatti, infatti, dopo anni vissuti a lavorare in proprio, in pochi anni si vede portar via

dalla crisi tutto ciò che ha, dai clienti ai suoi collaboratori, fino alla stessa voglia di vivere. A restare sono soltanto il mutuo da pagare e una moglie e due figlie a carico. L'incontro con il vecchio amico Galli, imprenditore indebitato fino al collo e in cerca di aiuto, gli ridarà qualche speranza. Ma gli effetti della crisi, talvolta perversi, sono diventati vere e proprie patologie che hanno finito per corrompere l'intero sistema. Riuscire a lavorare e a ritagliarsi il proprio spazio in questo contesto è sempre più difficile, anche per un avvocato come Pugliatti, diligente e determinato, o per un imprenditore come Galli, motivato e fiducioso.

«La crisi – spiega Caliceti in questa intervista a *Mag* - ha pesato tantissimo sui nostri clienti, che non sono più in grado di pagare le parcelle, e di conseguenza anche su noi avvocati, tanto che oggi molti professionisti faticano perfino a

pagare la tassa di iscrizione all'ordine». Questa crisi, evidenzia l'autore, è stata come «una guerra», ha generato «malumore e disperazione diffusi, che si percepiscono tutto intorno e diventano evidenti con i suicidi di imprenditori strozzati dai debiti, e ha cancellato il futuro della mia e di molte altre professioni».

### Perché ha voluto scrivere questo libro, avvocato?

Innanzitutto perché sono un grande appassionato di gialli e mi piaceva l'idea di contribuire raccontando una storia che si avvicini molto alla nostra realtà quotidiana. Soprattutto, però, volevo dare voce alla disperazione provocata dalla crisi. I personaggi e la vicenda in sé, infatti, sono puramente inventati ma il contesto è assolutamente reale. Ad



esempio una frase che nel libro dice il praticante del protagonista me la sono sentita dire io stesso dal mio praticante. E poi volevo lasciare una testimonianza, affinché i nostri figli capissero cosa ha passato la nostra generazione.

### **Secondo lei, per quale motivo la crisi ha colpito così tanto gli studi legali?**

Perché ci ha portati in una situazione di dumping totale e ferocissimo. I clienti chiedono sconti sempre più pesanti sulle parcelle e fuori è pieno di avvocati che lavorano in perdita.

### **E sono molti i professionisti che non possono permetterselo...**

Un avvocato può giocare al ribasso della parcella solo se ha le spalle coperte, altrimenti come si fa ad andare avanti? Mentre i grandi studi nel corso degli anni si sono costruiti delle riserve di ricchezza,

dei polmoni finanziari che hanno consentito loro di tirare avanti anche in condizioni come quelle imposte dalla crisi, i piccoli sono stati i primi a saltare. Il mercato legale è stato strangolato dagli studi che lavorano in questo modo e che hanno scalzato le boutique.

### **Cambia anche il rapporto con i clienti, dunque?**

Certo. Prima un cliente, anche se grande, poteva affidarsi a uno studio piccolo grazie a un rapporto di fiducia che aveva con l'avvocato. Ora il lavoro in quanto tale non si apprezza più come prima, quello che conta maggiormente è il prezzo. E di conseguenza vince chi si fa pagare di meno.

### **Come si è evoluta la professione legale durante la crisi, secondo lei?**

Direi che si è involuta, piuttosto. Sta

diventando sempre di più una specie di commodity che in futuro potrebbe portare gli studi ad appiattirsi e a optare a un modello di business più simile a quello delle società di revisione che a quello dei grandi studi del passato. Del resto negli Stati Uniti è già così.

### **Ma il mestiere dell'avvocato è ancora considerato prestigioso...**

Prima il professionista era visto come una sorta di luminaire, aveva un rapporto personale con il cliente importante. Negli anni però la professione ha perso molto della sua sacralità e la crisi ha portato a far scegliere gli avvocati in base al prezzo. Oggi non c'è posto per la creatività e la passione, e questo a scapito della redditività.

### **Allora non c'è più spazio per crescere?**

Di spazio ce ne sarà sempre, perché se

Giovedì 14 Gennaio 2016, ore 18,00

**La Scala Studio Legale**

Auditorium Piero Calamandrei

Milano, Via Correggio 43

Presenta il volume

*Gli Avvocati* di Piero Calamandrei, Edizioni Henry Beyle

Intervengono

Piero Guido Alpa

Giuseppe La Scala

Francesco Maino

Carlo Maria Ossola

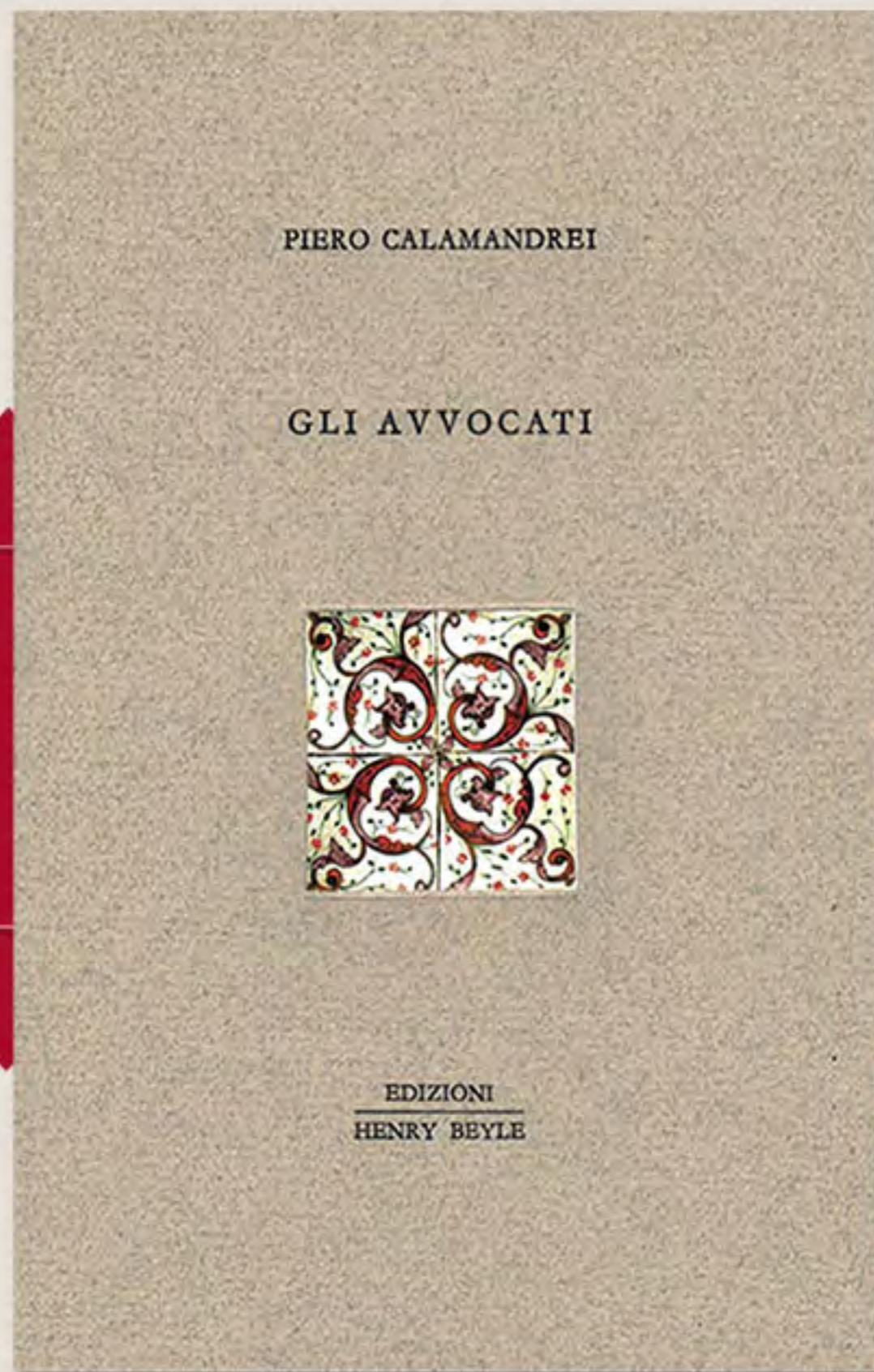
Coordina

Stefano Salis

R.S.V.P.: [eventi@lascalaw.com](mailto:eventi@lascalaw.com)

**LaScala**  
STUDIO LEGALE

**IusL** **Iusletter**  
informazione e aggiornamento giuridico





uno fa questo mestiere significa che ha passione e voglia di studiare. Se è bravo gli verranno sempre delle belle idee, però non saranno più premiate e non faranno più la differenza come in passato. Prima c'era più soddisfazione nell'essere bravi a stipulare un contratto, a gestire una trattativa, a essere veloci. Era appassionante, un po' come giocare a scacchi. E quando vedevi il cliente soddisfatto era bello...

### Era?

Lo è ancora, però molto di meno, è un piacere fine a se stesso. Il lato economico, per forza di cose, ha preso il sopravvento.

### Come siamo arrivati a questo punto, secondo lei?

C'è stata una grave responsabilità delle generazioni passate, dei politici

che hanno lasciato affogare l'Italia continuando a svalutare la lira senza pensare agli aspetti più importanti, come ad esempio un sistema pensionistico

sostenibile, o alle conseguenze delle loro scelte. Quando è arrivata la crisi, contestualmente con l'arrivo dell'euro, il sistema si è incrinato provocando



**«Prima un cliente, anche se grande, poteva affidarsi a uno studio piccolo grazie a un rapporto di fiducia che aveva con l'avvocato. Ora il lavoro in quanto tale non si apprezza più come prima, quello che conta maggiormente è il prezzo. E di conseguenza vince chi si fa pagare di meno»**





effetti molto più gravi rispetto a quelli di altri Paesi con strutture più solide. Chiaramente una parte della responsabilità ricade anche sulle banche e alle loro scelte spregiudicate.

### **Come vede il suo mestiere nei prossimi anni?**

Quest'anno per la prima volta stiamo vedendo una ripresa del lavoro, principalmente perché, a mio avviso, l'Italia è tornata al centro dell'interesse degli investitori stranieri. Tuttavia credo che dovremmo ridimensionare molto le nostre aspettative, almeno rispetto al passato.

### **E come vede il futuro dei giovani?**

Onestamente non sono molto fiducioso. Di avvocati, in Italia, ce ne sono tantissimi e se fino a dieci o venti anni fa era lecito sperare di avere successo

e quindi guadagnare veramente tanto, ora quest'ambizione non è più sostenibile. E finché c'era la possibilità di guadagnare molto bene forse valeva la pena anche sopportare i rischi, di questa professione. Oggi non è più così.

### **Quali rischi?**

Oggi chi svolge la libera professione è davvero poco tutelato. Chi esercita in proprio non sa se, quando e per quanto avrà del lavoro, e oggi è strangolato dalle difficoltà economiche dei clienti e dal dumping dei colleghi che possono permetterselo. Chi lavora all'interno di uno studio associato, invece, è di fatto un dipendente ma senza alcuna delle tutele normalmente riconosciute alla categoria: può essere mandato via dall'oggi al domani senza alcuna liquidazione, non ha alcun diritto a ferie, malattia, assistenza sanitaria.

Chi lavora in proprio è a rischio perché non ha alcuna garanzia di poter lavorare. Allora mi chiedo, ne vale ancora la pena? Io non credo e per questo capisco che molti oggi preferiscano andare a lavorare in azienda.

### **Lei consiglierebbe alle sue figlie di seguire la sua strada?**

Direi di no e fortunatamente hanno altri programmi.

### **Nel suo libro emerge un tema interessante, quello del conflitto d'interesse avvocato – cliente. La crisi come ha influito in questo rapporto?**

Il conflitto di interessi è un problema intrinseco alla professione e la crisi l'ha esacerbato perché negli anni ha spinto i clienti a pagare gli avvocati solo, o per la maggior parte, a success fee. Così



facendo, l'avvocato è condizionato nel suo lavoro dall'esito dell'affare. Chiuderlo diventa necessario per il professionista se vuole esser pagato. E questo potrebbe portarlo a pensare più ai suoi affari che a quelli effettivi del cliente.

### Come si gestisce, secondo lei?

È molto difficile. Un professionista dovrebbe dimenticarsi di questo aspetto e pensare soltanto a consigliare al proprio cliente ciò che è meglio per lui. Bisogna essere santi o delle persone che non hanno bisogno di soldi...

### Quanto influenzano il suo lavoro la morale e le ideologie?

Io cerco sempre di lasciare fuori dalla porta le mie valutazioni personali. La cosa importante dovrebbe essere avere stima del proprio cliente. È molto importante nella professione, si lavora sicuramente meglio.

### Che cosa ha imparato dall'avventura dell'avvocato Pugliatti?

È stata un'esperienza strana, mai nella vita avrei immaginato di farlo. Un giorno ho iniziato e sono andato avanti, spinto dalla curiosità e dalla voglia di raccontare la nostra realtà, i nostri problemi quotidiani, cosa davvero si cela dietro una trattativa finanziaria e commerciale. Mi sono divertito moltissimo e ora sto lavorando al secondo libro e ho anche un'idea per il terzo. 📖



# PITCH: Ecco come portarsi a casa il cliente

di mario alberto catarozzo\*



**P**itch, ossia “presentare”. O se si preferisce: “piazzare”. Come la mettiate, i pitch sono quelle occasioni in cui lo studio è chiamato a presentare la sua attività e le sue peculiarità nell’ambito di una gara per l’assegnazione di un mandato. L’obiettivo del pitch è dunque “colpire” l’interlocutore e portarselo a casa. Già, “colpire”, in senso emotivo. Non “informare”, chiariamolo bene.

Tra l’una e l’altra cosa corrono molte differenze: **informare** è l’attività che lavora sul lato razionale, cognitivo; **colpire**, sul lato emotivo.

Da qui parte il nostro viaggio in questo mondo delle presentazioni a fini di *engagement*. Quale sarà il punto di partenza? Siamo tutti scimmie. Chi in giacca e cravatta, chi in gonna e tacchi, ma pur sempre scimmie. Qualcuno penserà di aver letto male, e invece no. A prescindere dalle posizioni occupate, dall’importanza della società di appartenenza e dall’anzianità di servizio, siamo e restiamo esseri umani geneticamente simili ai nostri progenitori di 150 mila anni fa.

Gli esseri umani sono esseri fatti di emozioni e non di ragione. Siamo esseri irrazionali e razionalizzatori. Prendiamo decisioni “di pancia”, per questioni di feeling, o d’istinto e poi passiamo il resto del tempo a dare buone spiegazioni (queste sì, razionali) del perché abbiamo fatto bene a decidere in tal senso. Questa premessa antropologica è utile per capire la ragione per cui quando vogliamo essere “memorabili” nella nostra presentazione, quando vogliamo colpire l’interlocutore perché ci presti attenzione e ci dia credito, è necessario lavorare sul terreno emotivo, più che su quello razionale. Non sto dicendo che la competenza o i numeri non contino: ma ciò che porterà il nostro interlocutore a decidere sarà la **relazione** che sapremo instaurare con lui.

Vediamo allora alcune buone norme che potranno aiutare a fare la differenza nei pitch. Prenderemo in esame 3 regole da tener presente sul piano emotivo e 3 da tener presente su quello cognitivo.

### LE 3 REGOLE DELLA RELAZIONE EFFICACE NEL PITCH

Feeling: partiamo da qui e vediamo cosa può fare la differenza nella relazione che si instaura in un pitch.

1. In un pitch l’interlocutore può essere il general counsel, il responsabile HR, il direttore generale, il cfo, l’amministratore delegato o l’imprenditore. C’è qualcosa che accomuna tutti questi interlocutori? Sì. Tutti, tranne l’imprenditore,

rappresentano autonomi centri di interesse ulteriori rispetto all’azienda per cui lavorano. È utile, allora, aver sempre presente che le persone con cui parliamo, se da un lato tutelano l’interesse della propria organizzazione, dall’altro hanno un proprio interesse personale che è rappresentato dal fatto che hanno bisogno di fare una bella figura nello scegliere lo studio giusto, che hanno bisogno di portare risultati, che



**Siamo esseri irrazionali e razionalizzatori. Prendiamo decisioni “di pancia”, per questioni di feeling, o d’istinto e poi passiamo il resto del tempo a dare buone spiegazioni (queste sì, razionali) del perché abbiamo fatto bene a decidere in tal senso**



hanno interesse a fare al meglio il proprio mestiere. Dunque una buona strategia è creare una **partnership** con essi, invece di considerarli un “ostacolo” sul proprio cammino verso l’acquisizione dell’azienda come cliente.

2. A tal fine è utile coltivare l'**empatia** nella relazione. È dimostrato che le persone amano fare affari con chi gli sta più simpatico, chi dimostra interesse nei loro confronti, chi li aiuta e chi sentono affine. Dunque rimanere “freddi tecnici” del diritto, distaccati, o addirittura assumere una posizione relazionale di superiorità è quanto di più sbagliato si possa fare.
3. Terza regola: **ascoltare**. Prima di dire qualunque cosa o di partire con la presentazione, bisogna far parlare l’interlocutore fare domande sulla sua posizione, sull’esigenza che ancora non hanno soddisfatto dal punto di vista della consulenza legale, sulle esperienze pregresse e solo dopo aver “calibrato” l’altro, si potrà cominciare, in modo mirato, l’esposizione.

### LE 3 REGOLE ORGANIZZATIVE DEL PITCH

Vediamo ora cosa è utile fare dal punto di vista dell’organizzazione e più in generale delle informazioni.

1. Prima cosa: **preparare presentazioni visive accattivanti**. Che siano slide o uno stampato, ciò che conta è la capacità di sintesi, un ordine espositivo logico facile da decifrare, e tanti elementi visivi quali grafici, torte, tabelle, immagini, infografiche. Da evitare lunghe disquisizioni testuali che richiedono

tempo e concentrazione per essere lette e comprese. Da evitare anche il copia-incolla di precedenti presentazioni che non vanno bene “per tutte le stagioni”. Una delle cose peggiori che può capitare è che il nostro interlocutore percepisca che abbiamo preparato con superficialità o di fretta la presentazione e che la stessa non è mirata.

2. Fare in modo che l’interlocutore si riconosca nei **racconti** e nelle descrizioni. Per fare ciò la prima regola è non limitarsi a trasmettere





## Ricordiamoci che un pitch non è una gara di bellezza, dove dobbiamo mettere in mostra noi stessi o esporre, come su una bancarella al mercato, la nostra merce



informazioni, ma cercare di condurre l'interlocutore in un "mondo", il vostro. In quel mondo non ci devono essere solo numeri e dati, ma anche valori, stile, passione, vision, storia. In secondo luogo, per far sì che l'altro possa "vedere" ciò che si racconta, bisogna inserire il discorso in uno **storytelling** gestito con il Milton Model, cioè quella modalità di parlare "abilmente vaga" che ha la funzione di creare condivisione. Gli strumenti utili sono i "quantificatori" universali: "spesso", "tutti", "alcuni", "molti", "talvolta" ecc., cioè quelle espressioni abilmente vaghe in cui ciascuno può all'occorrenza riconoscersi.

3. Durante la presentazione dello studio, infine, bisogna fare **domande** agli interlocutori, perché siano loro a guidarci su ciò che gli interessa. A nessuno piace perdere tempo, quindi sentire per mezz'ora chi snocciola numeri e dati che non interessano, può annoiare e dare la sensazione di avere davanti un venditore che vuole piazzare il proprio prodotto. Bisogna, invece, riuscire a dare le risposte che davvero l'altro ha interesse a sentire.

### 5 ERRORI DA EVITARE IN UN PITCH

Vediamo, per concludere, gli errori più frequenti:

1. Puntare sul prezzo;

2. Preparare di fretta l'incontro e senza uno studio approfondito dell'interlocutore;
3. Porsi in una relazione "alto-basso", quindi fare i "professorini" facendo sentire un *minus* l'interlocutore;
4. Riciclare precedenti presentazioni;
5. Fare l'apologia di se stessi e del proprio studio invece di mettere al centro dell'incontro l'interlocutore e le sue esigenze.

Ricordiamoci che un pitch non è una gara di bellezza dove dobbiamo mettere in mostra noi stessi o esporre, come su una bancarella al mercato, la nostra merce. Il pitch è un'ottima occasione per far sentire importante il nostro interlocutore, per farlo sentire capito, ascoltato e supportato dalla nostra presenza. La star non siamo noi, è l'azienda che ci ospita per darci l'occasione di collaborare con lei.

\*Formatore e Coach specializzato  
sul target professionisti dell'area legale  
[@MarAlbCat](https://www.instagram.com/MarAlbCat)

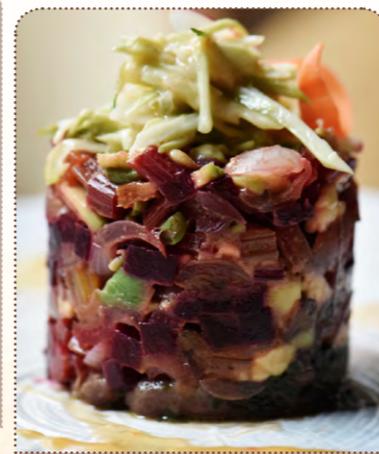
Una nuova sede per questo particolarissimo ristorante. Tre sale: nella prima propone tavoli e bar tradizionali, nella seconda un privé, mentre nella terza c'è una vetrina sulla cucina e sul bancone sushi, con possibilità di un "faccia a faccia" con lo chef **Wicky Priyan**. Una possibilità riservata unicamente a otto commensali alla volta.

Wicky è un medico ayurvedico mancato, tradizione familiare che da 800 anni (!), nello Sri Lanka, i Priyan si tramandano di padre in figlio. Avrebbe voluto diventare investigatore (si è laureato in Criminologia all'Università di Colombo) oppure entrare a far parte del corpo diplomatico (lo ha fatto per qualche tempo, non gli mancavano i giusti agganci), ancora, insegnare le arti marziali. Ma in Giappone, più che a menar le mani, ha imparato le raffinatezze della cucina kyotese – la più illustre – e tante tecniche antiche e riservate a pochi.

# tutto **IL MONDO,** sulla tavola **DI WICKY**

La cucina del locale, che lo chef definisce Wicuisine, rappresenta la coniugazione tra la cucina tradizionale giapponese, con influenze di Italia, Malesia, Thailandia e Indonesia, e i migliori ingredienti mediterranei. La stragrande maggioranza delle materie prime è, infatti, italiana. Circa il 50% dei cibi è servito crudo, mentre il 50% cotto.

Tra gli antipasti il carpaccio dei 5 continenti con tonno, salmone e cernia gialla conditi con salsa di spezie da tutto il mondo, la tartare di gamberi, gobbetti sardi, capperi di Pantelleria e salsa yuzu kosho, la piovra alla Kaneki Kyoto, omaggio a uno dei maestri dello chef, cotta per tre ore in salsa di soia, sakè, vino bianco e sakè dolce (mirin), servita con baccelli di soia verde. Nel menù si trova anche un'ampia scelta di piatti a base di sushi. 🍱



**Wicky**  
Corso Italia, 6  
20122 Milano  
tel. +39.02.89093781  
[reservation@wicuisine.it](mailto:reservation@wicuisine.it)  
[www.wicuisine.it](http://www.wicuisine.it)



# RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 5 posizioni aperte, segnalate dagli studi legali: Bacciardi Studio Legale, BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Hogan Lovells e Santa Maria.

I professionisti richiesti sono in totale 5 tra junior associate e trainee.

Le practice di competenza comprendono international litigation, finance & controlling, competition, banking & finance.

Per future segnalazioni scrivere a: [cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

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

## BACCIARDI STUDIO LEGALE

*Sede.* Pesaro.

*Posizione aperta.* Giovane avvocato.

*Area di attività.* Litigation.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un giovane avvocato da adibire al Dipartimento di International Litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale. Si richiedono: età non superiore a 30/32 anni; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

## BONELLIEREDE

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Senior Controller.

*Area di attività.* Finance & Controlling.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* BonelliErede ricerca un Senior Controller da inserire nella funzione Finance & Controlling. Il candidato ideale, di età compresa tra i 30 ed i 35 anni, deve avere una consolidata esperienza, maturata preferibilmente presso società di consulenza, e dovrà sapersi muovere all'interno delle attività della funzione, tra le quali: gestione commesse, fatturazione, pricing; budget per commessa/cliente, SAL; Business Control; processi di Budget e Controllo; elaborazione Bilanci Riclassificati; nuovi progetti Italia/estero.

*Riferimenti.* Inviare le candidature a: [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com)

## GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta.* Junior Associate.

*Area di attività.* Competition.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un Junior Associate.

*Riferimenti.* [recruiting-rome@gop.it](mailto:recruiting-rome@gop.it)

## HOGAN LOVELLS

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Trainee/Junior Associate.

*Area di attività.* Banking & Finance.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La/il candidata/o ideale è un praticante avvocato che stia svolgendo la pratica nel diritto bancario o finanziario da almeno 2 anni oppure un giovane avvocato appena abilitato con 2/3 anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel Banking & Finance e che abbia sviluppato specifiche competenze in operazioni di finanziamento (principalmente acquisition, asset, project, e property finance) presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; l'ottima conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale.

*Riferimenti.* Inviare dettagliato Curriculum Vitae, unitamente a un'autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista – B&F MI - MAG).

## SANTA MARIA

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Avvocato.

*Area di attività.* Diritto Bancario e Finanziario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Il candidato ricercato dallo Studio ha già conseguito il titolo di

avvocato. Possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese.

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

L'età è non superiore ai 34 anni.

*Riferimenti.* Inviare le candidature a: [santamaria@santalex.com](mailto:santamaria@santalex.com)

