

Così **HINES**
punta a conquistare
L'ITALIA

DIRITTO D'AUTORE,
il caso **THUN**

NEL LITIGATION cerchiamo la simbiosi **CON I CONSULENTI**

Parla Shannon Lazzarini,
capo del litigation di Unicredit



AVVOCATI D'AFFARI ECCO QUANTO SI GUADAGNA



sono lieti di invitarLa all'incontro

PIÙ MARKETING PIÙ CLIENTI?

Giovedì 4 maggio 2017 • Ore 18,45 • NH Ambassador • Napoli

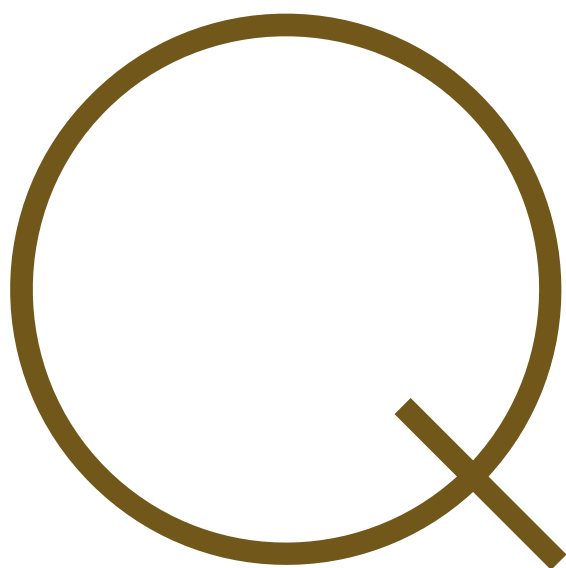
Programma

- 18,45** Accreditamento dei partecipanti
- 19,00** Introduzione a cura dell'Avv. **Gianfranco Mallardo**,
consigliere dell'Ordine degli Avvocati di Napoli
- 19,15** Intervento di **Aldo Scaringella**,
fondatore *legalcommunity.it* e *unbuonavvocato.it*
- 21,00** Termine dell'incontro

Ingresso libero con registrazione
www.legalcommunity.it - sezione eventi

SONO I GRANDI CLIENTI CHE FANNO GRANDI AVVOCATI. O NO?

di nicola di molfetta



Quante volte abbiamo scritto (e letto) come dovrebbe essere il profilo ideale del partner di uno studio legale. In tempi in cui l'attenzione alla crescita "per linee interne" sembra essere tornata di

moda, la questione è tutt'altro che secondaria.

Capacità commerciale, estro, empatia, competenza tecnica (deo gratias!!), cultura internazionale, capacità di visione, sono solo alcune delle caratteristiche che più frequentemente vengono indicate tra gli atout degli aspiranti soci.

Qualche giorno fa, però, conversando con la general counsel di un grande gruppo industriale è emerso un tema di notevole interesse. A nessuno studio legale con cui questa professionista è solita lavorare è mai passato per la testa di confrontarsi con lei o con la sua azienda nel momento in cui si è trovato a valutare i profili di professionisti da promuovere al grado di soci.

La stessa general counsel ha confessato che uno dei motivi che l'ha portata a lavorare in azienda è stato, anni fa, la risposta ricevuta dal suo socio di riferimento quando, da giovane e ambiziosa avvocatessa, sperava di accedere alla partnership dello studio in virtù degli ottimi *feedback* che ripetutamente le capitava di ricevere dai clienti con cui aveva modo di lavorare.

«I clienti non fanno i soci», era stata la risposta.

Capacità commerciale, estro, empatia, competenza tecnica, cultura internazionale, capacità di visione, sono solo alcune delle caratteristiche che più frequentemente vengono indicate tra gli atout degli aspiranti soci

In effetti, a tanti sarà capitato più volte di sentir dire da avvocati di grido intenti a schermirsi: «Non esistono grandi avvocati, ma solo grandi clienti». La frase pare sia stata originariamente pronunciata da un grande avvocato del passato. Ma tant'è, è divenuta un luogo comune. Il quale, tuttavia, oggi sta a indicare più l'importanza della relazione tra avvocato e cliente che la rilevanza dell'opinione che quel cliente ha del professionista.

Un tempo, certo, le due cose andavano di pari passo. Oggi, però, con gli studi associati che contano centinaia di avvocati e con le organizzazioni legali che

aspirano a diventare istituzioni, il tema della relazione personale (e della sua titolarità) dovrebbe cedere il passo al concetto della considerazione e della reputazione personale che un avvocato riesce a costruire tra i clienti dello studio.

Ma cosa ci fanno gli avvocati con i sistemi di customer relations e customer satisfaction che fanno a gara a comprare nelle versioni più avanzate? Ah saperlo!

Insomma, avere una seconda o terza opinione da parte dei soggetti per i quali si lavora solitamente, in merito alle qualità e alle caratteristiche di un candidato socio del proprio studio potrebbe non essere affatto una cattiva idea.

Gli avvocati si lamentano spesso dell'autoreferenzialità del loro mondo: beh, questo potrebbe essere un antidoto. Un rimedio che potrebbe rivelarsi utile sia alla cura della sindrome da "specchio delle brame" sia alla vaccinazione dello studio contro il proliferare di cordate e parrocchie. Spesso, infatti, essere collaboratore di un socio o di un altro può fare la differenza tra avere o meno delle chance concrete di fare carriera nella law firm in cui si lavora. Ecco, forse, introdurre una prassi per cui il gardimento di un candidato socio viene verificato anche tra chi il lavoro lo dà allo studio potrebbe aiutare.

Detto questo una domanda è rimasta senza risposta: ma cosa ci fanno gli avvocati con i sistemi di customer relations e customer satisfaction che fanno a gara a comprare nelle versioni più avanzate? Ah saperlo! 📺

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



38

UNA COOP DI NOME POLIS

È il primo studio legale organizzato in forma di cooperativa. Nasce a Bari e conta 30 professionisti. Un progetto che rivoluziona i canoni dell'imprenditoria forense. Qui tutti gli avvocati coinvolti possono diventare soci

10

Agorà

Sennhauser nominato ufficialmente alla guida di Allen & Overy

22

Il barometro del mercato

I big match si giocano in tribunale

51

Follow the money

L'Africa cresce e attira 57 miliardi di nuovi investimenti

87

Questioni intellettuali

Diritto d'autore, il caso Thun

77

Diverso sarà lei

Diario di un progetto dedicato ai "non inclusi"



30

Focus

Avvocati d'affari: ecco quanto si guadagna

CAPITALI CORAGGIOSI CERCASI

Gli enti previdenziali scelgono più l'estero che l'Italia. Penalizzati soprattutto gli operatori di private capital ai quali nel 2016 sono andati appena 185 milioni



52



68

COSÌ HINES PUNTA A CONQUISTARE L'ITALIA

64

L'idea

Un fondo ad hoc da almeno 500 milioni

48

L'intervento

L'abolizione dei voucher?
Un autogol



78

NEL LITIGATION CERCHIAMO LA SIMBIOSI CON I CONSULENTI

Parla Shannon Lazzarini, capo del litigation di Unicredit.



94

STREET FOOD? UNA CORSA A OSTACOLI LEGALE



102 LEEMANN, IL PROFESSORE DELLA CUCINA VERDE

Dal ristorante Joia ai libri, dalla Academy alle consulenze. Lo chef ha un solo obiettivo: la divulgazione della scienza vegetariana per la salute e l'ambiente. E fattura 1,3 milioni

109 Istruzioni per l'uso

Team building nello studio professionale, ecco le regole

115 Le tavole della legge

Belle donne
bistrot d'impronta toscana

116 Calici e pandette

Je t'aime rosè

118 Aaa cercasi

21 posizioni aperte
segnalate da 9 studi legali

N78 | 10.04.2017



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

Art direction: kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.petrovito@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

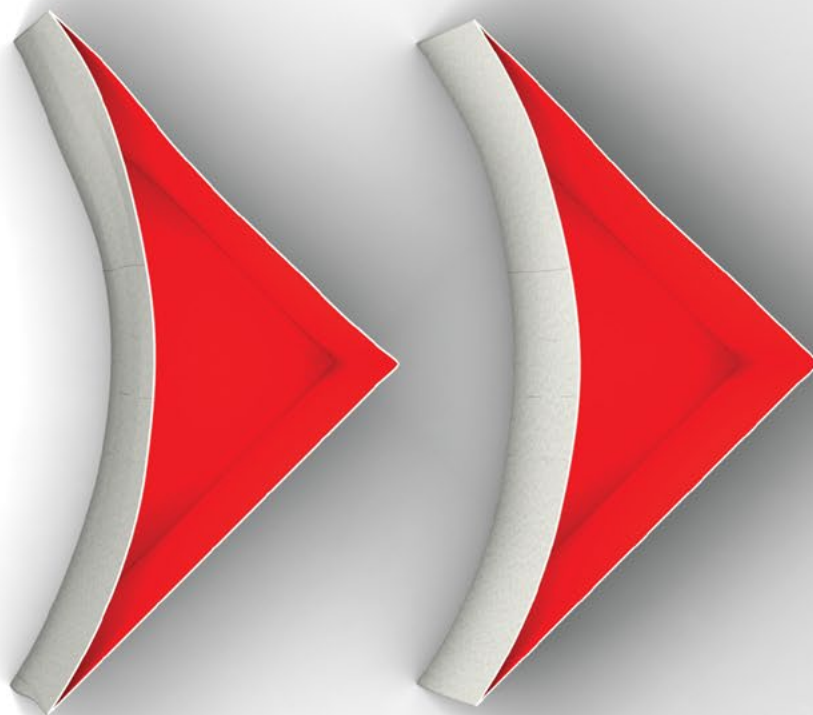
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

giacomo mazzanti,

emanuela campari bernacchi, silvia d'alberti,

gabriele fava, licia garotti, laura ortali



Patti di non concorrenza
validi ed efficaci?

*In 48 paesi
in sole 48 ore.*

**Il diritto del lavoro
sempre al lavoro.
Dal 1925.**



Ius Laboris Italy Global HR Lawyers

Toffoletto De Luca Tamajo

MILANO • NAPOLI • ROMA • BERGAMO

www.toffolettodeluca.it



Nomine

Sennhauser nominato ufficialmente alla guida di Allen & Overy

Come anticipato da *legalcommunity.it*, Allen & Overy ha nominato ufficialmente l'avvocato **Stefano Sennhauser** (foto) a senior partner dello studio, con responsabilità degli uffici italiani.

Sennhauser assumerà l'incarico con effetto dal 1° maggio 2017, al termine del mandato di **Massimo Greco** e **Craig Byrne** che avevano assunto il ruolo di co-managing partner nel maggio 2012.

Sennhauser, 52 anni, è a capo del dipartimento di banking italiano e ha una pluriennale esperienza nel settore del banking & finance.



Nomine

Federico Ghizzoni nuovo vicepresidente esecutivo di Clessidra

Dopo l'ingresso nel board lo scorso settembre in qualità di consigliere indipendente, **Federico Ghizzoni** (foto), ex ceo di Unicredit, è stato nominato nuovo vicepresidente esecutivo e membro del comitato investimenti di Clessidra, fra i più grandi private equity italiani, passato nell'autunno sotto le insegne della Italmobiliare guidata da **Carlo Pesenti**.



Cambio di poltrona Cannizzaro rientra in Gianni Origoni come of counsel

Giuseppe Cannizzaro (foto), esperto in materia di regolamentazione dei mercati finanziari ed ex general counsel di Poste Italiane, secondo quanto appreso da *inhousecommunity.it*, è rientrato come of counsel in Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

L'avvocato aveva lasciato lo studio a inizio 2016 per seguire **Francesco Caio**, nominato ceo di Poste Italiane. Come noto, nella recente tornata nomine nelle partecipate, il governo ha indicato **Matteo Del Fante**, già ad di Terna, quale prossimo capo azienda.

Private equity

Joint venture tra Equita e Private Equity Partners per nuovi investimenti

Joint venture tra Equita Sim e Private Equity Partners. La società di consulenza guidata dall'amministratore delegato **Francesco Perilli** e la società di investimento fondata da **Fabio Sattin** (foto) e **Giovanni Campolo** hanno avviato una società paritetica chiamata Equita PEP Holding, che avrà come obiettivo quello di capitalizzare le competenze e le esperienze sviluppate dalle due realtà nell'ambito delle rispettive aree di attività.

Lo scopo è quello di ideare e lanciare strumenti di investimento in capitale privato che siano aderenti alle mutevoli esigenze dei mercati, attraverso tecniche di investimento e di raccolta adattate di volta in volta alle specifiche esigenze delle imprese e degli investitori e, comunque, sempre caratterizzati da una solida logica industriale e di medio-lungo termine.



ITALIAN
CONFERENCE

W

CONVEGNO
NAZIONALE



ASSOCIAZIONE ANTITRUST
ITALIANA

25•26

MAGGIO
MAY•2017

Hotel Quisisana
Capri

**I PRINCIPALI SVILUPPI
NEL DIRITTO DELLA
CONCORRENZA DELL'UNIONE
EUROPEA E NAZIONALE**

**MAIN DEVELOPMENTS
IN EUROPEAN AND ITALIAN
COMPETITION LAW**

PARTNER



Commissione Diritto della Concorrenza

MEDIA PARTNER



SPONSOR





Cambio di poltrona

Kairos amplia il team private banking con l'ingresso di Moreno Daverio

Kairos, gruppo attivo nel settore del risparmio gestito e del wealth management, prosegue nel percorso di rafforzamento del team di private banking con l'ingresso di **Moreno Daverio** (foto), che si inserisce nel team di senior banker di Kairos guidato da **Caterina Giuggioli**, a conferma della volontà del gruppo guidato da **Paolo Basilico** di rafforzare la propria struttura commerciale.

Daverio, 52 anni, ha più di 20 anni di esperienza nel settore del private banking. Proviene da Banca Intermobiliare, dove dal 2004 ha ricoperto la carica di direttore della filiale di Varese.

.....

Cambio di poltrona

Boromei è vice president human resources e organization in Snam

Paola Boromei passa a Snam. La manager specializzata in risorse umane e organizzazione ha lasciato Humanitas (gruppo Techint) ed è entrata nella società guidata da **Carlo Malacarne** con il ruolo di vice president human resources e organization. In precedenza ha lavorato per EY e L'Oréal.

Private equity

Hat compra il 70% di Orizzonte sgr e dà vita al gruppo Hat Orizzonte

Ricevuto l'ok da parte di Banca d'Italia, la società di investimento Hat acquisito il 70% di Orizzonte sgr, società di gestione del risparmio nata su iniziativa di Tecno Holding, la holding finanziaria partecipata da Camere di Commercio, società del Sistema Camerale, l'Unione Nazionale e l'Unione Regionale Emilia Romagna. La holding gestisce partecipazioni in numerose società e detiene il 56,86% di Tecnoinvestimenti, società quotata sul Segmento Star alla Borsa di Milano. Con questa acquisizione nasce il gruppo Hat Orizzonte che si pone fra i principali gestori indipendenti in Italia nel mercato degli investimenti alternativi.



Cambio di poltrona

Dentons prende Casucci per l'Ip

Come anticipato da *legalcommunity.it*, Dentons ha ufficializzato l'arrivo di un nuovo socio. Si tratta di **Giovanni Francesco Casucci** (foto) che fa il suo ingresso nello studio guidato da **Federico Sutti** per avviare il dipartimento Ip. Casucci, che arriva da Bardehle Pagenberg, porta con sé un team di cinque professionisti, i senior associates **Matteo Casucci**, **Gianluigi A. Muscas** e **Serena Tavolaro**, nonché l'associate **Serena Spadavecchia** e la trainee **Sara Massalongo**. Tutto il team sarà di base nella sede di Milano.

È lieta di invitarla al corso

LA COMUNICAZIONE EFFICACE AL SERVIZIO DEI CLIENTI

Giovedì 18 maggio 2017 • ore 17.00

Uptown Palace Hotel • Via Santa Sofia, 10 • Milano



Docenti del corso

Giuseppe Meli Executive Certified Coach *Menslab*

Elena Goos Executive Certified Coach *Menslab*

In collaborazione con **legalcommunity**
.it

unbuonavvocato.it

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Nomine

Italiaonline, Ranza nuovo direttore business unit SME Media Agency

Italiaonline completa il rinnovamento della propria squadra di management con la nomina di **Ivan Ranza** a direttore della business unit SME Media Agency. Laureato in Economia all'università Cattolica di Milano, Ranza ha ricoperto incarichi importanti in molti dei principali gruppi editoriali italiani.



Cambio di poltrona

Gop cresce a Bruxelles con Francesco Maria Salerno

Lo studio legale internazionale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners annuncia l'ingresso del partner **Francesco Maria Salerno** (foto), proveniente da Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, presso la propria sede di Bruxelles.

Salerno ha maturato una profonda esperienza nel diritto dell'Unione europea, svolgendo la sua attività innanzi alla Commissione e alle Corti del Lussemburgo.

Cambio di poltrona

Dla Piper rafforza il corporate m&a con Almini

Dla Piper rafforza il dipartimento corporate con l'ingresso di un nuovo partner: l'avvocato **Matteo Almini**, che opererà presso gli uffici di Milano. Almini, che proviene dallo studio legale Bird & Bird e ha precedentemente collaborato con altri primari studi italiani e internazionali, vanta una importante esperienza in ambito societario, con particolare riferimento alle operazioni di m&a, sia nazionali che cross border.

Organizzazione, gestione dei rischi, responsabilità civile e assicurazione obbligatoria: una sfida per il futuro dell'Avvocatura



ORGANIZZANO IL CONVEGNO



Associazione degli Studi Legali Associati, riunisce tutti gli studi legali che, riconoscendosi nella formula associata per l'esercizio della propria attività, desiderano confrontarsi sulle problematiche comuni, discutere e proporre modelli organizzativi innovativi.



Libera associazione, senza scopo di lucro, che si propone di favorire il confronto di esperienze e opinioni in ambito assicurativo anche attraverso interscambi culturali, strutturati all'interno di seminari e convegni rivolti alle più ampie tematiche di interesse economico, sociale e assicurativo.

SAVE THE DATE:
ROMA, 5 MAGGIO 2017
HOTEL PARCO DEI PRINCIPI

CON IL PATROCINIO DI



Consiglio Nazionale Forense
presso il Ministero della Giustizia



MEDIA PARTNERS

ASSINEWS





Incarichi

Orrick affida a Gabriel Monzon Cortarelli l'Americas desk

Creare un ponte diretto tra Italia e America. Con questo obiettivo, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, lo studio Orrick ha deciso di

attivare nella sede di Milano un Americas desk e di affidarlo a un partner ad hoc. Si tratta di **Gabriel Monzon Cortarelli** (foto), già socio di Seyfarth Shaw a New York City che si trasferisce in Italia.

Il suo è un ritorno: in passato, infatti, Cortarelli ha già lavorato nella Penisola dov'è stato prima avvocato in Clifford Chance, quindi responsabile dello Us Italian desk per Withers.

Nomina

Vincenzo Salari global head del real estate di Indosuez WM

Vincenzo Salari (foto) è stato nominato global head del real estate della divisione markets and investment solutions di Indosuez Wealth Management. Il suo compito sarà quello di guidare la strategia di gruppo nell'ambito dei prodotti e servizi dedicati al settore immobiliare, sia internazionale che locale, facendo leva sulla forte expertise maturata da Indosuez Wealth Management nei mercati in cui è presente, così come sul network globale.



Aggiornamenti **Cristoffanini & Associati apre a Milano**

Lo studio legale Cristoffanini & Associati, nota e tradizionale realtà genovese che opera dal 1947, ha inaugurato una nuova sede nel cuore di Milano. Lo studio ha maturato una consolidata esperienza rivolta a clienti istituzionali, gruppi industriali e fondi di investimento e ha quindi ritenuto strategica una presenza attiva e stabile sulla piazza milanese. La nuova sede sarà guidata dal socio avvocato **Giovanni Bravo**.



Nomina **Crédit Agricole Cariparma, Clarizia nuovo responsabile finanza d'impresa e credit advisory**

Crédit Agricole Cariparma riorganizza la finanza d'impresa. Stando a quanto risulta a *financecommunity.it*, **Luca Clarizia** (foto), fino a qualche settimana fa responsabile della finanza d'impresa del gruppo, è stato nominato responsabile dell'area credito e finanza, che racchiude le aree di servizio di finanza d'impresa e credit advisory, a capo di un team complessivo di circa 25 persone. Clarizia, che subentra ad **Alberto Cermaglia**, fa parte del gruppo Crédit Agricole Cariparma dal 2008. Al suo posto alla guida del team di finanza d'impresa e corporate lending subentra **Gianluca Pagano**.

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

APPALTO E CAMBIO APPALTO

Quali rischi per il committente alla luce delle più recenti riforme
(L. 122 del 7.7.2016 e D.L. 25 del 17.3.2017)?

Giovedì 29 giugno 2017 . Ore 17,30
Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano





Cambio di poltrona

Prelios Integra, Lia di Nardo nuovo project manager

Prelios Integra rafforza il team di project management con l'ingresso di **Lia Di Nardo** (foto) quale nuova project manager.

In precedenza Di Nardo ha ricoperto numerosi incarichi presso le società MM SpA, MWH SpA, Bovis Lend Lease e Consorzio Rodano Scarl, occupandosi principalmente di attività di engineering e project management e operando anche come proposal manager.

In Prelios Integra si occuperà di seguire alcune delle commesse più importanti di project management.



Nomina

Ferrero, Lapo Civiletti nuovo ceo da settembre 2017

Il Gruppo Ferrero ha deciso di adottare un nuovo modello di governance con lo scopo di «rafforzare la capacità competitiva sui mercati mondiali».

Giovanni Ferrero, attuale ceo del gruppo dolciario di Alba, dal 1 settembre 2017 diventerà presidente esecutivo, mentre il ruolo di ceo sarà ricoperto dal manager interno **Lapo Civiletti** (foto), attuale responsabile dell'area Centro Est Europa, che avrà il compito di guidare tutte le attività volte al raggiungimento dei risultati di breve e medio termine.



I BIG MATCH si giocano in TRIBUNALE

Due importanti sentenze. Le agenzie di rating assolve nel processo sulla presunta manipolazione del mercato. E Cintioli vince per Tap

Due importanti sentenze hanno lasciato il segno tra le operazioni intercettate dal barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane. Si è

concluso con un'assoluzione piena il processo in cui Clifford Chance ha difeso Standard & Poor's nell'indagine penale aperta dalla procura di Trani nel 2011 per presunta manipolazione del mercato in relazione al declassamento del debito sovrano italiano.

Cintioli & Associati, invece, ha ottenuto davanti al Consiglio di Stato una pronuncia favorevole per conto di Trans Adriatic Pipeline AG, nell'ambito della vicenda legata alla realizzazione del gasdotto in Puglia.

Tutti gli studi nell'acquisizione di Premuda da parte di Pillarstone

Pillarstone Italy ha acquisito il 100% di Premuda, uno dei principali operatori italiani nei servizi di trasporto marittimo e nel noleggio di navi, proprietario inoltre di una Fpso (ovvero sistemi di estrazione, stoccaggio e ridistribuzione di prodotti petroliferi mediante strutture galleggianti). Nel contesto della transazione, Banca Popolare dell'Emilia Romagna ha aderito alla piattaforma Pillarstone della quale fanno già parte Intesa Sanpaolo, Banca Imi, Unicredit e Banca Carige.

Pillarstone investirà nell'azienda 50 milioni di euro per l'implementazione del nuovo piano industriale. In seguito all'operazione, il patrimonio netto di Premuda ammonterà a 75 milioni di euro.

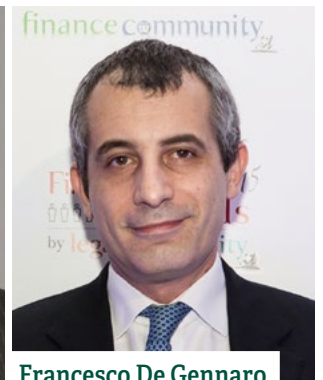
Lo studio Munari Giudici Maniglio Panfili (Mgmp) con il partner **Paolo Giudici** e l'avvocato **Matteo Bet** e lo studio Nctm, con i partner **Paolo Montironi**, **Matteo Trapani** e **Matteo Gallanti**, hanno agito come advisor legali per Premuda.



Paolo Giudici



Paolo Montironi



Francesco De Gennaro

Dla Piper e Rcc hanno agito come advisor legali per Pillarstone Italy, supportati anche da Deloitte Financial Advisory con il partner **Elio Milantoni**, **Andrea Regazzoni** e **Pietro Favale**. Dla Piper, sotto la supervisione del partner **Francesco De Gennaro**, ha schierato diversi team coordinati dal partner **Luca Magrini**. Quest'ultimo, insieme agli avvocati **Silvia Ravagnani** e **Martino Liva** e alla trainee **Anna Ferrari**, ha curato gli aspetti di ristrutturazione finanziaria e societari. I profili di capital markets sono stati seguiti dal partner **Francesco Maria Aleandri**, insieme all'avvocato **Vincenzo Armenio**. Gli aspetti relativi alla concessione di due nuovi finanziamenti alle società del Gruppo Premuda sono stati gestiti dal lead lawyer **Riccardo Pagotto** e dal trainee **Giorgio Almansi**. Rcc ha curato gli aspetti di strutturazione finanziaria dell'operazione e della

▶▶▶

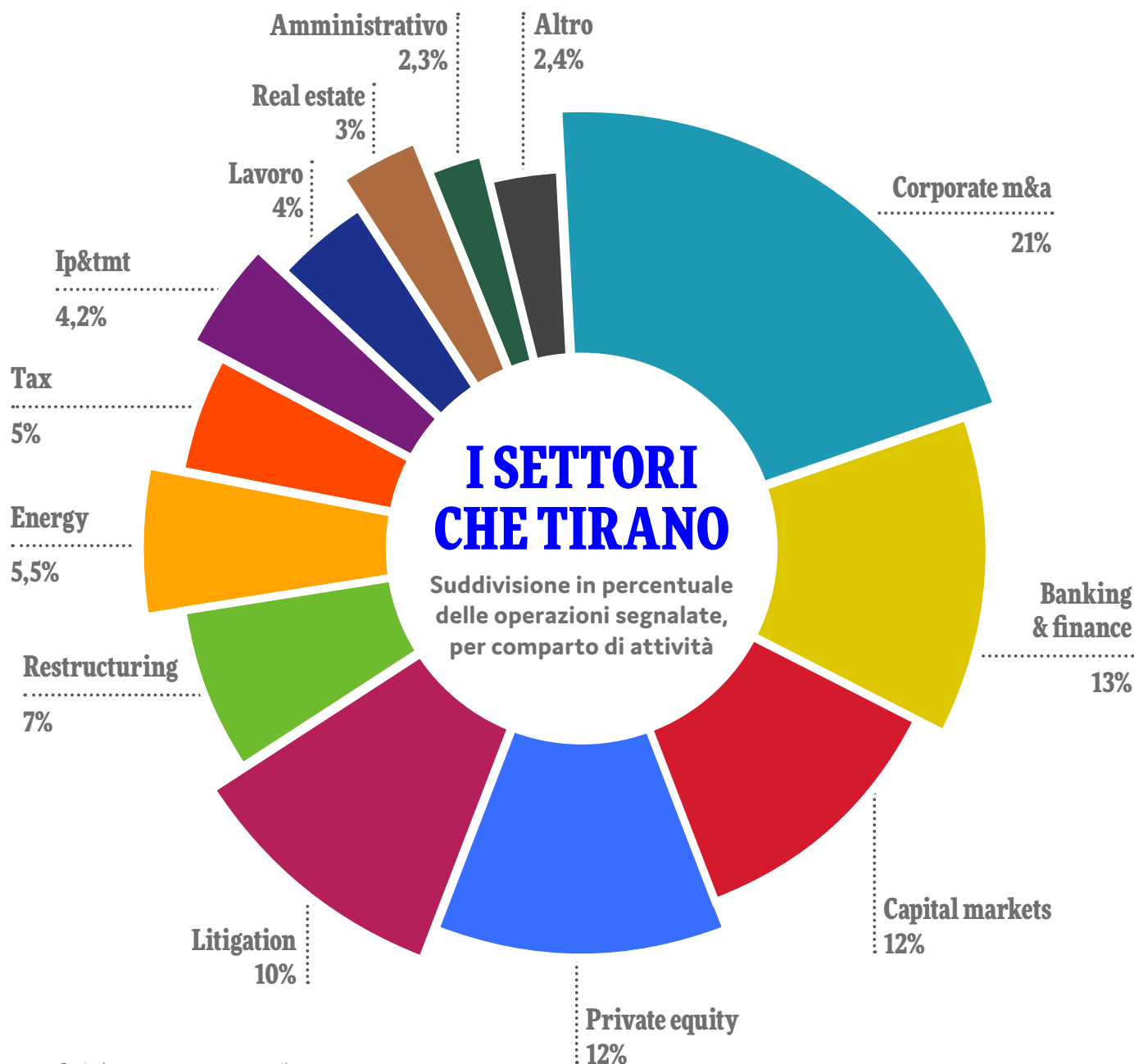
Corporate **MUSIC** *contest*

**5 luglio 2017
ore 21.00
Milano**



**◆ SE SIETE UNA BAND ◆
NON POTETE MANCARE...**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Periodo: 28 marzo 2017 - 10 aprile 2017
Fonte: legalcommunity.it

cartolarizzazione a monte della stessa con il partner **Alberto Del Din** e gli avvocati **Fabio Zambito** ed **Enrico Stefani** (che hanno agito per la società di cartolarizzazione Pillarstone Italy SPV) e con

il partner **Paolo Calderaro** e l'avvocato **Camilla Giovannini** (che hanno agito per conto di Banca Finint, Sponsor della nuova finanza che verrà erogata da parte di Pillarstone Italy SPV).



Alberto Del Din



Giulia Battaglia



Marcello Bragliani

Chiomenti ha affiancato il pool di banche composto da Banca Popolare di Sondrio, Mps Capital Services Banca per le Imprese, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco Bpm, Ubi Banca, Banca Nazionale del Lavoro, Banca Popolare di Milano nella ristrutturazione dell'indebitamento finanziario del Gruppo Premuda con un team guidato dalla partner **Giulia Battaglia** e composto dal partner **Antonio Tavella** e dagli avvocati **Giada Caravello** e **Cecilia Cardani** per la parte finance e dall'avvocato **Alfredo Lizio** per gli aspetti di diritto della navigazione. Latham & Watkins ha agito con un team composto dal partner **Marcello Bragliani** e dall'associate **Giuseppe Atria**, che hanno supportato le banche nell'operazione in qualità di advisor legali. Banca Finint ha fornito servizi di finanza strutturata. Lo Studio Legale Berlingieri e

Maresca, con gli avvocati **Andrea Berlingieri** e **Lorenzo Pellerano**, ha assistito Pillarstone e Premuda per quanto riguarda gli aspetti di diritto della navigazione e per gli aspetti relativi alle garanzie ipotecarie sui due nuovi finanziamenti alle

società del gruppo.

In relazione alla strutturazione finanziaria, Unicredit e Intesa Sanpaolo sono stati assistiti dallo studio legale Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners (Gop) e dallo studio Gatti Pavesi e Bianchi. Gop ha seguito gli aspetti della cartolarizzazione con un team



composto dal partner **Stefano Agnoli**, coadiuvato dal counsel **Domenico Gentile** e dall'associate **Nicola Tosin** mentre Gatti Pavesi Bianchi, con il counsel **Francesca Magnani** e l'associate **Stefano Motta**, ha seguito i profili relativi alla cessione delle linee a breve termine detenute dalle banche per la cartolarizzazione delle stesse, nonché gli aspetti relativi all'aumento di capitale mediante conversione di crediti volta all'acquisizione del 100% del capitale sociale di Premuda da parte di un veicolo di Pillarstone. Nell'operazione la società è assistita da Venice Shipping &

Logistic quale advisor industriale, per la stima dei noli e l'analisi del mercato, con il managing director **Fabrizio Vettosi** e il partner **Ciro Russo**.

Lazard ha agito con il deputy ceo **Igino Beverini** con **Francesco Moneta** e **Lorenzo Gazzetta**.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Premuda da parte di Pillarstone

Gli studi

Mgmp, Nctm, DLA Piper, Rcc, Chiomenti, Latham & Watkins, Berlingieri e Maresca, Gop

Gli avvocati

Paolo Giudici, Matteo Bet (Mgmp); Paolo Montironi, Matteo Trapani, Matteo Gallanti (Nctm); Francesco De Gennaro, Luca Magrini (DLA Piper); Alberto Del Din, Paolo Calderaro (Rcc); Giulia Battaglia, Antonio Tavella (Chiomenti); Marcello Bragiani (Latham & Watkins); Andrea Berlingieri, Lorenzo Pellerano (Berlingieri e Maresca); Stefano Agnoli (Gop)

Il valore

50 milioni di euro



Rating, le agenzie vincono il processo

Si è concluso con un'assoluzione piena il processo in cui Clifford Chance ha difeso Standard & Poor's nell'indagine penale aperta dalla procura di Trani nel 2011 per presunta manipolazione del mercato in relazione al declassamento del debito sovrano italiano.

Oltre alla società, sono stati assolti cinque tra analisti e manager dell'agenzia, in uno dei casi di abuso di mercato più rilevanti degli ultimi anni. Si tratta della prima sentenza connessa all'operato di un'agenzia di rating mai emessa da un tribunale in Italia: «Sono stati anni di intenso lavoro che hanno consentito di dimostrare la correttezza delle azioni di rating emesse da Standard & Poor's, ottenendo il riconoscimento dell'infondatezza delle accuse mosse», hanno commentato il partner **Antonio Golino** e il counsel **Jean-Paule Castagno**.

Clifford Chance ha difeso Standard & Poor's con un team guidato da Golino e composto dal counsel Castagno, dall'associate **Andrea Stigliano** e dal trainee lawyer **Laura Scaramellini**. Lo studio legale Alleva è stato co-difensore dell'agenzia di

rating, con l'avvocato **Guido Carlo Alleva**. Golino ha inoltre assistito gli analisti coinvolti nell'indagine insieme agli avvocati Alleva e **Roberto Borgogno**. Il counsel Castagno ha assistito **Yann Le Pallec**, in quanto head of corporate and government ratings Europe all'epoca dei fatti, insieme all'avvocato **Luigi Isolabella**. L'ex presidente di S&P Ratings Services **Deven Sharma** è stato difeso dall'avvocato **Francesco Isolabella** e dal professor **Angelo Giarda**. Assoluzione anche per Fitch e l'analista **David Willmoth Riley** che sono stati difesi da **Andrea Rossetti** e **Marco Calleri** dello studio Mucciarelli.

La practice

Litigation

Il deal

Vittoria delle agenzie di rating

Gli studi

Clifford Chance, Alleva, Mucciarelli

Gli avvocati

Antonio Golino, Jean-Paule Castagno (*Clifford Chance*); **Guido Carlo Alleva** (*Alleva*); **Andrea Rossetti, Marco Calleri** (*Mucciarelli*)

Il valore

-



Antonio Golino



Guido Carlo Allewa

Gas: Cintioli vince per Tap

Cintioli & Associati, boutique legale specializzata nell'ambito del diritto amministrativo e di quello pubblico in generale, ha ottenuto davanti al Consiglio di Stato un'importante pronuncia favorevole, per conto di Trans Adriatic Pipeline AG, nell'ambito della vicenda legata alla realizzazione di un'infrastruttura energetica strategica che trasporterà il gas naturale proveniente dall'Azerbaijan attraverso l'Adriatico e approderà in Puglia.

Più nel dettaglio **Fabio Cintioli**, socio fondatore dello studio Cintioli & Associati, ha assistito con successo Tap AG nell'ambito dei due appelli proposti dalla Regione Puglia e dal Comune di Melendugno, contro le sentenze del Tar Lazio che avevano già respinto in primo grado i ricorsi degli Enti contro i provvedimenti di autorizzazione alla realizzazione del gasdotto.



Fabio Cintioli

Con la sentenza, il Consiglio di Stato ha respinto gli appelli dei predetti Enti territoriali,

riconoscendo la legittimità dei provvedimenti autorizzativi del gasdotto Tap, tanto con riferimento alla valutazione della compatibilità ambientale dell'opera, quanto con riferimento al procedimento seguito dalle Autorità per l'adozione degli stessi. Inoltre, il Consiglio di Stato ha escluso che il terminale di ricezione del gasdotto rientri tra le opere assoggettabili alla cosiddetta normativa Seveso in materia di controllo dei pericoli di incidenti rilevanti connessi all'utilizzo di sostanze pericolose. 🏆

La practice

Amministrativo

Il deal

Vittoria di Tap al Consiglio di Stato

Gli studi

Cintioli & Associati

Gli avvocati

Fabio Cintioli (Cintioli & Associati)

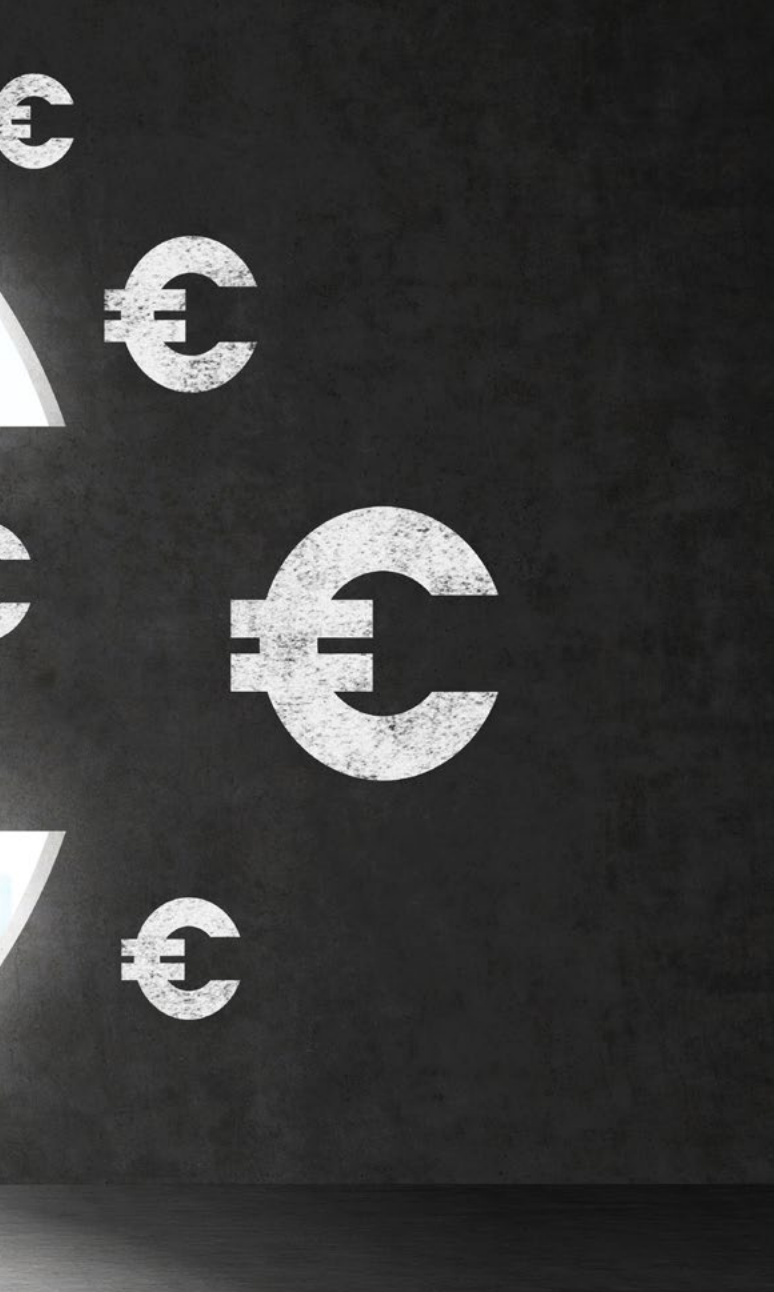
Il valore

-



AVVOCATI D'AFFARI: ECCO QUANTO SI GUADAGNA

Mag mette sotto la lente i compensi dei collaboratori negli studi associati: dalla pratica fino alla nomina a socio "salarinato". C'è chi porta a casa anche 300mila euro. Ma è un'eccezione



a seconda che lo studio con cui si collabora sia uno studio nazionale, una boutique o una realtà internazionale. E in ogni caso si tratta di uno scenario lontano anni luce da quella che è la condizione reddituale della stragrande maggioranza degli avvocati del Paese. Il reddito Irpef medio, secondo i dati della Cassa Forense, è di 37.505 euro l'anno. Se si escludono dal calcolo le donne, questo sale a 55.503 euro. Ma per arrivare a guadagnare 77mila euro l'anno, un avvocato (uomo) italiano deve raggiungere mediamente i 65-69 anni. I collaboratori degli studi legali d'affari, invece, raggiungono una cifra di poco più bassa (75mila euro) al massimo dopo otto anni dal superamento dell'esame di Stato.

Si parte da 20mila per arrivare a guadagnare 150mila euro. È questo il percorso di crescita economica negli studi legali associati attivi in Italia stando ai risultati del focus curato da *Mag* sulla situazione dei collaboratori. Ovviamente si tratta di una media. Una fotografia parziale della realtà che, invece, cambia notevolmente

NON SI LAVORA GRATIS

Un dato confortante è quello che conferma il fatto che negli studi d'affari nessuno lavora gratis. Nemmeno i praticanti al primo anno. I compensi, mediamente, si attestano tra un minimo di 20mila euro e un massimo di 29mila euro, che solitamente si raggiunge al termine dell'ultimo anno di pratica. Anche in questo caso si parla di cifre medie. Nelle boutique più piccole, un praticante al primo anno può partire anche con un compenso di 7.200 euro. Mentre ci sono studi internazionali dove un praticante al terzo anno

può arrivare a guadagnare anche 35.700 euro.

A proposito di praticanti, è interessante segnalare che il 70% degli studi che hanno partecipato a questa analisi afferma di tenere conto dell'Università

in cui si è formato il giovane giurista candidato a un posto da trainee.

Allo stesso tempo, invece, quando si tratta di selezionare gli associate, ovvero i collaboratori dello studio, il 90% ha risposto di non tenere conto di quale sia in foro in cui l'avvocato aspirante collaboratore ha superato l'esame di Stato.

Inoltre, quasi in un caso su due, gli studi d'affari non bloccano la crescita economica di un legale in caso di mancato superamento dell'esame.

COMPENSI IN CALO

Rispetto a cinque anni fa, i compensi dei collaboratori negli studi d'affari risultano in calo confermando il persistere del trend ribassista che già era stato evidenziato nel 2012 ([si veda il numero 4 di Mag](#)). Per un associate a inizio carriera, la retribuzione media nei primi tre anni oggi si aggira tra un minimo di 37mila e un massimo

MEDIA NAZIONALE

Qualifica	Compenso minimo	Compenso massimo
Trainee (nell'arco massimo di tre anni)	20.000	29.000
Associate (nell'arco dei primi tre anni)	37.000	50.000
Associate (nell'arco dei successivi due anni)	59.000	72.000
Associate (nell'arco dei successivi tre anni)	75.000	115.000
Counsel	95.000	130.000
Salary	97.000	150.000

di 50mila euro l'anno. Cinque anni fa, invece, si raggiungeva un massimo di quasi 59mila euro con un minimo mediamente attestato a 36mila euro. Il calo è ancora più evidente se si va ad analizzare la media dei compensi dei senior associate ovvero dei collaboratori tra il sesto e ottavo anno di attività. Nel 2012, gli avvocati con quest'anzianità avevano un compenso medio di 114,8 mila euro che in alcuni casi toccava punte di 163 mila euro (nel 2008 si poteva arrivare anche a 246mila). Secondo la rilevazione appena condotta da *Mag*, invece, il compenso minimo medio per gli associate tra il sesto e l'ottavo anno di attività è di 75mila euro, mentre quello massimo è mediamente attestato sui 115mila euro.

Un altro dato che emerge chiaramente è l'allungamento del percorso di carriera. Il "grado" di senior associate non rappresenta più l'ultimo scalino prima della partnership. Quasi tutti



LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Milano

Main partner

大成 DENTONS

Con il supporto di



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

BOUTIQUE ITALIANE

Qualifica	Compenso minimo	Compenso massimo
Trainee (nell'arco massimo di tre anni)	12.500	18.800
Associate (nell'arco dei primi tre anni)	30.000	36.000
Associate (nell'arco dei successivi tre anni)	52.500	60.000
Associate settimo e ottavo anno	71.000	82.000
Counsel	-	-
Salary	-	-

differenze a livello di compensi a seconda che si tratti di boutique specializzate o meno. Gli studi che continuano a riconoscere i compensi più elevati ai loro collaboratori sono gli internazionali.

gli studi prevedono la figura del counsel e quella del socio salary (o salaried). Mediamente, un counsel può guadagnare da un minimo di 95mila a un massimo di 130mila euro l'anno. Poco più alto è il compenso medio di un socio salariato che può andare da un minimo di 97mila a un massimo di 150mila euro.

Detto questo non mancano studi che sottolineano di aver aumentato il livello dei compensi per gli associate nell'ultimo anno. Si tratta del 30% sul totale di chi ha risposto. Gli aumenti si sono attestati, in questi casi tra un minimo del 5% e un massimo del 21%.

STUDIO CHE VAI COMPENSO CHE TROVI

Come noto, le dimensioni e la nazionalità degli studi legali influiscono molto sui livelli retributivi riconosciuti ai collaboratori. Interessante osservare anche che tra boutique possono esserci significative

Qui un associate all'ottavo anno di attività mediamente può guadagnare tra un minimo di 110mila euro e un massimo di 155mila. In uno studio nazionale o in una super boutique il compenso di un associate all'ottavo anno può andare mediamente da un minimo di 88mila a un massimo di 107mila euro.

Nelle boutique un professionista con questo livello di anzianità può portare a casa tra un minimo di 71mila e un massimo di 82mila euro. Le boutique fiscali sono quelle in cui tendenzialmente si guadagna meglio. Quelle di diritto del lavoro, invece, risultano quelle con i compensi più bassi.

Notevole la differenza dei compensi per i salary partner. In uno studio nazionale o in una super boutique possono guadagnare tra un minimo di 90 e un massimo di 150mila euro, mentre in una realtà internazionale i compensi per un socio salariato vanno (sempre

mediamente) da un minimo di 200 a un massimo di 250mila euro. A questo quadro, però, va aggiunta una nota. L'80% degli studi che hanno partecipato al focus di *Mag* fa sapere di non prevedere un tetto massimo al compenso degli associate. Le retribuzioni, infatti, sono sempre più costituite oltretutto da una componente fissa e uguale per tutti i pari grado, da una componente variabile calcolata in base alle performances. Inoltre, in alcuni studi italiani, nel caso dei soci salary o dei soci junior la valutazione delle performances può portare persino a raddoppiare il compenso annuo.

STUDI NAZIONALI E SUPERBOUTIQUE

Qualifica	Compenso minimo	Compenso massimo
Trainee (nell'arco massimo di tre anni)	22.000	32.000
Associate (nell'arco dei primi tre anni)	40.000	56.000
Associate (nell'arco dei successivi due anni)	60.000	72.000
Associate (nell'arco dei successivi due anni)	72.000	93.000
Ottavo anno	88.000	107.000
Counsel	116.000	140.000
Salary	90.000	150.000

STUDI INTERNAZIONALI

Qualifica	Compenso minimo	Compenso massimo
Trainee (nell'arco massimo di tre anni)	25.600	35.700
Associate (nell'arco dei primi tre anni)	42.000	58.300
Associate (nell'arco dei successivi due anni)	64.000	83.000
Associate (nell'arco dei successivi due anni)	84.000	110.000
Ottavo anno	110.000	155.000
Counsel	170.000	250.000
Salary	200.000	250.000

ORE A CONFRONTO

Infine abbiamo analizzato il valore dell'ora di lavoro. Salta subito all'occhio che nessuno degli studi che hanno partecipato a questa analisi dichiara di avere professionisti che percepiscono più di 650 euro l'ora. Se si parla di lead partner, il prezzo più basso a cui viene "venduta" un'ora di lavoro è di

Corporate M&A *2017* Awards

by **legalcommunity**.it

**6 LUGLIO 2017
MILANO**

IN COLLABORAZIONE CON


Accuracy


footprintlegal

**MONT
BLANC** 

M O R R O W
S O D A L I

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

IDENTIKIT

Ecco quali sono, in ordine di importanza, gli elementi determinanti nella selezione dei praticanti



300 euro. Mentre il più alto è, come detto, di 650. Interessante notare come nel confronto tra i vari rate orari le differenze tra studi nazionali, boutique o internazionali si dissolvano immediatamente.

Ciò che colpisce, invece, è quanto siano care le ore dei praticanti. Ci sono studi che prezzano l'ora/lavoro di non avvocati a 260 euro. La media è di 150 euro. L'esosità di queste tariffe appare ancora più evidente se le si considera in relazione al rate orario di un junior associate. La differenza in questi casi è di circa 30 o 50 euro.

Ma ha ancora senso parlare di parametro orario per la fatturazione ai clienti? L'80% degli studi coinvolti nel focus ritiene di sì. Anche se tra essi non manca chi sottolinea che il parametro orario è sempre meno utilizzato per la quantificazione della parcella. Esso è ritenuto utile per gestire la contabilità industriale dello studio. Mentre sempre più frequentemente gli studi lavorano a forfait. 🍷

IL BENEFIT? È PER LO STUDIO

Chi collabora con uno studio associato oltre a percepire compenso e bonus, spesso riceve anche dei benefit. I più diffusi sono il telefono cellulare/smartphone e gli strumenti per il lavoro in remoto. A ben guardare si tratta di benefit da cui trae più beneficio lo studio che l'avvocato. In quanto si tratta di strumenti di reperibilità e che consentono di proseguire anche da casa il lavoro. Al terzo posto tra i benefit accordati c'è il contributo alle spese per la frequenza di un master in legge, LL.M. L'indennità di maternità è concessa nel 60% dei casi. 🍷





UNA COOP

di nome

POLIS

È il primo studio legale organizzato
in forma di cooperativa.
Nasce a Bari e conta 30 professionisti.
Un progetto che rivoluziona i canoni
dell'imprenditoria forense.
Qui tutti gli avvocati coinvolti
possono diventare soci

na città di confine. Permeata dallo spirito levantino. Capace di suscitare *nouvelle vague* intellettuali, politiche e imprenditoriali. Tra la fine degli anni Sessanta e i primi anni Ottanta è stata la culla della cosiddetta *école barisienne*. E, oggi, Bari può giocare nuovamente in posizione d'avanguardia, ma sulla frontiera della professione forense.

Nei giorni scorsi, **Legalcommunity.it** ha dato notizia della nascita, proprio nel capoluogo pugliese, della prima cooperativa legale. Ideatori di questo progetto professionale sono i soci fondatori di Polis Avvocati, realtà nata tre anni fa dalla fusione di tre studi cittadini: lo studio Laforgia (associato con il professor **Michele Castellano**), prevalentemente attivo nel diritto penale, lo studio associato Di Cagno Milani, specializzato in diritto civile e del lavoro e lo studio Bello e associati, impegnato sul fronte

del diritto amministrativo. «Abbiamo pensato, più o meno tutti nello stesso momento, che fosse necessario dare ai nostri clienti una assistenza integrata, multidisciplinare, al massimo livello di competenza possibile», dice a *MAG* il penalista **Michele Laforgia**.

Nel 2014 Polis è partito come studio associato. «In questi tre anni abbiamo imparato meglio a misurare le nostre performance, facendo attenzione, per esempio, a come si forma il fatturato, alle ragioni per le quali si acquisisce o si perde un cliente», racconta **Francesco Paolo Bello**. «Lavorando insieme abbiamo approfondito molti di questi aspetti e imparato a proporre al cliente soluzioni multidisciplinari, avviate prima in forma spontanea e poi più strutturata, abbiamo allargato l'offerta includendo

altri settori (come l'anticorruzione e l'internazionalizzazione delle imprese), ampliato l'ufficio di Roma e aperto un ufficio a Milano».

E oggi che la struttura è arrivata a contare 30 avvocati, tra cui 16 partner e un fatturato che secondo *MAG* può essere stimato in circa 4 milioni di euro, l'organizzazione è passata alla forma di società tra professionisti cooperativa guidata da un consiglio di amministrazione composto dagli avvocati **Fabio Di Cagno**, Michele Laforgia, Francesco Paolo Bello e **Andrea Di Comite**.

Una mossa "laterale" rispetto ai trend consolidati di mercato. Un progetto che punta a scardinare l'idea piramidale dello studio legale e propone un modello



Michele Castellano

.....
**La ragione principale
 che ci ha spinto
 a intraprendere la
 trasformazione è stata
 la necessità di
 immaginare il futuro
 dei giovani avvocati che
 lavorano con noi**



Michele Laforgia

.....

Con il modello cooperativo chi lavora stabilmente nello studio ed è valutato positivamente può essere ammesso a diventare socio a costo zero

.....

alternativo, nel quale, a tendere, tutti i professionisti coinvolti avranno la possibilità di diventare soci.

Cosa ha fatto scattare l'idea di trasformare Polis in una cooperativa di avvocati?

Michele Castellano: All'inizio ci eravamo strutturati nella forma dell'associazione professionale affiancata da una società di servizio per la gestione delle *facilities*. Questa architettura in realtà raddoppiava gli sforzi e l'impegno di gestione e abbiamo capito che avremmo dovuto abbandonarla.

Quindi la motivazione è stata "gestionale"?

MC: Non solo. La ragione principale che ci ha spinto a intraprendere la trasformazione è stata la necessità

di immaginare il futuro dei giovani avvocati che lavorano con noi. Abbiamo capito che non tutti hanno il talento per diventare *rainmaker*, ma tutti possono essere utili e funzionali, nella loro diversità, a condizione che si sentano parte di un organismo collettivo e non semplici collaboratori.

E quindi?

MC: Per consentire a ciascuno di esprimersi in quello che gli riesce meglio, ma, allo stesso tempo, incentivare una cultura dinamica della professione, abbiamo pensato che fosse indispensabile, da una parte, dare loro una stabilità, anche economica, ma, dall'altra, alzare l'asticella della soddisfazione, ancorandola non solo ai successi personali, ma a quelli dello studio.

2017 savethebrand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

GIOVEDÌ 30 NOVEMBRE • MILANO

Sponsor

BSI Member of EFG International

CASTALDI PARTNERS
1996

LATHAM & WATKINS

Con la partnership di

ICM Advisors

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

SOCI SALARIED? QUI SONO JUNIORES

In Polis non ci sono soci salaried. Lo studio, per i partner più giovani, utilizza la qualifica di juniores (in latino). La differenza sta principalmente nel fatto che i soci salaried sono collaboratori a partita Iva. Non sono veri "soci" dell'associazione professionale, non posseggono quote, non rischiano il proprio capitale. I soci cooperatori, invece, sono tutti uguali, rischiano nella misura del capitale sociale e la loro retribuzione cresce al crescere dell'età, del fatturato di partenza (frutto di un calcolo che viene definito "valutazione dell'avviamento"), e del fatturato complessivo dello studio. I criteri sono gli stessi per tutti. I soci juniores (cioè quelli freschi di nomina), hanno solo una temporanea incapacità, cioè non possono eleggere né essere eletti nel CdA. La legge fissa in cinque anni il limite massimo per questa restrizione, Polis l'ha regolamentato in due. 🌐

Per voi soci, invece?

MC: Per noi soci è stato più semplice. Cercavamo una struttura associativa che ci consentisse di restare come siamo, avvocati, concentrati sul nostro lavoro, con poco tempo da dedicare alla gestione e quindi desiderosi di semplificare il modello, sia in termini funzionali per le decisioni e le strategie, sia in termini strumentali per la gestione finanziaria e tributaria.



Francesco Paolo Bello

.....

**Un giovane avvocato
deve imparare anche
a gestire il proprio
tempo, i clienti e la
generazione
del business**

.....

La cooperativa consente di superare l'impasse?

ML: Con il modello cooperativo chi lavora stabilmente nello studio ed è valutato positivamente può essere ammesso a diventare socio a costo zero. D'altra parte, gli avvocati sono professionisti intellettuali che mettono in comune il proprio lavoro, non quote di capitale: il che è perfettamente coerente con lo spirito della cooperativa.

Da un modello verticale e gerarchico di studio siete passati a un modello orizzontale: ma è possibile in una struttura dove inevitabilmente ci sono persone con diversa seniority?

Francesco Paolo Bello: Certo

che è possibile, se l'esperienza, la competenza e l'autorevolezza sono valori condivisi. Del resto un giovane avvocato deve imparare anche a gestire il proprio tempo, i clienti e la generazione del business, sapendo che gli utili non arrivano spontaneamente e sapendo quanto costa gestire uno studio organizzato.

Quali sono i criteri di retribuzione che avete adottato?

Andrea Di Comite: I nostri consulenti (Paola Parigi di Paris&Bold per la strategia ed Enrico De Pascale per la parte tributaria e finanziaria), ci hanno aiutato a costruire un modello personalizzato di "Lockstep modificato".



Andrea Di Comite

.....
**I nostri consulenti
 ci hanno aiutato
 a costruire un modello
 personalizzato
 di "Lockstep modificato"**



Giovanni Di Cagno

.....
**Siamo convinti
 che il futuro della
 professione sia in forma
 associata e sempre
 più strutturata**

In cosa consiste?

ADC: In sintesi abbiamo optato per un sistema di remunerazione in parte fisso, sulla scorta dei fatturati individuali pregressi e in parte variabile, ancorato alle performance complessive dello studio e ai risultati dei singoli, sulla base di un giudizio qualitativo e non solo quantitativo, esclusivamente fondato sul valore degli incarichi. In questo modo vorremmo assicurare a tutti un reddito relativamente stabile, proporzionato alla capacità di produrre ricchezza e adeguato alla crescita individuale e collettiva.

In prospettiva, in una coop, tutti i professionisti coinvolti stabilmente devono o dovrebbero diventare soci?

ML: Sì questa è la nostra intenzione.

La figura dei collaboratori a partita Iva è destinata a esaurirsi?

Fabio Di Cagno: Nello studio ci saranno sempre anche professionisti non soci, saranno nel corridoio d'ingresso prima di entrare a far parte della società, se lo chiederanno e saranno valutati positivamente. La nostra visione è quella della crescita interna.

In uno studio cooperativa c'è spazio per un socio di capitale puro?

ADC: In linea di principio no, la legge prevede solo la figura del socio sovventore, che è comunque un socio cooperatore a tutti gli effetti.

Pensate di aver dato il "la" a un trend destinato a diffondersi?

Giovanni Di Cagno: Non ci

abbiamo pensato, ma effettivamente in tanti, da tempo ci interrogavamo sulle formule societarie più adeguate. Siamo lieti di condividere la nostra esperienza, anche perché siamo convinti che il futuro della professione sia in forma associata e sempre più strutturata.

Infine una curiosità: avete definito Polis un «luogo comune», in che senso?

ML: Nel senso che lo studio è il luogo dove passiamo insieme la maggior parte delle nostre giornate, dove condividiamo molte cose, non solo strettamente professionali, dov'è piacevole lavorare, confrontarsi, discutere, a volte anche spendere il nostro tempo libero. Abbiamo una sala snack attrezzata, un bel cortile con tanto verde, due gatti, organizziamo un cineforum e spesso restiamo anche a pranzo e a cena, dopo le riunioni. Insomma, è un po' la nostra casa. Ed è di fronte al mare. 🍷



BARI NEL RADAR DELLE LAW FIRM

Bari vive una stagione di grande dinamismo sul piano della progettualità legale. Solo nell'ultimo anno sono state ben due le insegne nazionali che hanno deciso di stabilire nel capoluogo pugliese una propria sede. Si tratta di LabLaw, che a Bari ha aperto a febbraio 2016 un ufficio guidato da **Serena Botta**, e Grimaldi, che è arrivato in città a settembre con il socio **Giancarlo Luglini**. In precedenza, nel 2007, è stato lo studio Trevisan & Cuonzo ad arrivare a Bari con una sede affidata al partner **Vincenzo Acquafredda**.

Ma Bari è anche fucina di iniziative legali che si sono affermate a livello nazionale. Basti pensare a Loconte & Partners, Donativi e Associati o Amendolito. 🍷

L'ABOLIZIONE DEI VOUCHER? UN AUTOGOL

di gabriele fava*

Il Governo, dopo aver fissato per il 28 maggio la data del referendum sui voucher ammesso dalla Consulta, ha dato ufficialmente il via libera al D.L. n. 25/2017 recante disposizioni urgenti per l'abrogazione delle norme sul lavoro accessorio nell'intento di evitare la consultazione referendaria. A seguito della decisa abrogazione dei buoni lavoro, non sarà, quindi, più possibile acquistare nuovi voucher, mentre è stato previsto un regime transitorio fino al 31 dicembre 2017 per i buoni già richiesti alla data di entrata in vigore del decreto legge.

L'intervento del Governo, risolvendosi in una mera eliminazione dei buoni lavoro, va a creare un pericoloso vuoto normativo andando a cancellare le caratteristiche positive dello strumento in oggetto, con pesanti ricadute sulla lotta al lavoro irregolare.

L'utilizzo dei voucher, strumento introdotto dalla Legge Biagi proprio per favorire l'emersione del lavoro nero, ha subito una decisa impennata negli ultimi anni, anche a seguito delle innumerevoli modifiche normative che ne hanno notevolmente ampliato l'ambito di applicazione.



Pur essendo negli anni costantemente aumentato il numero di buoni venduti, uno studio condotto dalla Fondazione studi dei consulenti del lavoro dimostra che i voucher hanno effettivamente contribuito all'emersione del lavoro nero. Secondo lo studio, 800mila lavoratori che sono stati retribuiti attraverso i buoni lavoro erano precedentemente del tutto sconosciuti al mercato del lavoro e, quindi, ragionevolmente svolgevano la propria prestazione in nero.

Da segnalare come il Parlamento stesse già valutando alcune ipotesi di riforma della normativa del lavoro accessorio decisamente più equilibrate rispetto all'eliminazione *tout court* dei voucher

con il fine di circoscriverne l'ambito soggettivo e oggettivo di applicazione, riportando la normativa sul lavoro accessorio sostanzialmente alla previsione originaria con l'obiettivo di prevenirne l'utilizzo smisurato. Il Governo, invece, per esigenze di natura politica, ha optato per la soluzione più semplice e drastica, senza valutare attentamente le conseguenze di una tale frettolosa abrogazione.

È indubbio che la normativa del lavoro accessorio necessitasse di un intervento di riforma. Un intervento, però, atto a migliorare e affinare la disciplina esistente e non a eliminarla. Con l'eliminazione dei buoni lavoro, infatti, tutte le prestazioni a carattere occasionale e accessorio, a cui difficilmente si può applicare una differente forma contrattuale del nostro ordinamento, rimarranno prive di qualunque tipo di garanzia e tutela. L'unico strumento utilizzabile da oggi potrà essere solo il cosiddetto lavoro a chiamata.

Al vuoto normativo e alla situazione di diminuite tutele che si è creata, sarebbe stato senza dubbio preferibile, da un lato, un sano utilizzo dei voucher, in linea con la *ratio* che portò alla loro introduzione, e dall'altro una lotta a ogni tipo di abuso, anche attraverso la totale garanzia di tracciabilità. 🏠

**name partner di Fava & Associati*



BRASILE:

UN'OTTIMA ALTERNATIVA DI INVESTIMENTO

Con un'economia in ripresa, investimenti in infrastrutture, localizzazione strategica nel centro dell'America Latina, con dimensioni continentali ed una popolazione di oltre 210 milioni, uno dei maggiori produttori mondiali di etanolo, ferro, soia, carne e pelletteria, il Brasile presenta molteplici opportunità di investimento.

Nonostante il paese sia coinvolto in una crisi politica, è in atto uno sforzo per adottare misure economiche a sostegno del riequilibrio fiscale e degli investimenti per un nuovo ciclo di crescita sostenibile, al fine di garantire le conquiste sociali degli ultimi anni.

Di seguito elenchiamo alcune informazioni importanti per coloro che abbiano intenzione di investire nel paese con start up, joint ventures od acquisizioni:

- a. Lo straniero deve ottenere un codice fiscale e nominare un procuratore in Brasile che riceva eventuali citazioni giudiziali a suo nome;
- b. Ogni società brasiliana deve avere minimo due soci, con possibilità di socio unico (recente normativa).
- c. È permesso che lo straniero sia socio controllante di una società brasiliana, salvo eccezioni previste nella Costituzione Federale del paese;
- d. È necessario che i membri dell'amministrazione esecutiva siano residenti nel paese;



L'Avv. Giacomo Guarnera

- e. Un investimento di R\$ 600.000,00 permette di ottenere un visto permanente per l'invio di un manager;
- f. Dividendi rimessi all'estero sono esenti da tassazione;
- g. La società che possieda capitale superiore a R\$ 600.000,00 può importare ed esportare senza limitazioni;
- h. Il Brasile adotta le norme internazionali di contabilità IFRS.
- i. Il sistema normativo è di civil law.

Da oltre 27 anni presente in Brasile, lo Studio Guarnera Advogados si è specializzato nell'assistere clienti stranieri che pretendano investire nel paese, offrendo assistenza nelle diverse aree del diritto quale Diritto Societario, Contrattuale, Contenzioso, Immigrazione, Giuslavorista, Tributario e Normativo (Banca Centrale).

L'AFRICA

cresce e attira **57 MILIARDI**
di nuovi **INVESTIMENTI**

**FOLLOW
THE MONEY**



Una nuova opportunità è in arrivo per l'Africa. Il 19 marzo scorso la Banca mondiale ha annunciato un pacchetto di finanziamenti per un totale di 57 miliardi di dollari destinati ai paesi dell'Africa subsahariana. Nel dettaglio, i fondi provengono per la maggior parte (45 miliardi) dall'Agenzia internazionale per lo sviluppo (Ida), una struttura della World Bank che concede aiuti a fondo perduto e crediti a tasso zero ai paesi più poveri.

Le risorse, che saranno impiegate nei prossimi tre anni, serviranno a espandere programmi di educazione e a migliorare i servizi sanitari, ma anche a costruire infrastrutture, potenziare l'agricoltura e a favorire opportunità di business nella zona, che comprende Paesi quali il Sudan, il Ciad, la Costa d'Avorio, il Ghana e la Nigeria.

In totale saranno 448 i progetti finanziati dall'Ida insieme ad altre due agenzie della Banca mondiale, ossia la Società finanziaria internazionale (Ifc), che si occupa di investimenti nel settore privato e impiegherà 8 miliardi, e la Banca per la ricostruzione e lo sviluppo, che si concentrerà sui paesi a medio reddito e metterà a disposizione 4 miliardi.

Con una media di crescita del Pil del 3,3% tra il 2010 e il 2015, l'Africa è da tempo nelle attenzioni degli investitori e dell'Ue.

A fine 2016 la Commissione europea aveva approvato un piano di investimenti per 3,35 miliardi in cinque anni con l'obiettivo che diventino 44 grazie all'effetto leva generato dai capitali pubblici e privati.

Quanto all'Italia, in Parlamento il Partito democratico ha proposto un "African Act", un piano che, al momento, offre vantaggi fiscali per chi investe nei Paesi del continente africano, in particolare nei settori dei trasporti, delle infrastrutture, dell'agricoltura e dell'energia; crediti agevolati per gli investitori privati e un pacchetto di iniziative a supporto della formazione, degli scambi universitari e dei tirocini. 🇮🇹

CAPITALI CORAGGIOSI CERCASI

Gli enti previdenziali scelgono più l'estero che l'Italia. Penalizzati soprattutto gli operatori di private capital ai quali nel 2016 sono andati appena 185 milioni

di laura morelli

Lepoca dei tassi zero e dei rendimenti al minimo sui mercati assomiglia un po' al mondo parallelo chiamato "upside down" della serie *Stranger Things*: un territorio cupo e pieno di insidie in cui ogni certezza viene meno.
Se infatti prima della crisi investire in titoli di Stato e in large corporate dava una certa sicurezza in termini di rischio/rendimento, oggi non è più così. Anzi i rendimenti attesi stanno scendendo e per alcuni titoli sono addirittura negativi, stando ai dati dell'European Investment Consulting.

In questo "upside down" senza più riferimenti, i grandi investitori istituzionali italiani, tradizionalmente operatori statici del mercato dei bot e btp, hanno dovuto iniziare a guardarsi intorno per continuare a mantenere gli obiettivi di rendimento prefissati.
Le cifre in attesa d'allocazione sono enormi. Alla fine del 2015 solo quelle che fanno capo alle 469 forme pensionistiche complementari presenti in Italia erano pari a 216 miliardi di euro (dati di Itinerari Previdenziali). E nel complesso, il risparmio privato italiano ammonta a 2 mila miliardi.

Se gli investimenti più "tradizionali" non rendono più, ci sono sempre gli alternativi, come ad esempio gli Organismi di investimento collettivi del risparmio (Oicr), fra cui il private equity e il private debt. E poiché questi ultimi investono nell'economia reale, puntare su di loro potrebbe innescare anche un circolo virtuoso attraverso il quale dal risparmio si genera crescita economica e quindi ulteriore risparmio. Ma nella realtà le cose stanno diversamente. Oggi solo una piccola percentuale di queste risorse viene investita in strumenti di private capital: nel 2016 solo un misero 0,08% di quei 216 miliardi. Circa 160 milioni sono andati in private equity e venture capital e 25,28 milioni in private debt (per un totale di 185,28 milioni), stando ai dati Aifi.

La deriva peggiore di tutta questa situazione è che non finendo nelle asset class alternative, queste risorse

hanno iniziato a percorrere altre strade. E tutte portano all'estero (si veda il box).

IL DEFLUSSO

A livello generale, come rileva Banca d'Italia, tra gennaio 2014 e ottobre 2016 assicurazioni e fondi pensione hanno effettuato acquisti netti di titoli esteri per oltre 116 miliardi, dopo sette anni di investimenti modesti o negativi. In dettaglio, gli investimenti sono stati fatti in titoli di debito (49 miliardi), azioni quotate (5 miliardi) e quote di fondi di investimento (63 miliardi).

Questo deflusso, che riguarda sia gli investimenti sul mercato, sia quelli in strumenti alternativi, è unilaterale poiché gli investimenti in titoli italiani da parte di stranieri è inferiore ed è pari a 20-25 miliardi. «Siamo diventati esportatori di capitali netti», ha

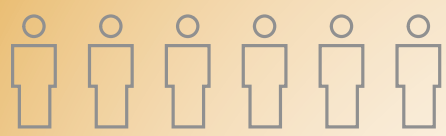
ASSICURAZIONI E FONDI PENSIONE

Investimenti di portafoglio all'estero per anno (mld €)

2014	2015	2016 (genn-ott)	TOTALE
30	43	43	116

Fonte: Banca d'Italia

finance community Awards



16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor



CHIOMENTI



大成 DENTONS



GRIMALDI | STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

ASSICURAZIONI E FONDI PENSIONE

Investimenti di portafoglio all'estero per strumento (mld €)

Titoli di debito	Azioni quotate	Quote di fondi di investimento	TOTALE
49	5	63	116

Fonte: Banca d'Italia

commentato **Federico Pastura** di Zephyr Capital Partners.

Per fare qualche esempio, Fondaco Sgr, gestore di diverse fondazioni bancarie, su oltre 3 miliardi di *asset under management* ha investito circa 1 miliardo in alternativi. Di questi, 300 milioni sono dedicati al private equity e solo 30 milioni circa a operatori italiani.

Nel settembre 2016 soggetti come

Unipol, Inarcassa ed Eppi (Enti previdenziali periti industriali), oltre ad alcuni family office, hanno investito 64 milioni, sui 75 totali raccolti, in Timberland Investment Resources Europe Forestry, fondo guidato sì da un italiano, **Gian Paolo Potsiotis**, ma specializzato nell'acquisizione, nella valorizzazione e nella gestione di asset forestali negli Stati Uniti.

Se prendiamo poi le assicurazioni, i

dati Ania del 2015 mostrano che gli investimenti in fondi di debito e di credito sono stati pari a quasi 7 miliardi. Di questi 331 milioni sono finiti al private equity italiano, stando all'Aifi, mentre dal 2013 al 2015 l'ammontare investito in fondi di credito italiani è stato pari a 122 milioni.



Fabio Sattin



22% nell'Europa occidentale. E non sembra esserci neanche una questione fiscale: lo scorso maggio, infatti, è stato esteso anche agli investimenti diretti e indiretti di private equity e di venture capital il credito d'imposta previsto in favore di fondi pensione e

casce di previdenza (5%), introdotto dalla Legge di Stabilità 2015.

Tuttavia il commitment degli italiani verso queste asset class resta relegato a percentuali irrisorie, anche se comparate con quelle degli altri Paesi (negli Usa almeno il 15% delle risorse è rivolto ad alternativi, in Canada il 20% e in Ue il 10% di media).

Come ha illustrato **Giovanni Maggi**, presidente di Assofondipensione, l'associazione che rappresenta i fondi pensione negoziali: «Finora il 93% dei 46 miliardi gestiti dai nostri aderenti è stato destinato a titoli di Stato (70%) e azioni di società quotate (23%), trascurando gli asset alternativi».

In generale, nel 2015, rileva Itinerari previdenziali, i fondi pensione

n.78

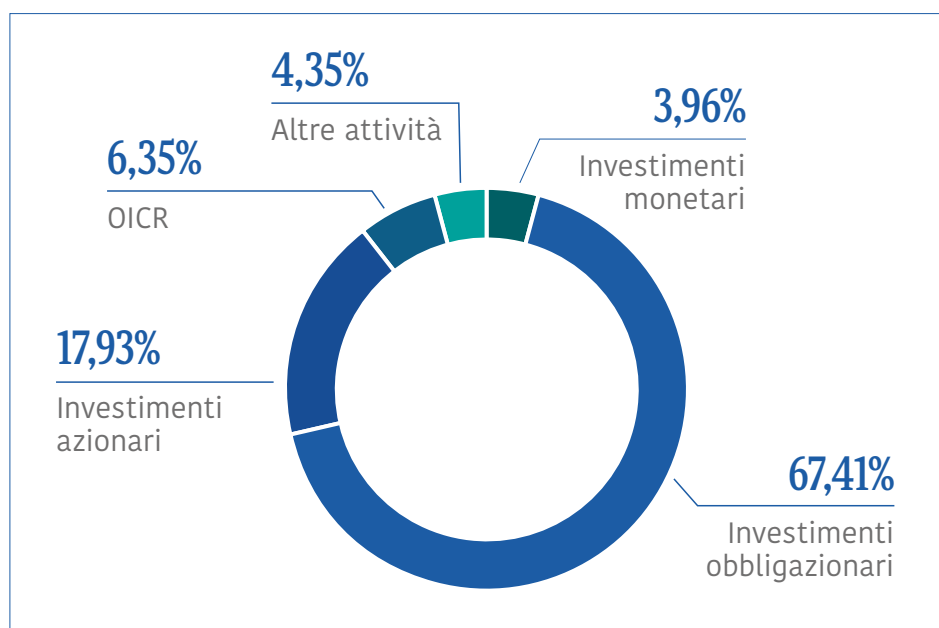
hanno investito il 6% delle risorse complessive (2,5 miliardi) in Oicr (di cui una minima parte è finito in private capital) e le casse professionali il 5% (dei quali 28% - 744 milioni - in private equity e l'1% - 37,5 milioni - in private debt).

Nel 2016, invece, le assicurazioni hanno investito 118 milioni in private equity e venture capital italiani e 75,84 milioni in private debt (per complessivi 194 milioni). «L'Italia - si lamenta un noto operatore del settore private equity che preferisce restare anonimo - è un Paese asfittico

dove cercare capitali».

Lo stesso problema sembrano averlo anche per i private equity stranieri. Un executive di un grosso fondo americano, intervenuto in una conferenza a Londra, ha spiegato che «dei 27 miliardi raccolti dall'inizio della nostra attività non ci sono soldi italiani e non ci siamo mai confrontati con nessuno che abbia mostrato interesse. Il che è un peccato perché avere soldi italiani sarebbe una dimostrazione che l'Italia può essere anche una fonte di risorse e non solo una destinazione».

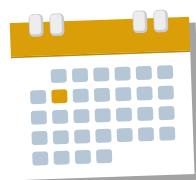
LA COMPOSIZIONE DEI PATRIMONI DEI FONDI PENSIONE NEGOZIALI



Fonte: Centro Studi e Ricerche di Itinerari Previdenziali

THE BEST IN ITALY

TAX REPORT 2017



legalcommunity.it

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



ITALIA? SOLO UN PO'



Come rileva Covip, nel 2015 i fondi di previdenza complementare hanno investito 62,2 miliardi all'estero, circa il 58% delle attività considerate, mentre in Italia il 36%, ossia 38,6 miliardi.

A rendere meglio l'idea ci pensa l'ultima ricerca dell'Ocse sulle scelte di portafoglio fatte dai fondi pensione nel 2015.

Su 50 grandi gruppi a livello globale, i tre italiani presi in esame sono quelli che più hanno investito oltre i loro confini: Fonchim il fondo negoziale dei chimici, ha investito per l'87,5% all'estero ed è il primo della classifica; Fonte, il fondo negoziale del terziario, ha un portafoglio estero per quasi il 70%, mentre il Cometa, dei metalmeccanici, lo è per il 47%. 🏆

STRUTTURA, DIMENSIONE, COMPETENZE

Ma perché questi investitori istituzionali investono ancora così poco nelle asset class alternative? Le ragioni sono molteplici, prima fra tutti la struttura stessa dei fondi pensione.

«Quella verso i fondi di investimento alternativi (Fia) è una svolta che va compiuta e di cui si parla ormai da diverso tempo. Come Associazione ne evidenziamo da anni i profili di utilizzo - spiega **Sergio Corbello**, presidente di Assoprevidenza -, farlo però non è semplice soprattutto per via del regime tecnico della previdenza complementare italiana, a contribuzione definita, con varie ipotesi di anticipazioni». Questa struttura, che rende assai simile il fondo pensione a un fondo comune di investimento, «implica una valutazione costante dell'investimento, con il



Sergio Corbello

assicurazioni, «che però devono far fronte a un tema di assorbimento di capitale molto alto per questo tipo di investimenti», sottolinea. Senza contare che parte delle risorse (125 miliardi su 216) è gestita da operatori esterni, spesso stranieri, che

calcolo del Nav (net asset value, ndr), mensile, settimanale o addirittura giornaliero».

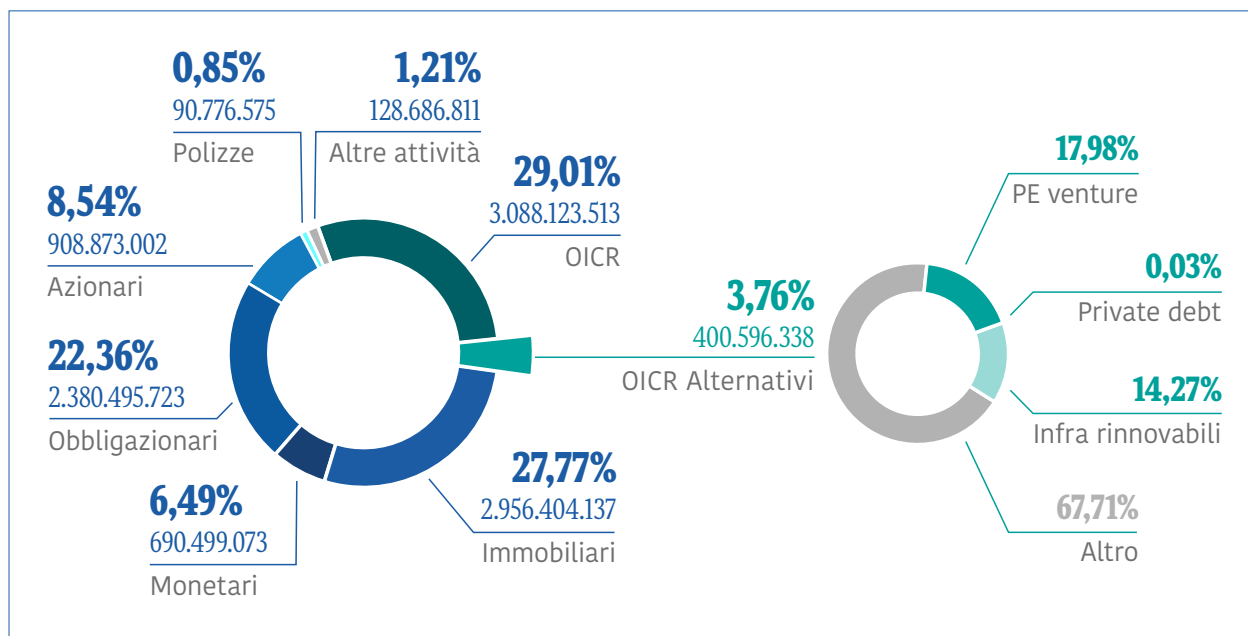
In quanto soggette ad anticipazioni, «queste strutture - aggiunge **Simone Strocchi** di Electa Group e Ipo Club - hanno come regola quella di mantenere il portafoglio liquidabile». Queste caratteristiche, rileva Corbello, «rappresentano un ostacolo non di poco conto per una tipologia di Fia come il private equity perché, non garantisce, per sua natura, un andamento lineare di risultato economico». Per le casse professionali il discorso è diverso così come per le

difficilmente propongono questo tipo di investimenti. Migliore è la situazione per altre tipologie di Fia, il cui utilizzo appare più compatibile con le richiamate caratteristiche dei fondi complementari. «Per queste realtà, come Assoprevidenza, siamo decisamente ottimisti», conclude Corbello.



Simone Strocchi

GLI INVESTIMENTI DIRETTI DEI FONDI PENSIONE PREESISTENTI



Fonte: Centro Studi e Ricerche di Itinerari Previdenziali

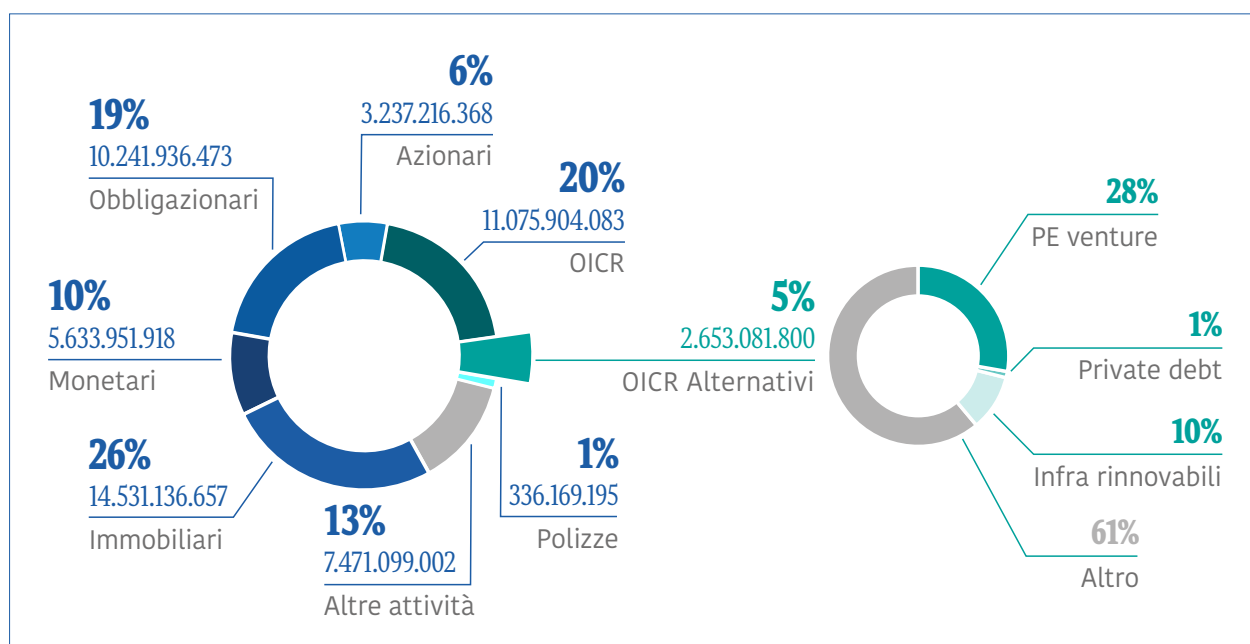
Altra questione: la dimensione. «Per queste strutture è difficile investire ticket da 10 o 20 milioni perché troppo piccoli. La cifra ideale parte da 50 milioni ma questo significa creare un fondo da almeno 500 milioni, dimensione difficile da raggiungere in Italia», osserva un gestore.

Oltre alle difficoltà strutturali, aggiunge Sattin, «la volatilità mediamente più alta di queste asset class rispetto a quelle tradizionali di mercato richiede la presenza di competenze all'interno che siano in grado di capirli e valutarli. Queste sono presenti nei grandi

fondi stranieri ma non nella maggior parte di quelli italiani». Allo stesso tempo, evidenzia, «dal lato nostro, gli operatori devono lavorare per



GLI INVESTIMENTI DIRETTI DEI FONDI PENSIONE PREESISTENTI



Fonte: Centro Studi e Ricerche di Itinerari Previdenziali

creare un track record e fornire strumenti adeguati per mostrare che investire in Italia nelle tre asset class del private capital sia conveniente

e oggettivamente competitivo rispetto all'estero».

Ultimo, ma altrettanto importante, è il discorso della responsabilità.

Come spiega un importante private equity italiano che ha chiesto di non essere citato: «Difficilmente all'interno di un ente previdenziale qualcuno vuole prendersi la responsabilità di un investimento rischioso. Al contrario, nei fondi pensione stranieri esistono sistemi di incentivazione interni specifici per le risorse dedicate all'asset allocation e legati al ritorno dei rendimenti, sempre nel rispetto dei limiti stabiliti a livello corporate». 🌐



UN FONDO AD HOC da almeno 500 MILIONI

Carlo Mammola (Fii) a *MAG*: «Stiamo avviando degli incontri one-to-one».

Assofondipensione:
l'obiettivo è alzare al
15% l'investimento
in asset alternativi



Carlo Mammola

Per coinvolgere gli enti previdenziali nella partita del private capital è sceso in campo anche il Fondo Italiano d'Investimento (Fii), che, con il supporto di Aifi, ha lanciato il suo progetto di fondo di fondi di private equity, private debt e venture capital studiato appositamente per le casse professionali e i fondi negoziali. Attraverso il nuovo veicolo, ha spiegato a *MAG* l'amministratore delegato di Fii **Carlo Mammola**, «puntiamo a raccogliere almeno 500 milioni di euro entro la metà dell'anno».

Nel dettaglio, il fondo, al quale sta lavorando un team di una decina di persone tra i quali il senior partner **Luigi Tommasini** e il partner **Roberto Travaglino**, «sarà idealmente articolato come multi-comparto, per coprire tutti e tre gli asset principali, private debt, di private equity e venture capital, con la possibilità di scegliere uno o più comparti a seconda delle esigenze», ha aggiunto Mammola.

Il fondo inoltre sarebbe dotato di un suo regolamento particolare, studiato appositamente per andare incontro alle esigenze dei fondi pensione. Gli investimenti potranno essere rivolti «a operatori solo italiani o a internazionali ma con l'obbligo di investire parte delle risorse nel nostro Paese».

**«STIAMO AVVIANDO
DEGLI INCONTRI
ONE-TO-ONE CON
I VARI OPERATORI
E RACCOGLIENDO
INPUT PER
STABILIRE
ASSIEME AGLI ENTI
PREVIDENZIALI LE
CARATTERISTICHE
DEL FONDO»**



finance community *.it*

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario





Anna Gervasoni

Nelle intenzioni del team di Fii c'è la volontà di «identificare un gruppo di anchor investors, una decina di operatori, con un ticket minimo ideale a doppia cifra».

Al momento, ha poi spiegato l'ad, «stiamo avviando degli incontri one-to-one con i vari operatori e raccogliendo input per stabilire assieme agli enti previdenziali le caratteristiche del fondo».

La ratio, osserva **Anna Gervasoni**, direttore generale di Aifi, «è quello di organizzare modalità di investimento che siano il più possibile vicine alle strutture di questi investitori e che risolvono il problema della selezione delle asset class».

L'interesse, assicura Mammola, è molto alto, anche da parte delle associazioni di categoria.

Ad esempio, Assofondipensione, ha spiegato il presidente **Giovanni Maggi**, «ha incontrato recentemente i vertici del Fii per discutere della questione. L'obiettivo è alzare al 15% dall'attuale 5% l'investimento in asset alternativi».

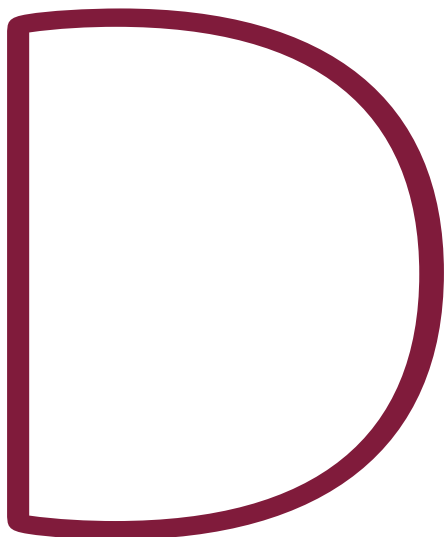
Maggi, che è vicepresidente di Enasarco, si è spinto a dire che la percentuale di investimento delle casse previdenziali in asset alternativi «dovrebbe essere pari al 50%». Ma già portarla al 15% significherebbe trasferire all'economia reale oltre 30 miliardi di euro.

(l.m.) 🗣️

Così **HINES** punta a conquistare **L'ITALIA**

Sotto la guida di Mario Abbadessa, il gruppo immobiliare ha già fatto shopping nel centro di Milano rilevando il palazzo ex Luxottica e il flagship store di Geox. L'obiettivo è investire 800 milioni di euro ogni anno

Mario Abbadessa



a zero a 800 milioni di euro di investimenti in 15 mesi, in particolare a Milano, nella centralissima Piazza Cordusio. Dopo il divorzio (consensuale) nel novembre 2015 con l'allora responsabile in Italia **Manfredi Catella**, il gruppo Hines è ripartito in quarta nel nostro Paese, forte di una capacità di investimento elevata - 93,2 miliardi di asset a livello globale -, di un brand riconosciuto dagli investitori e di una strategia ben precisa.

Oggi a guidare il gruppo nella Penisola c'è il giovane country head **Mario Abbadessa** (32 anni) che in questa intervista a *MAG* illustra gli obiettivi della società (800 milioni di euro di investimenti ogni anno) e le potenzialità del mercato italiano. «Gli investitori internazionali stanno dimostrando un grande interesse per il comparto immobiliare in Italia, in forte ripresa già dallo scorso anno», spiega Abbadessa. Un interesse «che si basa sui fondamentali macroeconomici del Paese, come la capacità di risparmio, e che è legato anche all'ampia liquidità dei grandi investitori». Nell'ultimo anno e mezzo la società ha acquisito circa 100.000 mq nel solo capoluogo lombardo, compresi nei quali ci sono il palazzo ex Luxottica in Via Orefici, un trophy asset rappresentato da un immobile per uffici in piazza Edison, acquistato per 220 milioni di euro, e l'edificio che ospita il flagship store di Geox in via Torino, 3.300 mq, situato a circa 500 metri da Piazza Duomo e da Corso Vittorio Emanuele. «Alla base della nostra strategia - aggiunge il country head - c'è la convinzione che nelle città italiane ci siano delle destinazioni non pienamente valorizzate e che le opportunità arrivino dall'estrazione del valore dagli edifici esistenti in ottica industriale».

Quali sono questi comparti sottosviluppati, dottor Abbadessa?

Innanzitutto il cosiddetto "high street retail", ossia la componente commerciale presente nei centri storici delle principali città italiane come Milano, Firenze, Venezia o Roma. Oggi la maggior parte di questa offerta consiste in negozi di piccole dimensioni mentre sono pochi i grandi edifici commerciali che possono attirare un maggior numero di clientela. Questo è probabilmente il segmento che presenta maggiori potenzialità con rendimenti compresi fra il 2% e il 3,5%.

Quali altri fronti avete individuato?

L'altro fronte è il mercato direzionale di qualità, ovvero edifici da riqualificare con caratteristiche in termini di efficienza e sostenibilità in linea con i più elevati standard internazionali.

Che tipo di attività prevedete per quest'anno?

Al momento abbiamo a disposizione risorse discrezionali per 800 milioni che andranno dirottate su fabbricati esistenti da riqualificare situati nei centri storici. Inoltre nella seconda metà del 2017 abbiamo intenzione di avviare una divisione sviluppo con un focus nel settore residenziale in affitto nel lungo termine, il cosiddetto multifamily, in particolare su Milano. Ma non solo.

▶ ▶ ▶

credi nell'**amore** al primo sorso?

For espresso lovers only.

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

**PRENOTA LA
TUA PROVA
ASSAGGIO.
02/36561122**

**PER IL TUO STUDIO, SCEGLI 7GR.
IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DELL'AUTENTICO ESPRESSO ITALIANO.**

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**

Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.

Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

► **Le migliori macchine in comodato gratuito.**

Il servizio office 7Gr. offre un'assistenza continua e personalizzata e mette a disposizione del tuo studio, in comodato gratuito, macchine espresso adatte ad ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia e in grado di estrarre dal tuo caffè in cialda tutta la straordinaria ricchezza aromatica delle miscele 7Gr.

► **Possiamo offrirti un caffè?**

Innamorarsi dell'espresso 7Gr. è facile, chiama subito il numero 02/36561122 e prenota la visita del nostro consulente per una prova assaggio gratuita e senza impegno. Ti aspettiamo per darti il benvenuto nel mondo dei veri espresso lovers.

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

Cos'altro?

Stiamo guardando con interesse anche alla divisione dello studenthousing in diverse città italiane universitarie fra le quali Urbino, Padova e Torino, rivolto soprattutto a studenti internazionali.

Oltre Milano guardate dunque anche ad altre città. Su quali puntate maggiormente?

Su quelle legate al grande flusso turistico in grado di attirare ricchezza proveniente dall'estero, in particolare da quelle economie in crescita come la Cina, gli Stati Uniti, la Germania, la Russia e gli Emirati Arabi. Ad esempio Firenze, Venezia e Roma sono delle piazze molto interessanti.

E il sud Italia?

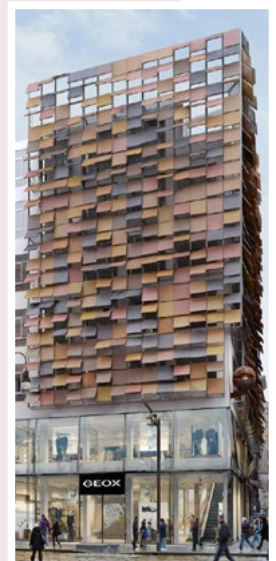
Esistono dei luoghi attrattivi anche nel sud Italia, si pensi ad esempio alla Sicilia e alla Campania in particolare collegate al settore dell'hotellerie. Tuttavia è difficile spiegare queste potenzialità agli investitori stranieri e spesso bisogna fare i conti, a livello pratico, con le inefficienze infrastrutturali di quelle zone che compromettono gli investimenti.

Quanto durano i vostri investimenti? Prevedete di vendere alla fine?

Noi lavoriamo in ottica decennale e non abbiamo intenzione di rivendere

CON FRESHFIELDS PER LO STORE GEOX

Freshfields Bruckhaus Deringer ha assistito Hines, nell'acquisizione della proprietà immobiliare che a Milano, in via Torino/via Speronari, ospita il flagship store di Geox (3.300 metri quadri). Lo studio magic circle ha seguito anche il finanziamento concesso da Bayerische Landesbank affiancata da K&L Gates. Il team Freshfields che ha curato il finanziamento era composto dal partner **Emiliano Conio** e dall'associate **Carlotta Dionisi**; mentre gli aspetti di diritto immobiliare dell'acquisizione sono stati curati da **Andrea Caputo**. K&L Gates ha agito con un team guidato dal partner **Andrea Pinto** e composto dal partner tax **Vittorio Salvadori di Wiesenhoff**, dal senior associate **Antonio Fugaldi** e dalla trainee **Celeste Cenedesi**. 🌐



CON BONELLIEREDE PER IL TROPHY DI PIAZZA EDISON



BonelliErede ha assistito il gruppo immobiliare Hines nell'acquisizione da parte di un Fondo di Investimento Alternativo Immobiliare di nuova costituzione, denominato "Italian

Trophy Assets", di un immobile a uso uffici situato in Piazza Edison a Milano. L'immobile è stato venduto dal Fondo di Investimento Alternativo Immobiliare "Core Nord Ovest" gestito da Ream Sgr, assistito da Legance. Il corrispettivo della compravendita immobiliare è pari a 220 milioni di euro.

Il Focus Team Real Estate di BonelliErede ha assistito Hines con un team composto dal partner **Alessandro Balp**.

Legance ha agito con un team composto dai partner **Emanuele Espositi** e **Gabriele Capecchi**. 🏠

gli immobili ristrutturati, se non in una piccolissima parte. Il ricavo viene dai canoni di locazione, sia degli immobili retail sia di quelli direzionali.

Siete interessati a immobili sottostanti i crediti deteriorati?

No, non rientrano nella nostra strategia.

Quanto conta l'Italia nella vostra attività complessiva?

In passato abbiamo sviluppato il progetto di Porta Nuova per un valore di circa 3 miliardi di euro, successivamente completamente dismessi. Negli ultimi 15 mesi, con la nuova struttura, il gruppo ha investito circa 800 milioni. Hines nel complesso gestisce circa 90 miliardi nel mondo con un commitment di ogni paese nell'ordine di circa 5-10%. L'idea è quindi di arrivare a gestire in Italia circa 5-10 miliardi di euro in pochi anni.

In generale quali sono le difficoltà che riscontrate nei vostri investimenti in Italia?

Le barriere all'entrata del nostro mercato sono molto alte e sono legate alla poca trasparenza e a un'offerta professionale non in linea con le principali piazze europee.

In generale molti degli operatori istituzionali presenti in Italia sono operatori locali oppure realtà che lavorano dall'estero con un'ottica di breve termine senza un intervento di investimento programmato e programmatico nel lungo periodo. Secondo noi però questi punti di debolezza sono anche il punto di forza.

Perché?

Significa che la competizione è più limitata e questa poca trasparenza, quindi questa difficoltà dei player esteri di accedere al mercato italiano, fa sì che sia meno inflazionato. Operatori come il nostro, che hanno una sede stabile in Italia e hanno un approccio a lungo termine, riescono ad accedere a più operazioni, a capire le dinamiche locali e quindi a rappresentarle in modo istituzionale ai nostri investitori esteri.

E a livello normativo?

Il quadro amministrativo in Italia è spesso molto nebuloso. Accade di iniziare un progetto con un impianto normativo che però viene cambiato nel corso del tempo. Questa incertezza è difficile da spiegare agli investitori

DLA PIPER E CLIFFORD CHANCE PER IL DEAL LUXOTTICA

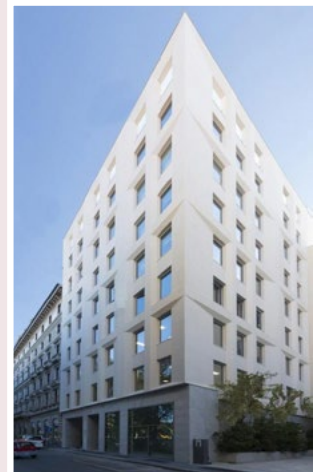
I fondo Italy Long Term Fund sottoscritto da Hines ha acquistato

l'ex sede di Luxottica in Via Orefici all'angolo con Via Cantù, in prossimità di Piazza Cordusio a Milano. Il fondo è stato assistito dagli studi Dla Piper e Clifford Chance. Il finanziamento

a supporto dell'acquisizione è stato organizzato da Bnp Paribas in qualità di Mandated Lead Arranger, assistita da Legance.

Per il palazzo, Hines pensa a un importante intervento di ristrutturazione con investimenti per 10 milioni.

Per Dla Piper ha agito un team coordinato dal partner **Guido Inzaghi**. Clifford Chance, che ha seguito gli aspetti legati alla strutturazione del finanziamento, ha operato con un team guidato dal counsel **Francesca Cuzzocrea**. Legance ha assistito BNP Paribas con un team guidato dal partner **Emanuele Esposito**. 



internazionali ma non è l'unico elemento penalizzante. Le criticità ci sono, sì, ma sono superabili. Il problema vero è che spesso c'è una rappresentazione errata nei confronti degli investitori esteri della reale situazione economica in Italia in particolare modo in mercati come quello di Milano.

Si spieghi...

La percezione che gli investitori hanno dell'Italia, veicolata anche dai media in maniera superficiale, è spesso sbagliata e provoca scetticismo. Quando invece il mercato italiano

viene spiegato in modo istituzionale agli investitori e vengono mostrate le destinazioni primarie come piazza Cordusio e Corso Vittorio Emanuele, le potenzialità diventano chiare.

Dal punto di vista degli operatori, com'è il panorama italiano?

Noi vediamo due poli. Uno formato da soggetti avversi al rischio che acquistano immobili prettamente a reddito e quindi pienamente funzionali. Poi ci sono altri operatori, come i private equity, che investono in edifici da riposizionare e puntano a ritorni double digit, sopra il 15% o il 16%.



**L'ANNO SCORSO ABBIAMO INVESTITO
RISORSE MONETARIE PER CONTO DI
INVESTITORI TEDESCHI PROVENIENTI
DA MONACO E BERLINO, FONDI
SOVRANI ASIATICI, FONDI PENSIONE
AMERICANI E ASSICURAZIONI FRANCESI**



CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

Siamo lieti di annunciare
la nostra presenza a **Bruxelles**
per lo sviluppo della nostra practice
Concorrenza - Diritto UE
in collaborazione con
Alberto Dal Ferro (DFA)



43, Blvd. Saint Michel

E voi come vi posizionate?

Noi ci collochiamo a metà fra i due, prendendoci i rischi del private equity nello sviluppare gli immobili ma allo stesso tempo con una strategia a lungo termine con ritorni adeguati ai prezzi di mercato, intorno al 7-8%.

Come affrontate la competizione con questi gruppi?

Posizionandoci a metà fra gli altri competitor non sentiamo una vera e propria competizione. Dal canto nostro, una piena conoscenza della componente industriale e un'analisi approfondita dei fabbricati ci consente di intercettare il valore difficilmente percepito da soggetti che non sono presenti sul territorio.

Da dove vengono gli investitori interessati all'Italia?

L'anno scorso abbiamo investito risorse monetarie per conto di investitori tedeschi provenienti da Monaco e Berlino, fondi sovrani asiatici, fondi pensione americani e assicurazioni francesi.

Quanti siete in Italia?

Oggi il nostro team è composto da 13 professionisti che prevediamo di implementare entro l'anno vista la fase di forte crescita del gruppo in Italia.



Mario Abbadessa

In passato avete radicalmente cambiato Milano con il progetto Porta Nuova, ora lavorate in Piazza Cordusio. Ci sono ancora così tanti spazi per cambiare Milano?

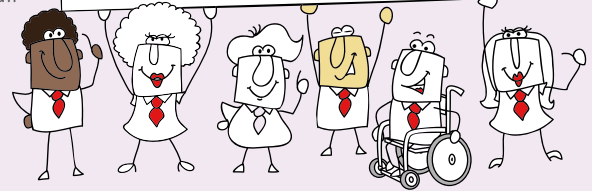
Dieci anni fa la domanda era orientata alla rigenerazione di intere aree urbane, ora invece il mercato è focalizzato in uno sviluppo organico dei singoli edifici esistenti.

Dal punto di vista dei rendimenti come è cambiato lo scenario nazionale?

I rendimenti si sono molto abbassati se non dimezzati rispetto al periodo immediatamente post crisi, dal 2008 al 2011. In Italia oggi restano comunque più competitivi rispetto ad altre geografie europee e non vediamo shock di mercato se non per via di elementi di instabilità che potrebbero essere dettati da eventi politici. (l.m.) 🇮🇹

DIARIO

di un progetto dedicato AI “NON INCLUSI”



Lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha dato vita a un progetto nuovo e ambizioso. Abbiamo creato un Comitato per la *Gender Diversity*, inizialmente composto da noi quattro socie che, per ragioni diverse e per diverso vissuto, crediamo fortemente nella cultura dell'inclusione, così come ci credono i nostri soci che hanno condiviso e appoggiato il progetto.

Il Comitato nasce con l'intento di sostenere lo sviluppo delle nostre associate e dei nostri associati attraverso un'attività di formazione e di mentoring che contribuisca a consolidare la cultura del lavorare proficuamente insieme. Siamo convinte che capire e gestire le differenze di chi lavora nello stesso ambiente sia fondamentale per sentirsi parte dello stesso progetto e incoraggiati a esprimere le proprie potenzialità a vantaggio del singolo e dello studio. Le idee che abbiamo sono tante e coinvolgono tutti senza distinzione. Forse la differenza sta proprio nel modello che abbiamo voluto creare. Parlare di *gender diversity* non significa solo guardare al ruolo della donna in ambito lavorativo ma anche parlare di coloro che, in un modo o nell'altro, si sentono penalizzati, non inclusi.

Uno studio (così come un'azienda) che abbraccia la filosofia del c.d. *diversity management* è necessariamente un luogo migliore dove lavorare e dove esprimersi. Accanto all'attività interna allo studio, abbiamo poi pensato fosse importante ritrovarsi anche con le persone con cui condividiamo la maggior parte del nostro tempo, i clienti.

È nato così il ciclo di eventi battezzato *GMAP Night-in* dove si parlerà di inclusione e di molto altro. Tratteremo i temi della leadership, ascolteremo le testimonianze di uomini che lavorano in ambienti prevalentemente femminili, discuteremo di come migliorare il nostro modo di lavorare insieme, di come potenziare le soft skills di ognuno di noi e nutrire la nostra intelligenza emotiva. E ancora di come parlare in pubblico, di come trasmettere la propria immagine all'esterno così che rispecchi effettivamente quello che siamo. Perché una cosa abbiamo capito: qualunque cosa siamo...se insieme, se inclusi in modo paritario in un ambiente virtuoso, siamo più forti. 🙌

*partner di Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners



NEL LITIGATION cerchiamo la simbiosi CON I CONSULENTI

Parla Shannon Lazzarini, capo
del litigation di Unicredit.

di anthony paonita

S **hannon Lazzarini** era una ballerina, ma ora lei balla una melodia diversa: quella del contenzioso legale. Nata e cresciuta in Italia, si è

trasferita a New York per studiare presso la School of American Ballet. Ma quello che lei chiama “i meandri della vita,” e una ferita, la portò all’università per studiare giurisprudenza e poi ottenere un lavoro nel megastudio legale internazionale Skadden Arps Slate Meagher & Flom.

Dopo alcuni anni lì, Lazzarini è andata a lavorare come in house per un ex-cliente, il Gruppo Unicredit. Ora vive e lavora a Milano ed è head of group litigation per Unicredit. Abbiamo parlato con lei del suo lavoro e di come essere biculturale ha influenzato il modo in cui si pensa e lavora.

S **hannon Lazzarini** used to be a dancer, but now she dances a different tune: legal litigation. Born and raised in Italy, she moved to New York to study at the School of American Ballet. But what she calls the twists and turns of life, and an injury, led her to law school and a job at the international mega law firm Skadden. After some years working up from summer associate to counsel, Lazzarini went in house to work for a former client, the Unicredit Group. She now lives and works in Milan, heading litigation for Unicredit Bank and its subsidiaries. We talked to her about her job and how being bicultural influenced the way she thinks and works.

You’re the head of group litigation at Unicredit. What does that mean exactly?
Chief of litigation. My role has a couple of dimensions to it. I have direct responsibility for the group that involves Unicredit S.p.A, and I also have responsibility for litigation that involves our subsidiaries.

How many people report to you?
The direct reports: five people. And the litigation function is many more.

Cosa significa esattamente: capo del litigation del Gruppo Unicredit?

Il mio ruolo ha un paio di dimensioni. Ho la responsabilità diretta per il gruppo che coinvolge Unicredit spa, e ho anche la responsabilità per il litigation che coinvolge le nostre filiali.

Quante persone riportano a lei?

I riporti diretti sono cinque. E la funzione di litigation.

Lei lavora spesso con consulenti esterni?

Certamente lavoriamo con consulenti esterni.

Quanti studi legali?

Dipende, abbiamo un certo numero di panel, di cui fanno parte un gran numero di studi e of counsel.

Mi può dire quali sono tra di loro gli studi principali?

È una domanda difficile. Noi lavoriamo con tanti studi legali qui in Italia. Questo perché il litigation si sviluppa in tutto il Paese. È sempre stato un punto di forza avere contenziosisti nel territorio. A Roma ci sono molti casi di contenzioso, ma lo stesso si può dire di Milano. Anche a livello internazionale collaboriamo con diverse realtà. Sarebbe ingiusto citare solo alcuni studi.



Sometimes outside counsel just gets fed with parts of what the problem is, so their response can be very technical and only geared to that issue



As group litigation head, do you work with outside counsel? Which firms?

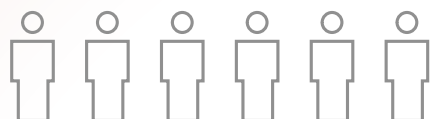
We certainly work with outside counsel.

How many firms?

It depends; we have a number of different panels, a large number of firms and of counsel.

III edizione

inhousecommunity Awards



Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

 **CARNELUTTI** LAW FIRM

CASTALDIPARTNERS
1996

 **CAGNOLA & ASSOCIATI**
STUDIO LEGALE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi


GEBBIABORTOLOTT
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS


LIMATOLA
AVVOCATI

P O R T O L A N O
C A V A L L O

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

Sponsor


Accuracy

Laurence
Simons

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Come si scelgono gli avvocati esterni?

Devono essere litigators molto forti, in particolare nel settore bancario, soprattutto quando si tratta di Italia. Le nostre go-to law firm sono quelle che hanno una esperienza provata nel contenzioso. L'altro aspetto importante è che gli avvocati esterni non siano un organismo diverso dal team interno. Abbiamo bisogno di collaborare con team simbiotici. Devono essere partner di business, conoscerci, capire e comprendere il modo in cui lavoriamo, capire i nostri bisogni. Non solo dell'ufficio legale, ma della banca.

La selezione avviene tramite un processo formale?

Sì. Ci affidiamo al nostro ufficio procurement. Ci sono "beauty contest" formali. Noi non li facciamo ogni anno, perché i nostri panel sono ciclici e restano validi per un certo numero di anni. Ma abbiamo un processo formale che si svolge secondo criteri impostati.

Che cosa ha fatto prima di lavorare come in-house in Unicredit?

Sono praticamente cresciuta in Skadden. Ero counsel nel team di litigation e arbitrato internazionale. Ma ho cominciato come assistente

Can you tell me which firms are your four or five main firms?

It's a difficult question. We work with a lot of law firms here in Italy. That's because the litigation is spread across the entire country. It has been a strength to have litigation in the forum. While Rome, as the legal seat, sees a lot of litigation, Milan being the other one, it would be unfair for me to single out law firms because of this particular distribution.

Regarding international firms, it's a result of which jurisdictions in which we have a need, and where the law firms are located. Singling out a cluster of law firms would be unfair.

How do you choose firms?

They need to be very strong litigators, particularly in the banking sector, particularly when it comes to Italy. Those with a tested record in law firm litigation are our go-to law firms. The other aspect that's important is that the firm is not a separate organism from the in-house team. They need to be symbiotic teams. They need to be business partners that know us, understand us, understand how we work, understand what our needs are. Not only the legal department and the needs of the legal department, but very much of the bank.

legale tra il college e la scuola di legge; summer associate durante gli studi, quindi sono entrata come associate dopo la laurea, fino alla promozione a counsel.



**IN UNO STUDIO
LEGALE, ANCHE
SE SI PROVIENE
DA AMBIENTI
DIVERSI, TUTTI VOI
AVETE QUALCOSA
IN COMUNE.
NON È COSÌ IN
UNA SOCIETÀ, IN
PARTICOLARE
IN UNA GRANDE
REALTÀ COME LA
NOSTRA**



Is it a formal process?

Yes. We rely on our procurement office. There are formal beauty contests. We don't do this every year, because our panels are cyclical, there are a certain number of years that they cover. But we do have a formal process with set criteria.

What did you do prior to working in-house at Unicredit?

I pretty much grew up at Skadden. I was counsel on the international litigation and arbitration teams. I was a legal assistant between college and law school; a summer associate there in law school; and I worked at Skadden in my third year of law school and then joined Skadden as an associate when I graduated. I was then elevated to counsel.

Was Unicredit a client?

They were. That's how I got to know the bank.

Why did you take an in-house job?

As I got more senior at Skadden I started to get a more regular interface with the clients,

Unicredit era un vostro cliente?

Sì. È così che ho avuto l'opportunità di conoscere la banca.

Perché ha scelto un lavoro in house?

Quando sono diventata più senior in Skadden ho iniziato ad avere rapporti più regolari con i clienti, e ho avuto l'opportunità di conoscere le loro preoccupazioni. Ero anche molto curiosa di vedere il mondo dall'altra parte della barricata. Volevo vedere gli strumenti di un'orchestra, se vogliamo fare un'analogia. In uno studio legale, anche se si proviene da ambienti diversi, tutti voi avete qualcosa in comune. Non è così in una società, in particolare in una grande realtà come la nostra.

Quanto è differente lavorare in house?

Una delle maggiori differenze è che in house si vede un quadro molto più ampio delle problematiche. Il consulente esterno viene informato di una parte delle questioni, in modo che la sua risposta possa essere molto tecnica e solo orientata alla soluzione di uno specifico tema.

È più come essere un business partner...

Penso che lei abbia ragione. Io

and I got to know their concerns. I also got very curious about what the world was like on the other side of the fence. I wanted to see the instruments of an orchestra, if you need an analogy. In a law firm, even if you come from different backgrounds, you all have something in common. You've gone through the 1L years, you have some commonality. It's not so in a company, especially a large one such as ours.

How is it different working in house?

One of the biggest differences is that in-house you see a much wider picture, from a 360 degree viewpoint. Sometimes outside counsel just gets fed with parts of what the problem is, so their response can be very technical and only geared to that issue.

It's more being a business partner than a hired gun...

I think you're right. I do look to my external counsel team as part of my advisers and they need to be attuned to the needs and reality of the bank. But sometimes it's not easy to translate that to them, and for



inhousecommunity 



guardo alla mia squadra di consulenti esterni come parte del mio team, hanno bisogno di essere in sintonia con le esigenze e le realtà della banca. Ma a volte non è facile. E non possono essere efficaci come la mia squadra in house.

Lei ha un nome inglese e un cognome italiano. È americana?

Sono americana e italiana. Mia madre è americana e mio padre è italiano. Sono nata e cresciuta in Italia, ma volevo essere una ballerina, e per questo sono arrivata a New York. Sono stata accettata alla School of American Ballet, ma dopo un incidente, quel sogno è finito.

Che differenze ha trovato tra le culture giuridiche italiana e americana?

Gli americani hanno una meravigliosa capacità di concentrarsi sulle questioni, per riassumere quali sono i punti chiave. Gli avvocati americani sono molto diretti e concisi, cosa che trovo utile, ma non sempre funziona in tutte le culture. Gli avvocati italiani sono meravigliosamente creativi. La loro capacità di pensare fuori dagli schemi è ammirevole. Sono molto appassionati e hanno a cuore la difesa della banca. 🧑🏻‍⚖️

certain things they can't be as effective as my in-house team.

You have an English first name and an Italian last name. Are you American?

I'm both. My mom is American and my dad is Italian. I was born and raised in Italy, but I used to be a ballet dancer, and that's how I ended up in New York. I was accepted at the School of American Ballet, and through the twists and turns of life and through an injury, that dream ended.

What differences have you found between Italian and American legal cultures?

Americans have a wonderful ability to zero in on the issues, to summarize what the key points are. American lawyers are very direct and concise, which I find helpful, but it doesn't always work in all cultures. Italian lawyers are wonderfully creative. Their ability to think out of the box is admirable. They are very passionate and have at heart the defense of the bank. Lawyers who have worked with us for a long time really know the bank, know the people and how the different departments interact with one another. This makes the defense all the more effective. 🧑🏻‍⚖️

DIRITTO D'AUTORE, il caso THUN

La Cassazione ha riconosciuto il copyright per gli oggetti creati in serie dell'azienda. Parlano l'avvocato Casucci e la cfo Joris



N

ell'ambito della proprietà intellettuale, un'importante sentenza ha visto protagonista l'azienda Thun di Bolzano, nota per i suoi oggetti in ceramica, assistita dallo studio Bardehle Pagenberg.

Il 23 marzo 2017 la Cassazione ha accolto il ricorso di Thun contro la

sentenza della Corte di Appello di Venezia del 2012 che non aveva riconosciuto la tutela del diritto d'autore per le sue creazioni nella causa contro una società concorrente che produceva gli stessi oggetti imitando gli originali.

I magistrati veneziani avevano escluso che oggetti creati in serie potessero meritare il copyright destinato, a loro avviso, solo alle creazioni uniche e non a degli oggetti sfornati a migliaia e che, per quanto «decorativi e connotati da gradevolezza estetica», erano però privi dei «connotati propri delle creazioni artistiche».

Ma secondo la Cassazione «il valore artistico richiesto per la proteggibilità dell'opera di industrial design non può essere escluso dalla serialità della produzione degli articoli concepiti progettualmente, che è

connotazione propria di tutte le opere di tale

natura, ma va ricavato da indicatori oggettivi, non necessariamente concorrenti».

Come elementi indicatori del valore artistico delle produzioni seriali, la Cassazione annovera «il riconoscimento, da parte degli ambienti culturali e istituzionali, circa la sussistenza di qualità estetiche e artistiche, l'esposizione in mostre o musei, la pubblicazione su riviste specializzate, l'attribuzione di premi, l'acquisto di un valore di mercato così elevato da



Giovanni Casucci

trascendere quello legato soltanto alla sua funzionalità, ovvero la creazione da parte di un noto artista».

La Cassazione ha quindi cassato con rinvio la sentenza della Corte di Appello di Venezia che ora dovrà riesaminare la richiesta di Thun, assistita dagli avvocati **Giovanni Casucci** e **Gianluigi Muscas** (nel frattempo passati allo studio Dentons, come raccontiamo nella rubrica Agorà di questo numero di *MAG*), con il coinvolgimento del professor **Bruno Sassani**.

LUNGO ITER PROCESSUALE

«Essere arrivati fino in Cassazione come ricorrenti significa aver dovuto contrastare con tenacia una decisione di appello che per giunta era di conferma a un'altra decisione di primo grado, dinanzi a un'autorevole Corte come quella di Venezia», spiega l'avvocato Casucci a *MAG*.

Thun si è vista riconoscere già nel 1998-2001 la dignità di diritto d'autore per le proprie creazioni da parte di decisioni cautelari dei Tribunali di Bologna e Roma.

«Ma il Tribunale di Venezia successivamente ha negato drasticamente la proteggibilità delle opere della Thun per diritto d'autore, per effetto della serialità dei prodotti. Questo precedente negativo ha messo a dura prova tutto il contenzioso in essere, generando un effetto domino che purtroppo ha travolto il primo positivo approccio del Tribunale di Bologna».

La strategia è stata quindi quella di «riallineare i vari contenziosi pendenti e di coordinarne altri al fine di correggere l'errata valutazione veneziana».

«Grazie all'importante approccio perseguito dalla sezione specializza di Milano», aggiunge Casucci, «non solo è stato correttamente proposto il canone interpretativo in tema di diritto d'autore, validato poi dalla Suprema Corte, ma anche si è imposto il riconoscimento alla Thun di aver generato uno

I FINALISTI

IP & TMT *2017* Awards



by legalcommunity *.it*

**11 MAGGIO 2017
MILANO**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

“stile” da proteggere contro qualsiasi altra forma di appropriazione, non limitata alla replica pedissequa. Oggi quindi Thun (dopo un lavoro di quasi vent’anni di intensa e complessa strategia giudiziaria) può ben qualificare il proprio “stile” come il primario asset imprenditoriale».

LA STRATEGIA DIFENSIVA

Quella garantita dal diritto d’autore è «la forma più naturale di tutela per le creazioni Thun che vengono apprezzate sul mercato per la loro qualità estetica e artistica»,

afferma **Ingrid Joris**, cfo di Thun.

Un’artisticità «inconfondibile e unica», che ha trovato conferma definitiva nella sentenza della Cassazione.

La tutela delle creazioni Thun si fonda su più livelli:

oltre a quella del diritto d’autore,

c’è la tutela conferita dai modelli industriali e dalla disciplina sulla concorrenza sleale.

«La strategia difensiva si è basata su più piani di protezione ed è stata gestita e coordinata dal nostro ufficio legale interno con la storica collaborazione degli studi legali Bardehle Pagenberg e Castiglioni-Baratta, oltre che con l’ausilio dello studio Adexe di Verona», aggiunge Joris.

In particolare «le registrazioni per modello industriale rivestono un ruolo fondamentale per la tutela del



Ingrid Joris



THUN APRE IL SUO PRIMO CAFFÈ A MILANO

Ha aperto in corso Garibaldi a Milano il primo Thun Caffè d'Italia. L'azienda di Bolzano, nota per i suoi oggetti in ceramica con un fatturato di 88 milioni di euro, ha deciso di lanciarsi nel settore food con un format ibrido che unisce l'esperienza dello shopping a quella della ristorazione veloce.

Nello spazio, aperto tutti i giorni dal mattino alla sera, sono infatti presenti sia la caffetteria (in partnership con Bonomi) sia un reparto dove sono esposti articoli Thun per idee regalo. Tutto, compreso il cibo prodotto internamente, è tipicamente altoatesino in linea con l'identità del brand. L'amministratore delegato di Thun, **Paolo Denti**, ha spiegato che Thun Caffè è «un progetto distributivo forte, destinato ad avere una propria redditività, capace di attrarre nuovi target e aprirsi a un pubblico anche maschile».

Nel corso del 2017 è in programma l'apertura di altri Thun Caffè in Italia, a cominciare da Cittadella (vicino a Padova) con l'obiettivo di arrivare a circa 80 punti vendita nel Paese entro il 2019. 🍷



Paolo Denti



nostro patrimonio di design e delle nostre collezioni» contro le contraffazioni dalla Cina ma anche le imitazioni da parte delle aziende italiane.

Sono circa una trentina i procedimenti penali e civili oggi pendenti per contraffazione intrapresi negli anni dall'azienda altoatesina. «Azioni giudiziali che rappresentano, in genere, un'*extrema ratio* ma che risultano essenziali per tutelare l'immagine della nostra azienda e la qualità e unicità dei suoi prodotti e, non per ultimo, a tutela dei consumatori. Per non parlare del mercato parallelo: distributori non autorizzati che, non curanti del nostro sistema di distribuzione selettiva, vendono prodotti originali a marchio Thun».

Tuttavia, secondo Joris, la contraffazione più importante e difficile da contrastare «la ritroviamo oggi sui social network e sulle piattaforme di vendita online. Veri e propri "bazar" di soggetti privati, persone fisiche o giuridiche, che su tali canali intraprendono la contraffazione e vendita di prodotti "simil-Thun"».

Il percorso intrapreso dal 2016 - conclude - è quello «dell'analisi e della gestione della problematica online alla radice. Ad oggi, i nostri sforzi e investimenti sia in termini economici che di risorse hanno dato i propri frutti e continueremo su questa strada anche in futuro». 🎁

STREET FOOD?

Una corsa a ostacoli legale

Sempre più imprese "on the road" in Italia. Ma per avviare un risto-truck servono requisiti e licenze specifiche. Ecco tutto quello che c'è da sapere su come funziona l'iter burocratico





hi parla ancora dello street food come una tendenza emergente è rimasto indietro di qualche anno. Oggi il cibo di strada è una solida realtà economica nel settore, alla quale guardano con interesse sempre più imprenditori e chef, da **Niko Romito** a **Moreno Cedroni**, da **Cristina Bowerman** a **Chef Rubio**. Nel 2016 due chioschi di Singapore hanno ricevuto per la prima volta la stella Michelin, Gambero Rosso ha pubblicato un'apposita guida e si moltiplicano le iniziative a tema, come l'itinerante Street food truck festival.





Sara Pratesi

Solo lo scorso anno sono cresciute del 13% le imprese italiane della ristorazione "on the road", che hanno superato quota 2.200 e si concentrano in Lombardia, Puglia e Lazio (elaborazione Coldiretti su dati Unioncamere). Quasi due italiani su tre (65%) hanno consumato street food nel 2016.

COSTI E TEMPI

«Il cibo di strada è un business che attira tanti imprenditori perché con un investimento contenuto si aprono grandi opportunità», spiega **Sara Pratesi**, cfo di StreetFoody,



progetto innovativo dedicato ai food trucker italiani che affianca gli imprenditori in tutte le fasi del progetto, dalla realizzazione fino alla messa in strada del veicolo. «Per iniziare può bastare anche un piccolo Ape Car e l'attività comporta



in partnership with:
TUTTOFOOD
MILANO WORLD FOOD EXHIBITION

THE GLOBAL FOOD INNOVATION SUMMIT

8 - 11 MAY 2017 | FIERA MILANO - RHO

We bring food & technology together,
from farm to fork and beyond.

Seeds&Chips - The Global Food Innovation Summit is one of
the top food innovation events worldwide.

We are dedicated to showcasing national and international
talent and cutting-edge solutions from around the world.

www.seedsandchips.com

media partner:
foodcommunity

costi molto ridotti rispetto ai ristoranti tradizionali. Ma non ci si può improvvisare: la concorrenza è spietata e il pubblico è esigente. Per distinguersi e ingranare vanno curati progettazione e allestimento, con un business plan di ferro e un ottimo marketing, soprattutto in fase di avvio della startup». Ma come si fa ad avviare un food truck? Riguardo ai costi «si ragiona su investimenti a partire dai 20mila euro per i mezzi più piccoli – spiega Pratesi – mentre i tempi di consegna sono sui 60 giorni». StreetFoody studia insieme ai food trucker il progetto e quindi, nelle officine di Terranuova Bracciolini (Arezzo), viene realizzato il mezzo personalizzato curando meccanica, allestimento, attrezzatura e grafica. L'azienda provvede inoltre al rilascio della documentazione di legge.



65%

Gli italiani che hanno consumato cibo di strada nel 2016

POSSESSO DEI REQUISITI

Sembra facile? In realtà non lo è, perché la burocrazia gioca un ruolo fondamentale e rischia di far dilatare costi e tempi se non si rispettano tutti i requisiti necessari.

I food truck sono regolati dal "commercio al dettaglio su area pubblica", cioè strade, canali, piazze e ogni area destinata a uso pubblico. Per avviare questo tipo di attività bisogna essere in possesso dei requisiti soggettivi e morali stabiliti dal Decreto Legislativo n. 114 del 31 marzo 1998 (artt. 27-



30) "Riforma Bersani" rivolto esclusivamente a persone fisiche o a società di persone. Per le imprese individuali è richiesta l'iscrizione al Rec (Registro esercenti il commercio), dimostrando la frequenza di un corso riconosciuto dalla Regione e il superamento dell'esame. In alternativa è sufficiente provare di aver esercitato per due anni, nell'ultimo quinquennio, analoga attività, in qualità di titolare, socio, dipendente qualificato o collaboratore. Una terza soluzione è quella di conseguire il diploma di



scuola alberghiera o titoli di studio attinenti. Per le società (ammesse solo di persone, in nome collettivo, in accomandita semplice) serve indicare un preposto che abbia i requisiti professionali.



20mila €

**L'investimento minimo
per avviare
un food truck**

DUE TIPI DI LICENZE

Dopo aver soddisfatto tali requisiti, bisogna ottenere le licenze, che sono di due tipi. La licenza di tipo "A" riguarda il commercio ambulante con posteggio fisso: è concessa per un preciso giorno in uno specifico mercato o fiera. Semestralmente (tra marzo-aprile e settembre-ottobre) la Regione pubblica sul Bollettino ufficiale (Bur) l'elenco dei posteggi liberi di ogni Comune.

L'autorizzazione viene rilasciata dal municipio in cui si svolge l'attività, insieme al contratto di concessione del posteggio. Tale autorizzazione



foodcommunity^{.it}

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food





oltre
2.200

Le imprese di street food
in Italia
(dati Unioncamere)

consente anche la vendita in forma itinerante nell'ambito della Regione e la partecipazione alle fiere in tutto il territorio nazionale. Il commercio ambulante "on the road", invece, prevede la licenza di tipo "B": viene rilasciata, su richiesta dell'interessato, con lettera raccomandata dal Comune di residenza e consente il commercio in tutto il territorio nazionale, comprese fiere e mercati, limitatamente ai posteggi non assegnati o provvisoriamente non occupati per assenza dei titolari. Si svolge con

mezzi mobili e con soste limitate nel tempo. L'autorizzazione del Comune è sempre gratuita.

LE ALTRE AUTORIZZAZIONI

I veicoli utilizzati per la vendita dei prodotti alimentari devono essere regolarmente collaudati e immatricolati come "veicoli speciali per uso negozio", requisiti indispensabili per ottenere dall'Asl di competenza l'autorizzazione sanitaria.

Una volta ottenuto il via libera amministrativo e sanitario, bisogna poi richiedere l'apertura della partita Iva all'Agenzia delle entrate, aprire una posizione presso Inps e Inail e procedere all'iscrizione alla Camera di Commercio.

Alla fine di tutto questo percorso è possibile avviare il proprio food truck, ma qui inizia un'altra sfida: quella di elaborare una strategia di business efficace per conquistare il sempre più numeroso (e sofisticato) pubblico di street foodies. (g.p.) 🍷





© Giovanni Panarotto

Pietro Leemann



LEEMANN,

il professore

DELLA CUCINA VERDE



©Francesco Mion



Dal ristorante Joia ai libri, dalla Academy alle consulenze. Lo chef ha un solo obiettivo: la divulgazione della scienza vegetariana per la salute e l'ambiente. E fattura 1,3 milioni

di gabriele perrone



Quando ha aperto nel 1989 a Milano il suo ristorante Joia, il primo vegetariano in Europa a ricevere la stella Michelin, **Pietro Leemann** ha anticipato di quasi 30 anni una tendenza che oggi è diventata globale. Lo chef svizzero classe 1961, con un bagaglio di esperienze in Oriente e una "gavetta" alla corte di **Gualtiero Marchesi**, è il portavoce della cucina

vegetariana nel mondo dell'alta ristorazione.

Non solo attraverso il suo locale-tempio dell'alimentazione sana, ma anche con la Joia Academy, scuola che insegna i precetti della scienza vegetariana in chiave salutare, filosofica e sociale.

«La tendenza del mercato è quella di una crescente attenzione al benessere e all'igiene, con meno consumi di carne, grassi e zuccheri», spiega Leemann a *MAG*. «La cucina "veg" è la migliore risposta all'inquinamento e al cattivo utilizzo delle risorse» e rappresenta anche «uno stile alimentare meno costoso».

Nonostante ciò, lo chef nota con un certo disappunto che «molti colleghi non credono fino in fondo in questa logica diversa», sia perché la cucina gourmet ha sempre utilizzato carne e pesce sia perché «c'è paura di lavorare meno e di fare meno business puntando solo sul veg».

>>>

© Giovanni Panarotto

«C'è paura di lavorare meno e di fare meno business puntando solo sul veg»

© Francesco Mion

SCOPRI LE CATEGORIE

foodcommunity.it
Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main partner



Member of EFG  International

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

FATTURATO DI 1,3 MILIONI

L'esempio di Leemann, però, sembra dimostrare il contrario: assistito dall'avvocato **Luigi Peronetti** di Monza, lo chef è proprietario della società Rada che comprende il Joia e la Academy e fattura 1,3 milioni di euro (dati Cerved). Numeri superiori a quelli di molti altri ristoranti che propongono una cucina trasversale.

A questo si aggiungono altre attività importanti per il suo business: dai libri (l'ultimo appena uscito è intitolato *Veg per scelta*) alle numerose consulenze per aziende come Barilla e Lavazza, per alberghi e ristoranti, fino al concorso internazionale tra cuochi "The vegetarian chance". «Servono coerenza e credibilità per far funzionare un brand, io sono quello che mangio», spiega Leemann, che si auto-definisce «portavoce della tendenza alimentare



©Brambilla Serrani

©Brambilla Serrani

©Francesco Mion

Pietro Leemann



sana» in Italia e nel mondo.

Per questo nei suoi progetti futuri c'è «lo sviluppo di ulteriori attività di divulgazione» per stimolare la riflessione sugli aspetti etici legati alla scelta del cibo.

DAL BISTROT A MATER TERRAE

Per avvicinare un maggior numero di persone alla filosofia vegetariana, nel 2013 Leemann ha inserito nell'architettura del suo ristorante il bistrot Joia Kitchen che propone sempre una cucina biologica, ma a un prezzo più conveniente. «Questa gamma di offerta più ampia dà al cliente la possibilità di scegliere» tra la cucina stellata del Joia o quella più semplice e accessibile del bistrot, ma sempre con al centro la stessa idea.



©Brambilla Serrani



©Brambilla Serrani



una squadra
di suoi
fedelissimi
capitanata da **Ettore
Moliteo**.

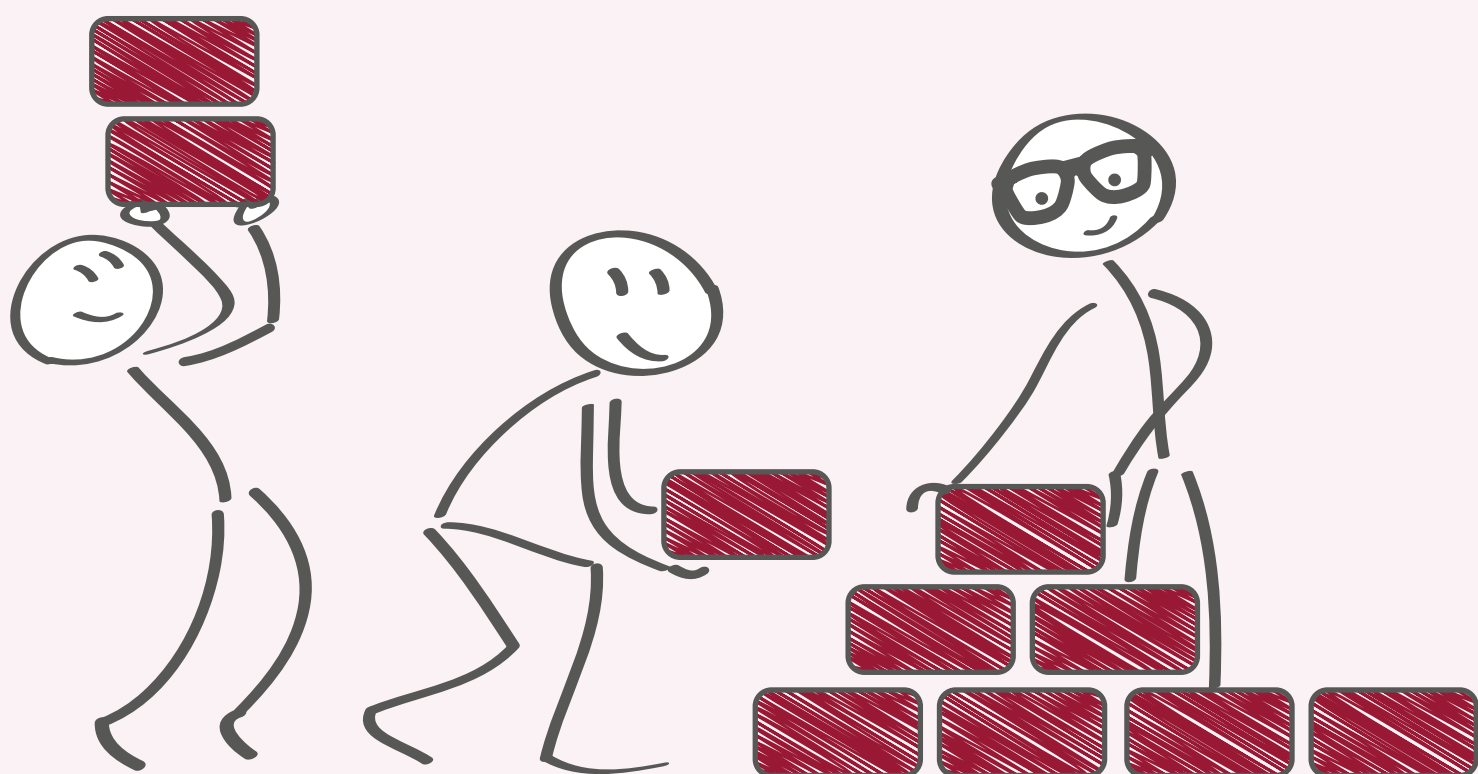
Tutte queste attività sono supportate dalla spinta dei social network: «Oggi la comunicazione è estremamente importante», aggiunge Leemann, molto attivo su Facebook e Twitter per portare al grande pubblico il suo messaggio e i suoi valori.

«Si parla sempre più del benessere delle persone, ma nonostante la crescente richiesta di cibo salutare molti chef non vogliono avventurarsi in questa direzione», conclude. «Il mio auspicio, attraverso l'esempio del Joia, è che la cucina naturale possa conquistare lo spazio che merita». 🌱

Leemann collabora anche alla proposta gastronomica di Mater Terrae, ristorante vegetariano all'Hotel Raphael di Roma (vicino a piazza Navona), albergo con una bio-architettura dove opera

Team building nello studio professionale, ECCO LE REGOLE

di mario alberto catarozzo





ome si costruisce la squadra di lavoro? Quali sono le regole per un team affiatato? Dove si forma lo spirito del team?

Partiamo da una considerazione preliminare: già oggi, e da ora in poi sempre di più, la professione forense sarà un lavoro da svolgersi in team e non più in forma individuale.

So che questa affermazione potrà suonare singolare ai più, ma la realtà che abbiamo davanti ci dice esattamente questo.

Se un tempo l'avvocato era un libero battitore, un individualista che aveva un'organizzazione funzionale ai propri scopi, oggi le richieste del mercato legale, soprattutto a certi livelli, non permettono più l'esercizio della professione in forma individuale. Non perché il singolo avvocato non sia di per sé valido o sufficiente, ma perché i servizi legali stanno diventando servizi di consulenza come tutti gli altri. L'avvocato diventa un "fornitore" e le logiche – soprattutto con il cliente impresa – sono quelle legate alle performance, quindi alla velocità, efficienza, efficacia e qualità.

Di conseguenza sarà sempre più difficile per il singolo avvocato e per la boutique del diritto rimanere competitiva su un mercato di questo tipo. La prima

cosa che è richiesta è sicuramente un'organizzazione di lavoro con logiche più aziendali rispetto all'organizzazione del tradizionale libero professionista.

La seconda cosa sarà la

multispecializzazione dello studio legale che, necessariamente, richiederà più figure professionali all'interno.

Questo scenario spiega l'importanza del team all'interno dello studio legale, sia team di collaboratori in ottica gerarchica piramidale, sia di soci



specializzati ciascuno in un settore del diritto.

Per ottenere tutto ciò è necessario conoscere le regole del team building, cioè del come si crea una squadra affiatata e orientata all'obiettivo comune. \Moltissimi studi pensano che il lavorare in un'unica location, sotto un unico brand, sia di per sé sufficiente a creare lo spirito di gruppo e le relative dinamiche. Ciò di cui non si rendono bene conto è che lavorare vicini e lavorare insieme non è la stessa cosa.

Per parlare di team partiamo allora da Lao-Tzu: "Un gruppo che funziona non può essere un campo di battaglia dell'ego". Cari avvocati, il punto di partenza per il futuro è capire che il destino del singolo sarà legato al destino dei suoi compagni di viaggio professionale.

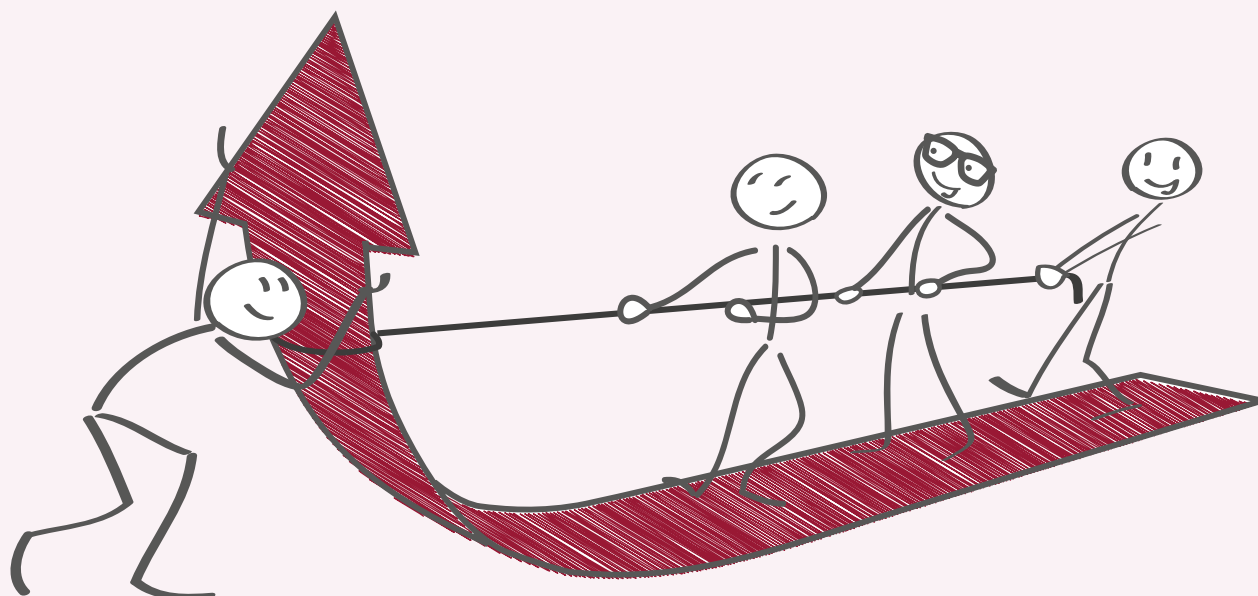
GRUPPO E TEAM. Quale differenza c'è dunque tra un gruppo e un team? È la stessa del lavorare vicini e insieme. Nel primo caso le persone si possono anche organizzare, ma non sono profondamente interdipendenti l'una dall'altra e perseguono solo apparentemente obiettivi comuni. Nel secondo caso, invece, le persone sono organizzate per dividersi i compiti, le responsabilità e condividono profondamente un unico obiettivo. Il team diventa molto più della somma dei suoi componenti, a differenza del gruppo.

RICONOSCIMENTO. Il primo elemento che permette a un gruppo di persone che lavorano insieme di diventare un team è l'esigenza di ciascuno di sentirsi accomunato da elementi e valori agli altri. Ciascuno, nella propria individualità vuole da un lato sentirsi accolto e riconosciuto, ma dall'altro trovare corrispondenza nei valori e obiettivi del gruppo. Sentirsi capiti e riconosciuti è la base dello sviluppo del senso di appartenenza a un team e ai suoi obiettivi.

ALTRUISMO E INDIVIDUALISMO. Questi due sono i più antichi contendenti della storia dei team. Dallo sport all'imprenditoria, cosa vince, l'altruismo e quindi il lavorare per la squadra, oppure l'individualismo e quindi affermare se stessi? Forse una risposta universale non esiste, perché entrambi sono importanti e corrispondono a specifiche esigenze. L'individuo necessita di sentirsi accolto, capito e riconosciuto nella sua individualità, dopodiché sarà disposto a mettere davanti a sé il team con i suoi obiettivi, ma sarà un atto di volontà individuale a decretare la gerarchia di priorità e non qualcosa di esterno a lui che lo farà solo sentire depauperato di specificità e individualità. In sostanza, è solo dopo aver riconosciuto le specificità dell'individuo che possiamo ottenere atti di altruismo da lui.

OPPORTUNISMO E STRATEGIA. Lavorare in team è una questione strategica: conviene a tutti. Il punto è che il confine tra strategia di azione e opportunismo è alquanto labile. Usare gli altri e lavorare con gli altri non sempre è segnato da un confine così chiaro. Gli esiti tuttavia sono molto diversi. Nel primo caso le scelte di ruoli, compiti, responsabilità sono funzionali ad un obiettivo di cui tutti sono partecipi, nel secondo caso, invece, no, solo alcuni ne giovano e gli altri si sentono sfruttati.

RELAZIONI E AMBIENTE. Gli aspetti relazionali sono alla base della costituzione di un team. La comunicazione efficace, la capacità di condivisione, la capacità di ascolto sono gli ingredienti indispensabili per un team affiatato. Se non si parla, oppure se solo alcuni parlano ad altri imponendo idee e regole, non si va molto lontani. Il clima di studio diventa teso e le relazioni diventano tossiche, difficili da digerire per i singoli e da gestire per i team leader. Riuscire a relazionarsi vuol dire creare momenti ad hoc come riunioni di brainstorming o organizzative;



vuol dire creare momenti informali di condivisione, come un pranzo insieme oppure una giornata in un resort lontano dalla contaminazione del cellulare e dei ritmi frenetici d'ufficio. Se nello sport esiste un luogo sacro in cui il team si forma e si consolida, lo spogliatoio, nello studio professionale quel luogo sono le riunioni.

STRUMENTI DI TEAM BUILDING. Si parla di team, ma il team va formato prima di tutto. Da dove partiamo dunque? Il punto di partenza che suggerisco non può che essere la definizione degli obiettivi che vi ponete. In funzione delle mete che avete intenzione di raggiungere costituirete un team di un tipo piuttosto che di un altro. Banale – molti diranno – eppure alla prova dei fatti ciò che vedo sono team costituiti occasionalmente, frutto di incontri, del caso, di comodità. Immaginate di dover comporre il team per una regata: in funzione del tipo di gara e di imbarcazione sceglierete componenti diversi. Il momento della selezione a questo punto diventa fondamentale: formata l'idea di destinazione, vanno operate le opportune scelte relazionali, in modo che i componenti siano adeguati ai compiti, ma anche allineati quanto a valori e stile.

Nulla dovrebbe essere lasciato al caso. Compromessi

inoportuni fatti in questa fase di selezione della squadra verranno pagati con gli interessi dopo.

Una volta formata la squadra di persone utili al viaggio professionale, il team andrà formato dal punto di vista relazionale e organizzativo. Qui giocheranno un ruolo centrale la comunicazione e le riunioni, oltre ai colloqui motivazionali individuali. Fissare le priorità, dividere i compiti, comporre la strategia e condividerla con tutti saranno gli ingredienti del successo del team.

Una volta affiatato il team non vuol dire che lo resterà a lungo. Essere un team è un processo dinamico e non statico. Così come dobbiamo continuare ad allenarci se vogliamo rimanere in forma, allo stesso modo dobbiamo continuare a formare e coltivare lo spirito del team perché resti performante.

Gli strumenti possono essere vari, a cominciare da retreat di studio, convention destinate a fare il punto della situazione e pianificare nuove strategie per nuovi traguardi, riunioni periodiche, fino alle occasioni di familiarizzare tra i componenti e trascorrere momenti extra rispetto ai temi strettamente lavorativi.

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

Labour²⁰¹⁷
Awards
by legalcommunity.it

21 SETTEMBRE 2017 • MILANO

In collaborazione con

 **MEMENTO**
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

Belle Donne Bistrot

Via Tortona 28, 20144 Milano

Tel. 02.58.10.98.94

www.belledonnebistrot.com

di
giacomo
mazzanti



115

BELLE DONNE

Bistrot d'impronta TOSCANA



Zona Tortona è un quartiere in continuo divenire, dotato di una grande capacità di generare mode e promuovere locali nel corso del tempo.

Stavolta vorrei segnalarvi il Belle Donne

Bistrot il quale, seppure aperto già da un po' di tempo, è diventato un porto sicuro dove godersi un bel momento di relax. Il locale è un mix tra moderno e retrò, con pareti a vista (belle le foto appese) e un mobilio vintage molto elegante: sembra di stare in un club londinese con una piccola hall di accoglienza dotata di comodi divani.

Il cibo esalta perfettamente la tradizione migliore italiana con un occhio alle specialità toscane (ottima la carne di chianina) ma anche dell'ottimo pesce (provate il ceviche di salmone marinato o il caciucco) cucinato e servito con attenzione a esaltare i gusti della cucina mediterranea.

Il servizio è attento e gentile, anche se un po' troppo solerte nel liberare i tavoli nei momenti di affollamento (l'ho provato durante il salone del mobile).

Gli ottimi cocktail proposti (molte versioni sono anche analcoliche) e una completa lista di vini completano l'offerta enogastronomica del locale.

Mi segnalano anche il locale gemello appena aperto in Via Moscova.

Prezzi? Non esagerati per passare un momento speciale. 🍷



Je t'aime ROSÈ

*“Com’eran tristi e soli quella sera
senza le donne a un tavolo di un bar
Longo, Fanfani, Moro, e giù barbera
Gianni Rivera, Mao, e giù champagne.”*

Oggi parliamo di solitudine: l'accostamento solitudine e champagne potrebbe non essere immediato. D'altra parte, se, come ho provato a sostenere la volta passata, una buona barbera si adatta a una cena elegante, perché non si dovrebbe passare una serata di solitudine, meditazione, contemplazione, con una bottiglia di champagne? Che cosa apriamo in una serata solitaria, riflessiva e velata appena di malinconia? Immaginiamo. Dobbiamo premiarci o forse consolarci, dobbiamo comunque immergerci nelle nostre profondità.

Gran Cru Brut Rosè Jacques Selosse non è per tutti: non per il prezzo (non basso, ma giustificato), bensì per l'originalità. Il colore è un rosa sfumato e sfuggente di note aranciate, elegante, aristocratico. Colore impalpabile seppur profondo, come si



scorge alzando il calice alla ricerca di altre sfumature, infinite, fredde come il riflesso del tramonto sulla cima di un monte innevato. Un profumo serpeggiante, prepotente ma delicato, non immediatamente noto: solo una mente libera percepisce la spezia leggera, bianca, appena pungente, il fiore da poco sbocciato, la rosa che ti pare di apprezzare mentre è già scomparsa. Vagamente minerale.

Perlage talmente sottile da essere impercettibile (ma attenzione: se il vino è piatto è stato male conservato. Selosse è un cristallo antico: si scheggia facilmente) e per questo sensualissimo. Al palato il ricordo di una favola infantile, con una prima sensazione apparentemente ossidata - ma questo è il tratto della Casa - che dischiude verso distanti campi di crocus appena spuntati alla vita, di iris bianchi il cui aroma è condotto dal vento leggero. Sapidità e acidità: certo, è uno champagne, non una spumantizzazione di uve gonfie di sudori. Selosse Rosé è

una fanciulla nordica, dai capelli biondo-rossi, distaccata ma non lontana dal mondo terreno, leggiadra e sempre un po' altrove. Avete capito che amo questo vino? Questa, in effetti, non è una scheda di degustazione (in effetti, le mie non lo sono praticamente mai...), bensì una dichiarazione d'amore.

Un consiglio. Selosse Rosé non va condiviso, se non con chi ci è vicino senza secondi fini. Dunque, normalmente, meglio da soli. 🍷

*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

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 21 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Bacciardi and Partners; BonelliErede; Caiazzo, Donnini, Pappalardo & Associati; Carotenuto Studio Legale; Dentons; Ferrari Pedeferra Boni Studio Legale Associato; La Scala Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Santa Maria Studio Legale Associato; Todarello & Partners; Tavecchio Caldara & Associati.

I professionisti richiesti sono più di 24 tra praticanti, neo avvocati, avvocati con esperienza, collaboratori commercialisti abilitati, junior associate, associate.

Le practice di competenza comprendono diritto tributario internazionale, litigation, banca e finanza, regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario, corporate m&a, real estate, restructuring, arbitration, contrattualistica, contabilità, npl, consulenza fiscale e nel governance.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Praticante.

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricercano candidati laureati a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (30/32 anni).

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella

candidatura), ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it.

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 1.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto tributario internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di diritto tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA).

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

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 e arbitrali, nazionali e internazionali, su materie contenziose di natura commerciale

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e 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.

BONELLIEREDE

Sede.

Roma/Milano.

Posizione aperta.

Avvocato (anni post qualification da 0 a 3).

Area di attività.

Banca e Finanza.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

BonelliErede ricerca un professionista da inserire nella sede di Roma/ Milano nel dipartimento di Diritto Bancario e Finanziario, per svolgere operazioni di banking e/o di project finance. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

Riferimenti.

Inviare le candidature all'indirizzo di posta careers@belex.com, (Rif. Ricerca Banking & Finance).

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

Sede.

Roma.

Posizione aperta 1.

Junior associate / Associate da 1 a 4 anni di esperienza.

Area di attività.

Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si richiedono i seguenti requisiti:
laurea in giurisprudenza con votazione

110, ottima conoscenza della lingua inglese (livello c2 o c1), madrelingua italiana.

Il candidato lavorerà direttamente con il socio responsabile del dipartimento.

Riferimenti.

Si prega di inviare il cv al seguente indirizzo info@cdplex.it, indicando nell'oggetto il riferimento: dipartimento Bancario e Finanziario.

Sede.

Roma.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (o praticante).

Area di attività.

Diritto amministrativo.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Le principali attività saranno:

- Consulenza in materia di diritto amministrativo e delle relazioni istituzionali, anche per clienti internazionali;
- Operazioni di due diligence legale e redazione di report;
- Consulenza e assistenza nel contenzioso amministrativo;
- Redazione di atti giudiziari e pareri.

Requisiti:

- Laurea in Giurisprudenza e eventuale specializzazione in diritto amministrativo;
- Ottima conoscenza della lingua inglese, sia scritta che parlata; apprezzata la conoscenza di ulteriore lingua straniera.
- Flessibilità e attitudine al lavoro di team;
- Eventuali significative esperienze

di studio all'estero e/o dottorato in materie pertinenti costituiscono titolo preferenziale;

- Eventuale pregressa esperienza nelle materie dell'energia, contratti pubblici, urbanistica e telecomunicazioni costituiranno titolo preferenziale.

Ai candidati prescelti sarà offerta l'opportunità di lavorare in un ambiente internazionale, giovane, dinamico e altamente professionale, capace di riconoscere e premiare le migliori professionalità.

Riferimenti.

Si prega di inviare CV dettagliato all'indirizzo e-mail info@cdplex.it, indicando nell'oggetto il riferimento: dipartimento amministrativo.

CAROTENUTO STUDIO LEGALE

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Avvocato abilitato.

Area di attività.

Regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario/m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio legale internazionale indipendente in start-up, con sede a Roma, cerca un avvocato abilitato, in possesso di diploma di maturità classica, laurea in giurisprudenza con votazione minima di 105/110, con fluente conoscenza dell'inglese

tecnico-giuridico, e 4-5 anni di esperienza nella regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, nel diritto societario/m&a, nonché nel contenzioso di settore. Costituisce titolo preferenziale il possesso di un diploma di Master in materie giuridiche conseguito all'estero. La risorsa collaborerà direttamente con il socio fondatore nel fornire assistenza, nelle suddette aree, a primarie istituzioni finanziarie globali ed a società italiane ed estere.

Riferimenti.

Si prega di inviare lettera di presentazione, curriculum vitae, certificato di laurea con indicazione degli esami sostenuti e referenze all'indirizzo recruitment@carotenutolex.com.

DENTONS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocati con 1-3 anni di esperienza.

Area di attività.

Real estate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Il Comitato Collaborazione Medica - CCM è una Organizzazione non governativa e Onlus fondata nel 1968. Promuove e assicura il diritto alla salute per tutti, in Africa e in Italia.

Attaverso la campagna *Sorrisi di madri africane* raggiunge donne e bambini delle zone più povere dell'Africa, e grazie alla formazione di medici, infermieri e operatori locali agisce per promuovere un cambiamento duraturo.

www.ccm-italia.org

**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

Entro il 2020 *Sorrisi di madri africane* vuole garantire la **formazione** di 2.700 operatori sanitari locali, **l'assistenza** a 170.000 donne durante la gravidanza e il parto, **cure e vaccinazioni** a 780.000 bambini in Burundi, Etiopia, Kenya, Somalia e Sud Sudan.

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c/o Banca Etica
IBAN IT8510501801000000000199848

Firma la petizione
per la salute di mamme e bambini su
sostieni.ccm-italia.org

Il tuo 5 x mille
al Comitato Collaborazione Medica - CCM
C.F. 97504230018

Riferimenti.

Via Sant'Orsola, 3 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.

Milano, Roma.

Posizione aperta 2.

Avvocati con 1-3 anni di esperienza.

Area di attività.

Restructuring.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Riferimenti.

Via Sant'Orsola, 3 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.

Milano, Roma.

Posizione aperta 3.

Avvocati 1-3 anni di esperienza.

Area di attività.

Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della

lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record, specificando la sede di preferenza.

Riferimenti.

Via Sant'Orsola, 3 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 4.

Praticanti.

Area di attività.

Corporate m&a e real estate.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv specificando l'area di interesse e dettagliando gli studi svolti.

Riferimenti.

Via Sant'Orsola, 3 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 5.

Avvocato 2/3 anni di esperienza.

Area di attività.

Litigation & Arbitration.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato

all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Riferimenti.

Via Sant'Orsola, 3 – 20123 Milano.

Email:

recruitment.milan@dentons.com.

FERRARI PEDEFERRI BONI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede.

Sede. Milano.

Posizione aperta.

Neo avvocato.

Area di attività.

Commerciale e societario, contrattualistica.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Lo Studio ricerca neo avvocato con esperienza nel diritto societario e commerciale, con particolare riferimento a operazioni straordinarie e m&a, nella consulenza ed assistenza stragiudiziale e nella contrattualistica. Il/la candidato/a deve essere in grado di svolgere la propria attività in lingua inglese.

Riferimenti.

info@fpblegal.com;

www.fpblegal.com.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Associate.

Area di attività.

Team Civile.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato (titolo acquisito da non oltre un anno) che abbia maturato una buona esperienza nell'area del diritto civile in generale e nel contenzioso. È richiesta una buona conoscenza della lingua inglese. Inoltre sono richieste serietà, riservatezza 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 "Associate – team civile".

Sede.

Milano, Vicenza, Firenze, Ancona.

Posizione aperta 2.

Giovani avvocati e praticanti.

Area di attività.

Gestore crediti NPL.

Numero di professionisti richiesti.

nd.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca giovani avvocati e praticanti che abbiano maturato una buona esperienza

nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team. Gli inserimenti sono previsti presso le sedi di Milano, Vicenza, Firenze e Ancona.

Riferimenti.

I candidati interessati ed 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 "Gestore team NPL".

RUSSO DE ROSA E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali.

Riferimenti.

info@rdra.it.

SANTA MARIA STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante o avvocato.

Area di attività.

Diritto bancario e finanziario, Regolamentare e materie affini.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un candidato, praticante o che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre quattro anni. Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; Propensione per (o esperienza in) ambito bancario e finanziario. Regolamentare e/o 'transactional' e disponibilità a maturare esperienza in settori affini (corporate, commerciale societario).

Età non superiore a 30 anni.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo santamaria@santalex.com, con Oggetto: Candidatura Legalcommunity.

TODARELLO & PARTNERS

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Societario / commerciale / m&a / real estate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da inserire nel dipartimento di diritto civile con specifiche competenze nell'ambito della contrattualistica commerciale e immobiliare, due diligence societarie, operazioni straordinarie d'impresa. Esperienza di almeno 5 anni. L'ottima conoscenza della lingua inglese e parlata è requisito essenziale.

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: info@tplex.eu.

**TAVECCHIO CALDARA
& ASSOCIATI**

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Giovane laureato.

Area di attività.

Consulenza fiscale prevalentemente per clientela privata.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Lo Studio Tavecchio Caldara & Associati ricerca un giovane laureato in discipline economiche - motivato ad intraprendere la pratica professionale - con una tesi in materia di diritto tributario e l'altro in finanza d'impresa.

Si richiede:

- Laurea in discipline economiche a pieni voti ed in corso;

- fluente conoscenza della lingua inglese;
- motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale;
- iniziativa ed orientamento al risultato;
- ottime capacità relazionali e di lavoro in team.

Riferimenti.

Si prega di inviare il CV all'indirizzo: info@tavecchioeassociati.net.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Giovane laureato.

Area di attività.

Assistenza in campo di governance e di m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Lo Studio Tavecchio Caldara & Associati ricerca un giovane laureato in discipline economiche - motivato ad intraprendere la pratica professionale - con una tesi in materia di finanza d'impresa.

Si richiede:

- Laurea in discipline economiche a pieni voti ed in corso;
- fluente conoscenza della lingua inglese;
- motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale;
- iniziativa ed orientamento al risultato;
- ottime capacità relazionali e di lavoro in team.

Riferimenti.

Si prega di inviare il CV all'indirizzo: info@tavecchioeassociati.net.

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

GENERAL COUNSEL E-BOOK²⁰¹⁶



In collaborazione con

Partner

Accuracy

CARNELUTTI

CASTALDI PARTNERS
1998

ICM Advisors

大成 DENTONS

K&L GATES

LATHAM & WATKINS

Wolters Kluwer

RSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

PORTOLANO
CAVALLO

Studio Legale
withers

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play