

REFERENDUM,
per gli avvocati d'affari
«UN TRENO
CHE NON VA PERSO»

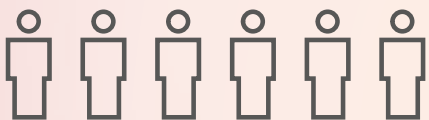
**Se i tempi
della giustizia**
condizionano
i budget legali

**DONNE
E STUDI
LEGALI:**
poche socie e tante
CONTRADDIZIONI

Secondo una ricerca di *legalcommunity.it*
le partner sono solo il 16,84%.
Per una professionista su cinque, la
maternità è un'ostacolo alla carriera

**CREDITI,
MANAGER
E PIANO INDUSTRIALE:**
il piano di Idea Ccr per le aziende

VOTA IL TUO
PREFERITO

Finance *2017*
 Awards

by legalcommunity 

2 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

GENDER GAP, serve un nuovo PARADIGMA CULTURALE

di nicola di molfetta

 a parola
eroe, di questi
tempi, viene
spesso abusata. Ma
il concetto di eroismo è
uno dei primi che suscita la
conoscenza di tante donne che
non rinunciano alla
piena espressione
del proprio talento
professionale e allo stesso tempo lottano per riuscire a
vivere pienamente la loro femminilità.

Nelle libere professioni, le donne sono sempre di più.
E questo trend comincia a rappresentare anche una
importante sfida socio-culturale.

Da tre anni, sulle pagine di *MAG* e negli incontri istituzionali che organizziamo, noi di LC ci siamo più volte occupati di diversity e parità di genere. E la ragione è semplice: abbiamo colto il montare delle istanze relative a queste grandi questioni all'interno delle comunità professionali che quotidianamente raccontiamo: dall'avvocatura alla finanza.

Essere donna e avvocatessa allo stesso tempo, è possibile? Certo che lo è. Ma a che prezzo?

In questo ricco numero del nostro magazine, riportiamo l'indagine condotta da Silvia Pasqualotto su un campione di 400 avvocate interpellate su quale sia, oggi, la condizione femminile nella professione.

Entrare in uno studio legale non è un problema. Affermarsi al suo interno, invece, è una sfida che in troppi casi si gioca ad armi impari con i colleghi maschi

I numeri, come spesso accade, parlano chiaro.

Entrare in uno studio legale non è un problema. Affermarsi al suo interno, invece, è una sfida che in troppi casi si gioca ad armi impari con i colleghi maschi.

Le ragioni? Sono tante. Ma da quello che emerge dalle testimonianze raccolte, la questione più importante è sempre una: la maternità.

Essere donna, in sé, non è un ostacolo. Essere madre, invece, sì. E questo è davvero grave.

L'impegno al superamento del gender gap e al sostegno di politiche pro

diversity sta diventando un fenomeno diffuso all'interno delle organizzazioni professionali più evolute. Certo, c'è chi fa notare che in alcuni casi si tratta di un impegno che si ferma alle dichiarazioni d'intenti e a qualche convegno. Ma questo è un dato passeggero. E parlarne è un primo ma

**Essere donna,
in sé, non è un
ostacolo.
Essere madre,
invece, sì.
E questo
è davvero grave**

fondamentale passo.

Poi però bisogna passare alle azioni di sostanza.

Pensare che la questione di genere si risolva concedendo alle donne di avere tanto più spazio in uno studio legale quanto più queste assumano un atteggiamento maschile, non è la soluzione. Ma la madre di tutti gli errori.

Infatti, questo è esattamente quanto è accaduto finora. Perché la soluzione più semplice al problema è parsa quella di dire: "vuoi essere uguale a un uomo?

Allora comportati come un uomo". Il che spiega come mai ci siano molte professioniste che non amano l'appellativo avvocatessa (addirittura si chiedono se sia grammaticalmente corretto) e preferiscono essere chiamate avvocato.

Ciò su cui si dovrebbe realmente agire per attuare iniziative di sostanza su questo fronte è il paradigma culturale in cui si opera.

Una redistribuzione degli oneri sociali e familiari tra uomini e donne. Una ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro all'interno degli studi professionali che parta da una scansione dei tempi e da una declinazione degli spazi di lavoro non più concepita per accogliere e far progredire un consesso quasi esclusivamente maschile.

Il resto è finzione.

Un'illusione che consente di affermare che la parità dei diritti nel lavoro esiste ed è già una realtà di fatto. Ma che nasconde, a chi ascolta, il prezzo che per essa ancora oggi si è costrette a pagare. 🏠

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



29

RINASCIMENTO CARNELUTTI

L'insegna torna protagonista. Recupera la capacità di attirare talenti. E rilancia la presenza all'estero a partire da New York. Arnaboldi: «L'arrivo di Pappalettera? Potrebbe non restare isolato»

10

Agorà

Hogan Lovells,
Picone per la guida
delle sedi italiane

20

Il barometro del mercato

Cartolarizzazione
miliardaria
per UniCredit

46

London eye

L'annus horribilis di
Slater and Gordon

58|

Diverso sarà lei

Comunicare la diversity: pochi
promossi tra gli studi legali italiani

70|

Periscopio

Tax, occhi puntati
sul Beps



25

76|

Advisory

Quando
il rebranding
ti fa globale

**ZITIELLO,
PROSSIMO STEP
L'ISTITUZIONALIZZAZIONE**



39 Referendum, per gli avvocati d'affari «un treno che non va perso»

60| **Industry**
Real estate, il mercato
è in fase «attendista»



50 DONNE E STUDI LEGALI: POCHE SOCIE E TANTE CONTRADDIZIONI

Secondo una ricerca di legalcommunity.it le partner sono solo il 16,84%. Per una professionista su cinque, la maternità è un ostacolo alla carriera

72| **Trend**
Sempre più liti risolte
fuori dai tribunali

88| **Follow the money**
Il black friday? Si fa online
e vale 117 miliardi di dollari



80 CREDITI, MANAGER E PIANO INDUSTRIALE: LA STRATEGIA DI IDEA CCR PER LE AZIENDE

90
Osservatori
Effetto Brexit
sull'm&a in Europa

92
Analisi
Legal counsel
sempre più in prima linea



110 SPECIALE SAVE THE BRAND 2016



GUIDA: «QUESTO BUSINESS È UN GIOCO DI SQUADRA»

Il Seta di Milano ha conquistato la seconda stella Michelin: «Frutto della complicità tra sala e cucina, fondamentale per il successo del ristorante», spiega lo chef a *MAG*

96 | In house
Se i tempi della giustizia condizionano i budget legali

105 | Food&business
Save the brand 2016, il food è la star

112 | Istruzioni per l'uso
Lo studio legale si evolve: le nuove figure

130 | Scenari
Avvocati, cronache dal mercato legale 2.0

134 | Le tavole della legge
A Lume di Taglienti

135 | Calici e pandette
Cuvée bois, chardonnay da tartufo

136 | L'intruso
IX GC seminar and dinner

137 | Aaa cercasi
16 posizioni aperte segnalate da 7 studi legali

N70 | 28.11.2016



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Creative direction - www.kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

www.legalcommunity.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

samantha pietrovito, gloria lattanzi,

mario alberto catarozzo, sabrina provenzani



SHILTON SHARPE QUARRY

RISING HIGH IN ITALY

Since our launch in Italy in 2006, SSQ's presence across the country has grown significantly and we now have a dedicated team of 7 legal search consultants in Milan and Rome. They advise clients comprehensively on their unique global recruitment strategies, giving them access to local knowledge and language skills.

Much like the leading firms in Italy, SSQ operates at the top of the market. We place partners and associates at all levels of seniority into the leading US, UK and top domestic law firms. We have been responsible for some of the most high profile partner and team moves and office launches in continental Europe, London, the Middle East and Asia. With our unrivalled track record and unique international network, we continue to cement our status as leaders within the legal search market.

For a confidential discussion, or for more information on working with SSQ, please contact Cristiano Pettinelli on + 39 02 8691 0606 or via email cristiano.pettinelli@ssq.com



Shilton Sharpe Quarry



@SSQlegal



SHILTON SHARPE QUARRY



Governance

Hogan Lovells, Picone per la guida delle sedi italiane

Nuova governance per Hogan Lovells. Secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare, lo studio ha deciso di passare a un nuovo modello organizzativo, che prevede la nomina di un solo managing partner per l'Italia a partire dal primo gennaio 2017. A guidare lo studio sarà **Luca Picone** (foto), esperto di corporate m&a, entrato in Hogan Lovells nel 2012 dopo cinque anni passati in Linklaters e sei in BonelliErede.

Finora la law firm ha avuto due managing partner, **Marco Rota Candiani** per la sede di Milano e **Fulvia Astolfi** per quella di Roma, oltre alla managing partner nazionale, **Leah Dunlop**.

Nomine

Credit Suisse rafforza il private banking con Giannini

Gianluca Giannini (foto) entra a far parte della struttura commerciale del private banking di Credit Suisse Italy. Operativo già da inizio ottobre, Giannini ha esperienza nella gestione della clientela Uhnwi (Ultra high net worth individual) e sarà basato nella sede di Roma riportando al responsabile del team **Luca Sicari**.



Tra le sue esperienze lavorative più significative figurano il ruolo di senior private banker e wealth manager in UniCredit a Milano e quello di head of international private banking presso Unicredit Luxembourg.

Con quest'ultimo ingresso la struttura Uhnwi di Credit Suisse Italy, voluta dal ceo **Stefano Vecchi** e che vede **Roberto Coletta** come responsabile per la market area Italy, rafforza il suo posizionamento di mercato.



Cambio di poltrona

EY cresce nel legal con Umberto Mauro

EY investe nel settore banking and finance con l'arrivo del socio **Umberto Mauro** (foto), attivo nelle aree della finanza strutturata e del mercato dei capitali e con un track record di rilievo in settori come energy, infrastructure e aviation. Mauro arriva da Norton Rose Fulbright dove era entrato nel 2008 provenendo da Macchi di Cellere Gangemi. In precedenza aveva lavorato in Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. La sede operativa dell'avvocato sarà a Milano.

Incarichi

Leonardo cresce in Italcementi

Nuovo incarico in Italcementi per **Luca Leonardo**. Il professionista, già legal compliance and antitrust manager, è stato nominato head of corporate affairs, compliance e antitrust. Leonardo lavora nel gruppo Italcementi dal 2000.

Cambio di poltrona

Giuntoli passa a Flash Fiber

Cambio di poltrona per **Edoardo Giuntoli**. Il professionista, a partire dal mese di ottobre, è il nuovo vice president e head of regulatory and legal affairs di Flash Fiber. Giuntoli proviene da Tim dove ha lavorato dal 2002 al 2015, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità tra cui head of customer transparency and digital services in national regulatory affairs.

Lateral hire

Vigo passa da Vitale a Mediobanca

Mediobanca rafforza il dipartimento mid-cap, guidato da **Giuseppe Puccio**, con l'ingresso di **Alberto Vigo** quale managing director. Il professionista viene da Vitale & Co, dove era entrato nel 2010 dopo una serie di esperienze in istituti come Premafin, Credit Suisse, Abn Amro e Jp Morgan Chase. Nel team, composto da circa 15 persone compresa la parte debt, Vigo si occuperà della consulenza in ambito m&a, contribuendo anche alle altre practice del gruppo fra le quali il restructuring e il lending.



Lateral hire

Bicchieri arriva in Simmons & Simmons

Prosegue la campagna acquisti di

Simmons & Simmons in Italia. Secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, nello studio si appresta a fare il suo ingresso **Nunzio Bicchieri** (foto).

L'avvocato entra con il titolo di counsel assieme a **Elena Macchi** (associate). Entrambi provengono dallo studio Watson Farley & Williams dove erano approdati a settembre 2015 ([qui l'articolo](#)) dopo una precedente esperienza in Ashurst.

Bicchieri, attivo nel settore da oltre 16 anni, entra con la qualifica di of counsel per rafforzare l'area dello studio dedicata all'amministrativo e alla practice di infrastrutture ed energy.

Macchi, esperta di diritto amministrativo, ha maturato una vasta esperienza nei settori energy e infrastrutture, con specifico focus sulle operazioni di finanza di progetto e infrastrutture pubbliche.

A&A

ALBÈ & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

UNA SQUADRA CHE CONTINUA A CRESCERE



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



Sofferenze

Prelios a lavoro su un fondo per gli npl legati al residenziale

Prelios, assieme ad altri servicer italiani, sta lavorando a un fondo dedicato alle sofferenze di tipo immobiliare residenziale.

A riferirlo è stato **Riccardo Serrini** (foto), direttore generale di Prelios e ad di Prelios Credit Servicing, durante la tavola rotonda "Per gli npl non c'è una soluzione. Ce ne sono tante, diverse", organizzata a Milano.

Si tratta di un fondo "etico" che punta a intervenire nei casi di morosità dei privati sul pagamento alla banca del mutuo sulla prima casa, e quindi in asta, in casi specifici e selezionati che coinvolgano persone che si trovano in situazioni di temporaneo disagio economico. L'obiettivo è acquistarli e darli al debitore in affitto calmierato.

Real estate

Monza entra in Delfino Willkie Farr & Gallagher

Nuovo ingresso nella partnership di Delfino Willkie Farr & Gallagher. Secondo quanto appreso da *legalcommunity.it* si tratta di **Alessandro Monza** che entra nello studio con la qualifica di partner. Assieme a Monza arriva anche l'avvocata **Giovanna Vercesi**.

Entrambi provengono da Norton Rose Fullbright dove avevano fatto il loro ingresso a novembre 2014 ([qui l'articolo](#)).



Nomine

Raiffeisen rafforza il team in Italia con Riccardo Villa

Raiffeisen Capital Management, tra le maggiori società di gestione del risparmio in Austria, rafforza la struttura commerciale con l'ingresso di un nuovo professionista: **Riccardo Villa** (foto), ex Standard Life Investments, che in qualità di sales manager si occuperà dei segmenti retail e istituzionale. In Raiffeisen, il manager si occuperà di sviluppare e rafforzare le relazioni con sgr, banche, fondazioni, fondi pensione, oltre che con il segmento delle tesorerie bancarie. Inoltre si occuperà di individuare nuove controparti per la distribuzione dei 43 fondi d'investimento Raiffeisen Capital Management già autorizzati al collocamento in Italia.

Porte girevoli

BofA, Ambrosio alla guida del corporate banking

Dopo l'uscita di **Alessandro Gumier**, da dieci anni in Bank of America Merrill Lynch, **Mario Ambrosio** è stato nominato alla guida del corporate banking per l'Italia del gruppo, area in cui era managing director.

Ambrosio, di base sempre a Milano, sarà responsabile della creazione di nuove opportunità di business e dello sviluppo dei clienti, e risponderà a **Fernando Vicario**, capo del corporate banking per l'emea.

Gumier prenderà invece il posto di **Patrizia Micucci** alla guida di SocGen.

Iniziativa

La Scala crea un team due diligence per la gestione degli npls

Si rafforza ulteriormente il dipartimento npls dello studio legale La Scala con la creazione di un team due diligence, destinato a offrire assistenza e consulenza ai clienti nell'analisi e nella valutazione dei portafogli di crediti deteriorati oltre che nell'elaborazione di business plan per le linee di credito interessate.

Il team, che sarà composto da 20 nuovi professionisti, selezionati esclusivamente per questo tipo di attività, sarà guidato dai soci **Massimo Lattuada** e **Giuseppe Caputi**, coordinati dalla senior associate **Maddalena Careddu**. Con la creazione di un team ad hoc per le due diligence prosegue la crescita dello studio nella gestione dei crediti non performing e si consolida l'esperienza nel settore dei crediti deteriorati.



Strategie

CMS apre a Londra il permanent italian insurance desk

CMS Italia apre il permanent italian insurance desk presso la sede di Londra dello studio. Con l'apertura, lo studio si pone l'obiettivo di offrire assistenza legale in loco a imprese, banche e istituzioni italiane nel Regno Unito, nonché di assistere operatori britannici che operano sul mercato italiano.

Partner di riferimento di CMS Italia per la practice insurance sono l'avvocato **Laura Opilio** (foto), responsabile del dipartimento Insurance della sede di Roma e l'avvocato **Paolo Scarduelli**, responsabile corporate insurance della sede di Milano. Professionisti operanti presso il permanent italian insurance desk a Londra sono, inoltre, gli avvocati **Nicolò D'Elia** e **Emanuele Saccone**, entrambi senior associate.

Incarichi

Dal Poz è group legal and corporate affair di Amplifon

Come anticipato da inhousecommunity.it, **Federico Dal Poz** è stato nominato group legal and corporate affairs officer di Amplifon.

Il giurista d'impresa, che ha iniziato il nuovo incarico nel mese di novembre, proviene da Luxottica dove ricopriva il ruolo di head of legal emea.

In precedenza è stato general counsel di Sorgenia. Prima della carriera in azienda, ha lavorato come associate in Allen & Overy per oltre quattro anni.



Hr

Ascoli arriva in Capgemini

Capgemini, società che opera nei servizi di consulenza, tecnologia e outsourcing, annuncia la nomina di **Alberto Ascoli** (foto) a hr head di Capgemini Italia e Eastern Europe. Il professionista, che proviene da KPMG Advisory, si occuperà della gestione dell'intera area delle risorse umane dell'azienda.

Nomine

Jupiter Asset Management: Porro è sales director Italy

Jupiter, gestore di fondi quotato sul listino inglese con uffici in Europa e Asia, annuncia l'ingresso di **Andrea Porro** come sales director Italy. Il manager era in precedenza in Credit Suisse nel ruolo di vice president, sales wholesale e retail clients asset management.

Porro riporterà direttamente ad **Andrea Boggio**, head of Italy, e nel suo ruolo contribuirà a espandere la base clienti di Jupiter, supportando lo sviluppo delle attività del gestore di fondi inglese in Italia.

Incarichi

Rapetti a Seda International Packaging Group

Cambio di poltrona per **Fabio Rapetti**. Il professionista è il nuovo responsabile affari legali di Seda International Packaging Group.

Rapetti proviene da un'esperienza di circa un anno come head of legal & corporate affairs di 360 Payment solutions group. In precedenza ha lavorato per sei anni nell'ufficio affari legali di The Kraft Heinz Company, prima come legal affairs manager e poi come head of legal & corporate affairs. Dal 1989 al 2008 ha invece operato nel team in house di Unilever ricoprendo incarichi di crescente responsabilità tra cui legal affairs manager home e personal care business unit.

Strategie food

Doppio colpo di Eataly: nuovi store a Copenhagen e Boston



È stato inaugurato il 17 novembre il primo Eataly del Nord Europa a Copenhagen presso il centro commerciale Illum, situato nel cuore della città danese.

Il negozio si sviluppa su 2000 mq e al suo interno si trovano tre ristoranti, il caffè Lavazza, il corner con il gelato e il cioccolato di Venchi e il bar italiano Rudo, guidato dallo chef **Christian Puglisi**. Continua intanto l'espansione di Eataly negli Stati Uniti sotto la guida di **Nicola Farinetti** (foto). Dopo le due aperture a New York, il 29 novembre è prevista l'inaugurazione dello store al Prudential Center di Boston in collaborazione con il Batali & Bastianich Hospitality Group.

RISTRUTTURAZIONE IMMOBILI DONATI

NUOVO CONTRIBUTO ASSICURATIVO

Ancora oggi, la componente più rilevante nel patrimonio delle famiglie italiane è costituita dagli immobili che, tradizionalmente, si trasferiscono nell'ambito familiare attraverso il ricorso alla donazione. È quindi facile comprendere perché questo istituto conservi il primato tra le modalità di trasferimento della ricchezza.

Tuttavia, i beni immobili oggetto di donazione scontano un rilevante pregiudizio non solo in sede di trasferimento ma anche nell'eventualità siano vincolati a garanzia di un finanziamento erogato per la loro ristrutturazione. Infatti, il soggetto mutuante che abbia costituito ipoteca sul bene si assume il rischio che gli eredi legittimari del donante, lesi nella loro quota legittima, possano agire per la restituzione dell'immobile donato privo di eventuali ipoteche poste sullo stesso successivamente alla donazione. L'azione di riduzione si prescrive nell'ordinario termine decennale calcolato a partire dalla morte del donante.

La società Stewart Title Limited ha ideato un nuovo prodotto assicurativo, denominato Donazione *Facile* Banca Donatario, volto a facilitare la possibilità per il donatario di un bene immobile – che sia anche legittimario del donante – di ottenere un finanziamento garantito da ipoteca al fine di ristrutturare l'immobile ricevuto in donazione. Si tratta di

un prodotto innovativo e centrale in un momento di rinnovata attenzione alle tematiche di gestione e disposizione dei patrimoni immobiliari anche alla luce del possibile aumento delle imposte di successione e donazione.

Donazione *Facile* Banca Donatario, elaborata con l'ausilio di importanti notai esperti di vicende successorie e donative nonché con il supporto dello studio legale Withers, garantisce, dietro il versamento di un premio *una tantum*, il soggetto che ha erogato il finanziamento contro il rischio di inefficacia dell'ipoteca iscritta sugli immobili con provenienza donativa. In particolare, Stewart Title Limited si impegna a indennizzare il creditore ipotecario versando l'ammontare residuo del finanziamento calcolato dal momento dell'esercizio dell'azione di riduzione da parte del legittimario che si ritenga leso nei suoi diritti.

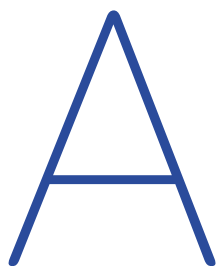
Stewart Title Limited, compagnia assicurativa con elevato *rating* specializzata nella copertura di rischi propri del mercato immobiliare, è presente in Italia con una *branch* costituita nel 2015.

Donazione *Facile*
stewart title®

www.donazionefacile.it

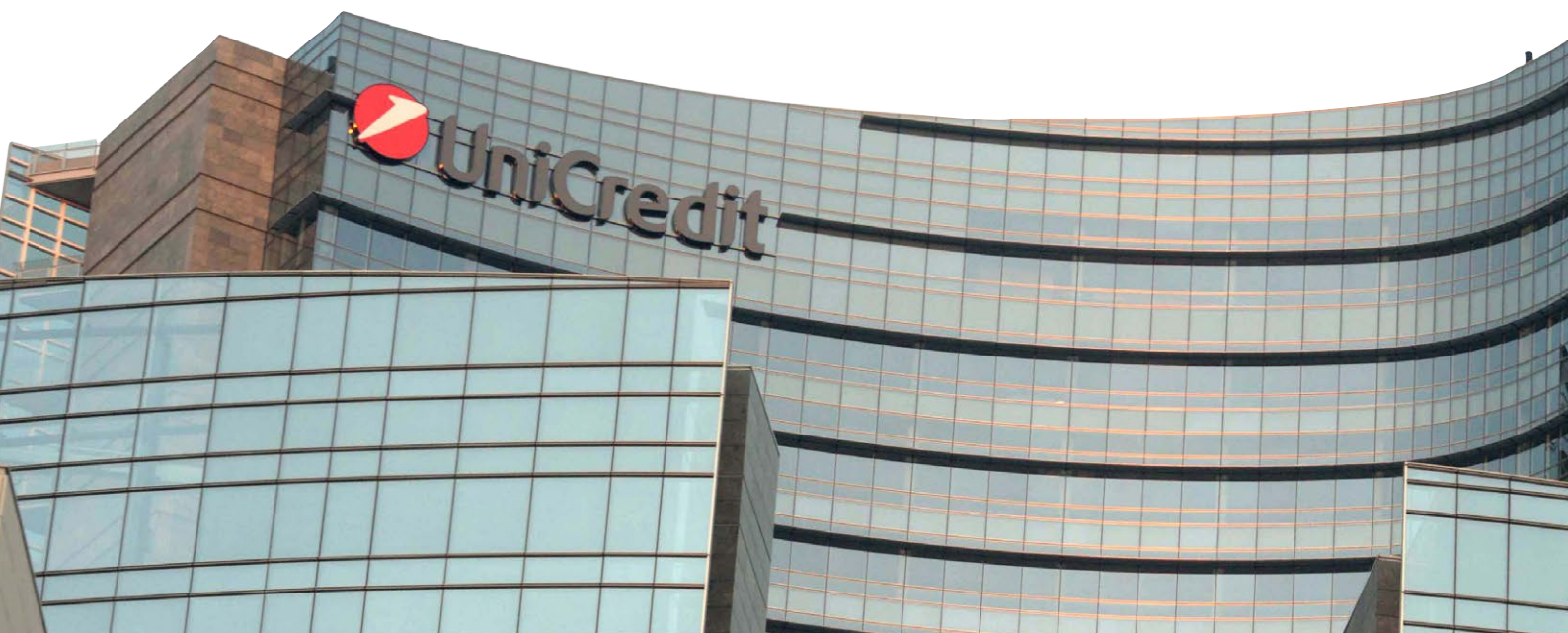
Cartolarizzazione MILIARDARIA per UNICREDIT

Baker & McKenzie con il gruppo bancario nell'operazione da 3,8 miliardi. Legance assiste il fondo di investimento Gic, BonelliErede e Di Tanno nell'accordo strategico di Beni Stabili



ltre due settimane intense per il mercato m&a che conquista il 26% delle operazioni intercettate dal Barometro di

legalcommunity.it. Cresce la percentuale della practice di capital markets, che passa dal 12% precedente al 15%. Stabile il banking & finance (15%), dove spicca la cartolarizzazione di 3,8 miliardi di crediti di UniCredit. In calo le operazioni di private equity e labour.



Tutti gli studi coinvolti nel nuovo accordo strategico di Beni Stabili

Gli studi BonelliErede e Di Tanno e Associati hanno assistito Beni Stabili SIIQ nella costituzione della maggiore Sicaf immobiliare italiana, con l'apporto alla stessa del portafoglio immobiliare di Beni Stabili locato a Telecom Italia del valore di circa 1,5 miliardi di euro (unitamente al relativo debito pari a 810 milioni di euro) e la successiva cessione del 40% del capitale della Sicaf a Crédit Agricole Assurances e Edf Invest (20% ciascuna). Il focus team real estate di BonelliErede che ha assistito Beni Stabili è composto dai soci **Alessandro Balp**, **Gianfranco Veneziano** e **Federico Vezzani** e dal managing associate **Matteo Maria Pratelli** per gli aspetti corporate, m&a e regolamentari, la partner **Emanuela Da Rin** e il managing associate **Alfonso Stanzione** per i profili di diritto bancario finanziario.

Di Tanno e Associati ha

assistito Beni Stabili per gli aspetti fiscali con un team composto dai soci **Tommaso Di Tanno** ed **Enrico Pauletti** coadiuvati, in ragione della particolare rilevanza dei profili regolamentari dell'operazione, dal senior associate **Patrizia Gioiosa**. Clifford Chance ha assistito Crédit Agricole Assurances e Edf Invest con un team guidato dai soci **Claudio Cerabolini**, responsabile real estate in Italia, e **François Bonteil**, responsabile real estate in Francia, con il senior associate **Jacopo Garonna**, l'associate **Gabriel Dalarun** e la trainee **Giulia Ponomarev** per gli aspetti m&a e real estate, il socio **Lucio Bonavitacola** e l'associate **Alberto Claretta Assandri** per gli aspetti regolamentari. Crédit Agricole Assurances e Edf Invest sono state inoltre assistite, per i profili fiscali, dallo studio francese Racine e dallo studio Simonelli Associati con un team guidato dal socio **Carlo Polito**.



Alessandro Balp



Tommaso Di Tanno

La practice**Capital markets****Il deal****Nuovo accordo strategico di Beni Stabili****Gli studi****BonelliErede, Di Tanno e Associati, Clifford Chance, Simonelli Associati****Gli avvocati**

Alessandro Balp, Gianfranco Veneziano, Federico Vezzani, Matteo Maria Pratelli, Emanuela Da Rin, Alfonso Stanzione (*BonelliErede*);
Tommaso Di Tanno
Enrico Pauletti, Patrizia Gioiosa (*Di Tanno e Associati*);
Claudio Cerabolini, François Bonteil, Jacopo Garonna, Gabriel Dalarun, Giulia Ponomarev, Lucio Bonavitacola, Alberto Claretta Assandri (*Clifford Chance*);
Carlo Polito (*Simonelli Associati*)

Il valore**1,5 miliardi di euro**

Legance con Gic in un deal da 2,4 miliardi

Legance - Avvocati associati ha assistito Gic, il fondo sovrano di investimento di Singapore, per gli aspetti di diritto italiano

nell'acquisizione di alcuni centri logistici in diverse giurisdizioni europee, inclusa l'Italia, da P3 Logistic Parks, società posseduta da TPG Real Estate e da Ivanhoé Cambridge, per un valore di 2,4 miliardi di euro.

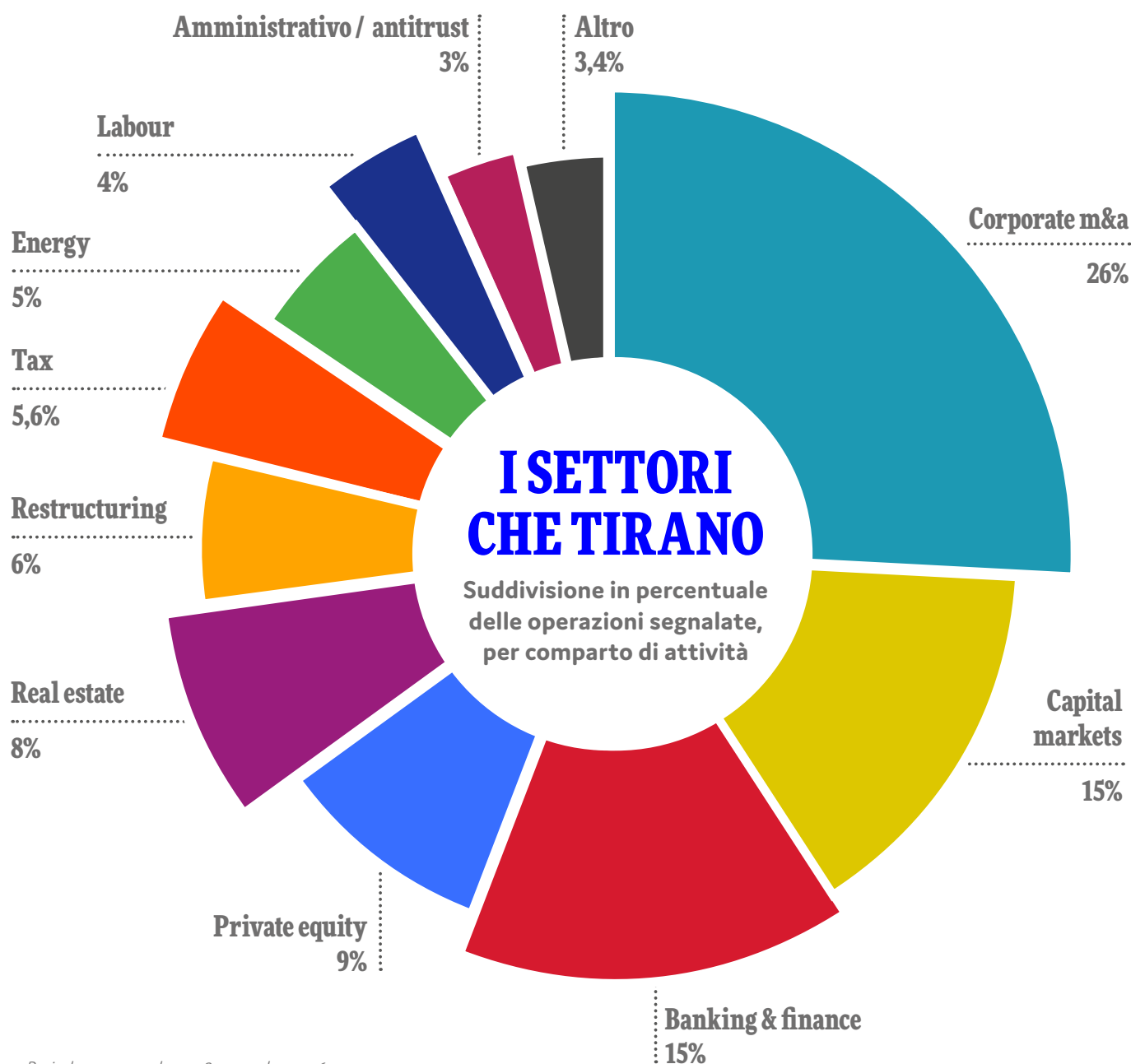
I centri logistici italiani sono situati a Piacenza, Bergamo e Varese. L'operazione è soggetta al rilascio dell'autorizzazione antitrust e il closing è previsto entro la fine dell'anno. Legance ha agito con un team composto dai partner **Giovanni Nardulli** e **Gabriele Capecchi** e dai senior associate **Andrea Cazzani**, per gli aspetti m&a e real estate, e **Luca Lombardo** per gli aspetti di diritto amministrativo.

Kirkland & Ellis ha assistito Gic in qualità di lead counsel.

La practice**Corporate m&a****Il deal****Acquisizione di centri logistici da parte di Gic****Gli studi****Legance - Avvocati associati****Gli avvocati**

Giovanni Nardulli, Gabriele Capecchi, Andrea Cazzani, Luca Lombardo (*Legance*)

Il valore**2,4 miliardi di euro**



Periodo: 15 novembre - 28 novembre 2016
Fonte: legalcommunity.it



Claudio Cerabolini



Carlo Polito

Baker & McKenzie con UniCredit nella cartolarizzazione di 3,8 miliardi di crediti

Baker & McKenzie ha assistito il gruppo UniCredit nella conclusione di un'operazione di cartolarizzazione di crediti



Giovanni Nardulli



Carlo Lichino

performing derivanti da contratti di locazione finanziaria originati da UniCredit Leasing per un valore di circa 3,8 miliardi di euro. L'operazione è stata finanziata tramite l'emissione da parte della società veicolo Locat Sv di asset backed securities quotate presso la Borsa Valore di Dublino e strutturate al fine di costituire eventuale garanzia per il programma di operazioni di politica monetaria della capogruppo UniCredit presso la Banca centrale europea.

La cartolarizzazione inoltre è stata preceduta dal rimborso anticipato da parte di Locat Sv dei titoli emessi nell'operazione di cartolarizzazione realizzata nel 2011, che è stato finanziato

mediante i fondi derivanti dalla vendita del portafoglio sottostante alla medesima UniCredit Leasing. I nuovi attivi così creati sono poi confluiti nel portafoglio cartolarizzato nel contesto dell'operazione appena conclusa. Il team di Baker & McKenzie è stato coordinato dal counsel **Carlo Lichino** coadiuvato dall'associate **Markus Woetzel** e con la collaborazione del counsel **Francesco Florenzano** per gli aspetti di diritto fiscale. 🏠

La practice

Banking & finance

Il deal

Cartolarizzazione di crediti di UniCredit

Gli studi

Baker & McKenzie

Gli avvocati

Carlo Lichino, Markus Woetzel, Francesco Florenzano
(Baker & McKenzie)

Il valore

3,8 miliardi di euro



ZITIELLO, prossimo step L'ISTITUZIONALIZZAZIONE



La boutique compie dieci anni, cambia nome e apre l'equity a tre soci. Il fondatore a *MAG*: «Ora vogliamo diventare un brand». Intanto l'anno si chiude con una crescita del 20%

Un nuovo nome e tre nuovi soci. Sono passati dieci anni da quando **Luca Zitiello**, assieme a una quindicina di professionisti, diede vita alla boutique che porta il suo nome dopo aver lasciato l'allora Camozzi Bonissoni. Dieci anni in cui questo progetto professionale è riuscito a guadagnarsi un posizionamento di rilievo nel regolamentare finanziario e nel giudiziale bancario e assicurativo. Un traguardo che

fa dire all'avvocato: «Poter allargare la base sociale e farlo con persone, tutte sui 40 anni, che sono cresciute qui dentro e hanno contribuito direttamente allo sviluppo dello studio, per me, vale doppio».

E il senso di questo passaggio si riflette direttamente nel nome della boutique che passa da Zitiello e Associati a Zitiello Associati. Aver eliso quella congiunzione vuol dire molto. «Significa», dice a *MAG* l'avvocato, «che le due "entità" Zitiello e Associati, ora sono ancora più unite e che la governance dello studio ora sarà ancora più collegiale». Lo studio, insiste Zitiello, ha centrato l'obiettivo di crescere valorizzando i suoi talenti restando coerente con un modello che molti invocano ma pochi praticano realmente perché crescere dall'interno significa crescere più lentamente.

I tre soci che entrano nell'equity dello studio, come anticipato da *legalcommunity.it* sono **Fabio Coco, Francesco Mocci e Benedetta Musco Carbonaro**. Il primo si occupa prevalentemente di diritto bancario, assicurativo e finanziario, con particolare focus sulla digitalizzazione dei contratti e dei rapporti con la clientela; Mocci presta consulenza agli intermediari con particolare riferimento, alla

L'ANDAMENTO DEL FATTURATO NEL TRIENNIO

Dati in milioni di euro



*previsione

disciplina dei contratti bancari, dei mercati, degli emittenti, dei servizi di investimento e degli strumenti finanziari derivati; Musco Carbonaro è attiva nell'assistenza giudiziale agli intermediari nelle controversie relative alla prestazione dei servizi di investimento, bancari e in quelle relative a prodotti finanziari assicurativi così come nelle controversie derivanti da illeciti di promotori e dipendenti.

Questo passaggio dice anche che lo studio continuerà a investire nei suoi settori di elezione trovando nuova linfa in soci che adesso dovranno guidare l'organizzazione assieme al fondatore partecipando al "rischio d'impresa" e contribuendo alla definizione della strategia futura. «Ora le cose cambiano», prosegue Zitiello, «ci sarà sempre più



Fabio Coco, Benedetta Musco Carbonaro e Francesco Mocci

condivisione delle decisioni e questo avrà riflessi immediati in termini di progettualità, visibilità esterna e ripartizione dei compiti. Per me è un elemento positivo non solo per lo studio ma anche per la clientela». Rendere lo studio meno dipendente dalla presenza e dall'attività diretta di un singolo rappresenta una maggiore garanzia per coloro che gli si affidano.

«Il prossimo step», aggiunge l'avvocato, «sarà quello di creare una struttura che mi sopravviva. Abbiamo costruito le fondamenta, ora c'è da costruire la casa. Questa sarebbe la mia più grande soddisfazione». In questa ottica, Zitiello Associati deve diventare un brand ossia «un marchio che resti nel mercato con un modello preciso di servizio, che sia garanzia di un certo

modo di lavorare e di un preciso livello di qualità».

Perché è così importante lasciare qualcosa che continui? «È la stessa differenza che c'è tra spremere un'arancia e piantare un frutteto. Questa è dichiaratamente una mia aspirazione personale. Pensare di essere riuscito a creare qualcosa, mi dà molta più soddisfazione dell'idea di perseguire solo un arricchimento personale. I cinesi dicono che nella vita si devono fare tre cose: fare un figlio, piantare un albero e scrivere un libro. Io sono molto d'accordo».

Nella visione del fondatore, poi, lo studio Zitiello Associati è destinato a restare focalizzato nel finanziario ma anche a sviluppare aree di business in cui ha ancora margini di crescita. «Penso al capital markets

e al mercato delle emissioni e degli aumenti di capitale. È un'area coesistente rispetto a quella che già occupiamo».

In questo caso la crescita potrebbe essere ancora una volta interna anche se Zitiello apre anche possibili lateral hire. «Eventuali ingressi, però», sottolinea, «riguarderebbero solo soggetti sinergici ovvero capaci di inserirsi armonicamente nel nostro progetto. Di certo eviteremo salti nel buio».

Insomma, i 35 professionisti dello studio potrebbero aumentare. Anche grazie alla crescita del business. Il

«Il prossimo step, sarà quello di creare una struttura che mi sopravviva. Abbiamo costruito le fondamenta, ora c'è da costruire la casa. Questa sarebbe la mia più grande soddisfazione»

2016 si dovrebbe chiudere sopra i 4 milioni di euro di fatturato con un incremento di circa il 18% rispetto all'anno precedente.

E il 2017 dovrebbe confermare il trend. «L'ottimismo», dice Zitiello, «è basato sull'andamento del nostro business principale: dal regolamentare bancario e assicurativo, al giudiziale».

Nel regolamentare, il 2017, produrrà lavoro in vista dell'entrata in vigore della Mifid II e dell'Idd, la direttiva sulla distribuzione assicurativa. «A gennaio 2018», conferma l'avvocato, «entrano in vigore Mifid II, Idd e Prips. Il lavoro di preparazione andrà fatto prima». Anche per l'attività giudiziale, secondo Zitiello, la crescita è prevedibile «perché le crisi bancarie lo alimentano».

Quanto alle banche, infine, l'avvocato sottolinea che nell'ambito di queste razionalizzazioni sempre più presenti nel mercato si sta avendo anche una forte selezione dei fiduciari legali. «Finalmente dopo anni di sofferenza e convenzioni bancarie avremo il nostro ritorno». La razionalizzazione dei gruppi e la selezione di mercato porta a concentrare sugli studi superstiti maggiori flussi di lavoro. Ma il sistema dovrà fare un altro passo fondamentale. Ovvero? «Dovrà riacquistare una visione strategica della gestione degli incarichi». 🏠

Luca Arnaboli

L'insegna torna protagonista. Recupera la capacità di attirare talenti. E rilancia la presenza all'estero a partire da New York. Arnaboldi: «L'arrivo di Pappalettera? Potrebbe non restare isolato»

RINASCIMENTO CARNELUTTI

Per chi affronta la professione forense con un approccio imprenditoriale ci possono essere due tipi di sfide. Quella di creare da zero uno studio in grado di essere protagonista

del mercato, o quella di ripensare una struttura già esistente. Magari una realtà con un blasone importante, facendo in modo che il primato detenuto sul mercato in passato possa resistere, perpetuarsi o ripetersi nel futuro.

Quando a neanche quarant'anni è diventato managing partner di Carnelutti, **Luca Arnaboldi** si è trovato in questa seconda situazione. E in un contesto di mercato che rendeva

l'impresa a dir poco complicata. Si trovava al timone di uno degli studi più noti del Paese. Con radici che affondavano nei primi anni del Novecento e una fama legata al mito di **Francesco Cernelutti**, che si nutriva di una storia di grande successo.

Un'istituzione, si direbbe oggi, che era rimasta travolta, negli ultimi anni, dall'evoluzione tumultuosa del mercato italiano dei servizi legali, dall'arrivo delle grandi insegne internazionali e dai nuovi modelli di business che ribaltavano la tradizione forense nazionale e imponevano un cambio di passo a cui adeguarsi era tanto più difficile quanto più questo significava rivoluzionare la propria natura.

Un percorso che lo studio ha affrontato in diverse tappe, tra momenti di crisi e di slancio, a partire dagli anni Duemila ma che nel 2016 sembra aver raggiunto un fondamentale punto di equilibrio. Reduce da tre anni di fatturato in crescita, lo studio non solo ha confermato questo trend (si aspetta un +18% sull'incassato), ma è anche tornato su deal di primo piano al fianco di clienti internazionali come Vivendi, Discovery, Viacom, ha rilanciato la sua presenza internazionale dando

vita a un progetto innovativo a New York e ha ricominciato ad attrarre talenti professionali di primo piano come **Carlo Pappalettera** e giovani soci con grandi potenzialità.

«Stiamo vivendo un vero e proprio Rinascimento», dice Arnaboldi, da poco eletto vice presidente della American Chamber of Commerce in Italy, a *MAG*. «Ma questo non è un traguardo. Bensì un punto di partenza o se si vuole di ripartenza».

Da cosa doveva rinascere lo studio Cernelutti?

Da una situazione in cui non di rado si vengono a trovare le organizzazioni che hanno alle spalle una lunga storia e magari anche di successo. Una situazione in cui il mondo ti cambia repentinamente attorno e a un certo punto passi dall'essere leader di mercato a non esserlo più.

Nello specifico, Cernelutti quale cambiamento ha subito?

Il big bang degli studi legali internazionali, ovvero del loro arrivo in Italia.

Da partner diventarono concorrenti?

Noi eravamo da sempre il primo e naturale referente locale di gran parte delle più prestigiose law firm

internazionali. Quando alcune di queste sono venute ad aprire i loro uffici in Italia si sono improvvisamente trasformate in competitor.

Destabilizzante...

Potenzialmente devastante. Quando hanno cominciato ad aprire in Italia abbiamo capito che dovevamo completamente riscrivere il nostro tradizionale modo di stare sul mercato.

«Negli ultimi dieci anni abbiamo dovuto fare uno sforzo per renderci nuovamente credibili agli occhi del mercato e dei clienti»

Per questo decideste di “fidanzarvi” con McDermott?

All'epoca ci sembrò la soluzione migliore. Per la verità avevamo anche altre opzioni, McDermott Will & Emery però, era una delle prime 10 realtà americane sul

piano dei numeri. Quanto al nostro “rinascimento”, ciò di cui oggi parliamo, è nato praticamente dieci anni fa, quando decidemmo di tornare indipendenti.

Perché? Quella con gli americani era stata un'esperienza positiva?

Totalmente positiva. I tre anni trascorsi con McDermott sono stati fondamentali. Abbiamo tutti imparato tantissimo, abbiamo appreso in profondità le logiche e i meccanismi di una grande organizzazione multinazionale.

In che senso?

Abbiamo avuto la possibilità di strutturarci come un business, fatto di ruoli, funzioni e procedure. Fino a quel momento eravamo stati un grosso studio italiano a vocazione internazionale, composto da eccellenti individualità professionali, ora dovevamo trasformarci in una “piattaforma”. Fummo i primi a dotarci di un general manager (Stefano Pellizzati, oggi dg di Chiomenti, mentre oggi il ruolo è ricoperto da Elia Matteo Bossi, ndr) che non fosse un avvocato o una brillante assistente promossa a office manager, ma anche di un IT manager e un dipartimento marketing di ben tre persone, tra cui un'australiana e un'americana.

**Quindi la
"risciacquatura" in
America, per usare
un'espressione
manzoniana, è
stata un passaggio
fondamentale?**

Sicuramente un passaggio rilevante che ci ha consentito di strutturarci finalmente come un'azienda, ma mantenendo un'anima rigorosamente professionale. La vera sfida però è cominciata dopo, quando abbiamo deciso di tornare a essere di nuovo indipendenti.

Quali sono stati i maggiori sforzi fatti in quella fase?

Una volta sciolto consensualmente il legame con i nostri amici americani, abbiamo dovuto fare uno sforzo per renderci nuovamente credibili agli occhi del mercato e dei clienti come studio indipendente e anche tornare attraenti nei confronti dei colleghi giovani e meno giovani. E poi col tempo siamo diventati più coraggiosi.

Ovvero?

Il mercato che in un primo momento ci si era rivoltato contro ha cominciato ad aiutarci.



Ma gli studi internazionali erano sempre lì...

È vero, ma con l'ultima crisi in molti avevano cambiato pelle. Dopo il 2008 e almeno fino al 2011 diverse di queste realtà si erano indebolite e avevano cominciato a rivedere la strategia di investire "senza se e senza ma" nella loro presenza internazionale e in particolar modo italiana.

Molti hanno sicuramente rivisto le loro priorità e probabilmente riconsiderato le potenzialità del mercato italiano...

Esatto, mentre per noi si è trattato di mettere a punto un piano che consentisse di costruire il futuro dello studio. Lavorando in una struttura che ha oltre cento anni di storia si



Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food





Carlo Pappalettera

percepisce in modo rilevante la responsabilità di dover pensare anche a che cosa succederà dopo che si sarà terminato di dare il proprio contributo personale.

E questo in cosa si è tradotto?

Nel fatto che abbiamo passato molto tempo a ridisegnare la nostra governance che oggi ruota attorno al lavoro del nostro comitato di gestione. Facendo questo abbiamo compreso che l'attività di uno studio legale d'affari è ovviamente soprattutto un gioco di squadra. Sa qual è la soddisfazione più grande?

Quale?

Non quella che individualmente si prova quando si chiude una grande operazione, ma quando si ha la conferma di aver creato i presupposti per cui un altro professionista dello studio possa chiudere un deal importante. La meritocrazia, di conseguenza, è diventata centrale nel nostro sistema valoriale. E questo postulato, combinato col ridimensionamento della concorrenza internazionale e di ciò che essa aveva da offrire, ci ha fatto recuperare capacità di recruiting e attrattività per i talenti. E quello dei giovani è appunto l'altro aspetto.

Ovvero?

Nulla vale di più del privilegio di partecipare alla crescita di un giovane professionista che nel tempo si afferma fino a diventare socio. E noi ne abbiamo parecchi, in questo siamo fortunati, poi altri hanno fatto carriera altrove, ma anche questo dimostra che il nostro studio rimane, anche con il trascorrere degli anni, un'ottima palestra.

Su questa capacità attrattiva ha inciso anche il vostro schema retributivo?

Il nostro compensation scheme è stata una delle chiavi del nostro

successo. Abbiamo un mix ponderato tra lockstep e performance. Abbiamo cercato di rendere il sistema di retribuzione basato su criteri oggettivi e di merito. Un sistema con un forte accento matematico, che certamente premia i risultati ma valorizza anche la continuità e la lealtà all'istituzione, declinata anche come attitudine ad anteporre l'interesse collettivo a quello individuale.

Puntate all'equità?

Il lockstep lo rivediamo ogni due anni per evitare che si creino delle rendite di posizione. Ogni biennio si riparte da zero. La parte variabile è legata alle performance. Idealmente la ripartizione tra lockstep e performance è 50/50, ma noi ci riserviamo di cambiarla a seconda delle proiezioni di mercato e del budget che ipotizziamo.

La ritrovata capacità di attrarre talenti si è tradotta nell'arrivo di molti soci giovani...

Direi che si tratta di professionisti che rappresentano la linfa vitale di Cernelutti. Ottimi professionisti che sono arrivati sia da prestigiosi network internazionali, ma soprattutto da primarie realtà italiane e che hanno visto in Cernelutti un'opportunità da cogliere per mettersi in gioco

nell'ambito di un progetto che punta a renderli protagonisti.

Beh, poi c'è stato il recente arrivo di Carlo Pappalettera che ha rappresentato un colpo di mercato significativo...

Carlo Pappalettera è un professionista che ha fatto la storia del private equity in Italia. Il suo arrivo potrebbe inaugurare un nuovo ciclo.

«La meritocrazia è diventata centrale nel nostro sistema valoriale»

La campagna acquisti non è finita?

Credo sia tutto parte di un percorso. Ora siamo nella Premier League. Lui poteva andare ovunque. Aveva offerte da tutti. Il fatto che abbia scelto di venire da noi è conseguenza del fatto che lui ha trovato convincente e credibile il nostro progetto professionale.

Arriveranno altri professionisti di questo standing?

Noi lavoreremo in questo senso e saremo pronti a cogliere le opportunità che dovessero presentarsi.

In quali settori?

Forse nel settore dell'healthcare o nell'art advisory o entrambe queste industry, ma in verità non ragioniamo per caselle da riempire, bensì per talenti umani e professionali.

Nel frattempo il rapporto con l'estero e la clientela internazionale è rimasto fondamentale. Persino il vostro sito è solo in lingua inglese...

Noi lavoriamo prevalentemente con clienti internazionali - sia stranieri che italiani - che hanno

un'operatività internazionale e che pensano che il loro mercato sia il globo e non il territorio della penisola. Il fatto di avere un sito solo in inglese è la diretta conseguenza.

Quali sono i mercati più rilevanti per voi?

Francia, Inghilterra e Stati Uniti sono tre bacini fondamentali di clientela per noi. Mercati dove il brand Carnelutti è paradossalmente ancora più forte che in Italia. E molte soddisfazioni stiamo raccogliendo anche in Germania che abbiamo cominciato a coprire con un desk.

L'apertura di New York va letta quindi come un passaggio volto a dare ulteriore forza a questa propensione internazionale?

La fusione che abbiamo realizzato



■■■■ AEM CARNELUTTI LAW FIRM

assieme ai colleghi di Altieri Esposito & Minoli e che abbiamo chiamato AEM Carnelutti Law Firm rappresenta la creazione di un presidio permanente, che sia in grado di ricordare al mercato che transita per l'hub di New York che noi ci siamo.

Perché avete scelto di non essere da soli e di creare questa LLP?

Perché questa iniziativa, che punta a valorizzare le sinergie che possono scaturire dall'unione di esperienze e competenze solo apparentemente diverse, ci ha consentito di essere immediatamente operativi e di non dover ricominciare da zero. Abbiamo impiegato 15 anni per tornare a New York, ma alla fine siamo riusciti a farlo con professionisti che è come se fossero nati qua dentro, hanno la nostra stessa vocazione internazionalistica e sono la quintessenza dell'advisor di cui ha bisogno un cliente attivo sull'asse Italia-Usa.

L'altra domanda è: perché New York e non Londra o Parigi?

Perché abbiamo scelto di cominciare dalla cosa più difficile. A Parigi, se volessimo, potremmo aprire "domattina".



Luca Arnaboldi

E Londra?

Londra poteva essere il prossimo step. Ma con Brexit il quadro di riferimento è cambiato. Potremo farlo, ma solo dopo che avremo capito cosa succede davvero con l'uscita del Regno Unito dalla Ue, se vera uscita alla fine ci sarà.

Poi lei è tra i promotori di Select Milano (si veda il numero 63 di MAG)...

Il che sicuramente consente di mantenere un punto di osservazione privilegiato su questo fronte. Ma Select Milano è anche un progetto

che punta a lavorare con Londra per capire se la nostra città può diventare un partner per la City portando qui quello che potrebbero perdere laddove Brexit dovesse arrivare alle estreme conseguenze.

La prossima sfida?

La volatilità del contesto economico e la velocità con cui si modifica impone la navigazione a vista. Certo, la programmazione è importantissima, ma solo se ad essa si accompagna la capacità dell'organizzazione di modificare la rotta, al mutare delle condizioni.

E quindi?

Occorre anche che le nostre nuove generazioni si accollino l'onere di mettersi al servizio dello studio, non solo svolgendo diligentemente le loro incombenze professionali, ma anche per quanto riguarda gli aspetti organizzativi.

Pensa a passare il testimone?

Mi sembrerebbe innaturale il contrario. Sedici anni sono un ciclo molto ampio, anche se per fortuna la nostra è una gestione collegiale e nulla di quello che è stato sin qui realizzato avrebbe potuto essere fatto, o anche solo concepito, senza il contributo e l'intelligenza di molti

**«Francia, Inghilterra
e Stati Uniti sono
tre bacini
fondamentali
di clientela.
Mercati dove
il brand Carnelutti
è paradossalmente
ancora più forte
che in Italia»**

e differenti talenti. Da noi, anche chi è transitato in precedenza aveva una visione e ha creato i presupposti della continuità, che poi è uno degli ingredienti indispensabili per poter ambire a trasformarsi in istituzione. Forse la prossima sfida è proprio questa: saper dimostrare che non è un caso se abbiamo compiuto quasi 120 anni, continuando a essere proiettati esclusivamente verso ciò che verrà, senza mai voltarsi indietro. 🍷



REFERENDUM, per gli avvocati d'affari «UN TRENO CHE NON VA PERSO»

Cosa pensano i business lawyer dell'imminente scadenza elettorale? *MAG* ne ha interpellati cinquanta. In molti pensano che non sia una riforma perfetta ma sia l'unica possibile e che per questo motivo non bisogna mancare l'occasione di cambiare. Il fronte del No? Tace





Il prossimo 4 dicembre gli italiani sono chiamati alle urne per pronunciarsi sulla riforma costituzionale ([si veda il numero 69 di MAG](#)).

Tra i business lawyer il dibattito è piuttosto acceso. Anche se quelli che hanno più voglia di far sapere come la pensano sono sul fronte del sì.

Questo è quanto emerge da una indagine a campione (di carattere non scientifico e quindi non considerabile un sondaggio) fatta da MAG che ha interpellato 50 professionisti per tastare il polso a questa particolare fetta di elettorato. Dei 50 legali sentiti, il 32% ha accettato di rispondere alle nostre domande. Il senso generale delle opinioni espresse si può riassumere richiamando la metafora del «treno che non va perso».

Come, infatti, sottolinea **Stefano Sciolla**, socio di Latham & Watkins, «una eventuale vittoria del "no" produrrebbe lo stallo su



Stefano Sciolla

«Una eventuale vittoria del No produrrebbe lo stallo su qualsiasi riforma delle regole per i prossimi anni»



Enrico Castaldi

«Credo che questo voto referendario rappresenti un momento importante nella storia italiana recente»

qualsiasi riforma delle regole per i prossimi anni».

L'instabilità politica degli ultimi dieci anni (in cui si sono alternati sei governi, a differenza ad esempio dei tre della Gran Bretagna e della Germania) ha prodotto, a detta di Sciolla, «scelte parlamentari

e legislative di breve periodo, lentezza dell'iter legislativo, abuso dei decreti legge e del ricorso al voto di fiducia per il passaggio diverse norme».

La sensazione è che l'Italia sia un Paese immobile, e che quindi sfruttare l'occasione di una riforma che finalmente metta mano al bicameralismo perfetto e dia un nuovo ordine al rapporto tra Stato e Regioni sia importante è ribadita da **Enrico Castaldi**, founding partner di CastaldiPartners.

«Credo che questo voto referendario rappresenti un momento importante nella storia italiana recente», dice a *MAG* l'avvocato, «un passaggio nodale per passare alla terza Repubblica. Dai tempi dei lavori della

commissione bicamerale sono passati quasi vent'anni. Vent'anni di un Paese bloccato, di una economia che non cresce, di un potere esecutivo che non riesce a concludere le legislature, di un'azione di riforma ostaggio di veti incrociati».



Franco Toffoletto

«Rifare tutto vorrebbe dire buttare via almeno 5 anni per giungere allo stesso risultato. Non ce lo possiamo permettere»



Più nel merito della questione è entrato **Franco Toffoletto**, name partner dello studio



Giuseppe La Scala

«La vittoria del No premierebbe un fronte unito solo dall'opposizione a Matteo Renzi, ovviamente incapace di esprimere congiuntamente una qualsiasi proposta alternativa»

Toffoletto De Luca Tamajo. «Per andare a questa indispensabile revisione costituzionale ci sono volute 5.600 votazioni, si sono esaminati 122 emendamenti e il testo è passato tre volte al Senato e tre volte alla Camera, per essere approvato con una maggioranza del 56%. Rifare tutto vorrebbe dire buttare via almeno 5 anni per giungere allo stesso risultato. Non ce lo possiamo permettere». Soprattutto, dicono in molti, tra cui **Giuseppe La Scala**, senior partner dell'omonimo studio legale, se le ragioni del No nulla hanno a che vedere con il contenuto della riforma. «La vittoria del No premierebbe un fronte unito solo dall'opposizione a **Matteo Renzi**, ovviamente incapace di esprimere



Mario Tonucci

«Al nuovo Senato sarà richiesto di rappresentare più efficacemente le esigenze e gli umori del territorio rispetto all'operato nazionale»

congiuntamente una qualsiasi proposta alternativa».

Sul contenuto, invece, interviene **Mario Tonucci**, senior partner dello studio Tonucci &

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



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



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

www.barberinosworld.com



Filippo Troisi

«In linea teorica, la riforma costituzionale potrebbe sicuramente essere fatta meglio»

Partners: «La riforma ha l'indubbio vantaggio di trasformare il Senato (sin dall'origine a "base regionale"; art. 57) in qualcosa di totalmente diverso dalla Camera, sia per composizione sia per compiti, con la possibilità di realizzare un organo statale di effettivo controllo dell'attività

governativa. Per certi aspetti, il futuro Senato (di cui si è evitato l'affollamento) potrebbe diventare molto più autorevole». Quanto al rapporto tra Stato e Regioni, Tonucci aggiunge: «Al nuovo Senato sarà richiesto di rappresentare più efficacemente le esigenze e gli umori del territorio rispetto all'operato nazionale. Alle Regioni, invece, continueranno a competere molte delle materie che, sino a oggi, hanno ampiamente trattato (dopo la riforma Bassanini)».

Certo, tra i legali interpellati da *MAG* sono in molti a riconoscere anche che la riforma non è la migliore possibile. Ma sul punto, chi la pensa così, punta il dito contro la necessità di arrivare a un testo di compromesso a cui i

promotori non hanno potuto sottrarsi. «In linea teorica», osserva **Filippo Troisi**, socio di Legance, «la riforma costituzionale potrebbe sicuramente essere fatta meglio, ma da un punto di vista pratico non si può negare che essa non sarebbe mai stata approvata



Riccardo Rossotto

«Se il Sì dovesse prevalere, bisognerà poi migliorare il contenuto della riforma costituzionale...»



Stefano Valerio

senza raggiungere dei compromessi politici». «Se il "Sì" dovesse prevalere», aggiunge **Riccardo Rossotto**, socio fondatore di R&P Legal, «bisognerà poi migliorare il contenuto della riforma costituzionale, ma avremo tempo e intelligenze giuridiche adeguate per farlo». Inoltre, anche con l'eventuale passaggio della riforma Boschi, tra i business lawyer italiani c'è la consapevolezza che la stagione delle riforme non potrà considerarsi chiusa. Anzi, bisognerà presto mettere mano ad altre

questioni rilevanti. «Un riforma chiave per il futuro», dice Troisi, «è sicuramente quella del sistema giudiziario, che è ormai al collasso in molti tribunali d'Italia».

Stefano Valerio, managing partner di Gatti Pavesi Bianchi, invece, sottolinea l'importanza di una «riforma fiscale con una riduzione del numero di tasse e una semplificazione delle numerose applicazioni; dell'abolizione delle regioni a statuto speciale; e di una riforma degli appalti pubblici».

Mentre per **Giampaolo Salsi**, amministrative partner di K&L Gates, «giustizia, pubblico impiego, fisco e liberalizzazioni sono aree nelle quali sarebbero stati richiesti interventi più urgenti». Nondimeno, conclude l'avvocato, «se gli obiettivi - fra quelli che si pone la



Giampaolo Salsi

«Giustizia, pubblico impiego, fisco e liberalizzazioni siano aree nelle quali sarebbero stati richiesti interventi più urgenti»

riforma - di assicurare maggiore stabilità di governo e semplificare l'iter legislativo saranno raggiunti, la riforma costituzionale rappresenterà un importante presupposto per il raggiungimento delle priorità sopra richiamate». 🗳️

L'annus horribilis di Slater and Gordon

La law firm australiana, è alle prese con un bilancio in perdita e una class action avviata dai suoi azionisti. Ma il numero uno, Andrew Grech si dice ottimista: «Abbiamo fatto importanti passi per invertire la performance negativa» in Uk

di sabrina provenzani



A

ll'inizio del 2015, l'espansione nel Regno Unito di Slater and Gordon, law firm australiana specializzata in personal injuries, class

action e group litigation, sembrava inarrestabile.

Prima firm australiana a quotarsi in Borsa, nel 2007, era approdata nel mercato britannico solo nel gennaio 2012, debuttando in grande con l'acquisizione di Russell Jones & Walker, completata in aprile. Si erano poi aggiunte altre acquisizioni: Fentons Solicitors, con sedi a Manchester e Londra; operazioni importanti dello studio Pannone, di Manchester, acquisite per 33 milioni di sterline; l'espansione nel nord-ovest (con

l'acquisto di Walker Smith Way) e a Cardiff (Leo Abse & Coen).

A luglio 2014, il lancio di uno schema per la distribuzione di un milione di azioni allo staff britannico, nei 18 uffici in Inghilterra e Galles e l'annuncio, ad agosto, di ricavi per 231 milioni di sterline. Il piano per il 2015 era di far crescere il business nel Regno Unito fino a coprire il 45% delle revenue totali della società, con un margine di profitti intorno al 23-24%.

Il grande salto avviene però ad aprile 2015, quando gli azionisti danno semaforo verde all'acquisizione dei servizi legali di Quindell, gigante britannico della consulenza infortunistica, per la cifra monstre di 1,3 miliardi di dollari (850 milioni di euro). Cash.

All'indomani dell'accordo, la law firm australiana fa sapere di aver trovato due errori nel report sul cash flow. Il titolo precipita: una caduta, fra aprile 2015 e febbraio 2016, del 95% del valore iniziale.

Com'è potuto succedere?

Al momento, il principale "imputato" è proprio l'operazione Quindell che non ha portato i benefici sperati. Quindell, nel frattempo ha cambiato nome e, come Watchstone Group PLC, deve difendersi non solo dalla causa intentatagli da Slater and Gordon ma anche da un'inchiesta del Serious Fraud Office britannico. Tuttavia anche le rendicontazioni di

Slater & Gordon finiscono sotto la lente dell'Australian Securities and Investments Commission che indaga sugli errori nel cash flow britannico e poi decide di non procedere.

Intanto, un approfondito articolo del *Sunday Morning Herald*, pubblicato lo scorso 25 giugno, parla di "hubris", degli effetti negativi di un "appetite", una ossessione per la crescita a tutti i costi che avrebbe stravolto il modello che aveva garantito alla firm il proprio successo sino a questo momento.

In ogni caso, l'impatto sui conti è pesantissimo: il 30 gennaio 2016, data di pubblicazione dell'ultimo rendiconto finanziario, le perdite sono di 1.017 milioni di dollari.

Il group managing director **Andrew Grech** è però cautamente ottimista: «Il 2016 è un anno diviso in due metà distinte. Nella prima parte abbiamo avuto risultati estremamente deludenti, ma nella seconda abbiamo fatto importanti passi per invertire



Andrew Grech





finance community

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario



la performance negativa della sede britannica e i risultati cominciano a vedersi».

La riorganizzazione del business britannico è in corso, con la chiusura di alcune sedi e il licenziamento di un numero imprecisato di dipendenti da completare entro i primi mesi del 2017. Resta da capire quale sarà davvero la portata delle conseguenze di un "annus horribilis" e se e in che misura potranno intaccare il business della casa madre.

Difficile prevederlo con certezza. Uno degli elementi da considerare è l'impatto della class action australiana da 250 milioni di dollari presentata lo scorso 12 ottobre dalla law firm Maurice Blackburn e sottoscritta da più di 300 fra investitori istituzionali, fondi e singoli.

La tesi di Blackburn è che Slater and Gordon avesse problemi strutturali indipendenti dall'acquisizione di Quindell, e che già in altre occasioni

la firm avrebbe mancato di rendere note ai suoi shareholders informazioni privilegiate nei tempi previsti. «Dire che non abbiano raggiunto gli obiettivi previsti è un eufemismo: se ne sono tenuti lontanissimi. Questo fa pensare a criticità di sistema in tutti i comparti. I problemi di cui siamo al corrente, e sono tanti, potrebbero essere solo la punta dell'iceberg» ha dichiarato **Andrew Watson**, responsabile nazionale delle class action di Blackburn.

Slater and Gordon Uk ha declinato le nostre richieste di interviste, ha confermato che non sono previste ulteriori chiusure e licenziamenti e, per una replica sulla class action, ci ha rimandato al commento ufficiale di Grech: «Slater and Gordon ha assunto consulenti legali esterni e si difenderà con forza dalle accuse. La class action non avrà alcun impatto sull'attività quotidiana di assistenza ai clienti. Continueremo a lavorare al



massimo per offrire servizi legali di alta qualità ed economicamente accessibili. Il nostro management resterà concentrato sulla realizzazione del nostro programma di miglioramento della performance in tutti i settori per accrescere guadagni e cash flow e ridurre il debito, in linea con i precedenti impegni». 🇬🇧



DONNE E STUDI LEGALI: poche socie e TANTE CONTRADDIZIONI

Secondo una ricerca di *legalcommunity.it* le partner sono solo il 16,84%. Per una professionista su cinque, la maternità è un ostacolo alla carriera

di silvia pasqualotto



Sono più della metà dei praticanti e degli stagisti che entrano negli studi legali (il 51,31%, secondo i dati Asla, l'Associazione degli studi legali associati), eppure al ruolo di partner arrivano solo in poche. Il 16,84% per essere precisi. La cifra è il risultato dell'analisi - fatta da *legalcommunity.it* a partire dalle informazioni contenute nei siti web - di un campione di 60 studi legali

d'affari italiani e internazionali attivi nel nostro Paese.

Confrontando il numero dei soci e delle socie (partner, equity e non equity) è emerso che la leadership delle law firm continua a essere quasi del tutto maschile. Diventare socia di uno studio legale è perciò ancora una strada in salita.

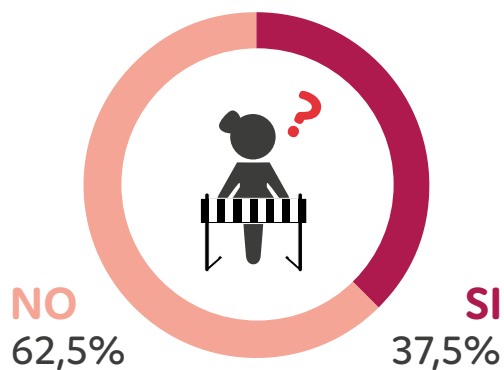
Per capire meglio le ragioni di questa situazione abbiamo coinvolto in un'indagine sul tema oltre 400 professioniste che lavorano in studi legali e tributari. Dalle loro risposte sono emerse molte contraddizioni e una forte divisione.

Da un lato ci sono professioniste che criticano aspramente un'organizzazione del lavoro «a misura di uomo». E dall'altro quelle che negano che essere donna incida sulla possibilità di fare carriera.

DONNE E POTERE: UN BINOMIO PIENO DI CONTRADDIZIONI

Secondo la maggior parte delle avvocate e delle fiscaliste (62,5%) che hanno partecipato alla nostra indagine, essere donna non è un ostacolo alla carriera. Molte anche le professioniste (54,2%) che hanno dichiarato che all'interno dei loro studi uomini e donne hanno le stesse possibilità di crescita professionale. Queste risposte

**Ritiene che l'essere donna
abbia ostacolato o rallentato
la sua carriera?**



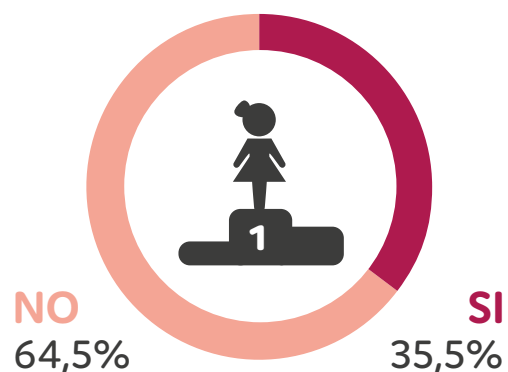
vengono però contraddette dalla domanda: "Nello studio in cui lavora le donne hanno facilmente accesso alle posizioni di vertice?". Secondo il 64,5% delle intervistate, infatti, alle donne sono spesso preclusi i ruoli apicali.

C'è quindi la percezione di una possibilità – o come hanno scritto molte di un "in teoria" - che però non si traduce in realtà. «Le donne – ha scritto una professionista che ha chiesto di rimanere anonima - devono sforzarsi molto più degli uomini per raggiungere posizioni di vertice e spesso devono rinunciare a qualcosa. Alcune perdono la femminilità, adottando gli atteggiamenti più 'bossy' dei colleghi uomini. Altre rinunciano alla maternità e all'affetto di un compagno. Altre ancora sono costrette a delegare in toto o quasi la crescita dei figli. A tutte

queste rinunce e compromessi non corrisponde quasi mai un pari trattamento rispetto ai colleghi maschi, né in termini di compenso né in termini di carriera».

Eppure questa difficoltà di accesso alle posizioni di vertice non viene considerata da tutte le professioniste come una forma di discriminazione. «Se più che legittimamente decidiamo che il lavoro non è la nostra priorità o che è solo una delle attività di cui dobbiamo o vogliamo occuparci nel corso della nostra giornata - dice **Alessia Allegretti**, partner di R&P Legal - non possiamo e, soprattutto, non dobbiamo pretendere di raggiungere i medesimi traguardi di chi, altrettanto legittimamente, ha deciso di porre al primo posto della scala dei valori la propria professione».

**Nello studio in cui lavora
le donne hanno facilmente accesso
alle posizioni di vertice?**



CASTALDI PARTNERS

PARIS

MILANO

LONDON



castaldipartners.com

DIVISE ANCHE SULLA MATERNITÀ

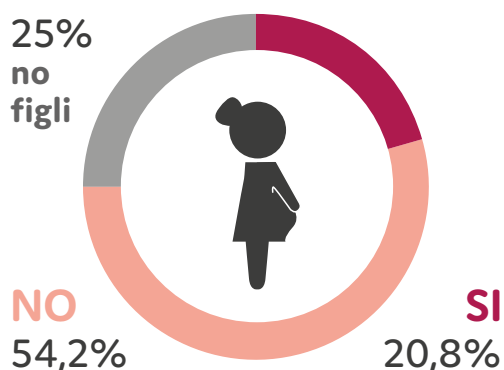
Secondo il 54,2% delle intervistate la maternità non ha influito negativamente sulla propria carriera. La maggior parte delle avvocate e delle fiscaliste che si sono espresse in questo modo hanno però precisato di aver deciso di rimandare questo momento in modo che non interrompesse il momento più delicato dell'ascesa professionale.

Numerose anche le professioniste che hanno ammesso di essere riuscite a fare carriera, nonostante la maternità, perché hanno deciso di mettere in secondo piano il ruolo di madre o di viverlo in maniera "non tradizionale". «Diventare madre – ha detto un'avvocata – non ha influito sulla mia carriera ma il sacrificio mio e di mia figlia è stato enorme. Bisogna scegliere: se decidi di fare l'avvocato

d'affari, devi accettare di non svolgere il ruolo di madre nei modi tradizionali».

Tra coloro che, invece, hanno ammesso (il 20,8%) che diventare madri ha rallentato o bloccato la carriera, c'è anche chi ha raccontato che «in una law firm internazionale io e altre colleghe, a fronte di una dichiarata politica di diversity, siamo state discriminate proprio durante la maternità. Un momento arrivato, tra l'altro, piuttosto tardi perché interrompere la carriera in una fase intermedia per avere un figlio significa venire semplicemente escluse. Nonostante quindi molte colleghe avessero atteso di avere una posizione di rilievo prima di 'concedersi' la maternità, il management ha ritenuto più opportuno avvantaggiare colleghi maschi proprio nei pochi mesi di assenza obbligatoria».

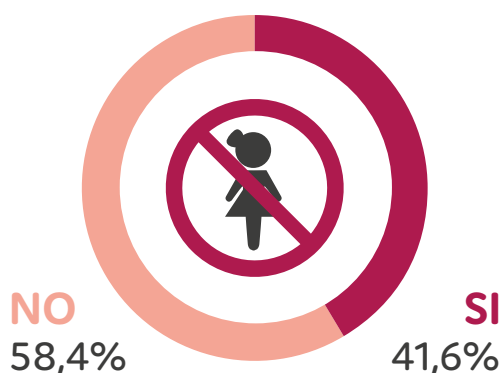
La maternità ha influito sulla sua carriera?



DISCRIMINATE A METÀ

Alla domanda "Ritiene di aver subito discriminazioni nel corso della sua carriera?", le professioniste si sono divise. Il 41,6% delle intervistate ha risposto in maniera affermativa. Mentre tra coloro che hanno risposto "no", molte hanno precisato che probabilmente non sono a conoscenza delle decisioni che vengono prese dai vertici dello studio.

**Ritiene di aver subito discriminazioni
nel corso della sua carriera?**



Tra chi ha negato di aver subito discriminazioni ci sono anche alcune avvocate che hanno precisato di non essere mai state trattate in maniera diversa perché si sono uniformate al comportamento dei colleghi maschi. «Ritengo di non aver subito discriminazione perché mi sono dovuta piuttosto adattare al modello maschile e ho cercato di far credere di essere perfettamente organizzata e di non aver mai bisogno di stare con i miei figli», ha rivelato un'intervistata. Tra coloro che invece hanno ammesso episodi di discriminazione, c'è anche chi, oltre che ai colleghi, li ha attribuiti ai clienti: «Sono spesso gli stessi clienti, per la maggior parte uomini, a contribuire a questo rallentamento nell'accesso alle posizioni di vertice. Viviamo in un'epoca in cui il cliente ha ancora difficoltà a rivolgersi a una donna chiamandola avvocato. O siamo dottoresse o signore o signorine».

IL GENDER GAP... CHE NON C'È

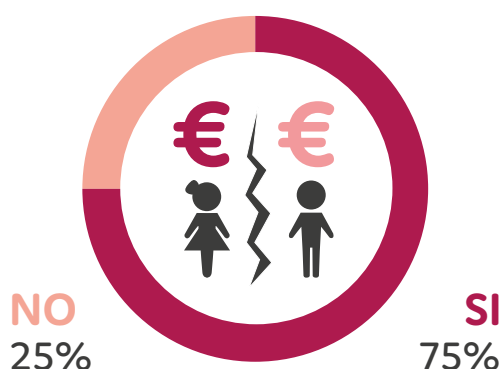
La maggior parte delle intervistate (il 75%) ha dichiarato che la sua retribuzione è uguale a quella dei colleghi maschi. Solo il 25% ha invece ammesso l'esistenza di un divario di retribuzione compreso tra il 20% e il 30%.

Le risposte di questa timida minoranza trovano però riscontro nei dati resi noti dalla Cassa Forense.

Secondo l'ente previdenziale della categoria, infatti, il reddito medio di un'avvocata è oggi poco superiore a 22 mila euro annui. Mentre quello dei colleghi maschi è di circa 51 mila euro. Il volume d'affari Iva medio è, invece, di appena 30.775 euro per le donne e 81.871 euro per gli uomini.

Negli studi d'affari (che, lo ricordiamo, occupano una minoranza spesso privilegiata dei 240mila avvocati

**Il suo salario è uguale a quello
dei colleghi maschi pari livello?**





inhousecommunity 



italiani) la cifra media dei compensi è comunque più elevata.

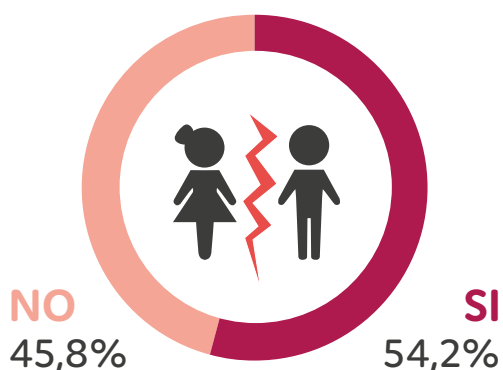
STUDI STRANIERI: TANTE POLICY MA POCA PARITÀ

Analizzando il numero di donne socie nelle law firm straniere che operano nel nostro Paese, si nota che solo quattro studi superano il 20% della presenza femminile al vertice. E solo uno raggiunge la soglia del 40%. Eppure quasi tutti – a differenza di quelli italiani – dichiarano, nei loro siti web, di avere delle policy per valorizzare la diversity e anche la presenza di donne. Sembra quindi che, al di là delle dichiarazioni, spesso le sedi italiane delle law firm internazionali non applichino queste linee guida. O, come ha spiegato un'intervistata:



«Gli studi sono fatti da persone e non da policy. E le persone che dovrebbero garantire l'applicazione uniforme delle policy in tutti i Paesi sono spesso vittime dei propri pregiudizi».

**Nello studio in cui lavora
le donne hanno le stesse possibilità
di fare carriera degli uomini?**

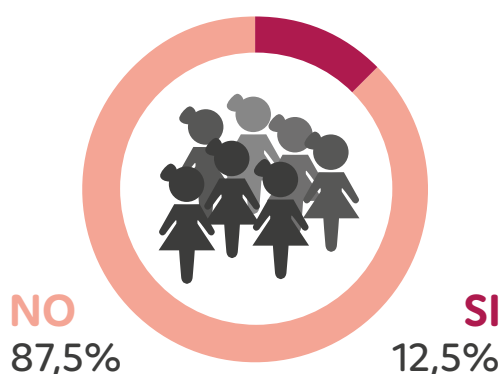


STUDI ITALIANI: NUMERI IN MIGLIORAMENTO MA POCHE TUTELE

Leggermente migliore la partnership femminile negli studi italiani. Nel campione preso in esame sono infatti 17 le law firm che superano il 20% di donne al vertice. Mentre

si riducono a quattro quelle che hanno più del 40% di partner donne. E tuttavia bisogna ricordare che il dato comprende sia le partner, sia le equity partner: le uniche davvero alla pari con i soci uomini.

Il suo studio ha delle policy per aumentare o favorire la presenza di donne?



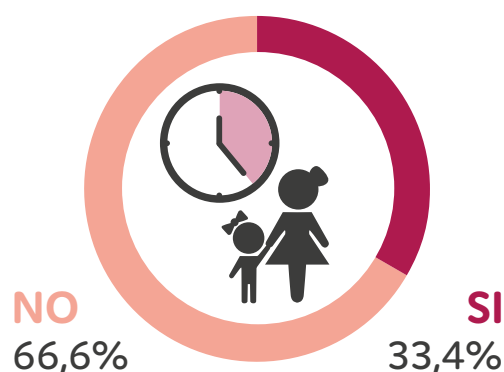
Mancano, invece, nella quasi totalità degli studi legali italiani, nazionali e internazionali, delle policy per aumentare o favorire la presenza di donne, come ha dichiarato l'87,5% delle professioniste che hanno risposto all'indagine. Poche anche le law firm che prevedono delle agevolazioni in termini di tempo e flessibilità sul lavoro per i genitori. Sono infatti solo il 33,4%, a detta delle intervistate, gli studi legali e fiscali che offrono facilitazioni per le mamme e i papà.

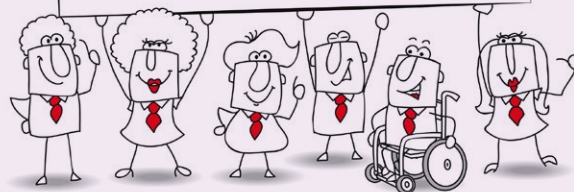
PARITÀ TRA SESSI? LA COMMUNITY È DIVISA

Un dato curioso è quello che emerge dalle risposte delle professioniste che lavorano nelle law firm meno virtuose, quelle cioè dove la presenza di partner donne è pari a zero. Sono paradossalmente proprio loro quelle che hanno dato le risposte più positive. Il 50% delle avvocate e fiscaliste che lavorano in studi senza donne ai vertici hanno infatti dichiarato che nel loro luogo di lavoro esiste una vera parità di genere e che le professioniste hanno esattamente le stesse possibilità di fare carriera dei colleghi uomini.

Tutto bene quindi? Non proprio, perché il restante 50% delle colleghe che lavorano in studi senza donne al vertice hanno invece segnalato con chiarezza le grandi criticità presenti nei loro luoghi di lavoro. 🚫

Il suo studio offre delle agevolazioni in termini di tempo e flessibilità sul lavoro per i genitori?





Comunicare la diversity:

pochi promossi tra gli studi legali italiani

Che la diversity non sia un tema in cima alle priorità della maggior parte degli studi legali italiani, lo dicono i numeri sulla presenza di partner donne ([vedi articolo su MAG](#)). Ma un indizio si trova anche nei siti web delle law firm. In quasi tutti i portali degli studi legali – compresi quelli che invece (per fortuna) di socie ne hanno parecchie – manca una sezione dedicata alla diversity.

Si tratta di una mancanza che non si riscontra, invece, nei siti web della maggior parte degli studi stranieri che, già da parecchi anni, (al di là – va detto – dell'effettiva applicazione di queste policy) hanno compreso il valore di comunicare ai propri clienti e anche ai futuri associati la loro attenzione verso questo tema.

Analizzando invece i portali di 40 tra i più importanti studi italiani, si nota come solo una minoranza abbia deciso di dedicare qualche riga al fatto che la diversity rappresenti per loro un valore fondante, tanto quanto l'attenzione al cliente o la trasparenza. Tra i "virtuosi" ci sono, ad esempio, Pavia e Ansaldo, Toffoletto De Luca Tamajo e Trevisan & Cuonzo.

Ma cosa ha spinto questi studi a fare una scelta ancora controcorrente nel panorama legale italiano? L'abbiamo chiesto a **Julia Holden**, senior partner dello studio Trevisan e Cuonzo che ci ha spiegato che la loro decisione «è nata dalla volontà di comunicare anche all'esterno una scelta che, già da anni, avevano fatto in maniera informale: la parità a tutti i livelli. Al momento, ad esempio, nello studio ci sono tre senior partner uomini e cinque donne. Mentre gli associate sono nove donne e sette uomini».

«Così circa tre anni fa – continua la professionista – abbiamo deciso di inserire nel nostro sito una sezione dedicata alla diversity perché pensiamo che l'avvocatura italiana debba avere, anche su questi temi, un respiro più internazionale».

L'effetto? «Sicuramente un ambiente di lavoro più stimolante e inclusivo» racconta l'avvocata «ma anche un riscontro positivo da parte dei clienti. Nelle grandi aziende c'è infatti una crescente attenzione alla gender diversity anche nella scelta degli studi legali», racconta l'avvocata. 🧑🏻‍💼

Real Estate,

il mercato è in fase
«attendista»



Parla Olaf Schmidt, partner di Dla Piper. «Si aspetta l'esito del referendum e l'evoluzione della crisi bancaria». Le operazioni? «Ripartiranno nel primo o nel secondo trimestre del 2017»



Olaf Schmidt



I mercato del real estate italiano frena. Nei primi nove mesi del 2016, i volumi totali di investimento hanno toccato 5,4 miliardi di euro, in aumento del 5% sullo stesso periodo del 2015. Ma in questa fase, alla vigilia del referendum costituzionale e con l'incognita di quali soluzioni saranno adottate per rispondere alla crisi del sistema bancario, l'atteggiamento degli investitori è decisamente «attendista». A raccontare a *MAG* lo scenario è **Olaf Schmidt**, partner di Dla Piper responsabile del dipartimento real estate e managing director Europa e Medio Oriente dello studio.

In particolare, stando ai dati emersi del convegno Quo Vadis di Dla Piper (fonte CBRE) il mercato immobiliare italiano nel terzo trimestre

2016 ha registrato volumi totali pari a 1,75 miliardi di euro, in crescita del 16,6% sullo stesso periodo nel 2015. Di questi, la componente di investimenti domestici ammonta a 810 milioni di euro, in netto aumento rispetto ai 400 milioni di euro registrati nello stesso periodo nel 2015. La componente rimanente di investimenti da parte di soggetti esteri (di circa un miliardo di euro) risulta invece in calo rispetto allo stesso periodo nel 2015.

Avvocato Schmidt, partiamo con un telegramma: come sta il real estate italiano?

Dopo un primo semestre molto positivo, torna un sentimento di preoccupazione e cautela fra gli investitori nazionali e internazionali che continuano comunque a guardare con interesse al nostro Paese.

Cosa li preoccupa?

Il mercato immobiliare italiano deve fare i conti con le incertezze del quadro politico-economico. Nonostante un giudizio prevalentemente positivo sul potenziale di crescita, la maggior parte degli investitori italiani e internazionali preferisce attendere l'esito del referendum e l'evoluzione della crisi bancaria prima di prendere decisioni su nuove opportunità.

Ma la sensazione è che il mercato venga visto con occhi nuovi...

La percezione del mercato italiano è molto migliorata. I nostri clienti internazionali ci confermano che l'Italia si inserisce in un ambito di investimento europeo e, a differenza di molti altri Paesi europei, i valori presentano ancora un margine di crescita per uno o due anni.

Quindi?

In un contesto di incertezze globali forse mai viste prima, l'Italia offre ancora rendimenti interessanti, alla luce anche degli yield estremamente bassi in molti paesi europei come Uk, Germania e i *Nordics*.

«In un contesto di incertezze globali forse mai viste prima, l'Italia offre ancora rendimenti interessanti, alla luce anche degli yield estremamente bassi in molti paesi europei come Uk, Germania e i *Nordics*»

Che dimensioni ha questo mercato? Pensa possa crescere ancora?

Il mercato immobiliare in Italia ha registrato più di cinque miliardi di euro di volume di investimento nei primi tre trimestri del 2016, con rendimenti che arrivano fra il 3 e il 4% su uffici "Central business district" e nell'High street retail. Attualmente riscontriamo un

rallentamento degli investimenti alla luce delle incertezze sopra menzionate e prevedo una ripresa solo nel primo o secondo trimestre del 2017. L'unica eccezione potrebbe riguardare le operazioni nascenti nel mondo del distressed real estate dove pare che finalmente le banche stiano dismettendo alcuni importanti portafogli immobiliari.



Quali sono le condizioni che possono sostenerlo?

L'andamento del mercato immobiliare italiano dipende innanzitutto dal clima politico-economico. A mio avviso, la fiducia degli investitori italiani e internazionali in una crescita dei valori immobiliari ci sarà se il Paese dimostrerà di voler continuare sulla strada delle riforme, grazie al referendum e magari con qualche ulteriore accelerazione.

E poi?

Oltre al contesto macro-economico, l'aspetto più importante per un andamento positivo del mercato immobiliare italiano è rappresentato dal contesto legislativo-amministrativo. Abbiamo bisogno di riforme nel settore dell'esecuzione immobiliare per far decollare il mercato del distressed real estate e necessitiamo di norme fiscali più prevedibili e un fisco meno aggressivo.

Passi avanti ne sono stati fatti?

Un buon segnale arriva dalla recentissima manovra di stabilità: ad esempio, con l'inserimento della cosiddetta norma "Paperoni", vediamo l'introduzione in Italia di un regime stile *resident not*

domiciled inglese. Si tratta del regime che ha contribuito notevolmente al boom, anche immobiliare, di Londra, e che potrebbe avere un buon impatto sugli investimenti nelle nostre principali città.

Capitali italiani e internazionali: quali sono i più attivi? Perché?

L'Italia è oggetto di interesse da parte del capitale istituzionale e del private equity internazionale in quanto, a differenza di molti altri Paesi europei, viene visto ancora in una fase positiva del ciclo immobiliare e continua a offrire rendimenti interessanti con un significativo potenziale di up-side nei valori immobiliari.



Olaf Schmidt

Chi si dimostra più interessato?

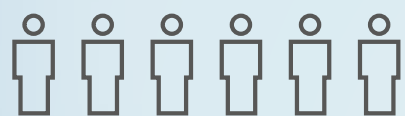
Vediamo soprattutto i fondi di private equity americani, ma anche i fondi classici immobiliari con capitale istituzionale, che guardano con grande interesse al mercato italiano. I fondi aperti tedeschi, che si erano praticamente ritirati dall'Italia, hanno investito quasi un miliardo di euro nel primo semestre del 2016. Gli investitori asiatici investono soprattutto nel settore alberghiero, così come anche i sovereign wealth funds e family offices dal Middle East.

Anche i trophy asset e gli alberghi danno l'idea di essere molto ambiti?

Sicuramente l'interesse per i trophy asset e gli alberghi è alto,

I FINALISTI

Energy *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

LUNEDÌ 30 GENNAIO 2017 • MILANO

In collaborazione con



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

per quest'ultima classe non c'è solo una ricerca di asset destinati al lusso e ai cinque stelle. Parallelamente si sta sviluppando la ricerca di immobili per le catene internazionali di tipo budget che si focalizzano su buone location nelle principali città italiane. A causa della mancanza di alberghi operativi in vendita, vediamo un grande interesse, sia per il lusso sia per il budget, negli asset da convertire e trasformare da uffici in uso alberghiero, principalmente nei centri città.

Converrà che si tratta di una piccola porzione dell'offerta: cosa serve per ampliarla?

L'offerta c'è, ci sono molti immobili sul mercato. Il problema è che non corrispondono alle esigenze degli investitori. Certo che si potrebbe anche ampliare il lato dell'offerta e per fare questo ci vorrebbe innanzitutto una normativa urbanistica-edilizia più snella e più prevedibile.

Vede particolari problemi?

Oggi in Italia uno sviluppo immobiliare importante dura più di 10 anni e la più grande parte di questo tempo viene assorbito dal processo autorizzativo. Per ampliare il lato dell'offerta necessitiamo di un intervento legislativo mirato a rendere più efficace il processo amministrativo e creare condizioni più agevoli per gli sviluppatori. Poi ci vorrebbe un mercato bancario più disposto



a finanziare iniziative speculative. Ma la vera differenza la devono fare i venditori con immobili non di prima categoria.

In che senso?

In questo settore le aspettative dei venditori prevalentemente italiani sono poco realistiche e i prezzi da loro richiesti non trovano riscontro nel mercato. Non possiamo dimenticare che il mercato italiano subisce ancora una svalutazione a causa del cosiddetto "rischio paese". Se pensiamo di continuare a ignorare la questione, non vedo come si possa pensare di arrivare alla soglia di 10 miliardi di euro di volume di investimento l'anno.

«Oggi in Italia uno sviluppo immobiliare importante dura più di 10 anni e la più grande parte di questo tempo viene assorbito dal processo autorizzativo»

Il Pubblico e i suoi innumerevoli asset che ruolo giocano?

Il patrimonio del demanio può contribuire in modo significativo alla crescita del mercato immobiliare italiano. Abbiamo visto notevoli passi in avanti negli ultimi anni e devo dire che gli operatori lato demanio dimostrano sempre di più un approccio privatistico nei processi di dismissione di questo patrimonio. Dobbiamo continuare su questa strada e quanto dichiarato dal dottor Aldo Mazzocco in occasione del Quo Vadis Italia 2016 fa sperare in un contributo significativo da parte di Cdp per il successo del mercato degli immobili pubblici. C'è ancora molto da fare per catturare l'interesse del capitale estero per questo segmento di mercato, ma quanto fatto fino a oggi rende rosea la previsione.

Un'ultima domanda su Brexit: che impatto può avere in questo scenario nei prossimi due anni?

La Brexit fa parte del quadro politico-economico mondiale dominato da incertezze. Non penso che in sé possa avere un impatto negativo (ma nemmeno positivo) sul mercato immobiliare italiano. Certo è - e lo vediamo già - che il mercato inglese, e soprattutto quello londinese, ne soffrirà le conseguenze, in termini

di volumi di investimento e valori immobiliari. Parallelamente, abbiamo riscontrato che molti investitori vedono ora delle opportunità di investimento a causa della svalutazione della sterlina.

«Non ho alcun dubbio che Londra rimarrà un mercato estremamente interessante per il capitale mondiale, seppure con alcuni aggiustamenti verso il basso sui valori immobiliari»

Londra resterà centrale?

Non ho alcun dubbio che Londra rimarrà un mercato estremamente interessante per il capitale mondiale, seppure con alcuni aggiustamenti verso il basso sui valori immobiliari. Per quanto riguarda il mercato immobiliare dell'Europa continentale, non vedo una città uscente dalla Brexit come la grande vincitrice. Nel settore

finanziario, prevedo che le banche sposteranno alcune attività da Londra in altri Paesi: città come Francoforte in primis, ma anche Parigi, Amsterdam, Milano e Madrid beneficeranno di questo spostamento, anche se non vedo impatti significativi sui rispettivi mercati immobiliari. 🏠

QUELLA PASSIONE ITALIANA PER I MATTONI USA

Se c'è un Paese dove gli italiani amano andare a investire nel mattone sono gli Stati Uniti d'America. Non a caso sono molti gli studi che si sono attrezzati per



seguire questo flusso di operazioni. Tra questi c'è Arhmf - Avila Rodriguez Hernandez Mena & Ferri che sul versante real estate si occupa soprattutto di residenziale e commerciale. Come spiega **Massimiliano Teia**, «gli investimenti Italiani nel real estate Usa si concentrano nel residenziale (soprattutto appartamenti) e alberghiero boutique». Si tratta di un mercato che sta raggiungendo la maturità, come osserva **Marco Ferri**: «Molti ritengono che il mercato stia approcciando il proprio massimo, e che presto raggiungerà un *plateau* (non necessariamente crollerà), perché la maggior parte degli acquisti immobiliari non sono stati finanziati (come invece era accaduto nel 2008)».

Di recente lo studio ha messo a segno un vero e proprio big deal nel settore. Infatti, la law firm di Miami ha assistito Pensam Residential nell'acquisizione di un complesso immobiliare (The Breakers Resort) costituito da 1.523 appartamenti per 350 milioni di dollari. Si tratta della più grande operazione del genere mai realizzata in Colorado. 🏡

TAX, occhi puntati sul BEPS

Paolo Tognolo spiega perché l'implementazione del progetto Ocse rappresenta una grande opportunità per chi fa fiscalità internazionale e a *MAG* dice: «Potenzieremo la nostra struttura»

Parola d'ordine: Beps. Per chi si occupa di fiscalità internazionale, l'implementazione del progetto Ocse denominato "Base erosion and profit shifting" rappresenta una delle più interessanti opportunità di business a venire. È quanto sostiene **Paolo Tognolo**, ex Pwc, che dal 2002 guida una boutique specializzata in



Paolo Tognolo

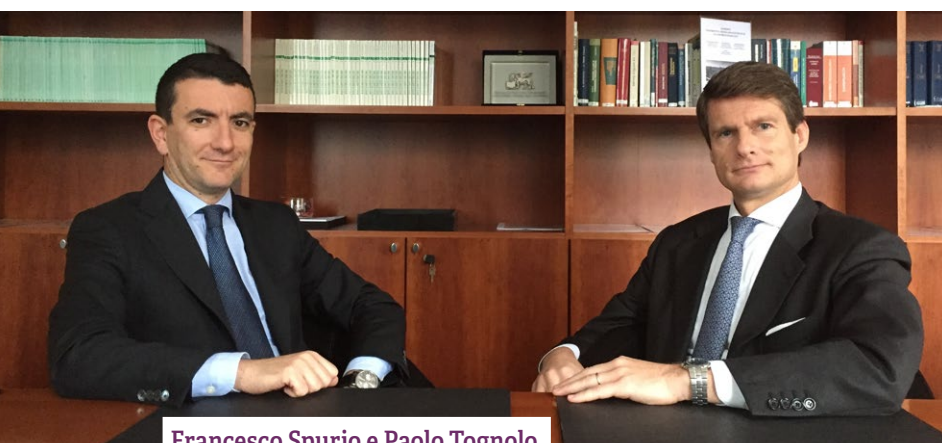
materia tributaria che porta il suo nome (e che ha clienti come Pirelli, Caterpillar e Dolce & Gabbana) in cui di recente è entrato **Francesco Spurio**, ex coordinatore dell'ufficio ruling internazionale della sede di Milano dell'Agenzia delle entrate.

«Il ruling internazionale», dice a *MAG* Tognolo, «ha avuto negli ultimi anni una crescente popolarità in Italia come peraltro già accaduto negli altri Paesi europei per gli strumenti di risoluzione delle controversie fiscali di tipo preventivo (APA)». Il ruling permette ai gruppi multinazionali, sia italiani che esteri, di cercare e trovare un punto di incontro con l'amministrazione fiscale italiana finalizzato a ridurre, se non azzerare, il rischio fiscale nelle operazioni transfrontaliere.

L'effetto Beps in questo mercato si prevede rilevante. L'implementazione del progetto «porterà a un incremento

delle verifiche fiscali in tutti i Paesi; i gruppi multinazionali devono quindi ora decidere se giocare un ruolo passivo o attivo a fronte di questo cambiamento». Nel primo caso, spiega il professionista, «dovranno discutere con i verificatori fiscali dei vari Paesi, con il rischio di dover poi intraprendere contenziosi a livello domestico o aprire procedure di accordo internazionale (Map – Mutual

«definita come l'acquisizione di una preparazione specifica coniugata con una pluriennale esperienza operativa in una determinata area di attività, è il fattore competitivo più importante per un professionista che opera in una boutique», secondo Tognolo. In questo senso, anche realtà molto piccole hanno la possibilità di crescere. L'arrivo di Spurio nello studio Tognolo ne è una dimostrazione.



Francesco Spurio e Paolo Tognolo

agreement procedures). Nel secondo caso, invece, i gruppi dovranno attivare accordi preventivi unilaterali (Ruling internazionale) o bilaterali (APA bilaterali o multilaterali) con le varie amministrazioni».

E non è tutto. «L'implementazione dei lavori Beps», sottolinea Tognolo, «richiederà ai gruppi multinazionali di rivedere la propria supply chain e, quindi, di procedere poi a delle business reorganization».

Lavoro per specialisti insomma. E proprio la specializzazione,

«Lo studio in questi anni ha maturato una significativa esperienza in tema di fiscalità internazionale e di transfer pricing. Spurio, con la professionalità maturata durante il suo percorso lavorativo precedente, rappresenta il completamento ideale della nostra expertise e consentirà anche ai collaboratori di studio di

crescere ulteriormente», dice Tognolo che poi aggiunge: «Francesco, oltre ad avere un ruolo tecnico, mi coadiuva anche negli aspetti organizzativi in quanto il modello da noi seguito è basato e continuerà a basarsi sul lavoro di squadra».

Una squadra che continuerà a crescere? «Sì, abbiamo intenzione di potenziare la struttura con altre figure che dovranno condividere i principi dello studio, che rappresentano il primo requisito per la selezione dei nuovi professionisti». 🧑‍💻

SEMPRE PIÙ LITI risolte fuori dai tribunali

Crescono i numeri delle ADR: + 12% in un anno. E il ruolo dell'avvocato? «Resta fondamentale», risponde Stefano Azzali, segretario generale della Camera Arbitrale di Milano

di gloria lattanzi

Sono state 298.728 le domande di giustizia alternativa nel 2015, il 12% in più rispetto all'anno precedente, non considerando i dati relativi alla negoziazione paritetica. È il quadro nazionale della giustizia alternativa nel 2015 che emerge dal Rapporto Isdaci, promosso da Unioncamere, Camera di commercio di Milano e Camera arbitrale di Milano.

Si tratta per circa il 66% di domande di mediazione amministrata e per il 34% di conciliazione davanti al Corecom. Gli arbitrati amministrati, cresciuti del 10%, sono stati invece 784.

MAG ha intervistato l'avvocato **Stefano Azzali**, segretario generale della Camera arbitrale di Milano, per capire le ragioni di questa crescita e le prospettive future, che fanno sperare in un futuro in cui le liti si risolveranno sempre più lontano dai tribunali e in nuove opportunità per gli avvocati.



LA MEDIAZIONE

A ormai sei anni dall'introduzione, a 4 anni dalla dichiarazione di illegittimità della Corte Costituzionale e a 3 anni dalla legge che l'ha (ri)disciplinata, la mediazione sta finalmente prendendo piede.

Il ricorso a quella amministrata è salito del 9%, con ben 196.247 domande registrate. Il 13,2% di queste è stato gestito dalle Camere di commercio. «Questa crescita non è frutto di particolari strategie, ma dimostra che gli strumenti di ADR (Alternative dispute resolution, ndr) sono buoni e c'è fiducia nella loro funzione. Non a caso tra le mediazioni 1 su 4 si è conclusa positivamente e comunque anche quando non si raggiunge l'accordo, la mediazione è utile perché si apre un dialogo e si definiscono le posizioni delle parti», afferma Azzali. È pur vero che l'81% di domande

riguarda la mediazione obbligatoria. Questa procedura richiede la necessaria assistenza di un avvocato e deve essere introdotta prima di un eventuale giudizio in tribunale quando la causa riguarda alcune particolari materie (es. locazioni, successioni, condominio).

Perché c'è ancora diffidenza verso la procedura di mediazione volontaria? Secondo Azzali «ciò dipende dalla scarsa affidabilità e qualità di molti centri di mediazione. Perciò il ministero della giustizia dovrebbe effettuare dei controlli e delle verifiche per testare la sussistenza dei requisiti richiesti per questa attività».

Ma le mediazioni non sono cresciute solo numericamente. Anche il loro valore medio è salito del 24,6% rispetto all'anno precedente, raggiungendo la cifra di 137.862 euro, mentre la durata di questo



Stefano Azzali

procedimento si attesta sui 103 giorni. Per quanto riguarda la collocazione geografica, quasi la metà delle domande si concentra al Nord. La maggior parte delle mediazioni riguarda i contratti bancari (23,5%). Al secondo posto ci sono le liti sui diritti reali, e a seguire locazioni e condominio. I contratti assicurativi rappresentano il 6% delle domande e quelli finanziari il 3,1%. Nel 52% dei casi chi propone la domanda di mediazione (volontaria), partecipa all'incontro facendosi assistere da un avvocato. Questa percentuale sale con riguardo agli

aderenti, che richiedono l'assistenza di un avvocato l' 83% delle volte. «Il ruolo dell'avvocato resta fondamentale – afferma Azzali - se l'avvocato fa bene il suo mestiere la trattativa è più solida e l'accordo finale è blindato. Infatti suggeriamo di farsi assistere da un legale anche nella mediazione volontaria».

I NUMERI DELL'ARBITRATO

Nel 2015, tra le 784 domande di arbitrato amministrato registrate, il 76% è stato ricevuto dalle Camere arbitrali delle Camere di commercio. Il valore medio dell'arbitrato è più alto di quello della mediazione e si attesta sui 243.486 euro (escludendo quelle ricevute dalla Camera arbitrale dell'Autorità anticorruzione, pari a oltre 7 milioni di euro, e dalla Camera arbitrale di Milano, pari a euro 3.769.515 e in crescita del +59% rispetto al 2014). L'86% dei procedimenti riguarda controversie sorte tra due imprese o tra un ente ed un'impresa, mentre il restante 12% riguarda procedimenti tra imprese e consumatori. Tra le materie oggetto d'arbitrato prevale quella societaria, con il 34%

dei casi. Subito dopo si collocano gli appalti e a seguire commercio, immobiliare e proprietà industriale. La metà di tutte le camere arbitrali d'Italia si concentra a Roma, Milano, Genova e Bologna.

Quella meneghina, con 131 domande, copre da sola il 17% di tutti gli arbitrati rilevati a livello nazionale ed è l'unico ente che tratta arbitrati internazionali.

«Il nostro tratto distintivo è l'indipendenza degli arbitri – precisa Azzali – siamo l'unico ente in Europa ad aver predisposto un codice deontologico per garantirla».

Inoltre, grazie a una ricerca condotta dalla dottoressa **Laura Barison**, è stato accertato che le decisioni emesse all'esito di un arbitrato presentano una notevole resistenza alle impugnazioni. Su 99 sentenze emesse dalle Corti d'appello di Brescia, Genova, Torino e Milano tra il 2007 e il 30 giugno 2014, i lodi annullati sono solo 4.

Quindi le decisioni arbitrali hanno ottime chance di diventare definitive e regolare con certezza i rapporti tra le parti. Ciò vuol dire che l'arbitrato può costituire un ottimo argine al ricorso alla giustizia ordinaria. Proprio per questa sua qualità, il D.Lgs. 132/2014 ha introdotto la possibilità per le parti in causa di chiedere il trasferimento

della lite davanti ad arbitri scelti tra avvocati che abbiano raggiunto almeno cinque anni d'iscrizione all'albo. La misura però non ha avuto ancora applicazione. Secondo Azzali, la ragione va rintracciata nel fatto che «le parti in una causa hanno già ruoli definiti, non hanno interesse a ricorrere alla giustizia privata, anzi magari una delle due vuole protrarre il giudizio. Ma non ha funzionato anche perché il sistema arbitrale ideato da questa legge ha meno garanzie rispetto a un arbitrato amministrato». Nonostante la crescita però, l'arbitrato resta comunque un'Adr di nicchia, destinata ai contenziosi di valore più elevato, anche in ragione dei suoi costi. Per promuoverla, la Camera arbitrale di Milano ha deciso di puntare sulla qualità degli arbitri, sull'efficienza dei servizi (ha infatti introdotto da poco la possibilità di deposito telematico degli atti) e sulla promozione culturale. «Per gli arbitrati internazionali dobbiamo migliorare la legislazione, stiamo lavorando con la commissione Alpa al ministero della Giustizia per la riforma dell'arbitrato. Scontiamo un po' di pubblicità negativa ma dobbiamo far capire anche all'estero che i nostri strumenti di Adr funzionano», conclude Azzali. 🍷

QUANDO IL REBRANDING ti fa globale

Da N+1, diventato Alantra, ad Arietti & Partners, trasformatosi in Oaklins Arietti, così le boutique della finanza cambiano il proprio marchio per una maggiore valenza a livello internazionale



Con le trattative commerciali internazionali in corso, la crescita all'estero di molte delle aziende nostrane, anche di medie dimensioni, e l'ingresso di nuovi player stranieri in Italia, l'm&a del nostro Paese è diventato ormai un comparto sempre più globale. Quando si fanno acquisizioni, il concetto di "Paese" in quanto tale non esiste più. Si ragiona in termini cross border, soprattutto in ottica di business e future sinergie.

Questa globalizzazione influisce, sia direttamente che indirettamente, sull'attività degli advisor e va a toccare anche aspetti fondamentali delle società di consulenza, come il brand.

O almeno questa sembra essere la motivazione dei più recenti casi di rebranding, come quelli di N+1, che è diventato Alantra, e di Arietti & Partners, attivo ora sotto il nome Oaklins Arietti.

Un anno fa, ma per motivi differenti, c'era stato invece Vitale e Associati, che per ragioni di affinità con il proprio ruolo aveva completamente cambiato il proprio brand, dalla denominazione al colore, passando a Vitale & Co. ([si veda MAG n. 36](#)).

SOTTO LO STESSO CAPPELLO

L'esigenza di essere, e apparire, globali ha spinto dunque molte boutique a seguire anche nel nome i propri network internazionali. L'ultimo in ordine di tempo ha riguardato l'advisory company Arietti & Partners, guidata da **Attilio Arietti** e già team italiano di m&a International dal 1998. Lo scorso ottobre, infatti, la società ha cambiato nome diventando "Oaklins Arietti".

La nuova denominazione rientra nella più ampia riorganizzazione del network m&a International, che a sua volta ha cambiato nome in Oaklins.

«Il rebranding è solo l'aspetto esteriore di un obiettivo più grande del nostro network - spiega **Marco Vismara**, partner di Oaklins Arietti - che è quello di posizionarci fra i maggiori gruppi globali di m&a nel mid-market, con un focus su 14 settori industriali e nel complesso 700 professionisti nel settore m&a dislocati in 60 uffici nel mondo». Per fare questo però, «era necessario racchiudere sotto lo stesso cappello tutte le singole



Marco Vismara

realtà presenti nei vari Paesi che fino a oggi operavano ognuno con il proprio marchio anche ad esempio quando ci trovavamo a lavorare come partner alle stesse operazioni», aggiunge Vismara.

Da qui la scelta di Oaklins, «un nome di fantasia selezionato da un team ad hoc all'interno del network e utilizzabile in tutto il mondo», che ogni singola realtà nazionale ha aggiunto al proprio brand.

«In questo modo abbiamo costruito un marchio globale che ci consente di porci in maniera diversa nelle operazioni, di avere quel respiro internazionale e quindi di dare ai clienti un servizio di consulenza praticamente in tutto il mondo». E per chi in Italia era abituato al vecchio brand? «Dalla nostra esperienza - osserva Vismara - , non abbiamo avuto problemi con i clienti a questo proposito. Al contrario abbiamo avuto feedback positivi perché hanno capito che era un segno di crescita della società e della sua capacità di affiancare le aziende sul territorio ma con la forza di un brand internazionale».



Lorenzo Astolfi

UNA FIRM, UN BRAND

Sulla stessa linea ma più radicale è stato invece il rebranding di N+1, boutique di advisory m&a attiva sul mercato mid-cap guidata dal ceo **Lorenzo Astolfi** con i partner **Stefano Bellavita** e **Francesco Moccagatta** e il managing director **Marcello Rizzo**.

Il gruppo, già espressione dell'omonima società internazionale, presente in 19 Paesi con 57 partner e 345 professionisti, dallo scorso settembre ha cambiato nome in Alantra, affiancato da tutte le altre



boutique nei vari Paesi dedicate alle attività di investment banking e asset management.

Il cambio di brand, ha spiegato la società, segue il principio “una firm, un brand” e per questo il nome e il logo saranno infatti adottati da tutte le partnership a livello globale.

Avere un unico brand significa dunque essere un unico gruppo dislocato nelle varie realtà locali, ma anche un unico, comune, progetto di crescita e sviluppo. L’obiettivo, spiegato dalla firm, è diventare un partner sempre presente, anche geograficamente, per aziende e famiglie.

A livello globale, la società ha seguito 368 operazioni dal 2013. In Italia l’ultima è stata l’acquisizione lo scorso luglio della bolognese La Fortezza, uno dei principali produttori e distributori di arredo per negozi da parte di Itab, gruppo svedese quotato a Stoccolma con 550 milioni di euro di fatturato, per un valore complessivo di 105 milioni di euro.

Nello stesso mese, poi, il team ha seguito 21 Investimenti nell’acquisizione di Philippe Model, mentre a giugno è stato advisor di Summit Partners nell’acquisizione delle del gruppo Giovanni Bona Cliniche Dentali da parte della controllata DentalPro (l.m.).



CREDITI, MANAGER E PIANO INDUSTRIALE: la strategia di Idea Ccr per le aziende

Il nuovo fondo di Dea Capital e H.I.G. acquisisce i crediti delle banche partner ed entra direttamente in azienda. Il team è a lavoro su Pigna e Targetti

di laura morelli

Tra sofferenze, inadempienze probabili o finanziamenti scaduti, al 31 marzo 2016 i crediti deteriorati presenti nel sistema italiano ammontavano 333,2 miliardi di euro. Una mole che per essere smaltita ha portato alla nascita di un nuovo mercato di non performing loans, tanto che per il prossimo anno, per fare un esempio, il valore delle





Vincenzo Manganelli



cartolarizzazioni dei crediti deteriorati italiani dopo le ultime operazioni annunciate, è stimato a 40 miliardi contro i 19 di fine 2015.

Quello che però sembra sfuggire quando si parla di npl è che dietro a questi crediti - circa il 20%- ci sono famiglie e aziende in difficoltà che non riescono a saldare i propri conti. In questo contesto «l'unica strada per salvare le società, i posti di lavoro e massimizzare il valore di recupero del credito è implementare di un piano di rilancio industriale in tempi rapidi» spiega **Vincenzo Manganelli** di Idea Credit Recovery Solutions (Idea Ccr). Una strada spesso in salita, in cui «la complessità di un accordo di ristrutturazione, con i molteplici stakeholder coinvolti e portatori di diversi interessi, richiede per il suo perfezionamento mediamente circa 18 mesi, un tempo che tradotto in fondamentali industriali vuol dire aver impoverito il valore residuale aziendale».

È proprio seguendo questa logica che Idea Ccr, il nuovo fondo di "Debtor in Possession" lanciato lo scorso maggio da IDeA Capital Funds Sgr assieme a Bayside Capital, del gruppo H.I.G., intende agire per «ridurre i tempi dei percorsi di ristrutturazione attraverso un meccanismo di funzionamento che

allinea gli interessi di società, creditori, azionisti e investitori e dota le aziende di manager e risorse finanziarie», spiega Manganelli.

Per fare questo «acquisiamo crediti delle società solo se possiamo ottenere il controllo del pool di finanziamento della società operativa o un'influenza dominante, riducendo significativamente il numero di interlocutori al tavolo negoziale», aggiunge **Francesco Gori**, già numero uno Pirelli Tyre. Il manager è responsabile del "Comparto nuova finanza" del fondo, per l'intervento industriale, mentre Manganelli guida il "Comparto crediti", che gestisce la parte finanziaria relativa ai crediti. Inoltre presidente del comitato investimenti del fondo è invece **Massimo di Carlo**, mentre **Dante Roscini** presiede l'advisory board.

«Il fondo, che vede le banche partecipare come investitori del "Comparto crediti", nasce con una duplice anima con l'obiettivo di risanare le aziende in difficoltà e per il loro tramite massimizzare il recovery atteso dei crediti nel medio periodo», aggiungono i manager.

Attualmente il fondo ha preso in gestione i crediti di sette banche - Bnl - Bnp Paribas, Banca popolare di Milano, Biverbanca, Banca Monte dei Paschi di Siena, Popolare di Vicenza



Francesco Gori

e UniCredit - che in cambio sono diventate azioniste del fondo stesso. Si tratta, nel dettaglio, di crediti underperforming, «cioè crediti che hanno subito un forte deterioramento ma possono ritornare performing in quanto legati ad aziende che hanno ancora un buon potenziale industriale da cui ripartire, per il brand, la presenza estera, la tecnologia», specifica Manganelli. Dietro a questi crediti, che rappresentano circa i due terzi della

a night for funds

serata di beneficenza a favore di Casa Gabri - Agorà 97

1 dicembre 2016

Ore 19.00
Piazza Cavour, 2
Sala Sironi, 6° Piano

*"non si smette di giocare perché si diventa vecchi;
si diventa vecchi perché si smette di giocare"*
(G.B.Shaw)

RSVP

events.italy@accuracy.com

www.anightforfunds.com

I nostri sponsor



SALUMI PASINI
IL GUSTO DELL'ECCELLENZA



Isolabella della Croce



IDeA FIMIT sgr



ROSSO prezioso
JEWELS



EAU d'ALTITUDE
DOLOMITIC WATER



GRAND HOTEL DELLA POSTA
SONDRIO | ITALY

lungolivigno.com



legalcommunity

inhousecommunity

financecommunity

foodcommunity

disponibilità del fondo, ci sono otto aziende da rilanciare, ossia Cartiere Pigna (carta), Clerprem (materie plastiche), Dynamic technologies (tubi), Prime Holding Tecnica (calzature), Scadolarà (tubetti per la cosmesi), Sinterama (tessile), Targetti (illuminazione), Util Industries (parti e componenti metallici).

Al primo closing ha raccolto 175 milioni, ma Idea Ccr può contare anche su una liquidità di 83 milioni, che è stata investita dalla stessa Dea Capital e da H.I.G. Capital. Almeno il 20% di questa nuova liquidità sono destinati alle aziende.

FOCUS SULLE IMPRESE

Ma come funziona il veicolo? Quasi come un private equity, Idea Ccr entra direttamente nelle aziende da risanare, valutando di volta in volta la struttura più coerente per le necessità aziendali, dalla conversione del credito all'immissione di nuova finanza. «Il presupposto - osserva Gori - è quello di acquisire il controllo della società attraverso gli strumenti di conversione derivanti dai crediti delle banche. Successivamente, o contestualmente, nell'azienda vengono poi inseriti, se necessario, manager esterni con esperienza in quel determinato settore».



I professionisti, spiega, «sono scelti sulla base della conoscenza del settore e dei precedenti incarichi ricoperti e rispetto al business plan che definiamo per ciascuna società. Per i primi innesti non abbiamo avuto bisogno di cacciatori di teste, abbiamo un nostro network che ci ha consentito di fare recruiting in autonomia, attraverso segnalazioni dei nostri partner, conoscenze e passaparola. In futuro non escludiamo la possibilità di appoggiarci a un head hunter». La sfida principale dei manager è legata ai tempi molto ristretti: «Una volta scelte le persone giuste per il rilancio della società - osserva Gori -



basta qualche innesto per rafforzare la squadra e liberare tempo agli attuale manager totalmente assorbiti sulle negoziazioni di ristrutturazione e necessariamente, quindi, non focalizzati sull'attività operativa». In ottica di business, «per il rilancio abbiamo previsto un lock up di 3 - 4 anni, con l'obiettivo di creare valore a livello industriale nell'arco dei 2 o 3 anni, anche se già nei primi 18 mesi siamo in grado di capire i primi segnali di ripresa», afferma Gori. Entrare in società, però, non è l'unico modo. Come spiega il manager: «L'ingresso nel capitale avviene solo nei casi di default e dove l'azionista

per svariate ragioni ritiene di non investire risorse finanziarie». Questo fermo restando che «come creditore siamo a disposizione delle società anche per fornire servizi di network industriale commerciale per accelerare l'implementazione dei piani aziendali», aggiunge Manganeli.

«Non siamo gli unici a svolgere questo tipo di attività - osserva - ma ciò che ci distingue è proprio la capacità di risolvere le situazioni problematiche grazie a un team costruito con una doppia cultura, di restructuring finanziaria e di rilancio industriale». L'idea ora è quella di «coinvolgere sempre più istituti di credito che intendano deconsolidare i propri crediti e aprire un nuovo mercato per nuovi operatori di corporate credit recovery», spiegano.

TRA PIGNA E TARGETTI

Dall'avvio a fine giugno, in questi primi 120 giorni di attività, il team è ufficialmente a lavoro su due società, per le quali ha proposto in estate due offerte vincolanti che sono già state accettate dalle società e azionisti, ossia Cartiere Pigna e Targetti, ed è in fase di discussione con i creditori. Sul fronte Pigna, Idea CCR aveva acquistato dai principali istituti creditori (Bpm, Bnl, Mps e Unicredit)

crediti per 10 milioni, depositando l'offerta irrevocabile per convertire a capitale quei crediti ed «evitando, al momento, lo scenario di non ritorno per la società», spiegano. «Siamo impegnati da un lato a rafforzare il management team di comune accordo con l'imprenditore, con l'ingresso di tre risorse, e dall'altro ad ottenere il consenso dei creditori per il raggiungimento del quorum per l'approvazione del concordato». Quanto a Targetti, il team sta finalizzando le discussioni con alcune banche. «L'azienda - spiegano - ha un fondamentale industriale interessante e il brand ha una forte attrattività soprattutto all'estero». Il team è però a lavoro anche su altre due offerte vincolanti, con financing dietro, fra le quali ci sarebbe anche Util, del quale possiede il 70%. Il gruppo avrebbe presentato un'offerta per un valore complessivo dell'operazione pari a 90 milioni di euro, a fronte di un debito di circa 100 milioni, e il closing è previsto a breve, al più entro la fine dell'anno.

RACCORDO CON LE BANCHE

Tre, dunque, sono gli elementi che, precisano i realizzatori, guidano l'attività del gruppo: «governance,



Paolo Ragni

managerializzazione e, ovviamente, liquidità» in «allineamento di interessi tra i diversi stakeholders».

«È dal concetto stesso di recovery industriale che nasce l'allineamento di interessi - osserva **Paolo Ragni**, responsabile affari speciali - restructuring di Bnl Bnp Paribas - se c'è troppa finanza e l'accordo è solo quello ma non è accompagnato da un cambiamento manageriale, i crediti perdono valore».

La banca, dunque, ha il vantaggio di poter «deconsolidare il credito dal bilancio e allo stesso tempo di dare in gestione esterna la valorizzazione del sottostante al proprio credito - l'azienda - e quindi auspicare in un ritorno più elevato», aggiunge.

In questo contesto, «come banche

intendiamo mantenere un ruolo attivo: chiediamo rendiconti periodici sull'andamento della gestione e ci impegniamo a mettere a fattor comune sia i crediti in nostro possesso che le nostre conoscenze dell'azienda in questione», precisa Ragni. Questo lavoro di preparazione fatto con i desk delle banche aggiunge poi Manganelli «ci ha consentito di agire così velocemente e di portarci avanti con le due operazioni già citate». Le banche, dunque, vogliono presentarsi come "partner" del fondo, che si pone invece come raccordo fra il mondo finanziario e quello industriale. «I momenti di interazione con le banche investitrici del comparto credito sono importanti in fase

di valutazione preliminare e nella decisione di acquisizione del credito - aggiunge Manganelli - in quanto il background degli istituti ci consente una visione d'insieme per accelerare gli action plan di intervento, successivamente come momento di rendicontazione e di confronto sull'andamento del portafoglio». Per il futuro, in pipeline non è escluso poi il lancio di un secondo fondo. «Il nostro team è ora focalizzato a fare il massimo per aumentare il livello delle probabilità delle aziende di avere un futuro - spiegano i manager - ma siamo nati per crescere, quindi prevediamo di sviluppare e incrementare ulteriormente il nostro progetto». 🧑‍💻





Il Black Friday?

SI FA ONLINE E VALE 117 miliardi di dollari

di laura morelli

Per gli amanti dello shopping, specialmente quelli che vivono nei Paesi anglosassoni, non c'è stato giorno migliore dello scorso venerdì. Il 25 novembre è stato infatti il "Black Friday", il più grande shopping day di tutti gli Stati Uniti. Si tratta del venerdì che viene dopo il giorno del Ringraziamento, una giornata che inaugura la stagione natalizia e nella quale tutti i negozi del Paese fanno sconti che possono arrivare fino al 70-80%. Inoltre, il lunedì successivo gli sconti continuano sui prodotti di elettronica, in quello che viene chiamato il "Cyber Monday".

Nel 2013, solo 80 milioni di cittadini statunitensi hanno speso in un giorno 57,4 miliardi di dollari (praticamente quanto spenderebbe in un giorno l'intera popolazione della Germania).

La tradizione, esplosa negli Usa negli anni '80, si è estesa anche in Europa e in particolare nei negozi virtuali, ma negli ultimi tempi il fenomeno sembra essersi lentamente ridimensionato. La causa sembra essere legata a due fattori: gli sconti che negozi come Walmart, Target e Amazon

fanno già da settimane prima del “venerdì nero” - tanto che quest’anno l’affluenza è prevista in calo del 3,5% rispetto al 2015, stando ai dati rilevati da Foursquare - e agli sconti che molti negozi online fanno già settimane prima del fatidico venerdì. Stando infatti a un sondaggio del centro ricerche di Chicago Market Track, la metà degli americani ha già fatto il proprio shopping online prima del Black Friday e quest’anno gli acquisti in rete dovrebbero aumentare tra il 7 e il 10%, per un giro d’affari di 117 miliardi di dollari.

Gli shoppers “fisici” del venerdì nero, dunque, sono in calo: lo scorso anno, stando al National retail federation, sono stati 102 milioni rispetto ai 147 milioni del 2012.

E in Italia? Il fenomeno è decisamente in crescita, anche se per il momento riguarda soprattutto gli acquisti online: lo scorso anno, alle 22:25 del 27 novembre, il Black Friday del 2015, su amazon.it si è registrato il maggior numero di vendite di sempre, con più di 600 mila prodotti ordinati. Sempre nel 2015 poi, nei due giorni di shopping scontato, secondo un’indagine Idealo, hanno portato un aumento degli acquisti in rete del 33,46% rispetto al 2014. In termini di traffico rispetto alle tre settimane precedenti e successive, l’aumento è stato del 78% per il Black Friday e del 40% per il Cyber Monday. 🛒

BLACK FRIDAY



EFFETTO BREXIT SULL'M&A IN EUROPA

Secondo una ricerca curata da Cms e Mergermarket, il 66% dei manager ritiene che le operazioni di fusione e acquisizione registreranno una riduzione nei prossimi 12 mesi



Pietro Cavasola

L'interesse per operazioni di m&a in Europa ha subito un rallentamento a seguito della decisione del Regno Unito di lasciare l'Unione europea, secondo quanto emerso nella quarta edizione dell'European m&a Outlook, pubblicato da CMS in collaborazione con *Mergermarket*. Il rapporto ha raccolto le opinioni di 230 manager europei, operanti in aziende e società di private equity, sia prima che dopo il referendum del Regno Unito del 23 giugno. All'indomani del voto sulla Brexit, il 66% degli intervistati - contro il 18% pre-referendum - ritiene che l'm&a

europeo registrerà una riduzione nei prossimi 12 mesi.

Inoltre, mentre prima del 23 giugno solo il 23% degli intervistati si sentiva meno ottimista sui livelli dell'attività europea di m&a di quanto lo fosse l'anno passato, a seguito dell'esito del referendum, il 90% ha affermato di essere meno ottimista sulle prospettive delle operazioni europee rispetto all'anno precedente.

Nonostante la volatilità e l'incertezza, vi è spazio per un cauto ottimismo.

Secondo **Pietro Cavasola**, partner dello studio e responsabile del dipartimento corporate m&a di CMS in Italia, «il trend dei dati di m&a in Europa risulta in linea con quelli mondiali dell'm&a, che sono assimilabili, sia per valore che per volume, all'attività del 2013 rispetto ai picchi del 2014 e 2015. L'Italia, anche se in un mercato dell'm&a previsto in calo, è ancora considerata una meta di rilievo per le operazioni transfrontaliere».

Un potenziale vantaggio del voto della Brexit per i buyer è il suo effetto sul prezzo dei target, specie quando questo è situato o fa capo ad un venditore in Gran Bretagna. A seguito della Brexit, il 54% degli intervistati - contro il 39% del pre Brexit - ha affermato che in Gran Bretagna una certa svalutazione dei target sarà uno

«Ma l'Italia è ancora considerata una meta di rilievo per le operazioni transfrontaliere»

dei maggiori driver per le acquisizioni. I manager intervistati ritengono, inoltre, che in Europa le operazioni transfrontaliere aumenteranno sia in termini di volume che di valore nei prossimi 12 mesi. Circa i 4/5 si aspettano più m&a transfrontalieri in Europa nel prossimo anno mentre il 61% ritiene che il valore di queste operazioni aumenterà. Gli acquirenti cinesi, in particolare, continueranno ad essere molto attivi nelle acquisizioni anche in Italia.

Nel frattempo, il settore tecnologico potrebbe rivelarsi il catalizzatore stimolante del mercato m&a nell'Europa del post Brexit. Infatti, la stragrande maggioranza degli intervistati (80%) afferma come i settori it e ip siano il loro principale obiettivo di m&a europeo. 🇪🇺

LEGAL COUNSEL

sempre più in prima linea

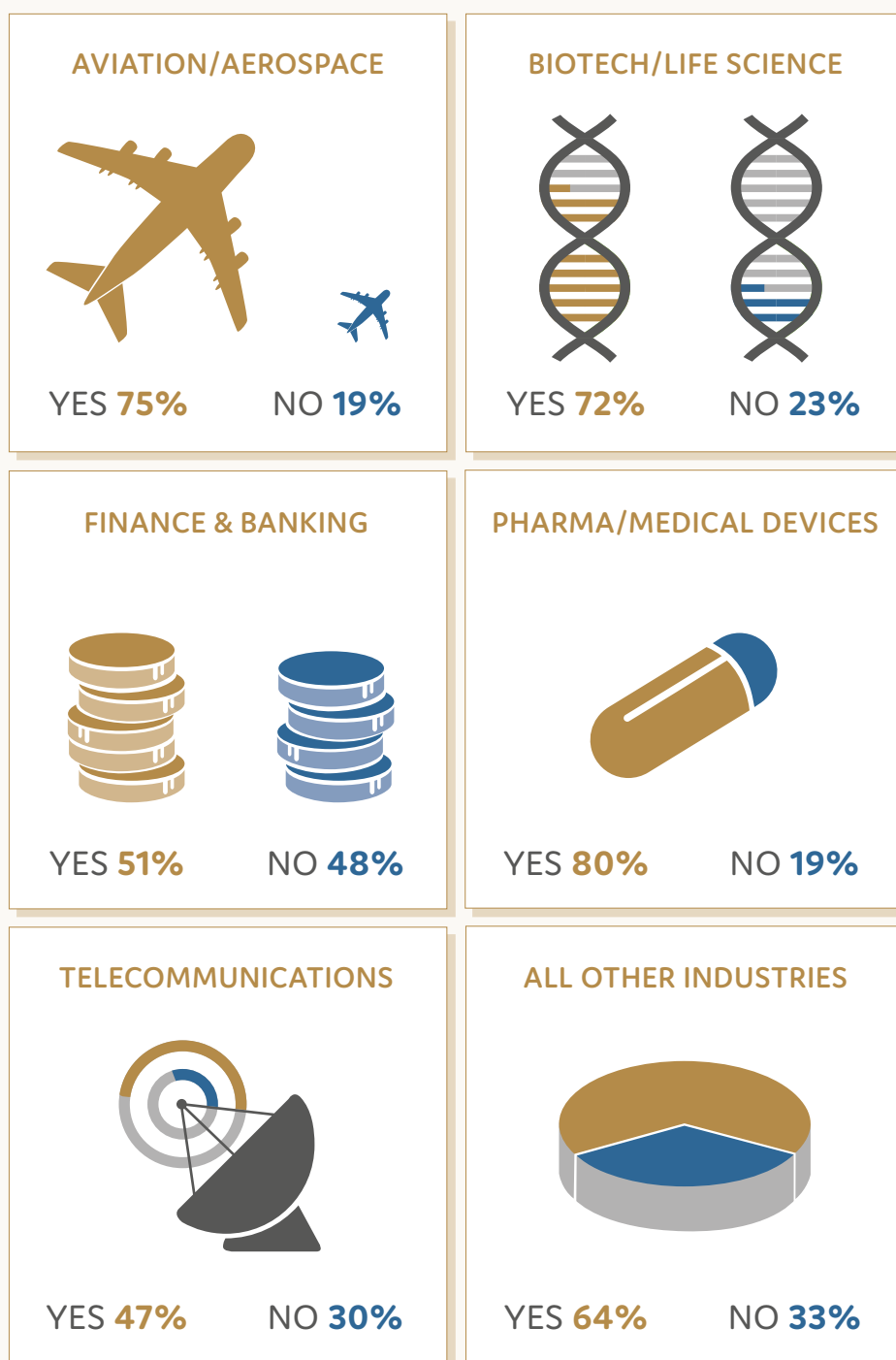
I dati di due studi dell'*Association of Corporate Counsel*

In un contesto regolatorio che sempre più va modificandosi, un numero crescente di legali d'azienda, in tutto il mondo, si trova a lavorare su problematiche cross border con significative implicazioni negli ambiti del controllo del rischio, della proprietà intellettuale e dell'm&a. Il ruolo dei legal counsel sta pertanto cambiando e gli stessi in house si aspettano un'espansione del loro ruolo nella gestione dei rischi aziendali.

Lo dimostrano due recenti studi promossi dall'Association of Corporate Counsel, organizzazione che riunisce più di 40.000 avvocati in 85 paesi: un sondaggio pubblicato sull'ultimo numero della *Brunswick Review* condotto su oltre 1.300 chief legal officer e general counsel in 41 paesi (ACC Chief Legal Officer 2016 Survey) e una ricerca condotta su più di 5.000 legali aziendali in 73 paesi (2015 ACC Global Census). Settori come l'aviazione e l'aerospazio, il biotech e il life science, i servizi finanziari, il pharma e le telecomunicazioni risultano quelli che nell'ultimo anno hanno visto un coinvolgimento diretto crescente di legali interni in lavori cross border.

MULTINATIONAL

In house counsel whose responsibilities involve cross- border work



Not all figures total 100 percent as respondents were also given options
“Prefer not to answer” and “Don’t know”.

Ma quali sono le aree di intervento che non fanno chiudere occhio la notte ai legal counsel nel mondo? Secondo gli intervistati la compliance è al primo posto (per il 71% degli intervistati nel 2016 e per il 66% nel 2015); al secondo posto si posizionano le problematiche a livello regolatorio (per il 70% dei rispondenti nel 2016). Seguono: privacy law, information governance, m&a, contenzioso, proprietà intellettuale e investigazioni interne.

Nello specifico, nell' m&a si registra nell'ultimo anno una crescita record nel coinvolgimento dei legal counsel nei deal: il 40% degli intervistati afferma di aver lavorato su questo genere di mandati e al primo posto svetta la Germania. Seguono la Cina, il Belgio, il Canada, gli Emirati Arabi Uniti, Israele, Singapore, la Spagna, il Regno Unito, l'Olanda, l'Australia e il Brasile.

Cresce inoltre, proporzionalmente al fatturato aziendale, il numero di general counsel le cui aziende hanno vissuto almeno un'indagine da parte del regolatore negli ultimi due anni. Le società con un fatturato pari o superiore a 3 miliardi di dollari sono state le più colpite.

Infine, i legal counsel hanno visto il proprio intervento crescere nella compliance, in particolare negli ambiti corruzione, cybersecurity e privacy. Su quest'ultimo tema i legal counsel in Australia e Nuova Zelanda sono intervenuti per il 47% del loro lavoro, per il 45% in Europa e per il 41% in Africa subsahariana.

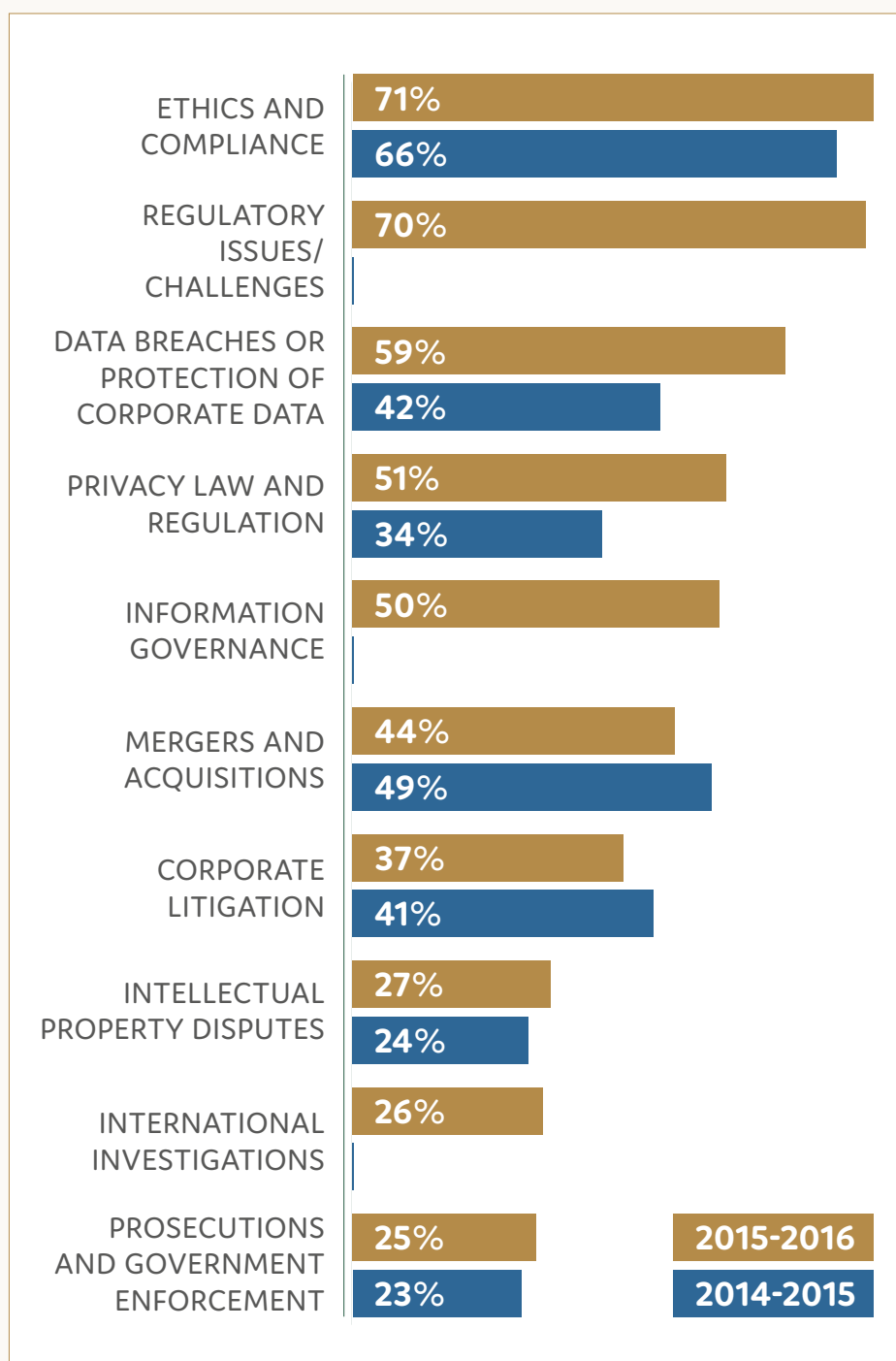
L'area che ha visto il maggior coinvolgimento dei legali interni nell'ambito di casi di corruzione è l'Asia-Pacifico (41%); seguono l'America Latina (28%) e l'Africa subsahariana (21%). Il ruolo del general counsel nella cybersecurity cresce infine nell'Africa subsahariana e negli Stati Uniti.

**Per leggere l'intera Brunswick Review "Spotlight on Litigation":*
<http://www.brunswickgroup.com/publications/brunswick-review/litigation/>

Twitter: @BrunswickReview

THE STUFF OF NIGHTMARES

Top issues keeping CLOs up at night
(rated very or extremely important over the next 12 months)



In instances where there is no value for 2014-2015, questions either had not been asked in previous years, or the wording of the question had changed.

Stefano Brogelli,
alla guida
del team legale
di Axpo Italia,
spiega a *MAG*
quanto i ritardi
nei processi
incidano sul
lavoro di un
dipartimento
in house



Stefano Brogelli

Se i tempi della giustizia condizionano i budget legali



he la giustizia lenta sia un ostacolo per gli investimenti stranieri in Italia, lo sappiamo da anni. Ma quanto può influire questo fattore sul budget di un dipartimento legale? Parecchio, secondo **Stefano Brogelli**, legal and compliance director di Axpo Italia.

Il gruppo energetico svizzero - che si occupa di produzione, trading e vendita di energia elettrica e gas - è presente nel nostro Paese dal 2000. «Abbiamo iniziato a operare in Italia dopo la liberalizzazione del mercato

energetico portata dal decreto Bersani (n.76 del 1999 *ndr*)», ricorda il legale in house.

Il momento ideale per crescere in un mercato che fino ad allora era stato dominato da un monopolio nazionale. Una strada tutta in discesa quindi? Non proprio, perché Axpo - come molte altre società internazionali che operano nel nostro Paese - si è presto scontrata con un problema quasi genetico del nostro Paese: la lentezza della giustizia.

«Se lavori nel dipartimento legale di un'azienda straniera è molto difficile spiegare ai tuoi azionisti che quell'udienza che stavano aspettando da tanto è stata rinviata di altri quattro anni in Corte d'appello», spiega Brogelli.

E questo come condiziona il vostro lavoro?

Quando il gruppo deve decidere dove realizzare nuovi investimenti, ogni "country" è in competizione con l'altro. È inevitabile che nelle valutazioni della capogruppo incida anche il livello di certezza e di velocità del diritto del Paese dove le risorse verranno impiegate.

E nel vostro caso?

Nel nostro caso non è sempre facile spiegare, e quindi giustificare, perché in Italia un contenzioso, che altrove dura pochi mesi, possa trascinarsi per 5 anni.

Come affrontate questo problema?

Conseguendo ottime performance come country, grazie al contributo di tutte le aree.

Per la parte legale dobbiamo essere particolarmente attenti a prevenire i contenziosi e, quando non si può farne a meno, a gestirli al meglio, scegliendo lo studio legale più adatto al quale affidare un mandato e monitorandone le prestazioni. Non possiamo permetterci di aggiungere nostre inefficienze all'inefficienza del sistema.

Beauty contest o panel fisso?

Attualmente abbiamo un panel di fornitori di servizi legali di preferenza a cui ci rivolgiamo soprattutto per le operazioni straordinarie e il contenzioso. Io sono però un moderato sostenitore del beauty contest.

Perché moderato?

Perché è uno strumento che, pur non essendo adatto per tutti i tipi di mandati, è tuttavia molto utile quando si hanno esigenze particolari.

«Secondo me la grande sfida è riuscire a far percepire ai vertici dell'azienda che non sei tu la fonte dei problemi ma che sei invece il partner ideale per risolverli»

Per esempio?

Per esempio quando abbiamo bisogno di farci un'idea su quelli che sono i prezzi di mercato per un determinato servizio. O quando affrontiamo una nuova materia e non sappiamo quali sono gli studi migliori sul mercato in quel settore. Il beauty contest offre

inoltre vantaggi in termini di trasparenza, anche quando, come nel caso di Axpo, non si è soggetti a particolari obblighi in materia di procurement.

Di quante persone si compone il suo team?

Oggi il team è composto da sette risorse che si occupano delle varie tematiche legali, societarie e di compliance. Filippo Di Benedetto è il responsabile legal per la divisione trading & sales, Chiara Previtera per la divisione asset, ovvero sia le attività di produzione.



Stefano Brogelli

Come sceglie i giuristi d'impresa che entrano nel suo team?

Non abbiamo una regola precisa. Non privilegiamo chi proviene da un'esperienza di studio e nemmeno chi invece ha alle spalle precedenti esperienze in house. Di sicuro però aver svolto la libera professione

consente di capire meglio cosa può accadere in un contenzioso, prevenendo i problemi già in fase di negoziazione di un'operazione o di un testo contrattuale.

Qual è, secondo lei, la sfida più grande che deve affrontare nel suo lavoro un giurista d'impresa?

Secondo me la grande sfida è riuscire a far percepire ai vertici dell'azienda che non sei tu la fonte dei problemi ma che sei invece il partner ideale per risolverli (s.p.). 🍷



Antonio Guida



GUIDA:

«Questo business è un gioco di SQUADRA»

Il Seta di Milano ha conquistato la seconda stella Michelin: «Frutto della complicità tra sala e cucina, fondamentale per il successo del ristorante», spiega lo chef a *MAG*

di gabriele perrone



ra le novità più importanti della guida Michelin 2017 c'è la doppia stella per un ristorante che i milanesi appassionati di fine dining hanno imparato ad amare da circa un anno e mezzo: il Seta dell'hotel Mandarin Oriental.

Dopo aver conquistato la classifica de *L'Espresso*, che lo ha incoronato come miglior locale d'alta cucina della Lombardia, Seta ha raggiunto l'apice del successo con il premio della "Rossa".

Ma l'executive chef **Antonio Guida** non vuole prendersi tutti i meriti. Anzi - racconta a *MAG* il cuoco pugliese classe 1972 - senza il grande lavoro della brigata che lo segue dai tempi del Pellicano di



Porto Ercole (altre due stelle Michelin) non sarebbe arrivato dov'è.

Non a caso, infatti, al Seta è andato anche il premio per il servizio di sala, spesso considerato secondario rispetto alla cucina e invece fondamentale per il business del ristorante, come spiega lo chef.

Quanto sono importanti questi riconoscimenti?

Ci tenevamo tutti moltissimo a raggiungere questo traguardo, siamo felicissimi e orgogliosi. E io sono contento per la squadra che mi segue da tanti anni.

Vuole fare qualche nome?

Tra tutte le persone che ne fanno parte, di cui 12 in cucina, il sous chef **Federico Dell'Omarino**, il pasticciere **Nicola Di Lena** e il restaurant manager **Alberto Tasinato**.

Quanto conta il gioco di squadra in cucina?

È fondamentale, senza di loro Antonio Guida non esisterebbe e non sarebbe andato da nessuna parte. Ognuno nel suo ruolo mette grande impegno nel lavoro, questi ragazzi danno l'anima per il ristorante.

Qual è il compito dello chef?

Allo chef spetta tenere tutto sotto controllo, limitare gli errori e soprattutto dare tanta fiducia ai suoi collaboratori

Oggi c'è un boom di iscrizioni nelle scuole alberghiere per diventare chef. Ma in realtà è molto importante anche il servizio di sala...

Io l'ho sempre detto, la sala è cruciale: conta per il 60% mentre la cucina il 40%.

Qual è il valore aggiunto?

Il cameriere o il maître è capace di presentare al cliente ed esaltare ciò che viene creato dallo chef, completando il suo

lavoro. Il rapporto di complicità che si è creato tra sala e cucina è fondamentale per il Seta.

Cosa significa lavorare come chef dipendente di un hotel?

In una città come Milano, che è un grande palcoscenico frequentato da clienti importanti, essere in un albergo aiuta. La squadra che ho a disposizione mi permette di fare più attenzione ai dettagli. E diventa più veloce raggiungere certi obiettivi, anche economici, rispetto all'apertura di un ristorante in proprio.



«Io l'ho sempre detto, la sala è cruciale: conta per il 60% mentre la cucina il 40%»



Quali altre attività segue?

Oltre a Seta, per il food & beverage del Mandarin abbiamo il bistrot, sale per banchetti e facciamo anche catering esterni.

Le esperienze precedenti, soprattutto all'estero, hanno influenzato la sua proposta gastronomica?

Absolutamente sì, ho avuto la fortuna di viaggiare tantissimo. Dall'India al Sud America, dal Giappone a New York. E ho sempre cercato di portarmi qualcosa a casa, che fosse una spezia o una nuova tecnica.

Come valuta il settore della ristorazione in Italia?

Credo che la qualità sia

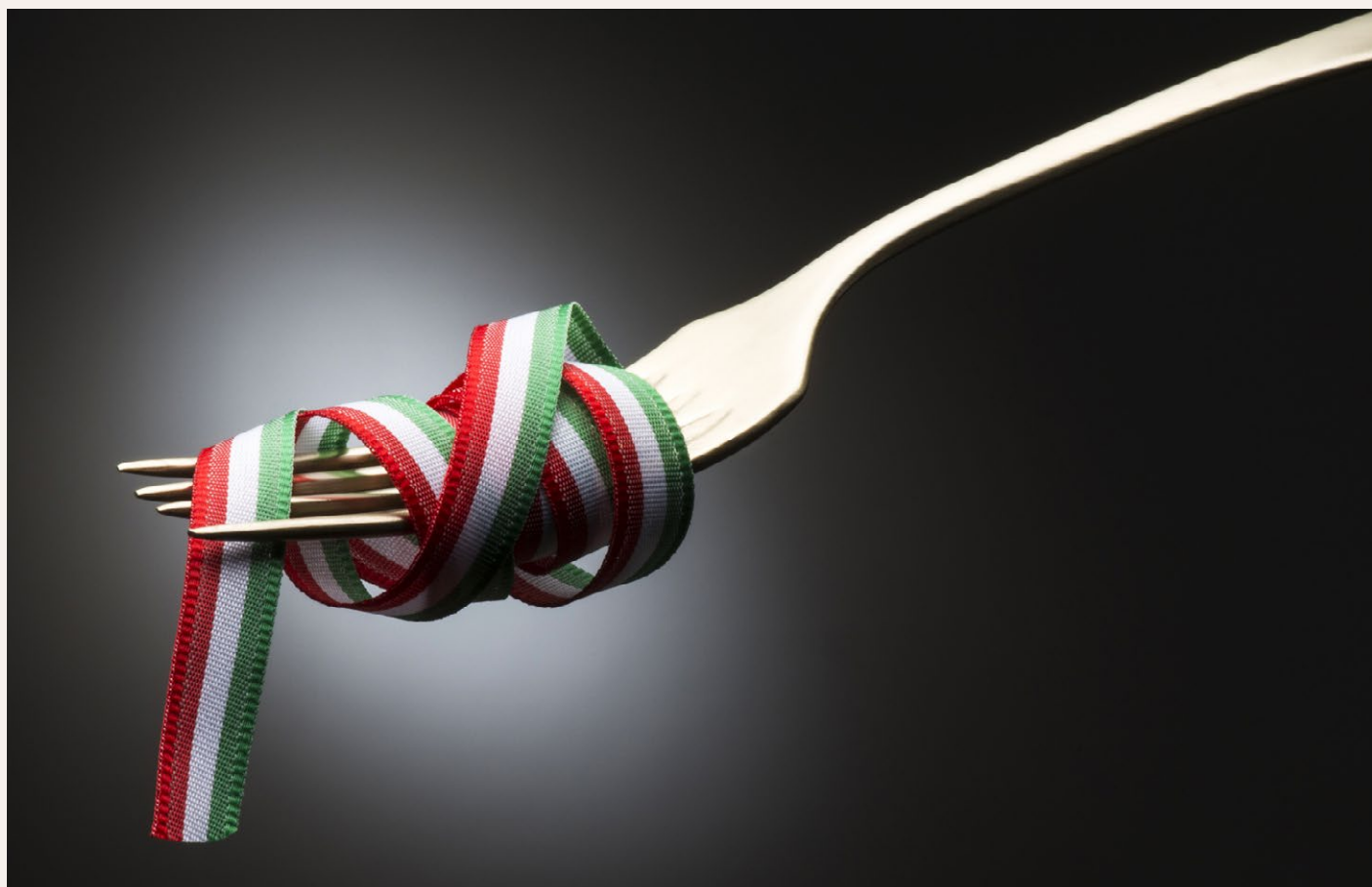
migliorata moltissimo negli ultimi anni grazie a tanti professionisti e ciò sia positivo per tutti. Non penso che ci sia il rischio di saturazione del mercato.

Lei non è uno chef che ama apparire. Qual è la sua opinione sui colleghi che vanno in tv?

Secondo me portano benefici al settore, perché la loro popolarità aiuta il made in Italy e avvicina sempre di più le persone al nostro mondo.

Ha in mente nuovi progetti per il futuro?

Al momento non ho altri piani imprenditoriali, ma punto sempre alla continua crescita personale e della mia brigata. 🍪



Save the Brand 2016, il food è la star

Valorizzazione del marchio e redditività del business: premiate 9 aziende del settore. Ecco chi sono le future protagoniste di un mercato che vale 134 miliardi di euro

I food è stato protagonista del Save the Brand 2016 organizzato il 3 novembre da *legalcommunity.it*, *financecommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it*. Nel corso dell'evento è stata

presentata la ricerca "FFF Save The Brand" realizzata da ICM Advisors, che analizza la redditività del business legata alla gestione del marchio da parte delle aziende dei tre settori d'eccellenza del made in Italy (fashion, food, furniture).

Lo studio include 1.112 imprese selezionate secondo due criteri: fatturato compreso fra 30 e 300 milioni di euro nell'esercizio 2015, e attività manifatturiera in settori nei quali il brand riveste un ruolo prioritario tra i beni immateriali impiegati nello svolgimento dell'attività d'impresa.

Secondo quanto emerso dalla ricerca, il 55% di queste aziende appartiene al comparto food. Si tratta di imprese che, oltre ad

aver dato dimostrazione di essere in grado di eccellere, hanno le potenzialità per diventare protagoniste del mercato.

LE AZIENDE ECCELLENTI DEL FOOD

Delle 186 aziende eccellenti del settore food, 23 sono state selezionate anche dal punto di vista dell'equity del portafoglio marchi, della sua forza attuale e del potenziale di sviluppo futuro.

In ordine alfabetico, sono: Balocco, Birra Castello, Casa Del Caffè Vergnano, Casa Montorsi, D.Lazzaroni & C., Fabbri 1905, Fonti di Vinadio, Gardani, Golfera In Lavezzola, Hausbrandt Trieste 1892, L'aromatika, Latteria Montello, Lete, Maina Panettoni, Mionetto, Molini Spigadoro, Monini, Pastificio Lucio Garofalo, Red Lions (Mutti), Rigoni Di Asiago, Santero Fratelli & C., Valsoia, Venchi.



AZIENDE SELEZIONATE

Balocco S.p.a. Industria Dolciaria
Birra Castello S.p.a.
Casa Del Caffè Vergnano S.p.a.
Casa Montorsi S.r.l.
D.lazzaroni & C. S.p.a.
Fabbri 1905 S.p.a.
Fonti Di Vinadio S.p.a.
Gardani S.r.l.
Golfera In Lavezzola S.p.a.
Hausbrandt Trieste 1892 S.p.a.
L'aromatika S.r.l.
Latteria Montello S.p.a.
Lete S.p.a.
Maina Panettoni S.p.a.
Mionetto S.p.a.
Molini Spigadoro S.p.a.
Monini S.p.a.
Pastificio Lucio Garofalo S.p.a.
Red Lions S.r.l.
Rigoni Di Asiago S.r.l.
Santero Fratelli & C.- Industria Vinicola Agricola Santo Stefanese S.p.a.
Valsoia S.p.a.
Venchi S.p.a.



Al Save the Brand sono state tre le aziende premiate per la crescita del branded business: L'Aromatika-Caffè Borbone, Red Lions-Mutti e Venchi, le quali hanno saputo trasformare in crescita l'evoluzione dell'approccio del consumatore e hanno costruito e veicolato con il loro marchio un'offerta di vero valore portando sul mercato innovazione, vantaggi e utilità reali. Il premio Redditività del branded business è andato invece a Fonti di Vinadio, Hausbrandt Trieste 1892 e Latteria Montello. Le tre aziende si sono distinte negli ultimi anni con buone performance rispetto

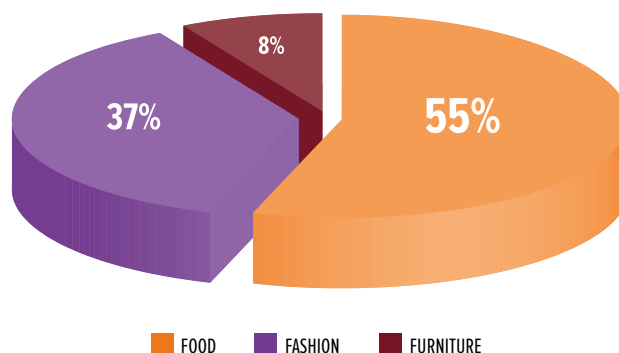
all'andamento del settore e sono riuscite a superare la congiuntura negativa puntando sulla creazione di valore e sulla redditività del branded business.

EATALY È IL BRAND DEI BRAND

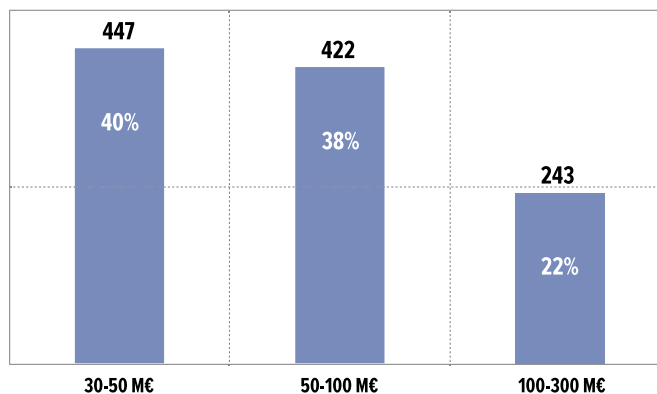
Quanto all'internazionalizzazione, ovvero lo sviluppo del proprio business sui mercati esteri, il riconoscimento nel comparto food è andato a Monini, mentre Divella si è aggiudicata il premio all'eccellenza per essere stata tra le fondatrici di Gradita, rete di imprese italiane nel



Distribuzione del campione per comparto



Distribuzione delle aziende del campione per classi di fatturato



campo alimentare, nata nel 2016 con l'obiettivo di diffondere la cultura del Made in Italy e della dieta mediterranea.

Eataly, la catena fondata da **Oscar Farinetti** specializzata nella vendita di cibo di alta qualità, è il Brand dei Brand. È stato così premiato il progetto nato con l'obiettivo di promuovere e sostenere le eccellenze italiane, composte



let's fall in **love!**

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

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

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



For
espresso
lovers
only.

SANT'ANNA, L'ASCEA TRAINATA DAL BRAND

La storia dell'azienda Fonti di Vinadio è legata alla case history del marchio Sant'Anna. Dal 2008, in meno di dieci anni dal lancio sul mercato, il brand è arrivato al top del settore dell'acqua minerale. L'azienda piemontese della famiglia Bertone, interamente italiana, ha saputo imporsi in uno scenario complesso, frammentato e dominato da grandi gruppi multinazionali. Per il gruppo Fonti di Vinadio il 2015 si è chiuso con un fatturato di circa 300 milioni di euro (dai 170 milioni del 2008), vendite per 1 miliardo di bottiglie di acqua minerale e 100 milioni di bicchierini di the freddo e nettari di frutta. Negli scorsi anni l'azienda ha individuato nuove opportunità di sviluppo nella crescita per linee interne e dal 2012 ha intrapreso un

percorso di ulteriori investimenti finalizzati alla diversificazione e all'ampliamento della gamma prodotto.

Inizialmente si è inserita nel settore del the freddo creando SanThè, vero infuso di the in acqua Sant'Anna nel formato bicchierino. Successivamente si è aggiunto SanFruit, succo e polpa in acqua Sant'Anna, il primo del settore a offrire un nettare nel formato bicchierino.

Gli asset del successo del gruppo sono le qualità organolettiche dell'acqua che sgorga dalle montagne attorno a Vinadio, un impianto produttivo all'avanguardia (studiato da aziende come Heineken e Coca-Cola), l'innovazione di prodotto, l'eco-sostenibilità e una comunicazione chiara, semplice e trasparente al consumatore. Grazie alla credibilità raggiunta dal marchio Sant'Anna e dagli altri brand, l'azienda è oggi nella classifica nazionale dei 25 maggiori produttori del food & beverage registrando trend di crescita a doppia cifra. 🍹





spesso di piccoli e piccolissimi produttori, in tutta la Penisola e nei principali Paesi del mondo (Stati Uniti in testa) attraverso un business model originale e un efficace lavoro di communications marketing.

L'INDUSTRIA ALIMENTARE VALE 134 MILIARDI

L'industria alimentare italiana nel 2015 ha ripreso la sua crescita dopo un biennio stazionario, con un fatturato che ha raggiunto i 134 miliardi di euro e un segno positivo (+1,5%) rispetto al 2014. I consumi interni continuano a mantenere i segnali positivi

mostrati nel 2014 con una crescita del +0,3%, il tutto sostenuto da una stabilità dei prezzi (-0,1%). La crescita in termini di produzione è quasi raddoppiata rispetto al 2014 passando da un +0,6% a un +1,1% nel 2015. Le esportazioni, dopo una piccola battuta d'arresto nel 2014, hanno ripreso la loro corsa con un +5,5% nel 2015 pari a 28,5 miliardi di euro.

OBIETTIVO 50 MILIARDI DI EXPORT NEL 2020

Questa ripresa - spiega lo studio - è figlia di un particolare interesse nazionale per l'agroalimentare, in parte dovuto al "fattore Expo" e confermato anche dal forte impegno del piano da 130 milioni del governo per il made in Italy che riserva una particolare attenzione al settore. L'obiettivo di questa manovra è il raggiungimento di 50 miliardi di euro di esportazioni entro il 2020 con conseguente impatto sull'occupazione pari ad un incremento di circa 100mila unità lavorative.

Restano tuttavia alcune tematiche politiche ancora incerte: il rischio degli aumenti di Iva e accise con conseguente rallentamento degli acquisti ancora poco stabili, la "reverse charge" che rischierebbe di drenare liquidità alle imprese alimentari, le barriere non tariffarie che limitano le esportazioni di prodotti italiani nei mercati strategici, l'inefficienza della burocrazia, l'entrata in vigore di normative comunitarie che penalizzano i produttori italiani rispetto al resto d'Europa (g.p.). 🍷



SAVE the BRAND 2016

Ecco il nostro reportage per immagini

a cura di gabriele perrone

Il 3 novembre, al museo della Scienza di Milano, il Save the Brand 2016 ha celebrato il made in Italy nei settori Fashion, Food e Furniture. L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it*, *financecommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it* in collaborazione con ICM Advisors, e con la partnership degli studi legali BonelliErede,

CastaldiPartners, CBA, Stufano Gigantino Cavallaro, della merchant bank svizzera Bsi e della società di pr e comunicazione Edelman. Alla serata esclusiva hanno partecipato oltre 250 persone tra cui numerosi imprenditori, top manager e rappresentanti del mondo della finanza e del marketing. Protagoniste dell'evento sono state le imprese

italiane del mid-market che nei settori delle "tre F" si sono distinte nella valorizzazione del proprio marchio.

Queste realtà sono state selezionate tra le eccellenze individuate dalla ricerca esclusiva di ICM Advisors che analizza la redditività del business legata alla gestione del brand da parte delle aziende.

Di seguito i **vincitori**:



SFOGLIA LA FOTOGALLERY



CRESCITA DEL BRANDED BUSINESS

Aziende che hanno saputo trasformare in crescita l'opportunità derivante dall'evoluzione dell'approccio del consumatore e che hanno costruito e veicolato con il loro marchio un'offerta di vero valore portando sul mercato innovazione, vantaggi e utilità reali.

FASHION

1. DIADORA

2. HERNO

FOOD

3. L'AROMATIKA

4. RED LIONS - MUTTI

5. VENCHI



1. Diadora - Clara Zermani



2. Herno - Enrico Fila Robattino



3. L'aromatika - Massimo Renda



4. Red Lions Mutti - Guerrino Beccacece e Enrico Castaldi (CastaldiPartners)



5. Venchi - Patrizio Ruffinoni



FASHION	Fatturato 2015 (M€)	Portafoglio principali marchi	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
ALPINESTARS RESEARCH S.R.L.*	156,3	Alpinestars, Techstar, Surfing the asphalt, A Stella, Rideout, Oscar, Novus, One Goal, One Vision	3,3	66,6
ATTILIO GIUSTI LEOMBRUNI S.P.A.	38,1	AGL – Attilio Giusti Leombruni, AGL, AGL 11	3,3	15,5
COCCINELLE S.P.A.	68,4	Coccinelle, Coccipelle, Cocconelle, Coccobelle, Coccole, Coccipel, Coccibag, Goodie bag	3,6	28,3
CONFEZIONI PESERICO S.P.A.	38,2	Peserico, Cappellini, Passione sartoriale veneta dal 1962, Overlapping	3,6	16,8
DIADORA SPORT S.R.L.*	132,7	Diadora, Diadora Heritage, Utility Diadora, Diadora Blushield, DA²	3,2	54,4
FABIANA FILIPPI S.P.A.*	76,0	Fabiana Filippi	4,0	28,6
HERNO S.P.A.	68,9	Herno, In Flumine Est Vita dal 1948 International Clothing Herno, H In Flumine Est Vita Herno, Hannah Collection Femme di Herno, Duca di Bard Made in Italy, Epho	3,7	31,1
KOCCA S.R.L.	45,3	Kocca, Heyu, Jeans Sportwear	3,6	18,7
LA SPORTIVA S.P.A.(*)	81,0	La Sportiva, Mountain Running, Mountain Running La Sportiva, La spo, Laspo	3,7	35,0
LANIFICIO VITALE BARBERIS CANONICO S.P.A.*	138,9	Vitale Barberis Canonico, Giovanni Tonella, Alpe Solivo	3,8	58,9
LARDINI S.R.L.	78,8	Lardini, Big Jacket, RVR Lardini, Pull Jacket, Kashmere House	3,7	35,2
LIMONTA S.P.A.	141,4	Limonta, Society, Wooland, Noir, Domus Parati, Rem, New Grass, Sport Grounds	3,2	49,5
MOLESKINE S.P.A.(*)	128,2	Moleskine, M Print, Moleskiner, Moleskinerie, MyMoleskine, Moleskineart, Myanalogcloud, Taccuino	3,8	53,7
SEVEN S.P.A.*	47,4	Seven, Invicta, SJ Gang, Hoy, YUB, Diventone	2,9	33,3
SPORTSWEAR COMPANY S.P.A.*	83,4	Stone Island, Stone Island Denims, Ice Jacket, Device Mark	3,6	38,3
STEFANO RICCI S.P.A.*	143,8	Stefano Ricci, SR, Stefano Ricci Royal Eagle, Stefano Ricci Heritage Trophy, Fatto in Italia Stefano Ricci, Testa d'aquila	3,5	62,7
SUCCESSORI REDA S.P.A.	89,9	Reda Rewoolution, 1865 Reda, Venalba, Reda	3,7	39,6
VICINI S.P.A.*	165,8	Vicini, Vicini Tapeet, Vicini Fashion Sport, Giuseppe Zanotti, Giuseppe, Giuseppe Zanotti Design, Giuseppe by Giuseppe Zanotti, Popeline	3,6	76,7

(*) Dati consolidati

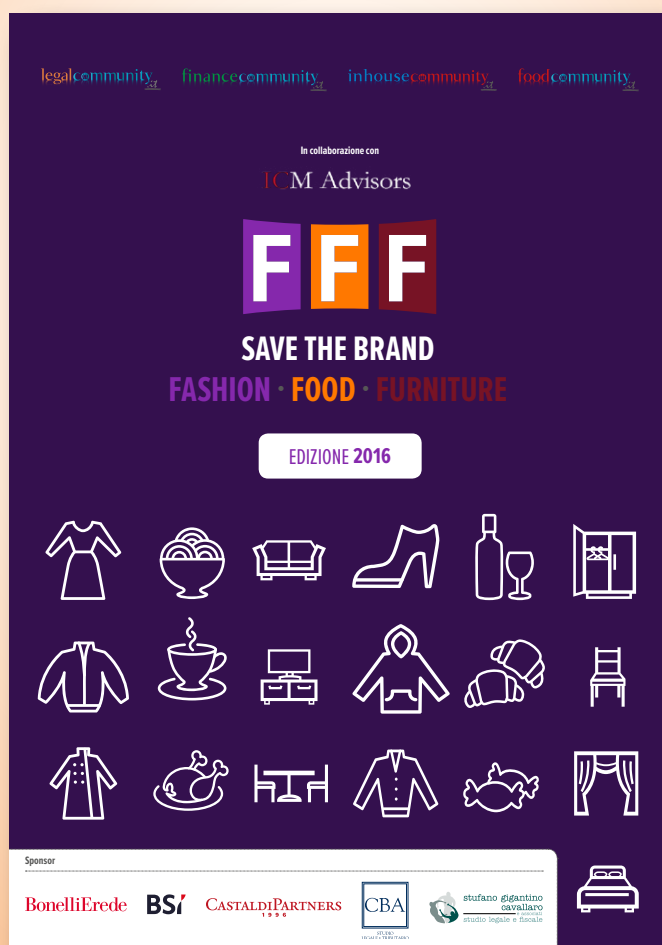
Tab. 3: Il valore dei brand del settore FASHION





SAVE THE BRAND

FASHION • FOOD • FURNITURE



SCARICA LA RICERCA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



9. Flexform - Elisa Velluto

REDDITIVITÀ DEL BRANDED BUSINESS

Aziende che hanno saputo distinguersi negli ultimi anni con buone performance rispetto all'andamento del settore e superare la congiuntura negativa puntando sulla creazione di valore e sulla redditività del branded business.



FOOD

6. FONTI DI VINADIO

7. HAUSBRANDT TRIESTE 1892

8. LATTERIA MONTELLO



FURNITURE

9. FLEXFORM



6. Fonti di Vinadio - Gianluca Buzzegoli



2. Hausbrandt Trieste 1892 - Beatrice Zanetti



3. Latteria Montello - Silvia Lazzarin e Luca Galuppo



Furniture	Fatturato 2015 (M€)	Portafoglio marchi	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
ARPER S.P.A.	61,5	Arper, Catifa, Clip it easy	3,6	19,8
ARTEMIDE S.P.A.	74,1	Artemide Architectural	3,6	23,2
B & T S.P.A.	38,6	Memory Myform, Air Myform, Extensin Myform, Limbo, Myform, Format, Dorelan**	3,3	11,8
BOFFI S.P.A.	47,1	Boffi	3,4	14,5
FLEXFORM - S.P.A.	62,6	Flexiform	3,5	19,6
MINOTTI SPA	86,6	Minotti	3,6	27,8
POLTRONESOFA' S.P.A.	215,8	Poltronsofà	3,5	71,4
PROVASI S.R.L.	39,2	Provasi, P, Hospitality Project by Provasi, LK, LK Kitchen Line	3,5	12,6
SOZZI ARREDAMENTI S.R.L.	31,4	Promemoria, Romeo Sozzi, Angelina, Angelina Kitchen	3,6	8,8

(**) di proprietà della controllante Flexfor Srl

Tab. 5: Il valore dei brand del settore FURNITURE



13. Monini - Andrea Marchelli



INTERNAZIONALIZZAZIONE

Aziende che, in un panorama competitivo dove gli universi di Food, Fashion e Furniture sono sempre più interconnessi per affinità culturale e di mercato, hanno puntato fortemente sull'internazionalizzazione sviluppando il proprio business sui mercati esteri.

FASHION

10. LA SPORTIVA

11. MOLESKINE

12. VICINI

FOOD

13. MONINI



10. La Sportiva - Alessandro Santini (Bsi) e Lorenzo Delladio



11. Moleskine - Elena Morini



12. Vicini Giuseppe Zanotti Design - Alessandro Santini (Bsi) e Gabriele Floreani



14. Eataly - Stefano Murialdo e Fabrizio Rigante



LE ECCELLENZE DELLE 3F

BRAND DEI BRAND

14. EATALY

FASHION

15. CANALI

16. MORESCHI

FOOD

17. DIVELLA

FURNITURE

18. PEDRALI



15. Canali - Alessandro Vesurga



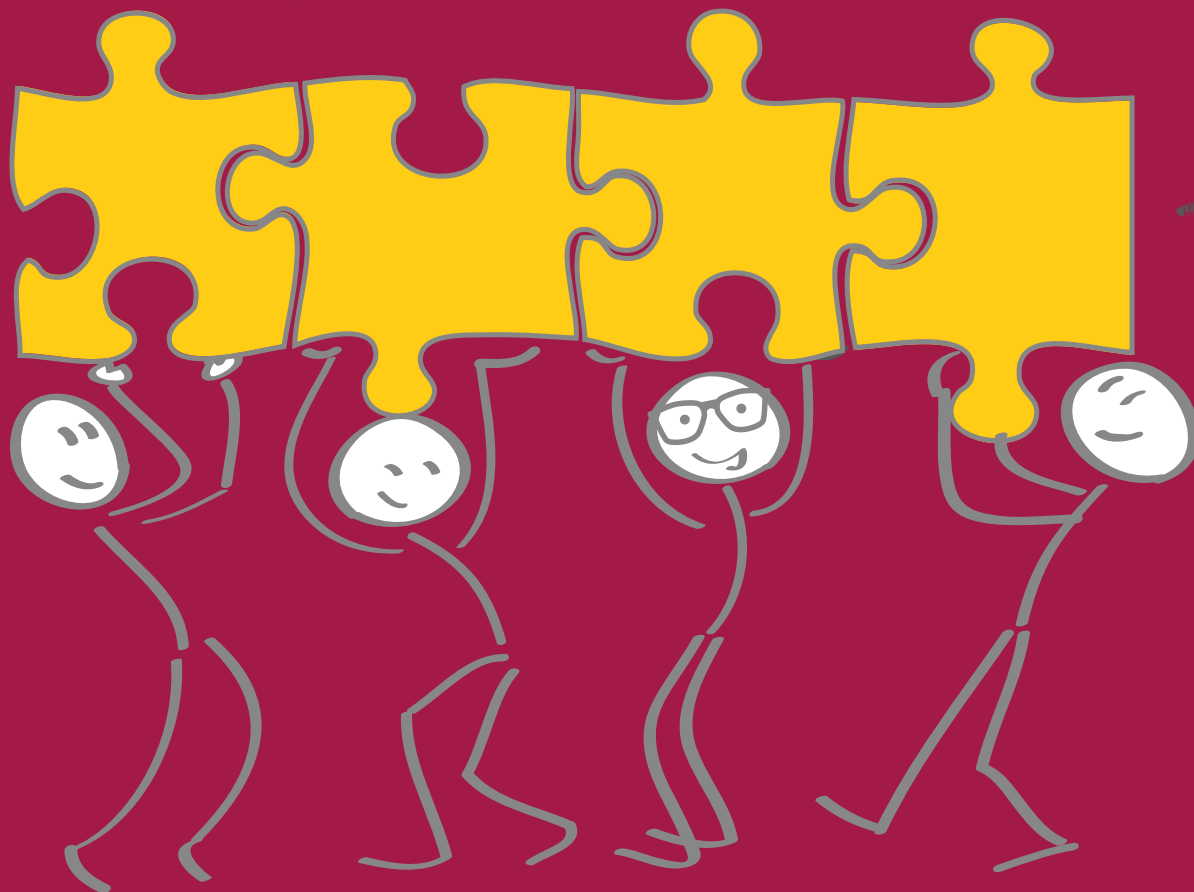
16. Moreschi - Roberta Meneghello



18. Pedrali - Monica Pedrali

Lo studio legale **SI EVOLVE:** *le* **NUOVE FIGURE**

di mario alberto catarozzo





Lo studio legale, oggi e sempre più in futuro, ha ben poco a che fare con ciò che la tradizione ci ha abituato a conoscere. A fare da apripista oggi troviamo gli studi legali d'affari, italiani e internazionali. Vere e proprie strutture organizzate come aziende. Dell'avvocato libero battitore, solitario al comando, rimarrà solo il ricordo. A

molti questa prospettiva sembra remota, appannaggio solo delle grandi città o accessibile solo da parte delle grandi multinazionali. D'altra parte, sareste riusciti a far credere a un avvocato venti anni fa che un giorno non si sarebbe più recato in posta a inviare le raccomandate, ma avrebbe fatto tutto dal computer (quale computer poi vent'anni fa? Forse dal fax) con la Pec? Oppure che non avrebbe più depositato l'atto in cancelleria, ma lo avrebbe fatto a distanza, per via telematica? No di certo, vi avrebbero presi per matti.

Eppure eccoci qui, oggi c'è la Pec, il processo telematico, la firma digitale e chissà cos'altro tra qualche anno.

Come abbiamo più volte evidenziato, il mercato sta andando nella direzione della specializzazione e contestualmente dell'offerta integrata di servizi eterogenei. I professionisti stanno rispondendo con strutture sempre più organizzate: studi associati, Stp, network. Se il cliente chiede specialisti, lo studio offre la specializzazione (la utilizziamo qui in senso atecnico) creando dipartimenti. Se il cliente chiede il "full service" con servizi professionali integrati, ecco che l'offerta si amplia e lo studio offre diversi specialisti organizzati in dipartimenti. Di conseguenza il numero dei professionisti di studio cresce. Da qui nascono le esigenze di gestire internamente la vita dei professionisti, le relazioni, le location. Chi se ne occupa? Il rischio è l'implosione, il caos organizzativo.

Certamente non è possibile che ciascuno faccia per sé. Ci vogliono regole interne e vanno fatte rispettare.

Nascono così le policy interne che fissano le regole di comportamento, le procedure per poter coordinare l'azione di tutti. Nascono gli organigrammi per poter gestire le gerarchie e i funzionigrammi per poter suddividere i compiti.

Continuando su questa strada lo studio da boutique del diritto passa ad azienda strutturata che offre servizi legali. Come tutte le aziende allora necessita di figure manageriali, figure "cerniera" di coordinamento, figure apicali di leadership.

Lo studio-impresa per poter essere competitivo, dopo aver guardato al proprio interno e all'organizzazione utile al proprio funzionamento, deve saper valorizzare i propri servizi e la propria struttura.

Lo studio comincia a occuparsi di comunicazione e marketing.

Il web rappresenta il canale migliore per promuoversi e per raggiungere i nuovi clienti e fidelizzare gli attuali.



QUALI SONO DUNQUE LE NUOVE FIGURE DI CUI UNO STUDIO “DEL FUTURO” PUÒ AVERE BISOGNO? VEDIAMOLE.

- **Office manager.** È questa una figura centrale nel funzionamento dello studio. Letteralmente è colui che gestisce l'ufficio e tutto ciò che vi gira intorno, dai contratti con i fornitori (luce, stampanti, computer, cancelleria...) alla gestione della location e sua manutenzione. Il ruolo può essere attribuito alla “segretaria evoluta”, così come a una figura manageriale ad hoc, tutto dipende dalla complessità dei compiti (quindi dalla dimensione dello studio) e da quanto lo studio è disposto a investire.
- **Hr manager.** Siamo entrati qui nelle organizzazioni decisamente più complesse e articolate, che necessitano di una figura manageriale che si occupi degli aspetti legati al personale di studio (staff assunto) e ai professionisti (a partita Iva). Questo manager si occupa di fare i colloqui, di gestire le relazioni con i consulenti esterni (consulenti del lavoro e commercialisti), di gestire tutti gli aspetti legati all'organizzazione delle persone e delle attività, dalla formazione alle politiche di gender diversity.
- **It manager.** Entriamo con questa figura nell'organizzazione tecnologica dello studio, dalla intranet all'acquisto dei computer, dal settaggio degli account di posta elettronica ai sistemi di videoconferenza. A tutto ciò che ha un risvolto tecnologico ci penserà lui.
- **Direttore generale.** Nuovamente viaggiamo con questa figura all'interno di organizzazioni molto strutturate che richiedono una figura di raccordo tra il board dei professionisti (soci o cda di studio) e lo staff. Il direttore generale equivale a un amministratore delegato di un'azienda, dividendosi i compiti con il managing partner, cioè colui che il cda di studio ha nominato come delegato,

appunto, a porre in essere le decisioni supreme. Mentre tuttavia il managing partner resta un avvocato, con tutte le caratteristiche e i limiti manageriali del caso, il direttore generale entra in studio come manager con le relative competenze. Il suo ruolo è coordinare, razionalizzare, sviluppare.

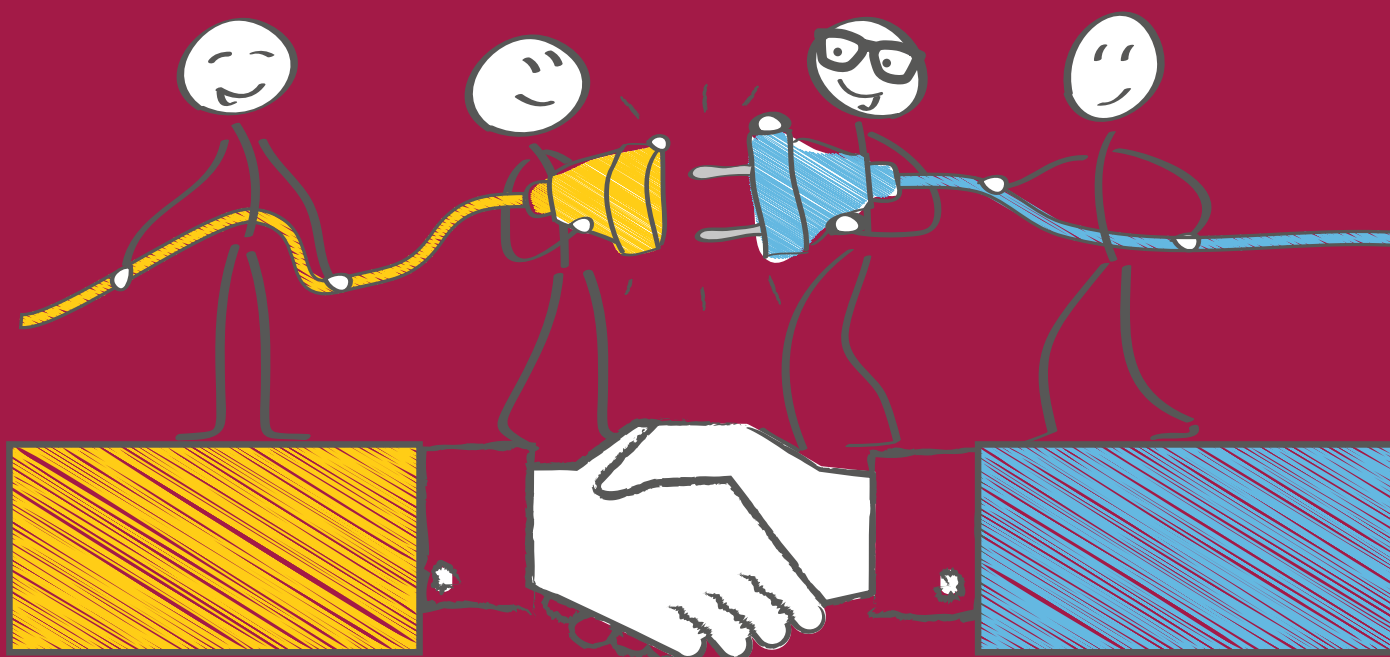
- **Marketing manager.** Eccoci alle figure che si occuperanno della comunicazione dello studio verso l'esterno. Negli studi particolarmente strutturati avremo addirittura due figure distinte: il marketing manager e il communication manager. Il primo si occuperà di eventi e di tutto ciò che attiene la promozione dei servizi dello studio, on line e off line. Il secondo, invece si occuperà di tutte le attività di comunicazione, quali comunicati stampa, rassegna stampa, relazioni con i clienti. Nelle strutture più contenute ci sarà una sola figura a occuparsi di tutti questi aspetti di comunicazione, a cui si affiancheranno junior e spesso anche società esterne di media relations, di organizzazione eventi e di web marketing.
- **Receptionist.** Non stiamo parlando qui della classica segretaria di studio. Le receptionist hanno un compito ben definito, di accogliere telefonicamente e al desk i clienti. Questa funzione non è affatto secondaria, in quanto lo stile dello studio parte da qui, dal modo in cui il cliente viene accolto, dal modo in cui viene gestito al telefono.
- **Personal assistant.** Qui ci avviciniamo di più al concetto di segretaria che siamo stati abituati a vedere negli studi legali tradizionali, salvo il fatto che le personal assistant affiancano di solito un solo professionista di cui gestiscono l'agenda, gli appuntamenti, la email e spesso anche aspetti organizzativi ulteriori.

A queste figure interne spesso poi lo studio affianca consulenti esterni.

Parliamo di società che forniscono servizi di hosting per il sito e di assistenza sistemistica, piuttosto che società di comunicazione e marketing o di organizzazione di eventi come i retreat di studio (le

convention aziendali). Altre figure di affiancamento esterno possono essere gli head hunter, i "cacciatori di teste" che possono servire al recruiting di figure apicali professionali o di staff, o più in generale di società di recruiting per figure di medio-basso profilo. Infine, troviamo come consulenti esterni dello studio formatori e coach, che possono portare all'interno dell'organizzazione di studio skills manageriali e organizzative utili sia per lo staff che per i professionisti.

L'ultima considerazione riguarda la tanto paventata qualità del servizio giuridico che secondo alcuni potrebbe essere messa a rischio. Questa è una mera convinzione e un pregiudizio dettato prevalentemente dalla paura del nuovo. L'eccellenza è legata alle caratteristiche individuali e alle condizioni organizzative che permettono, o meno, di esprimere al massimo il proprio talento. Tutto qui.



*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
[@MarAlbCat](#)

AVVOCATI, cronache dal mercato legale 2.0

Il web può essere molto più di una vetrina anche se solo il 4,9% degli avvocati italiani lo usa per interagire con la clientela. Alcuni l'hanno capito e hanno strutturato un'offerta a misura di click. I casi Cnttv e Assistenza Legale Premium sotto la lente



L'avvocatura italiana scommette ancora poco sulle potenzialità di internet. Infatti, secondo l'indagine Censis condotta nel 2015 su un campione di 8mila avvocati,

il 74,2% di questi non ha un sito web, mentre il 20,9% ce l'ha, ma a soli fini promozionali. Soltanto il 4,9% degli intervistati ha dichiarato che lo studio ha un sito web con lo scopo di interagire con la clientela.

La percentuale è molto bassa, ma rappresenta comunque un dato rilevante: chi avrebbe mai pensato che una delle professioni più tradizionaliste sarebbe arrivata a offrire i suoi servizi online?

Alcuni avvocati hanno iniziato a capire che il sito di uno studio legale può essere qualcosa di più di una semplice vetrina per i professionisti e i settori d'attività. Può infatti diventare uno strumento per intercettare quegli utenti che cercano nel web delle risposte a problemi di natura giuridica. La consulenza legale "on-demand" si sta quindi affacciando anche in Italia, ma come fare per attrarre clientela su internet?

MAG ha intervistato due avvocati, **Alessandro Tarducci** e **Cristiano Cominotto**. Entrambi, in maniera diversa, hanno deciso di investire sullo sviluppo di un filone d'attività del proprio studio "online".

L'UTILITÀ DEL CONSIGLIO GRATUITO

Tarducci è uno dei soci fondatori dello studio Cnttv di Firenze, da poco approdato sul web. A occuparsi dei servizi offerti online c'è un team dedicato perché i clienti che arrivano da internet fanno parte di un diverso segmento di mercato.

L'offerta di servizi tramite il web, per Cnttv, nasce dalla volontà di intercettare una fetta di clientela differente rispetto a quella tradizionale, molto più attenta ai costi. Infatti, secondo Tarducci, «il cliente online ha una necessità di assistenza legale estemporanea e non si rivolge allo studio tradizionale perché pensa che i costi siano più alti». Questo processo di avvicinamento del cliente passa anche da un primo consiglio gratuito. Il punto è: dopo la prima risposta gratis, i clienti tornano? «Solamente il 10% di chi ha ricevuto un consiglio gratuito online è diventato cliente», dice Tarducci. L'altro nodo da sciogliere rispetto al consiglio gratuito è quello della



Alessandro Tarducci

«Il cliente online ha una necessità di assistenza legale estemporanea e non si rivolge allo studio tradizionale perché pensa che i costi siano più alti»

violazione dei principi deontologici. Una prima prestazione gratis può configurare un tentativo di “accaparramento della clientela”? Per Tarducci un primo consiglio gratuito non viola alcuna regola deontologica. «In realtà in tutti gli studi legali un primo incontro non si nega mai a nessuno. L'eventuale pubblicità del consiglio gratuito, quella sì, può creare problemi» aggiunge.

In ogni caso, nel servizio di consulenza online dello studio Cnttv, rimane importante far comprendere ai clienti che dietro le prestazioni offerte via web c'è comunque uno studio strutturato, con i nomi dei professionisti che ne fanno parte in evidenza. Anche se per i soci dello studio l'attività online non è quella principale. Per loro rappresenta uno strumento per avvicinare quei privati e quelle aziende, come le pmi, che necessitano di servizi più standardizzati, come il recupero del credito.

La garanzia del brand

Cominotto è l'avvocato cofondatore di A.L. Assistenza Legale e di Assistenza Legale Premium, uno studio legale con una forte presenza online. “Hai bisogno di aiuto, vuoi parlare con un avvocato?”. Sul sito campeggia questa scritta con un numero verde, ma

nessun prezzo.

«È un errore inserire i costi delle prestazioni sul sito perché ci sarà sempre qualcuno che offrirà gli stessi servizi a un prezzo inferiore», questa la prima regola di Cominotto.

E se un cliente chiede un preventivo?

«Lo invitiamo in studio per conoscerlo di persona».

Molti avvocati inviano i preventivi direttamente online, ma di solito chi li chiede via mail, secondo Cominotto, «sta solo spammando».

I nodi attorno alla presenza online degli avvocati non passano solo dalla questione “prezzi”. L'altro punto da considerare è quello dell'affidabilità. Ma come si fa a essere sicuri delle capacità di un avvocato che si è intercettato online?

«È vero, su internet non c'è possibilità di conoscere l'effettiva preparazione di un avvocato, per questo noi chiediamo sempre un incontro dal vivo». Secondo lui il nodo della garanzia di affidabilità non sembra essere così rilevante, perché a prescindere dal web, nella pratica quotidiana, la maggior parte dei clienti arriva grazie alle conoscenze, o dal passaparola di chi ha avuto un'esperienza positiva.

«Sul web l'unico modo per garantire competenze e affidabilità è la forza del brand dello studio legale, che si afferma una volta superata una massa critica di clienti», conclude Cominotto. (g./) 🗣️



Cristiano Cominotto

«È un errore inserire i costi delle prestazioni sul sito perché ci sarà sempre qualcuno che offrirà gli stessi servizi a un prezzo inferiore»



Lume
Via Giacomo Watt, 37
20143 Milano
tel. 02 8088 8624
www.lumemilano.it

A LUME di Taglienti

Sono felice di raccontarvi la mia esperienza al ristorante Lume, aperto solo da sei mesi e guidato dal bravo chef **Luigi Taglienti**, che già si era fatto apprezzare nella cucina del ristorante Trussardi alla Scala.

Il locale, appena insignito di una stella Michelin, si trova nella periferia Sud-Ovest di Milano, più esattamente in via Watt 37, lungo il Naviglio Grande: fa parte di un complesso multifunzionale ricavato dalla ex fabbrica Richard Ginori.

Il locale è "particolare": molto luminoso con ampie vetrate e tutto virato al bianco algido sicuramente di effetto ma anche un po'

troppo asettico per i miei gusti.

Taglienti e la sua cucina inquadrano perfettamente lo spirito insito nella cucina ligure (lo chef è di Savona): essenziale, senza fronzoli, con grande conoscenza delle materie prime.

La Liguria si sente eccome nel piatto. Provate ad esempio gli "scampi liguri appena scottati alla plancia, battuto di pomodoro in salsa Vierge e biscotto genovese al basilico di Prà" ma anche i piatti classici dello chef (il musetto di vitello al prosecco, l'ossobuco alla Taglienti, il bianco e nero di seppia, acqua, olio, limone e liquirizia) molti dei quali

ammiccanti anche ad altre regioni di Italia.

Il dolce che ho provato era un po' atipico (raviolo di melanzana cruda con banana alla brace e caviale) ma buono. Il pranzo della domenica (non il solito brunch) mi è stato caldamente consigliato e mi riprometto di fare a breve un'altra visita.

Prezzi da stella Michelin, ma alle papille non si comanda... 🍴

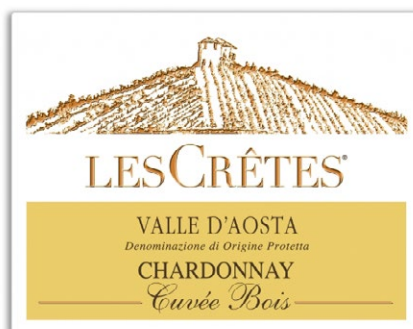


CUVÉE BOIS, CHARDONNAY DA TARTUFO

Il tartufo è un paradigma della difficoltà, tutta italiana, di valorizzare le eccellenze. In tutto il mondo si trova "tartufo bianco d'Alba" (non di rado nella - perfida - forma di olio aromatizzato) in ogni stagione. Nelle nostre città, da mesi, improbabili ristoranti esibiscono cartelli in cui si certifica la presenza del tartufo bianco d'Alba. E il territorio albese, lo sappiamo, ha dimensioni limitate. Se si distinguesse il tartufo bianco, anche italiano (spesso ottimo), da quello di Alba si valorizzerebbero entrambe le tipologie. E all'Albese si potrebbero attribuire, per notorietà e domanda, prezzi ben più elevati, mettendo così al bando quei vegetali, fantasiosamente profumati e spesso neppure italiani, che rovinano il mercato e spesso anche lo stomaco.

I vini della Valle d'Aosta esercitano su di me un grande fascino. Viticoltura di montagna, ardita ed eroica? Abilità testarda e montanara di produrre vini con poco sole e tanta neve? La risposta a qualche psicanalista.

Segnalo, della cantina Les Crêtes, un grande chardonnay in purezza: lo Chardonnay Cuvée Bois Valle d'Aosta



D.O.P. Un procedimento di produzione peculiare genera un vino sorprendente, perché non ci si attende un tale risultato da un nettare realizzato con uve coltivate tra i 550 e i 750

metri sul livello del mare.

Complesso, forse invadente al naso, sensuale, minerale quanto basta, appena speziato, floreale senza essere stucchevole, fresco (in senso tecnico: buona acidità), con profumi, oserei sostenere, tattili e densi, persistente in bocca. Questo vino si evolve nel bicchiere con aromi suadenti. Elegante: ma di quell'eleganza non scevra di originalità.

Torniamo all'esordio di questo articolo. Il tartufo bianco con Barbaresco o Barolo è come una Ferrari rossa. Provate a essere originali (ma i sommelier veri lo sanno da tempo): un bianco "strutturato" accompagna divinamente il tartufo bianco. E allora: fonduta, tagliolini al burro di montagna, risotto, il tutto con tartufi bianchi e Chardonnay Cuvée Bois. 🍷

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



IX GC SEMINAR AND DINNER

Martedì 22 novembre si è tenuta la IX edizione dell'evento GC seminar and dinner, promosso da Rucellai & Raffaelli Studio legale e Laurence Simons.

All'incontro hanno partecipato i legali in house di importanti società italiane e internazionali.



Bepi Pezzulli e Gabriella Porcelli



Alessandra Ferrari



Antonella Andrioli



RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 16 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Allen & Overy, Bacciardi & Partners, De Matteis Law, Hogan Lovells, La Scala Studio Legale, Studio Legale Sutti, Torrente Vignone Studio Legale internazionale.

I professionisti richiesti sono in totale 16 tra legal secretary, professionisti junior, collaboratori team corporate, collaboratore due diligence, praticanti, neo-avvocati e neo-laureati, junior associate, trainee.

Le practice di competenza comprendono il contenzioso, contrattualistica commerciale e internazionale, diritto societario e tributario, litigation, diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, consulenza alle imprese, operazioni straordinarie e contenzioso societario, antitrust e ePayment regulation, tmt/privacy.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ALLEN & OVERY

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Legal secretary.

Area di attività.

Contenzioso.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Allen & Overy, sta cercando per il proprio ufficio di Milano, un/a segretario/a con consolidata esperienza nel contenzioso di studi legali.

Responsabilità: attività di formattazione e mark-up di atti e pareri, supporto alla gestione del processo amministrativo telematico,

gestione dell'agenda dei propri assistiti, filtro telefonico per i clienti, attività di segreteria generale

Competenze: il/la candidato/a ideale deve avere già maturato esperienza consolidata nel medesimo ruolo in ambito legale, ottima conoscenza pacchetto Office, Explorer, Outlook, ottima conoscenza della lingua inglese (orale e scritta).

Completano il profilo un approccio proattivo e certosino al lavoro, flessibilità e capacità di problem solving.

È previsto un inserimento con contratto a tempo indeterminato. Inquadramento e retribuzione saranno oggetto di valutazione in sede di colloquio.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo:
Hr.italy.recruitment@allenoverly.com;
tel 02 290491

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 1.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Contrattualistica commerciale internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di contrattualistica internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative alla contrattualistica commerciale internazionale. Si richiedono: età non superiore a 28 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro e Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto societario e tributario Internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di diritto societario e tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale ed internazionale. Si richiedono: età non superiore a 30 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di

applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 3.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di litigation per la gestione di procedure giudiziali nazionali e internazionali di natura commerciale.

Si richiedono: residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato

all'indirizzo:

segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

DE MATTEIS

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Junior associate e/o trainee.

Area di attività.

Antitrust e ePayment regulation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110/110).

Ottima padronanza della lingua inglese (livello C2 o C1).

Italiano madrelingua.

Forte interesse a specializzarsi in antitrust e in regolazione dei pagamenti elettronici.

Si offrono ottime opportunità di carriera e di guadagno (compenso iniziale per trainee pari a € 1.500 e per junior associate da € 2.000/2.500).

Riferimenti.

Si prega di inviare il CV unitamente ad una lettera di motivazioni al seguente indirizzo:

adematteis@dematteislex.com.

Le candidature prive di lettera motivazionale non saranno prese in considerazione.

HOGAN LOVELLS**Sede.**

Roma.

Posizione aperta.

Trainee.

Area di attività.

Tmt/privacy.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il/la candidato/a ideale è un/a praticante avvocato che abbia svolto almeno sei mesi/un anno di pratica forense in materia di information technology e/o di protezione dei dati personali e della privacy. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero, anche in tali settori (quali LLM in information technology and privacy law, stage presso law firm inglesi o americane), saranno positivamente valutate. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti.

Inviare dettagliato curriculum vitae, unitamente ad un'autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista – Tmt/Privacy - MAG).

LA SCALA STUDIO LEGALE**Sede.**

Milano.

Posizione aperta 1.

Collaboratore team corporate.

Area di attività.

Contrattualistica commerciale, consulenza alle imprese, operazioni straordinarie e contenzioso societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato o un praticante abilitato per rafforzare il German desk del team "corporate" dello Studio.

È richiesta esperienza in materia di contrattualistica commerciale, consulenza alle imprese, operazioni straordinarie e contenzioso societario. È necessaria un'ottima padronanza della lingua tedesca oltre ad un inglese fluente.

Sono inoltre richieste massima serietà e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti.

I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore – team corporate".

Sede.

Milano, Firenze, Vicenza

Posizione aperta 2.

Collaboratore team due diligence - npls.

Area di attività.

Valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.

Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es EPC e LAWEB), e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari.

Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore team Non performing loans".

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Neolaureati, praticanti o giovani avvocati.

Area di attività.

Dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia.

Numero di professionisti richiesti.

4.

Breve descrizione.

Lo Studio Legale Sutti ricerca quattro neolaureati, praticanti o giovani avvocati italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani, per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, in particolare nella sede di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Riferimenti.

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Neolaureati, praticanti o giovani avvocati.

Area di attività.

Dipartimento di diritto industriale.

Numero di professionisti richiesti.

3.

Breve descrizione.

Lo Studio Legale Sutti ricerca tre neolaureati, praticanti o giovani avvocati italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nella sede di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Riferimenti.

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

**TORRENTE VIGNONE
STUDIO LEGALE
INTERNAZIONALE****Sede.**

Nizza.

Posizione aperta 1.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Materie fiscali, societarie, contrattualistica francese e internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Requisiti fondamentali sono una buona conoscenza della lingua francese, uno spiccato interesse per il diritto tributario, il desiderio di studiare il diritto francese e infine lo spirito imprenditoriale, richiesto dalla natura della retribuzione, costituita per la quasi totalità da retribuzione variabile.

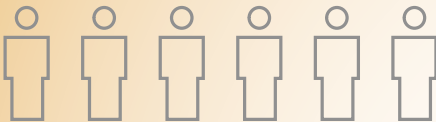
Riferimenti.

Inviare il Cv e lettera di presentazione, a milano@torrentevignone.com.



CLICCA QUI PER VEDERE I VINCITORI

finance community Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY GOTTlieb



Gatti Pavesi Bianchi



GRIMALDI STUDIO LEGALE

K&L GATES

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



ORLANDO & FORNARI
studio legale

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons



Sponsor





LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



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