

GOP, LA PARTNERSHIP, IL FUTURO

L'assemblea approva un nuovo sistema di valutazione dei soci e di progressione nella carriera. Focus su origination, lavoro svolto e cross selling. Intanto procede l'attività di internazionalizzazione. New York diventerà l'hub per il presidio del mercato Usa



IRTI:
«L'INDIVIDUALISMO
FORENSE È TRAMONTATO»



**ECCO COME SI MUOVE
IL MERCATO
DEI LEGALI IN HOUSE**



La Scala: «Andiamo dove
ci porta il mercato»



Binello (Quadrivio):
«Ai fondi servono
più capitali italiani»

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



INDICE

Clicca per andare all'indice

Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



Studi legali: non esistono istituzioni senza storia

di nicola di molfetta

Sono anni che sul mercato legale si discute di cosa possa contribuire effettivamente a differenziare uno studio dal resto dei (sempre più numerosi) concorrenti. Anni in cui l'attenzione e gli sforzi di gran parte dei principali player del settore si sono concentrati nel migliorare l'offerta, le competenze e le specializzazioni. Si è lavorato sull'immagine. Si è cominciato a parlare di brand. Tutto giusto. Tutto necessario. Ma quasi nessuno si è ricordato di investire

anche sul fattore più caratterizzante che può contraddistinguere un'organizzazione complessa e articolata: la sua storia.

Chi c'è dietro quel brand? Chi sono stati i fautori di quell'associazione professionale? Quali sono stati i capitoli principali nelle vicende che negli anni hanno segnato il cammino di quel gruppo di professionisti? Raramente queste domande ricevono risposta nei siti internet o nelle brochure ufficiali degli studi legali italiani.

La storia dell'associazione, nel migliore dei casi, si riduce a poche righe di testo in cui viene indicato un anno di fondazione e il nome del capostipite di quella specifica "dinastia" forense. Poi, normalmente, si compie un salto nel tempo in cui si passa alla descrizione qualitativa della struttura con elenchi sempre uguali di aggettivi che azzerano la profondità dell'esperienza professionale collettiva, la riducono a un eterno presente che sembra identico per tutti.



Eppure sono anni che tanti studi legali, tra le principali realtà del Paese, parlano di sé come istituzione. O dichiarano pubblicamente l'intento di arrivare a esserlo. Ma un'istituzione senza storia non si è mai vista.

Cosa c'è dietro questa strana forma di pudore o riservatezza? Perché gli studi legali non vogliono rivelare ai loro stakeholder (che non sono solo i clienti, ma anche i collaboratori, i dipendenti, i fornitori ecc.) chi sono e dove affondano le proprie radici?

Non è facile rispondere. Certo, la storia di ogni studio, come la storia di ogni istituzione economica, industriale o finanziaria, è passata per momenti positivi e negativi. Successi e crisi. Vittorie e sconfitte. E conoscendo un po' il modo di pensare degli avvocati, in tanti amerebbero raccontare solo una metà (facile indovinare quale) della loro vicenda. Comprensibile. Del resto, in uno spazio limitato e destinato alla descrizione dell'identità di uno studio legale, non sarebbe nemmeno il caso di profondersi in dettagli o di andare a esplorare a fondo ogni tappa del proprio percorso. Ma tra questo e il limitarsi a dire solo che

“lo studio è nato nel 19XX e da allora fa della qualità e dell'attenzione ai clienti i suoi valori fondamentali”, ce ne passa.

Il rigetto (o la paura) della storia si riflette, di frequente, anche nei profili dei singoli professionisti. Le informazioni ufficiali su ciascun avvocato non sempre raccontano nel dettaglio il suo curriculum. Anche qui, molto spesso, si parla dell'avvocato raccontando (giustamente) le sue competenze con taglio necessariamente generico ma non ci si dilunga nella descrizione del suo percorso di formazione e carriera. Si passa dall'università al presente, in molti casi limitandosi a dire che il professionista ha lavorato anche in altri "primari studi nazionali e internazionali".

Insomma, fatte salve poche eccezioni, il mercato legale italiano si presenta senza storia. Quasi che il passato sia una parte irrilevante dello storytelling degli studi. Ma questo è un grave errore.

Primo perché la storia di uno studio, se ben raccontata, serve a dare sostanza ai valori e alle qualità con cui si cerca di descrivere la specificità dell'organizzazione che si rappresenta.

La storia di uno studio legale è il suo significato. Valorizzarla dovrebbe diventare un obiettivo strategico

Secondo perché la conoscenza delle radici dell'associazione di cui si fa parte contribuisce a creare nei professionisti più giovani, quelli che oggi muovono i primi passi nella law firm, un maggiore senso (potremmo anche dire orgoglio) di appartenenza. Terzo perché la storia di uno studio legale e dei suoi componenti è ciò che comprova la consistenza delle proprie competenze, il peso del proprio posizionamento di mercato e la profondità del proprio radicamento nel sistema Paese.

La storia di uno studio legale è il suo significato. Valorizzarla dovrebbe diventare un obiettivo strategico. 🎯

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n_dimolfetta

Irti:
«L'individualismo forense
è tramontato»

....
22



La Scala:
«Andiamo dove
ci porta il mercato»

....
26



EY,
in arrivo investimenti
nel legal

.....
35



40

....

Gop,
la partnership,
il futuro



51

....

**Ecco come si muove
il mercato
dei legali in house**



60

....

Binello (Quadrivio):
«Ai fondi servono
più capitali italiani»



93

....

Felice Lo Basso
guarda tutti
dall'alto

Agorà 07	Food&business 87
Gattai Minoli Agostinelli, nella partnership arriva Fulco	La rivoluzione green è appena cominciata
Il barometro del mercato 15	Pietre preziose 93
Cairo e BonelliErede alla conquista di Rcs	Più retail e apertura del capitale per D'Amante
Focus 65	L'iniziativa 98
Il punto sull'Unione bancaria: tra criticità e risoluzioni	Essere avvocati... Come mamma e papà
Follow the money 72	Istruzioni per l'uso 107
Se l'Irlanda rivede il Pil 2015 a +26%	Avvocati e interviste, 10 regole da seguire per essere efficaci
Post Brexit 73	Le tavole della legge 111
Per il risparmio gestito la parola chiave è flessibilità	Tra cocktail e pokè, cosa ci piace del Botanical Club
London eye 76	Aaa cercasi 112
Brexit? Solo un precedente: la Groenlandia che per andarsene ci mise tre anni	5 posizioni aperte, segnalate da 3 studi
Il sigillo 81	L'intruso 114
Dopo di noi: non solo trust	Dieci anni "da favola": l'evento dell'anno è targato Pwc tax and legal services
Diverso sarà lei 85	
L'altra metà della Repubblica	

N. 64 del 25.07.16



MAG

GOP, LA PARTNERSHIP, IL FUTURO

IRTI: «L'INDIVIDUALISMO FORENSE È TRAMONTATO»

ECCO COME SI MUOVE IL MERCATO DEI LEGALI IN HOUSE

La Scala: «Andiamo dove ci porta il mercato»

Binello (Quadrivio): «Ai fondi servono più capitali italiani»

L'assemblea approva un nuovo sistema di valutazione dei soci e di progressione nella carriera. Focus su origination, lavoro svolto e cross selling. Intanto procede l'attività di internazionalizzazione. New York diventerà l'hub per il presidio del mercato Usa

MAG è una newsletter di legalcommunity.it

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

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it
Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

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

Amministratore unico
aldo.scaringella@legalcommunity.it

General manager
stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Eventi, Comunicazione e Sponsorizzazioni
eventi@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato
samantha pietrovito, mario alberto catarozzo,
giacomo mazzanti, sabrina provenzani

GATTAI MINOLI AGOSTINELLI, NELLA PARTNERSHIP ARRIVA FULCO

Continua il percorso di crescita ed espansione della partnership dello studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners. Come anticipato da *legalcommunity.it*, lo studio ha appena visto l'ingresso dell'avvocato **Sergio Fulco**, già partner di Nctm. Con il socio arriva anche il senior associate **Matteo Mengoni**.

Fulco, classe 1973, è attivo in particolare nell'area contenzioso e arbitrati. Sino a oggi ha assistito clienti nazionali e internazionali in operazioni di restructuring & turnaround. Tra le operazioni seguite di recente possiamo ricordare il concordato preventivo di Hobby Caravan Moto, la ristrutturazione del debito di Supercolori e l'acquisizione di Industrie Grafice per conto di Cartotecnica. 🌐

BERNACCA IN BNP PARIBAS REAL ESTATE

Come si apprende dal profilo LinkedIn della professionista, **Giorgia Bernacca** è dal mese di luglio responsabile affari legali in Bnp Paribas real estate Italy property development.



Giorgia Bernacca

La giurista d'impresa proveniente da Prelios sgr. Qui Bernacca ha lavorato per sei anni come business and corporate lawyer. In precedenza ha avuto anche un'esperienza nella libera professione presso lo studio legale Nctm. 🌐

PWC ITALIA NOMINA 11 PARTNER

PwC Italia consolida la propria squadra di vertice attraverso la nomina di 11 nuovi partner in Italia, inseriti in tutte le linee di servizio del Network PwC, guidato da **Ezio Bassi**, presidente e amministratore delegato, e attivo con oltre 4.000 persone, di cui 1.600 in assurance, 1.500 complessivamente in consulting e deals e 750 in PwC tax & legal services (Tls).

In particolare, nell'assurance sono stati nominati **Fabio Chierico**, **Raffaella Preziosi** e **Alessandro Turris**, nel consulting **Daniilo Andriani** e **Riccardo Donelli** mentre **Gianpaolo Chimenti**, **Giuseppe Rana** e **Riccardo Maria Togni** consolideranno il comparto deals. Infine, in PwC Tls sono stati nominati tre nuovi soci: **Ugo Cannavale**, **Carlo Romano** e **Marco Vozi**.

I nuovi partner risponderanno rispettivamente a **Giovanni Andrea Toselli**, alla guida di assurance, a **Oliver Galea** per consulting, a **Massimo Benedetti** per deals e a **Fabrizio Acerbis** per Tls. 🌐



Ezio Bassi

IN 18 DIVENTANO PARTNER DA EY

EY promuove 18 nuovi partner in Italia, su un giro di promozioni a livello globale che ha coinvolto 714 nuovi soci, di cui il 35% proviene dai mercati emergenti.

In particolare in Italia sono stati nominati **Andrea Eronidi**, **Fabio Fabiani**, **Ilaria Faedo**, **Marco Malaguti**, **Francesco Toselli** ed **Elisa Vicenzi** (assurance), **Marta Pensotti Bruni** (tax), **Lorenzo Mazzei**, **Luca Minotti**, **Rita Neri**, **Francesco Pisapia**, **Paola Testa**, **Raffaele Vitale** (advisory), **Stefano De Alessandri** (Cbs) e **Roberto Bonacina**, **Mario Rocco**, **Giovanni Vacchi** e **Lorenzo Vercesi** (Tas).

L'organico complessivo di EY conta oltre 230.000 persone in 152 Paesi diversi di cui oltre 4.800 unità in Italia. 🌐

Il coordinamento tra i presidi di controllo ex D.lgs. 231/01 e L. 190/12: la gestione dei flussi informativi

All'integrazione tra i sistemi di *compliance* individuati dal D.lgs. 231/01 e dalla L. 190/12 nell'ambito degli enti controllati o partecipati dalla P.A., prospettata dall'ANAC nelle recenti Determine, è sotteso il necessario coordinamento tra i vari presidi di controllo dei citati sistemi.

Tra questi, innanzitutto, si individuano i flussi informativi verso le figure deputate alla verifica circa la concreta applicazione del MOG e del Piano di Prevenzione della Corruzione, rispettivamente identificabili nell'OdV e nel RPC, che garantiscono l'effettività nonché l'efficacia dell'azione di tali figure.

È indubbio, tuttavia, che il contenuto dei flussi sia sostanzialmente distinto.

In primo luogo, infatti, i flussi propri del sistema ex L. 190/12 sono circoscritti ad eventi od episodi di natura corruttiva di cui il dipendente abbia notizia diretta ovvero indiretta, fermo restando il concetto ampio di corruzione fornito dall'ANAC, che ricomprende non solo l'intera gamma dei reati contro la P.A., ma anche situazioni di "cattiva amministrazione", ossia i casi di deviazione significativa, dei comportamenti e delle decisioni, dalla cura imparziale dell'interesse pubblico. Diversamente, nel sistema 231, a fronte della varietà dei c.d. reati presupposto e della conseguente molteplicità delle aree sensibili astrattamente individuabili, gli obblighi di segnalazione sono più eterogenei nonché calibrati in base alla tipologia ed al grado di sorveglianza demandato all'OdV, quale organo di controllo di III livello, rispetto a quello gravante sul RPC.

Peraltro, non può non farsi menzione delle criticità operative che potrebbero configurarsi allorché il flusso pervenuto al RPC rappresenti un episodio di natura corruttiva rilevante anche ex D.lgs. 231/01 perché,



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

ad esempio, commesso nell'interesse o vantaggio dell'Ente e, quindi, oggetto di flusso dal RPC all'OdV.

In un simile contesto dovrà tenersi conto delle indicazioni dettate dall'ANAC circa la necessaria adozione di politiche di tutela della riservatezza del dipendente che segnala l'illecito, le quali, se, da una parte, sono imprescindibili per sensibilizzare il dipendente a dare corso al c.d. *whistleblowing*, dall'altra, non paiono essere applicabili nel sistema 231 senza adeguati accorgimenti.

LA SPINA DA IKEA A OVS

Cambio di poltrona per

Francesco La Spina.

Il giurista d'impresa

ha lasciato, lo scorso giugno, il dipartimento affari legali di Ikea Italia per passare a Ovs.

Il professionista ha alle spalle anche un'esperienza nella libera professione. Prima di entrare in Ikea La Spina ha infatti lavorato come associate presso lo studio legale Quorum. 🏠



Francesco La Spina

DUE NUOVI SOCI IN GIOVANNELLI E ASSOCIATI

Giovanelli e Associati cresce ancora con l'arrivo di due nuovi soci, l'avvocato **Stefano Traniello** e l'avvocato **Ferrante Paveri Fontana**. Entrambi approdano in via dei Bossi lasciando la partnership nello studio Benessia Maccagno, dopo averne avviato e consolidato, nell'ultimo decennio, la sede milanese, e uniti dalla comune esperienza di crescita iniziata con Grande Stevens. Stefano Traniello ha sviluppato la sua ultraventennale esperienza professionale in campo corporate e m&a assistendo importanti player nazionali e internazionali nel settore bancario, finanziario, immobiliare e industriale. È anche attivo nel contenzioso ordinario e arbitrale corporate e collabora in qualità di esperto con la Camera di commercio di Milano, nel campo delle start up innovative e delle reti d'impresa.

Ferrante Paveri Fontana è attivo nel campo del diritto commerciale, societario e finanziario, avendo acquisito negli ultimi anni specifiche competenze sia in operazioni societarie straordinarie, m&a, trasferimenti di aziende e partecipazioni nel settore bancario, assicurativo e industriale in genere, e immobiliare ed energetico in particolare, sia nel contenzioso. 🏠

MOLLO A CAPO DEL DIPARTIMENTO LEGALE DI EUROFIDI

Cambio di poltrona per **Paola Mollo**. La giurista d'impresa ha lasciato lo scorso marzo il dipartimento legale di Seven / Invicta dove ricopriva il ruolo di head of legal, corporate affair & ip department, per passare a capo del dipartimento legale di Eurofidi. In precedenza la professionista aveva lavorato nel dipartimento legale di Conafi Prestitò. 🌐

DENTONS CRESCE IN ITALIA CON L'APERTURA DI UNA SEDE A ROMA

Lo studio legale Dentons ha annunciato l'apertura di un nuovo ufficio a Roma, il secondo in Italia dopo quello di Milano. Il managing partner **Federico Sutti** sarà a capo di entrambi gli uffici. A Roma il team iniziale comprenderà **Michele Carpagnano**, partner responsabile della practice competition & antitrust, e **Luca Pocobelli**, partner del dipartimento corporate m&a, oltre a un gruppo di associate.

La squadra è, inoltre, destinata a crescere già nel breve periodo considerato che Dentons continua la propria attività di reclutamento e lateral hire anche su base locale. Imminente, in base a quanto riportato da *legalcommunity.it* nei giorni scorsi, dovrebbe essere l'arrivo della partner **Aian Abbas**. In aggiunta, diversi partner con base a Milano e che già assistono un ampio portafoglio di clienti a Roma quali **Stefano Speroni**, **Matteo Falcione** e lo stesso Federico Sutti, si divideranno tra i due uffici. 🌐



Federico Sutti

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE DOPO IL JOBS ACT

Quale scenario per le imprese?

Giovedì 22 settembre 2016 . Ore 17,30

Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano

Intervengono

Massimo Bottelli *Direttore Settore Lavoro, Assolombarda*

Enrico Cazzulani *Segretario Generale, AIDP*

Massimo Forbicini *Direttore Risorse Umane, Vodafone*

Vittorio Pirovano *HR Director Europe, Dayco Europe*

Giuseppe Bulgarini d'Elci *Partner, Carnelutti Studio Legale Associato*

Marco Sartori *Senior Associate, Carnelutti Studio Legale Associato*

Modera

Nicola Di Molfetta *Direttore, legalcommunity.it*

CREDEM AFFIDA IL PRIVATE BANKING A DENTI

Alessandro Denti è stato nominato nuovo responsabile del private banking di Credem. Il professionista ha oltre 20 anni di esperienza all'interno del gruppo, dove ha ricoperto il ruolo di responsabile di area retail, responsabile commerciale retail in ambito small business e successivamente responsabile commerciale retail in ambito mutui, prestiti personali e assicurativo. Denti avrà l'obiettivo di sviluppare ulteriormente l'area dedicata alla gestione dei clienti con grandi patrimoni, che a fine marzo 2016 contava 15 miliardi di euro di asset complessivi e 210 private banker su tutto il territorio nazionale. 🌐



Alessandro Denti

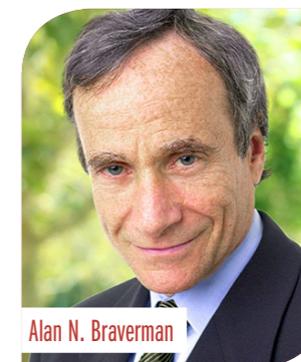
CIOCCA È IL NUOVO CFO DI ODISSEA, HOLDING DI PERCASSI

Percassi annuncia una nuova nomina in Odissea, holding dedicata alla gestione dei brand e al retail development. Si tratta di **Claudio Ciocca** che dal primo settembre sarà il nuovo chief financial officer, sostituendo **Mario Zanini**.

Il manager bergamasco, 50 anni, continuerà a mantenere contestualmente anche la carica di cfo di Stilo immobiliare finanziaria, società immobiliare holding di attività real estate partecipata da Percassi, che ricopre dal 2010. Ciocca vanta un'esperienza più che ventennale in ambito amministrazione, finanza e controllo maturata in importanti aziende nazionali e internazionali, da PwC a Prada ed Esselunga. 🌐

CHI SONO I GENERAL COUNSEL PIÙ PAGATI D'AMERICA NEL 2016?

È un podio in cui ci sono grandi novità e una conferma quello della classifica dei general counsel più pagati d'America stilato dalla rivista *Corporate Counsel*. La conferma è quella della prima posizione, occupata per il secondo anno di fila da **Alan N. Braverman** di The Walt Disney Co. con oltre 7 milioni di dollari. Mentre i cambiamenti sono quelli delle altre posizioni apicali. Al secondo posto c'è, ad esempio, **Thomas P. Mason** di Energy Transfer Equity che l'anno scorso non rientrava nella classifica. Occupano invece il terzo e il quarto posto **Gerson Zweifach** della 21 Century Fox Inc. (che l'anno scorso era quarto) e **Laureen E. Serge** di American Express.



Alan N. Braverman

Importante novità della classifica di quest'anno è il fatto che per la prima volta due donne sono riuscite a entrare nella top 10. Si tratta della già citata general counsel di American Express e di **Maryanne Lavan** della Lockheed Martin Corp. che si piazza in ottava posizione.

Al di là della paga esorbitante dell'avvocato Braverman, le cose non vanno altrettanto bene per gli altri in house in classifica. A guardare i dati (che possono essere consultati [qui](#)) risulta infatti che lo stipendio base medio è calato del 2% dall'anno precedente. Il motivo è da ricercare nella generale diminuzione delle retribuzioni di tutti i dirigenti aziendali, provocata a sua volta dal fatto che l'economia generale sta vivendo una situazione di stallo.

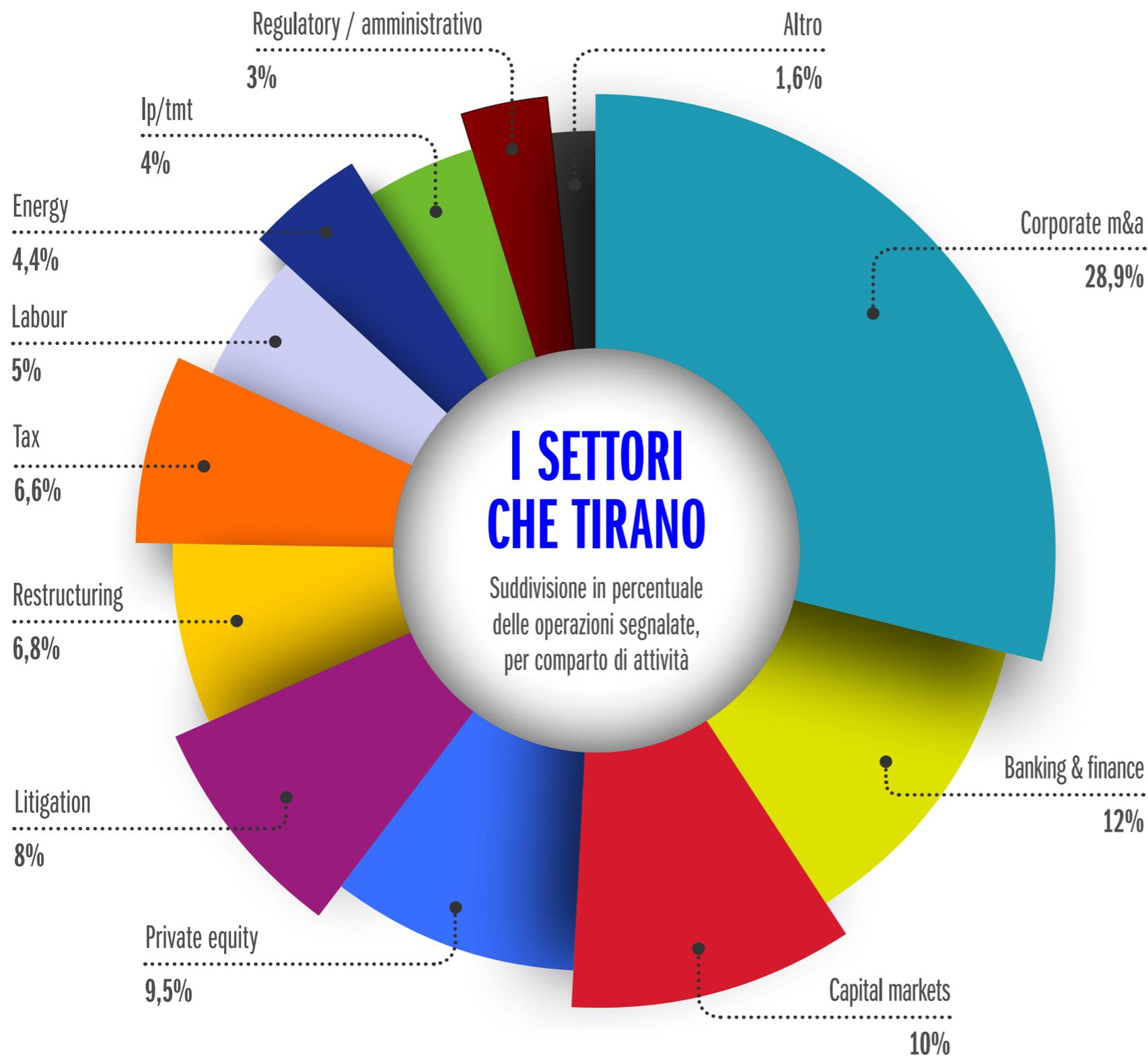
Una congiuntura che ha dei riflessi anche sulla parte più consistente dello stipendio dei general counsel costituita dai bonus e dalla parte non equity. I bonus, che continuano tuttavia a pesare molto sulla paga totale dei legali d'impresa, hanno infatti subito una diminuzione di circa il 2,9%, in controtendenza rispetto ai forti aumenti (fino al 9,2%), degli anni precedenti. Calo anche per la parte non equity che dal 2014 è diminuita del 9,1%. 🌐

CAIRO E BONELLIEREDE ALLA CONQUISTA DI RCS

Il binomio tra l'imprenditore e lo studio legale si conferma vincente. Legance con Amc nell'acquisizione di Odeon Uci Cinemas. Orrick, Jones Day e Freshfields nella cessione di un portafoglio npls di Bper



Continua la corsa del mercato m&a che passa in due settimane dal 23,9% delle operazioni al 28,9%. Protagonista è l'imprenditore **Urbano Cairo** che, assistito dallo studio legale BonelliErede, conquista il gruppo editoriale Rcs. In calo l'andamento del private equity, dal 12,5% precedente al 9,5%. Restano vivaci, tra le practice intercettate dal Barometro del mercato di *legalcommunity.it*, quelle di capital markets (10%) e di banking & finance (12%).



Periodo: 12 luglio - 25 luglio 2016 • Fonte: legalcommunity.it

Cairo con BonelliErede conquista anche Rcs

Squadra che vince non si cambia. Il vecchio motto calcistico sembra valere anche per le grandi battaglie societarie. Forse per questo Urbano Cairo, che di calcio ne sa visto che è anche presidente del Torino, ha scelto di farsi affiancare ancora una volta dai legali dello studio BonelliErede nella corsa per la conquista di Rcs, il gruppo editoriale che edita tra gli altri *Il Corriere della Sera* e la *Gazzetta dello Sport*. E i fatti sembrano avergli dato ragione. Al termine dei tempi regolamentari, l'offerta pubblica di scambio



Sergio Erede



Carlo Pedersoli

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

LE NUOVE GARANZIE DEI FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE

dal pegno non possessorio
al trasferimento condizionato degli immobili

Giovedì 13 ottobre 2016 • Ore 18,00

Studio Legale Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle • Piazza Venezia, 11 • Roma



Gianfranco Veneziano



Mauro Cusmai



Roberto Casati

(successivamente trasformata in un'offerta di acquisto e scambio) presentata da Cairo ha battuto nettamente quella concorrente avanzata dalla cordata Imh (**Diego Della Valle**, Mediobanca, UnipolSai, Pirelli) guidata dalla Investindustrial di **Andrea Bonomi**, assistita da Clifford Chance.

L'Opas di Cairo ha raccolto il 48,8% delle adesioni. L'opa di Bonomi, invece, si è fermata al 37,7%.

Il binomio Cairo-BonelliErede, dunque, si conferma vincente. L'imprenditore e lo studio legale, infatti, tre anni fa condussero fianco a fianco anche la corsa per la conquista del polo televisivo di La7.

Nella Opas su Rcs, secondo

quanto risulta a *legalcommunity.it*, lo studio ha agito con un team guidato da **Sergio Erede** e formato da **Gianfranco Veneziano**, **Mauro Cusmai**, **Guido Giovannardi**,

Elisabetta Bellini e **Francesca Peruzzi**. I profili antitrust sono stati seguiti dal partner **Claudio Tesauro** coadiuvato dalla managing associate **Sara Lembo** mentre gli aspetti relativi ai finanziamenti sono stati curati dal partner **Emanuela Da Rin** con la senior counsel **Anna Maria Perillo** e l'associate **Gianfranco Giorgio**.

Il gruppo Intesa Sanpaolo, con la sua divisione corporate, per i profili equity e di credito, è stato assistito da **Carlo Pedersoli** dello studio legale Pedersoli e Associati.

Il cda di Rcs, invece, nel corso di questi mesi, è stato affiancato da **Michele Carpinelli**, socio dello studio legale Chiomenti e da **Roberto Casati**, partner di Cleary Gottlieb.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione di Rcs
- GLI STUDI
BonelliErede, Pedersoli e Associati, Chiomenti, Clearly Gottlieb
- GLI AVVOCATI
Sergio Erede, Gianfranco Veneziano, Mauro Cusmai, Guido Giovannardi, Elisabetta Bellini, Francesca Peruzzi (BonelliErede); Carlo Pedersoli (Pedersoli e Associati); Michele Carpinelli (Chiomenti); Roberto Casati (Clearly Gottlieb)
- IL VALORE
480 milioni (stima)

Legance con Amc nell'acquisizione di Odeon Uci Cinemas

Legance - Avvocati Associati ha assistito, per gli aspetti di diritto italiano, Amc Entertainment Holdings, società quotata sul New York Stock Exchange

e uno tra i principali operatori di sale cinematografiche nel mercato statunitense con 385 multisala e 5.380 schermi prevalentemente negli Stati Uniti, nell'acquisizione di Odeon Uci Cinemas Group, il più grande operatore di sale cinematografiche in Europa. Il venditore è il fondo di private equity Terra Firma e il valore dell'operazione è pari a circa 921 milioni di sterline o 1,2 miliardi di dollari (incluso l'indebitamento).

Legance ha assistito Amc in stretto coordinamento con Pinsent Masons, studio legale di riferimento di Amc per gli aspetti di diritto inglese. Il team di Legance è stato coordinato da **Bruno Bartocci** (partner), **Marzio Ciani** (senior counsel) e **Giacomo Gitti** (counsel),



Bruno Bartocci



Marzio Ciani

coadiuvati da specialisti di numerosi dipartimenti dello studio tra cui: antitrust, amministrativo e regolamentare, societario, banking e finance, tecnologia, media e comunicazioni, proprietà intellettuale, diritto ambientale, diritto del lavoro e diritto immobiliare.



Giacomo Gitti

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione di Odeon Uci Cinemas
- GLI STUDI
Legance
- GLI AVVOCATI
Bruno Bartocci, Marzio Ciani, Giacomo Gitti (Legance)
- IL VALORE
1,2 miliardi di dollari

Orrick, Jones Day e Freshfields nella cessione di un portafoglio npls di Bper

Il gruppo Bper, nell'ambito della strategia di gestione delle sofferenze che ha l'obiettivo di ridurre lo stock nonché di migliorare le performance di recupero, ha perfezionato la cessione pro-soluto di un portafoglio di crediti in sofferenza a due distinti investitori specializzati del settore, Algebris npl fund e Cerberus European Investments. Il portafoglio di sofferenze ceduto è costituito complessivamente da circa 15 mila posizioni per un gross book value pari a circa 450 milioni.

Nell'ambito dell'operazione, il gruppo Bper è stato assistito da Oliver Wyman in qualità di arranger e dal team credit solutions group di Banca Imi, guidato da **Biagio Giacalone**, per la strutturazione finanziaria. Il team di Orrick





Dentons. Your fast track to China

大成 — 通往意大利的捷径

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

大成 **DENTONS**

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

*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013-2015

dentons.com

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



Patrizio Messina



Annalisa Dentoni-Litta



Francesco Squerzoni



Corrado Angelelli

che ha assistito il gruppo Bper è stato coordinato da **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia, e dalla partner **Annalisa Dentoni-Litta**, in collaborazione con **Sabrina Setini**, senior associate, ed **Erik Negretto**, junior associate. Jones Day ha assistito Algebris npl

Fund con un team composto dal partner **Francesco Squerzoni** e dall'associate **Marco Frattini**. Freshfields Bruckhaus Deringer ha assistito Cerberus con un team composto da **Corrado Angelelli** e **Davide Bonsi**, entrambi del gruppo finance di Milano.

- LA PRACTICE
Banking & finance
- IL DEAL
Cessione di un portafoglio npls di Bper
- GLI STUDI
Orrick, Jones Day, Freshfields
- GLI AVVOCATI
Patrizio Messina, Annalisa Dentoni-Litta (Orrick);
Francesco Squerzoni, Marco Frattini (Jones Day);
Corrado Angelelli, Davide Bonsi (Freshfields)
- IL VALORE
450 milioni di euro



IRTI: «L'INDIVIDUALISMO FORENSE È TRAMONTATO»

«La capacità organizzativa è ormai indispensabile», dice il professore che in questa intervista spiega l'importanza della calcolabilità del diritto non solo per gli imprenditori ma anche per i legali

A portrait of Natalino Irti, a middle-aged man with grey hair, wearing a grey suit and a patterned tie. He is looking thoughtfully at the camera with his hand to his chin. He is holding a red book or folder in his left hand. The background is a blurred office or library setting with bookshelves and a lamp.

Natalino Irti

I suo ultimo lavoro scientifico si intitola *Il diritto incalcolabile*. Si tratta di un saggio, pubblicato per Giappichelli, in cui **Natalino Irti**, professore emerito alla Sapienza di Roma, accademico dei Lincei e giurista simbolo della grande avvocatura del Paese (è stato anche presidente del Credito Italiano, vicepresidente dell'Enel, membro del cda dell'Iri e del comitato privatizzazioni) analizza il rapporto esistente tra il sapere giuridico e quello economico evidenziandone il sempre più frequente disallineamento, con conseguenze gravi per la stabilità e la crescita del sistema.



«I giuristi non appartengono più alla classe dirigente del Paese. Sarebbe da indagare il rapporto, storico e sociologico, fra giuristi ed economisti»



«Gli imprenditori», dice Irti, «contano sul futuro e quindi hanno aspettative anche di carattere giuridico». È il grande tema della certezza delle regole che spesso è disattesa dai fatti, ovvero dalla distanza che si sperimenta tra le norme e il loro esito nel momento in cui vengono applicate in sede giudiziaria.

Ma il tema della calcolabilità del diritto, come spiega a *legalcommunity.it* il professor Irti, impatta profondamente anche l'attività degli avvocati.

Nel contesto attuale l'attività professionale è ormai divenuta una realtà complessa e articolata in cui l'individualismo forense ha ceduto il passo all'organizzazione. Il tema della calcolabilità del diritto, in questo scenario, diventa quindi fondamentale anche per chi esercita la libera professione ed è costretto dalla domanda dei clienti a gestire la propria attività in maniera più efficiente ed efficace.

Professor Irti, nel suo ultimo saggio spiega l'importanza della calcolabilità del diritto nel sistema economico e imprenditoriale. Tuttavia si tratta di un elemento fondamentale anche per gli avvocati, non trova?

Gli avvocati hanno sempre 'calcolato' l'esito dei giudizi. Il problema riguarda i criteri di calcolo, le fonti di prevedibilità: legge, precedenti giudiziari, clima sociale o culturale d'un periodo storico.

Un diritto calcolabile cambierebbe radicalmente il concetto di responsabilità per gli avvocati?

La responsabilità professionale cresce col crescere del grado di calcolabilità.



2016 savethebrand

by legalcommunity, financecommunity, inhousecommunity, foodcommunity

GIOVEDÌ 03 NOVEMBRE • MILANO

MAIN SPONSOR

CASTALDI PARTNERS
1996



stufano gigantino
cavallaro
e associati
studio legale e fiscale

SPONSOR



LEASYS
CARE, THEN CARS

CON LA PARTNERSHIP DI **ICM** Advisors

Oggi gli avvocati sono obbligati, per legge, a rilasciare un preventivo ai loro clienti. E per molti, questo esercizio di calcolo è uno sforzo improbo: come fare?

I "preventivi" di onorari sono, anch'essi, fondati su un calcolo di probabilità: "pre-vegono", e dunque tentano di valutare oggi ciò che sarà deciso domani.

Tra le competenze degli avvocati moderni ci deve essere quella organizzativa. Come cambia l'attività forense, come attività complessa?

La capacità organizzativa è ormai indispensabile per lo svolgimento dello studio, i rapporti con i clienti, la struttura interna di impiegati e collaboratori. L'individualismo forense, in cui si educò la mia generazione, è ormai tramontato.

In una recente intervista a *La Stampa* ha dichiarato: «L'identità sociale dei giuristi è scomparsa». Cosa intende?

I giuristi non appartengono più alla classe dirigente del Paese. Sarebbe da indagare il rapporto, storico e sociologico, fra giuristi ed economisti.

Il ministro Orlando ha recentemente dichiarato che serve una politica industriale per la professione. «Strutturarsi», ha detto il guardasigilli, «è necessario per affrontare la realtà». Cosa ne pensa?

Realtà è una parola generica e vaga. Occorre sempre precificarla e definirla.



Natalino Irti

Ha mai pensato di trasformare il suo studio in un'associazione?

Il mio studio ha già una forma associativa, che tuttavia non sopprime la "identità" dei tre membri (accanto a me, mio figlio Nicola e mio nipote Alfredo). C'è l'associazione come ente impersonale; e c'è l'associazione, che custodisce la personalità dei singoli avvocati.

La crisi ha colpito duramente il mercato romano: voi come vi state muovendo?

La crisi complessiva di Roma rende più intenso lo sguardo verso Milano. 🍷



LA SCALA:

«Andiamo dove ci porta il mercato»

Lo studio compie un quarto di secolo. E più che all'internazionalizzazione pensa a rafforzare la sua presenza in Italia dove conta già otto sedi. La prossima? Forse a Venezia. Tra 25 anni? «Mi piacerebbe lavorare nelle risorse umane»

La porta della sala riunioni si spalanca di botto. E con il pugno alzato, entra in stanza **Giuseppe La Scala**. È reduce da una settimana di vacanza («ma ieri ho lavorato»). Pochi minuti e si aggiorna sullo «stato delle attività». Cosa va. Cosa non va. Mentre al telefono lo cercano da due delle otto sedi che lo studio che porta il suo nome ha in giro per l'Italia.

MAG è andato a trovarlo per fare il punto sui primi 25 anni di vita dell'associazione. Un traguardo rilevante se si considera, per esempio, che tra i primi 50 studi legali d'affari attivi nel Paese, solo il 20% può dire di aver passato il quarto di secolo.

In questo percorso La Scala ha subito un processo di evoluzione

che lo ha trasformato da struttura di stampo tradizionale in un'organizzazione a forte carattere imprenditoriale. L'attività legale qui è diventata servizio prima che altrove. E ha animato una struttura che oggi muove 17,4 milioni di euro di fatturato (+5% l'incremento atteso a fine 2016) e conta 120 professionisti più 80 persone di staff. «Quando abbiamo cominciato», ricorda La Scala, «eravamo in 6».

Come racconterebbe oggi, a 25 anni dalla sua fondazione, lo studio La Scala?

La cosa più curiosa è che la nostra storia ha coinciso con l'integrale cambiamento del mercato legale. Siamo nati 25 anni fa, essendo uno studio assolutamente tradizionale, con competitor tradizionali, in una practice come quella del contenzioso bancario e commerciale e siamo riusciti a durare perché siamo stati capaci di adattarci costantemente ai trend di mercato.

Quali sono i capitoli principali di questa storia?

Quello più importante è rappresentato dalla circostanza per cui gli operatori finanziari e bancari hanno visto modificare radicalmente le dinamiche attraverso le quali guadagnavano quattrini, che non passavano più dalla forbice tra interessi attivi e passivi (dato lo schiacciamento dei tassi).

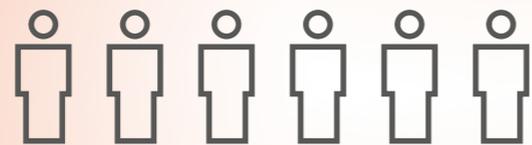


«La cosa più curiosa è che la nostra storia ha coinciso con l'integrale cambiamento del mercato legale. Siamo nati 25 anni fa, essendo uno studio assolutamente tradizionale, con competitor tradizionali, in una practice come quella del contenzioso bancario e commerciale...»



I FINALISTI

Labour 2016 Awards



by legalcommunity.it

27.09.2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

 **MEMENTO**
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

E questo cosa ha comportato?

Questo ha portato a un'enfaticizzazione dell'importanza del servizio: si guadagnava solo se si aggiungeva valore non se ci si limitava solo a prestare denaro. Questo ha significato anche una radicale revisione delle modalità di spesa per le questioni legali. Quando le banche hanno iniziato a guadagnare meno, il mercato è radicalmente cambiato.

È quello che è successo più di recente agli studi legali: la crisi ha determinato un calo dei guadagni e ha modificato l'attitudine dei clienti nei loro confronti con la conseguenza che gli avvocati per tornare a guadagnare hanno dovuto cominciare a dare valore aggiunto e non solo a metter firme su documenti "precotti"...

Verissimo. E questo è stato tanto più vero per noi che avevamo una maggiore componente, rispetto ad altri, di attività a basso valore aggiunto. Noi siamo uno studio che, per una rilevante percentuale della sua attività, faceva atti giudiziari a basso valore aggiunto, cioè atti esecutivi. Su quelli chiaramente siamo stati costretti a cambiare prima degli altri. Oggi, per assurdo, dobbiamo invece lavorare sulla dinamica dei prezzi anche quelli che fanno operazioni straordinarie, perché tutte le componenti automatiche e ripetitive sono passate dalle forche caudine del taglio dei prezzi.

Voi quando avete cominciato a dover gestire la dinamica dei prezzi?

Noi, già 15 anni fa, abbiamo avuto i primi clienti che ci hanno detto: sapete dove potete mettervi la tariffa? E lascio a lei immaginare il prosieguo della frase...

Intuisco... E in che cosa si è concretizzata questa presa di coscienza che l'epoca delle tariffe era tramontata?

Con la marginalità che si abbattava enormemente, l'industrializzazione dei processi e, più in generale, l'adozione del processo in ogni cosa che facevamo era centrale per la nostra esistenza. Ci dovevamo scordare la figura del professionista che lavorava come una monade o, se anche lavorava in team, esaltava le sue caratteristiche di personaggio *sui generis*.

E cosa dovevate diventare?

Dovevamo diventare tutti rotelle di un ingranaggio ben oliato. Rotelle di qualità, come quelle di un orologio svizzero. Ma rotelle. Chiunque non si inseriva in questo ingranaggio diventava un costo insostenibile.



LO STUDIO IN CIFRE

25 

Gli anni di attività
dello studio legale La Scala

120 

I professionisti

17,4 

I milioni fatturati nel 2015

40.000 

Gli incarichi in corso

310 

I giorni di apertura all'anno
dello studio

1.000 

Le ore di lavoro dedicate ogni giorno
ai clienti dagli avvocati

2.000 

I biglietti aerei e ferroviari acquistati
per lavoro ogni anno

8.000 

Le telefonate quotidiane

Più di recente, la creazione di K.red (si veda il numero 27 di *MAG*) ha rappresentato un passo avanti ulteriore nella gestione dell'industry dei non performing loans...

Certi processi diventano talmente industriali che contenerli in una struttura che ha pur sempre dei chiari connotati professionali diventava paradossale. Quindi era naturale che certe linee di business uscissero. Nulla di straordinario. È da quando ero bambino che i commercialisti mettono la contabilità e la tenuta paghe nelle srl che affiancano i loro studi. Noi abbiamo fatto, per certi versi, una cosa simile.

Con dei vantaggi?

Certo: un contenitore diverso ti permette di accedere a joint venture e capitali di tipo diverso. Non è un caso che i soci dello studio facciano il progetto K.red con un partner che è un imprenditore e un capitalista e non un altro professionista.

Lei ne parla dando la cosa per scontata. Ma di sicuro questa è stata un'innovazione dirompente rispetto allo scenario del mercato dei servizi legali in Italia che resta ancora legato alla forma studio.

Ma è soltanto un problema di tempo. Io continuo a dire che non



Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

Il tuo miglior
biglietto da visita?

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

Aldo Invitti di Conca

Via Fatebenefratelli, 17 – Milano

+39 02 655 60920

pratamastrale.it

abbiamo fatto una cosa straordinaria. Siamo stati un po' più veloci degli altri a trarre le conclusioni da una congiuntura che mi sembra evidente. Ma sa qual è la verità?

Qual è?

Che gli avvocati pensano che, siccome sono stati messi nella Costituzione, debba considerarsi costituzionalmente rilevante qualsiasi funzione essi svolgano. Ma non è così. A esser stato costituzionalizzato è il nostro ruolo di difensori e garanti del contraddittorio in qualunque tipo di processo. E su questo, sì, bisogna essere rigorosi. Detto questo, però, pensare che la presenza della nostra funzione di difensori nella Costituzione abbia a che vedere con quella di recuperatore di crediti, mi sembra un passaggio arditto.

Una distinzione rilevante...

Noi siamo avvocati che certe volte fanno un lavoro che è costituzionalmente tutelato, anzi, siamo spesso impegnati in cause complesse e importanti, ma siamo anche avvocati che per più della metà del loro tempo e per più della metà delle risorse che lo studio impiega fanno un lavoro che ha una forte componente giudiziaria ma che è ormai una componente industriale. E, per assurdo, potrebbe benissimo essere espropriata alla categoria degli avvocati.

Un rischio...

Sì, ma bisogna essere onesti. Tutti i lavori nella storia dell'umanità hanno subito delle crisi. Si dice che l'avvocatura insieme alla prostituzione sia rimasta indenne dai colpi del progresso. Ma sono molto più fiducioso che sia la prostituzione a reggere in futuro più dell'avvocatura. Se l'avvocatura smette di dimostrare di poter offrire un contributo in termini di valore aggiunto (professionale, personale, culturale) in determinati ambiti, da quei settori deve cessare. Cento anni fa c'erano i maniscalchi. Oggi ci sono i gommisti, perché si va in giro in macchina e non a cavallo.



«Noi siamo avvocati che certe volte fanno un lavoro che è costituzionalmente tutelato, anzi, siamo spesso impegnati in cause complesse e rilevanti, ma siamo anche avvocati che per più della metà del loro tempo e per più della metà delle risorse che lo studio impiega fanno un lavoro che ha una forte componente giudiziaria ma che è ormai una componente industriale»



Qualcuno storcerà il muso...

È la storia. Non è che l'avvocatura deve per forza resistere a qualsiasi cambiamento di scenario. Se a un certo punto gli avvocati si ridurranno a fare meno cose, andrà benissimo.

Un tema centrale in questo momento è quello dell'internazionalizzazione. Fieldfisher con cui avete a lungo collaborato è arrivato in Italia. Voi avete progetti progetti alternativi?

Terminata la liason con Fieldfisher, con cui la nostra collaborazione era forte soprattutto sul diritto industriale, abbiamo concentrato gli sforzi e le risorse nello sviluppo della presenza sul territorio nazionale. Abbiamo otto sedi vere, che marciano compatte come

filiali. Tuttavia nell'ultimo anno siamo stati sollecitati a ragionare sull'opportunità di esportare il nostro modello di servizio sugli npls. La cosa potrebbe avere un senso. Ma vedremo. Non è una questione prioritaria. Noi siamo bravissimi ad aprire in un mese una sede ad Ancona o a Bologna e a portarla a breakeven in un anno.

Pensate a nuove aperture in Italia nel breve?

Potremmo rafforzare la nostra presenza in Veneto. Siamo presenti a Padova e Vicenza. Ma potremmo valutare l'opportunità di un'operazione anche su Venezia. In generale, noi ci muoviamo e apriamo in piazze dove c'è un'attività locale che ha senso.

Mentre un'espansione all'estero non sarebbe nelle vostre corde?

Noi siamo sempre stati abbastanza bravi a capire cosa potevamo fare e cosa era meglio che non facessimo. Non abbiamo mai voluto specializzarci esclusivamente nel settore principale perché abbiamo ritenuto che una spolverata di diritto commerciale sulle nostre practice servisse eccome.

Ma...

Da lì a dire che siamo in grado di gestire un'operazione straordinaria da un miliardo o che possiamo internazionalizzare la struttura nello spazio di sei mesi ce ne corre.

Com'è suddivisa oggi la vostra attività?

Noi abbiamo due grandi aree di attività. Una è quella di banche e



EY, IN ARRIVO INVESTIMENTI NEL LEGAL

La responsabilità dell'attività forense è stata affidata a Stefania Radoccia. Marco Magenta è il nuovo managing partner dello studio. Quattro nuovi soci (avvocati) in arrivo entro il prossimo autunno



Stefania Radoccia

«Buongiorno, mi può indicare la stanza dell'avvocato?». «Non c'è». «Ma avevamo un appuntamento!?». «Scusi, forse mi sono espressa male, è la stanza che non c'è». Il palazzo che da qualche settimana ospita la nuova sede di EY a Milano è fatto così. Lo spazio non manca. Ma nessuno dei 2.000 metri quadrati dell'edificio di via Meravigli è riconducibile a un professionista in particolare. Il luogo di lavoro, nella concezione che EY ha voluto dare ai suoi nuovi uffici, deve diventare una fucina creativa, dove le competenze si incrociano per dare vita a sinergie operative capaci di fornire ai clienti un'assistenza totale e trasversale, che vada dalla consulenza fino al supporto legale e tributario. E questo spiega perché i professionisti dello studio non hanno una stanza o una postazione fissa. «I team di lavoro si formano in base ai progetti da seguire», spiega a *MAG* l'avvocata **Stefania Radoccia** appena nominata a capo dell'area legale dello studio EY. «Questo aiuta moltissimo l'entusiasmo e la propensione all'innovazione dei nostri professionisti», sottolinea **Marco Magenta**, recentemente diventato managing partner.

Lo studio legale e tributario di EY è uno dei più grandi d'Italia con 650 professionisti (37 dei quali soci) e un fatturato annuo che, nel 2015, si è attestato a 90 milioni di euro.



Marco Magenta

In questa nuova fase, simboleggiata dalla struttura avveniristica in cui si sono appena trasferiti i dipendenti della società a Milano, un posto particolare è riservato allo sviluppo dello studio. «A oggi», dice Magenta, «abbiamo circa 70 avvocati che contribuiscono per circa il 12% ai ricavi dell'organizzazione. L'obiettivo per i prossimi tre anni è quello di far crescere la componente legale dello studio senza smettere di investire su quella tributaria ma realizzando un forte incremento della produttività sul versante in cui possiamo liberare le maggiori potenzialità».

Magenta e Radoccia puntano alla fascia alta del mercato dei servizi legali. Un'impresa che già da tempo è riuscita ai loro colleghi francesi (che sono il terzo studio del Paese per fatturato, [si veda il numero 16 di MAG](#)). «Ci sembra una scelta coerente con la tipologia di clientela che abbiamo». E per riuscirci, cercano «professionisti che siano accreditati, credibili e riconosciuti», sottolinea Magenta. Il momento, sono convinti, è quello giusto. «In generale c'è un grosso *market shift* sul piano della domanda che da organizzazioni tradizionali si sta spostando verso realtà più innovative che siano in grado di offrire servizi multi-country, multidisciplinari e specializzati», dice Radoccia. «Sono poche le realtà sul mercato italiano che riescono a garantire la

Master Cattolica 2016-2017

Conoscere, cambiare, crescere.
Le priorità che condividiamo.

COMPLIANCE IN FINANCIAL INSTITUTIONS - COFIN

Master universitario di secondo livello - I edizione
Milano, novembre 2016 - ottobre 2017

- **Percorso interdisciplinare, giuridico e metodologico-organizzativo** finalizzato a fornire le competenze necessarie per assumere il ruolo di **Compliance Officer**, che affianca al trasferimento di approfondite conoscenze teoriche una forte attenzione alla concreta operatività aziendale
- **Active LAB**, per testimonianze, simulazioni, esercitazioni e analisi di casi, in presenza di docenti provenienti dal mondo delle istituzioni finanziarie, dalle autorità di vigilanza nazionali e internazionali, dalle società di consulenza e dagli studi professionali
- **Stage** presso banche, compagnie di assicurazioni, imprese finanziarie e società di consulenza (sostituibile con un project work per coloro che sono già occupati presso un'azienda)
- **Iscrizione a singoli moduli** con certificazione della frequenza

Scadenza invio candidatura: 15 settembre 2016 (primo turno), 21 ottobre 2016 (in caso di posti residui - secondo turno)

Informazioni

Ufficio Master
Via Carducci, 28/30 - 20123 Milano
Tel. 02 7234 3860
master.unicatt.it/cofin

Media Partner

legalcommunity



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

compresenza di tutto questo: un network internazionale, al cui interno ci sono professionisti di qualità e in grado di coprire tutte le esigenze del cliente», aggiunge Magenta. Il modello EY, infatti, punta a far sì che lo studio possa essere sempre più percepito come l'unico interlocutore necessario a gestire tutte le diverse necessità delle aziende clienti.

«L'idea», afferma Magenta, «è di replicare l'approccio che già da tempo abbiamo nel fiscale: dove l'attività di alta specializzazione e qualità si accompagna alla capacità di seguire la domanda ordinaria del cliente». Il che si fa investendo in tecnologia («molte delle richieste più routinarie nel prossimo futuro saranno gestite da software», dice Radoccia) e combinando professionisti di diversa estrazione. «Abbiamo chi viene da boutique, chi da grandi studi legali, chi arriva fresco di laurea e chi da organizzazioni simili alla nostra, così come abbiamo chi viene dall'azienda e chi

dall'Agenzia delle entrate o dalla Guardia di finanza», osserva il managing partner.

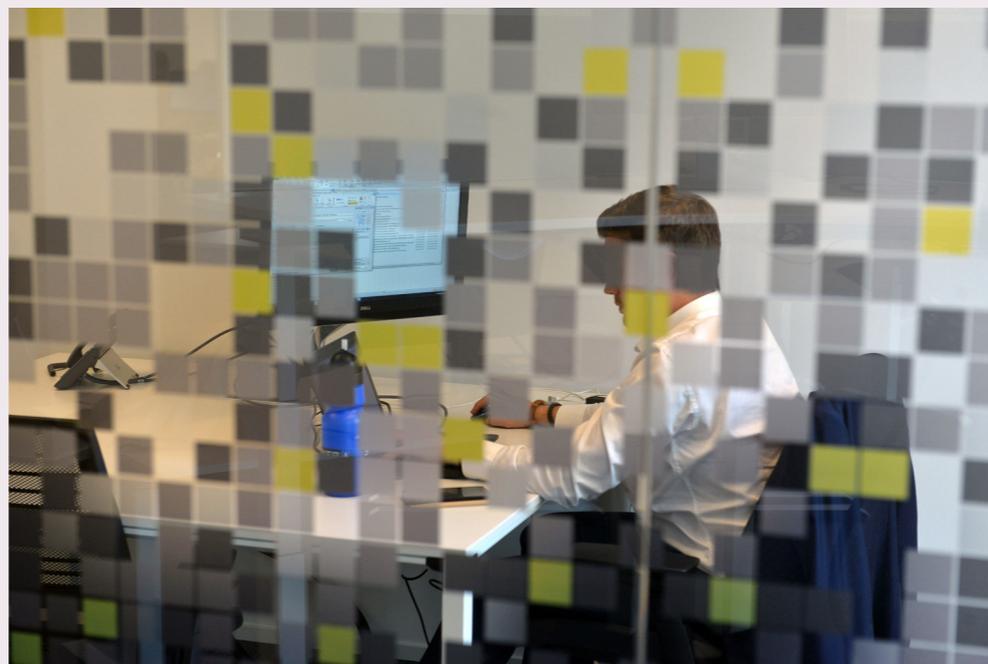
«In più», ricorda Radoccia, che è anche law e tax talent leader Med per EY, «combiniamo la multidisciplinarietà anche con le altre service line del gruppo, dal corporate finance alla business advisory».

Al team legale si aggiungeranno tre o quattro nuovi soci entro fine anno. Il potenziale di crescita, quindi, è molto elevato. Anche perché l'idea è riuscire a equilibrare le due anime dello studio (quella fiscale e quella legale) nell'arco di due o tre anni al massimo.

«Le persone che si combinano bene con la nostra strategia», sottolinea Radoccia, «sono molto specializzate anche per industry». I settori a cui lo studio è più interessato in questo momento?

«Sicuramente energy, life sciences, infrastrutture, real estate e tlc».

Probabilmente, una delle sfide più rilevanti che EY dovrà affrontare per riuscire a realizzare questo progetto di sviluppo della sua area legale è quella di riuscire ad attrarre i talenti giusti. «Siamo partiti con il recruiting e devo dire che finora non ho avuto grandi difficoltà a spiegare il nostro progetto. Questo forse perché il mercato dei servizi legali è tutto in evoluzione



da tempo», dice Radoccia secondo la quale EY ha degli atout che possono fare la differenza. «Alle nostre spalle», dice l'avvocata, «abbiamo un'azienda che fa quasi 600 milioni di fatturato in Italia e un potenziale di *go to market* molto più elevato di quello degli studi professionali tradizionali».

Ciò che fa la differenza, secondo Radoccia, è «l'offerta integrata». «Non si compete più sui prezzi delle singole prestazioni», sottolinea l'avvocata, «si compete sui servizi strategici ad alta marginalità. I clienti pagano per la realizzazione di ogni progetto nel suo complesso. E noi facciamo tutto: advisory, transaction, legale, fiscale».

«L'integrazione è un fattore distintivo», sottolinea Magenta, «non abbiamo bisogno di recuperare all'esterno competenze o conoscenze, siamo una società multiservizi a tutti gli effetti. Ora dobbiamo solo completare la nostra offerta sul fronte legal». «Sono anche i clienti che ce lo chiedono», conclude Radoccia, «e in alcuni casi sono stati proprio loro a suggerirci dei nomi». 



inhousecommunity 



www.inhousecommunity.it



GOP, LA PARTNERSHIP, IL FUTURO

L'assemblea approva un nuovo sistema di valutazione dei soci e di progressione nella carriera. Focus su origination, lavoro svolto e cross selling. Intanto procede l'attività di internazionalizzazione. New York diventerà l'hub per il presidio del mercato Usa

Da dove si comincia quando si decide di costruire il futuro di uno studio legale? I soci di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) sono partiti da questa domanda quando, quasi due anni fa, hanno deciso di rivedere il funzionamento della loro partnership e accelerare l'istituzionalizzazione della law firm fondata nel 1988 da **Francesco Gianni** e **Giovanni Battista Origoni**. La risposta che si sono dati, oggi, si riflette nella riforma strutturata dal comitato esecutivo dello studio e in quella appena approvata dall'assemblea.

Questa riforma, tra le altre cose, riscrive i criteri con cui i partner d'ora in poi affronteranno la loro carriera nell'organizzazione e si incentra sulla valutazione periodica dei meriti e delle qualità di ciascuno, non solo in relazione alla capacità di generare lavoro ma anche a quella di svolgerlo e di fare cross selling. La visione che sta alla base di queste innovazioni, inoltre, conferma ed enfatizza la proiezione internazionale di Gop che ora, dopo gli investimenti ad Abu Dhabi e Hong

Kong, punta a ridefinire in maniera radicale la propria presenza negli Usa.

A raccontare tutto questo, in assoluta anteprima a *MAG*, sono Francesco Gianni, assieme ai co-managing partner di Gop, **Antonio Auricchio** e **Rosario Zaccà** seduti intorno a un tavolo nella sala blu della sede milanese dello studio, a palazzo Belgioioso. L'atmosfera è di grande soddisfazione per essere riusciti a portare a casa un risultato storico e un'innovazione che servirà a rinsaldare lo spirito di squadra di questa realtà in cui oggi lavorano (tra professionisti e non) circa 600 persone.

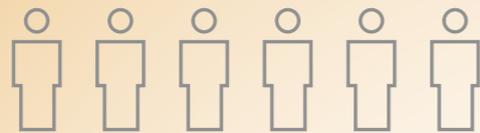
Il 2016, quindi, è partito con il piede giusto. Questo è vero anche sul piano del business: sul fronte m&a, per esempio, Gop è la realtà che ha messo a segno il maggior numero di operazioni nel semestre ([si veda il numero 63 di *MAG*](#)). E più in generale, fanno sapere i soci, lo studio ha registrato un sostanziale incremento della capacità di generare lavoro e, a fronte di un lieve "ritardo" sul budget (-1%), ha registrato un risultato «straordinario» in termini di incassato.



Francesco Gianni

«In base al nostro lockstep i soci equity crescono annualmente. Ma questa crescita deve essere sostenibile. E pertanto deve essere verificata dal comitato esecutivo»

finance community Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



ORLANDO e FORNARI
studio legale

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor



La partecipazione è su invito. Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Antonio Auricchio

«Il lavoro svolto non si limita a introdurre nuove regole di governance, ma esprime il modo in cui noi vediamo lo studio nei prossimi anni»

Ma l'andamento del business (il 2015 si è chiuso con un fatturato di 118 milioni in crescita del 7,3% sull'anno precedente) è solo una componente del percorso di crescita. Ed è da questa consapevolezza che la partnership si è mossa nel momento in cui ha deciso di ripensare il percorso di carriera dei soci.

«Il successo e l'atmosfera positiva di uno studio legale sono anche determinanti dalla formula economica e dalle modalità in cui si relazionano i partner», dice Gianni a *MAG*, «bisogna sempre trovare un giusto equilibrio. E bisogna essere coscienti del fatto che questo equilibrio non è lo stesso per sempre e valido per ogni tipologia di studio».

E da cosa dipende?

FRANCESCO GIANNI: Dipende molto dai momenti storici. La crisi economica degli ultimi otto anni ha avuto un notevole impatto sul settore. Gli studi inglesi stanno rivedendo o addirittura abbandonando il loro sistema di lockstep. Gli americani stanno differenziando il sistema dei compensi in base alle aree geografiche.

Le dinamiche di mercato, quindi, hanno un impatto sul modo in cui si devono definire le relazioni tra soci....

FG: Esatto e una formula economica equa è un principio fondamentale. Questo va di pari passo con la valorizzazione delle varie componenti dello studio legale. Siamo professionisti con caratteristiche diverse e siamo consapevoli che è il mix delle persone che rende uno studio più o meno forte.

Che risposta avete dato a queste considerazioni?

FG: Due anni fa abbiamo avviato, all'interno del comitato esecutivo dello studio, un percorso di riflessione teso a stabilire quale fosse il modo migliore per valorizzare, premiare e mettere a sistema le varie componenti dello studio.

E qual è stato l'esito?

FG: Siamo arrivati a concepire un nuovo sistema di remunerazione dei soci che tiene conto di più fattori.

Ovvero?

FG: I principali direi che sono la capacità

di generare lavoro, quella di svolgerlo con qualità e l'attitudine al cross selling ovvero ad ampliare le opportunità di lavoro che possono derivare dal rapporto con un cliente originando mandati per altre practice oltre che per la propria.

Il lockstep che avevate rimane?

ANTONIO AURICCHIO: Sì rimane, ma si tratta di un lockstep temperato. Quello che mi preme sottolineare è che questa riforma che stiamo descrivendo racchiude un progetto di visione. Noi ci siamo impegnati in questo percorso convinti che la risposta da dare all'associazione fosse prospettica. Il lavoro svolto non si limita a introdurre nuove regole di governance, ma esprime il modo in cui noi vediamo lo studio nei prossimi anni.

In termini pratici come funziona questo nuovo sistema di remunerazione?

FG: In base al nostro lockstep i soci equity crescono annualmente. Ma questa crescita deve essere sostenibile. E pertanto deve essere verificata dal

comitato esecutivo che, a determinate scadenze, sarà chiamato a valutare quanto fatto da ciascun socio.

Con quali termini di paragone?

FG: Ogni socio sarà valutato e paragonato rispetto ai colleghi che sono nella sua stessa fascia di seniority e che lavorano nella sua stessa practice. Il sistema, dunque, suddivide il lockstep in fasce e raggruppa le fasce in quattro bande. Il passaggio da una fascia all'altra passa per la verifica che abbiamo detto. Questo sistema, quindi, prevede il superamento di quattro "gate" fino ad arrivare al plateau.

La valutazione terrà conto di quanto diceva prima?

FG: La valutazione terrà conto anzitutto di quanto lavoro genera un avvocato, di quanto lavoro fa e di quanto ne distribuisce agli altri. La considerazione di queste *hard skill* si accompagna a quella di alcune *soft skill* come l'impegno nel training, la partecipazione a convegni, il comportamento con i colleghi e quello con i clienti. La valutazione



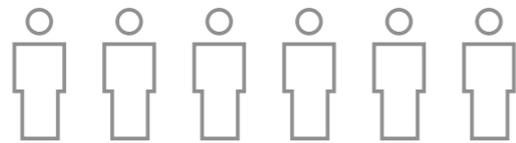
Rosario Zaccà

«Non è solo il singolo che viene valorizzato ma il lavoro del socio con il proprio gruppo sia nella stessa practice sia nell'agevolare la circolazione del lavoro anche in altre practice»

VOTA IL TUO PREFERITO

II edizione

inhousecommunity Awards



Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CRACA
DI CARLO
GUFFANTI
PISAPIA
TATOZZI
) & ASSOCIATI

EVERSHEDS


L I M A T O L A
A V V O C A T I

 Nctm

 NORTON ROSE FULBRIGHT

stewart title

 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

Studio Legale
withers

Sponsor

 Accuracv

 footprintlegal

 Wolters Kluwer

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

di questi criteri influisce anche sulla determinazione del bonus annuo.

Come è ripartita la retribuzione dei soci tra lockstep e bonus?

FG: La proporzione è dell'80% e 20%.

Ogni socio farà una relazione annuale sulla propria attività e la presenterà al comitato esecutivo che la valuterà.

ROSARIO ZACCÀ: L'innovazione di questo nuovo sistema sta in particolare nella misurazione del

lavoro gestito. Ci siamo applicati molto, inoltre, nel cercare di trovare il modo giusto per verificare non solo il numero di ore che un singolo socio spende su una pratica ma anche quelle del proprio gruppo.

Globali e locali

LA PRESENZA IN ITALIA



DESK INTERNAZIONALI

CINA | COREA | INDIA | RUSSIA | TURCHIA

Team dedicati con focus su singole aree geografiche

GLI UFFICI ALL'ESTERO



NEW YORK



Anno di fondazione: **1988**

LONDRA



Anno di fondazione: **1997**

BRUXELLES



Anno di fondazione: **2006**

ABU DHABI



Anno di fondazione: **2011**

HONG KONG



Anno di fondazione: **2014**

Cioè la valutazione per il bonus non guarda solo alla performance del singolo professionista?

RZ: Esattamente, non è solo il singolo che viene valorizzato ma il lavoro del socio con il proprio gruppo sia nella stessa practice sia nell'agevolare la circolazione del lavoro anche in altre practice.

AA: Sempre al fine di rafforzare la coesione abbiamo previsto che una parte del bonus venga anche attribuita alla

practice senza distinzione di seniority e in parti uguali.

L'attenzione al cross selling porta a un'evoluzione del rapporto con i clienti?

FG: Sempre di più noi vogliamo considerare ogni cliente come un cliente dello studio e non come il cliente di un avvocato. Crediamo che questo sia un approccio fondamentale per garantire quella prospettiva futura

di cui parlava l'avvocato Auricchio. Il cliente deve diventare patrimonio dello studio e questo è importante anche per l'istituzionalizzazione.

Questa revisione del sistema di remunerazione avrà un impatto anche sui criteri con cui d'ora in poi selezionerete i nuovi soci? Come la politica dello studio nella selezione degli avvocati da far crescere?

FG: Non c'è stato un impatto specifico. Ci sono dei criteri di cui teniamo conto, ma non abbiamo previsto dei parametri rigidi. La competenza professionale e la capacità del singolo professionista di inserirsi nella struttura e di far parte del progetto dello studio sono aspetti fondamentali. Ovviamente conta anche la valutazione del lavoro svolto e la capacità di trasformarlo in ricavi. Ma il punto è un altro.

Quale?

FG: Per creare spazi e consentire ai giovani talenti dello studio di crescere e magari di diventare partner bisogna allargare il volume d'affari e sostenere



La sede di Milano

la crescita economica. L'incentivazione del cross selling e le altre iniziative descritte prima hanno questo obiettivo e sono il presupposto per l'allargamento della partnership.

Si possono fare nuovi soci anche quando i più anziani lasciano la partnership...

FG: Vero, ma noi siamo uno studio di prima generazione e l'uscita dei soci per anzianità sta iniziando a verificarsi ora.

Il vostro statuto fissa un limite d'età?

AA: Noi abbiamo un limite a 65 anni che non vale per gli avvocati Gianni e Origoni per i quali è stato fissato un limite a 70 anni. Inoltre lo statuto prevede che lo studio possa fare un'offerta di collaborazione ad alcuni soci che hanno raggiunto i limiti di età e che, se lo vorranno, potranno continuare a contribuire al lavoro dello studio.

RZ: Quando si scelgono nuovi soci si fanno delle valutazioni in prospettiva basate sull'aspettativa di crescita dei colleghi. In questi anni abbiamo visto crescere professionisti solidissimi e continuiamo

a investire su avvocati che siamo certi genereranno valore, crescita e saranno un asset per lo studio e per i clienti.

FG: Il nostro compito sarà anche quello di aiutare i soci più giovani ad aumentare la loro capacità contributiva all'avviamento dello studio e a crescere professionalmente.

In modo che per loro si possa aprire anche l'accesso all'equity?

FG: Certamente. Tuttavia dobbiamo essere realistici. La componente economica oggi è più rilevante che in passato.

RZ: La misura di valutazione delle performance dei soci, comunque, si applica indistintamente a tutti e con gli stessi criteri. Equity e non equity.

E in questo anche il coinvolgimento nella gestione dello studio è esteso a tutti i partner?

RZ: Noi abbiamo più della metà dei soci coinvolti nella gestione dello studio a livello di practice, comitati, uffici ecc. Questo anche con un principio di rotazione che fa sì che tutti siano prima o poi coinvolti attivamente nella governance.



Francesco Gianni

«New York è una città da cui non si può prescindere. È il polmone intellettuale della nostra professione»

A proposito, come sta funzionando il governo duale?

RZ: La gestione duale ha portato buoni risultati. Primo ci ha consentito di non smettere di lavorare, poi ci ha dato la possibilità di prendere decisioni più ponderate e di rapportarci più efficacemente con i nostri soci.

AA: In due infatti stiamo riuscendo a mantenere vivo il confronto con i soci in tutte le nostre sedi. Questa era una un'esigenza molto sentita all'interno della partnership.

Voi siete l'unico dei grandi studi che ha puntato sul radicamento territoriale. Non solo investendo su Roma e Milano, ma anche sulla provincia. Roma e Milano oggi sono a tutti gli effetti le due sedi principali dello studio? È stato riportato in equilibrio il rapporto strategico ed economico?

AA: Noi non abbiamo mai considerato che tra Roma e Milano ci fosse una sede più importante dell'altra. Abbiamo ritenuto di mantenere una doppia presenza egualmente forte perché per noi Roma e Milano hanno una capacità di generare lavoro praticamente analoga. Questo

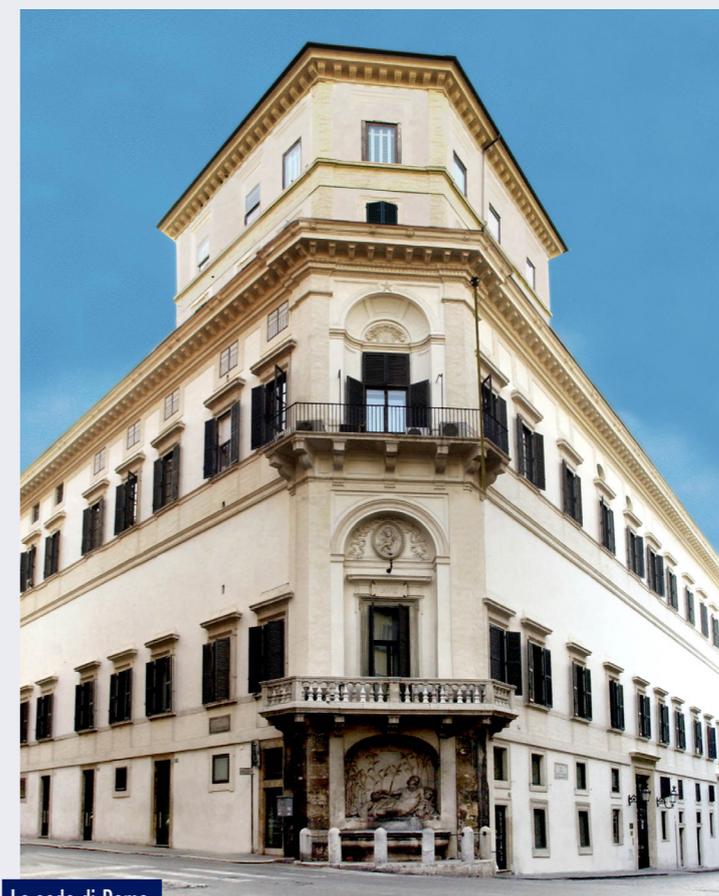
risultato è stato possibile anche perché negli ultimi anni abbiamo investito in modo particolare su Milano. Quasi tutti gli ingressi importanti che abbiamo avuto sono stati nella sede di Milano.

Quando alla provincia, invece? In molti stanno rivalutando oggi la sua strategicità. Voi oramai avete una presenza consolidata a Padova, Bologna e Torino...

FG: Quindici anni fa ci siamo interrogati su dove stesse andando il nostro Paese. Tante delle nostre grandi multinazionali italiane non ci sono più o hanno allentato i legami con l'Italia. Pensi a Montedison, Ferruzzi o Pirelli e Fiat. Nel frattempo abbiamo assistito alla nascita di tante piccole multinazionali, le cosiddette multinazionali tascabili, che hanno sviluppato un forte dinamismo e una crescente presenza all'estero. Queste realtà per la maggior parte non si trovano né a Roma, né a Milano ma sul territorio. E quindi quando abbiamo scelto di investire sul territorio lo abbiamo fatto per essere vicini ai clienti del futuro.

Allo stesso tempo, fin da quando siete partiti, avete puntato sull'estero. La sede di New York è nata contemporaneamente a quelle di Roma e Milano. Dopo un periodo di "riflessione" pare che siate in procinto di tornare a investire negli Usa. Con quale approccio?

FG: New York è una città da cui non si può prescindere. È il polmone intellettuale della nostra professione.



La sede di Roma

Quando abbiamo aperto esisteva una maggior integrazione economica tra Italia e Usa. Oggi questa presenza si conferma strategica ma va ripensata.

Come?

FG: Noi dobbiamo essere negli Usa, non solo a New York. La nostra attenzione deve essere dedicata a modelli di sviluppo diversi e a città diverse. Negli anni '80 o '90 era difficile vedere uno studio di Chicago o Dallas che veniva direttamente in Europa per fare un'operazione. Oggi le cose sono cambiate.

Quindi quali saranno le vostre prossime mosse?

FG: Stiamo identificando un pool di persone che ci servirà per incrementare l'attività presso la nostra sede di New York così come presso le altre nostre sedi estere. Questi avvocati saranno di base lì e dovranno sviluppare nuovi flussi di lavoro.

In che senso nuovi?

FG: In precedenza, il lavoro che arrivava da New York era generato da banche d'affari, dai referral di studi americani ed era legato all'attività delle banche italiane. Oggi lo scenario è cambiato. Bisogna intercettare il private equity, bisogna muoversi in città diverse come Atlanta, Boston o Dallas. Bisogna puntare direttamente sui clienti.

Quindi New York diventerà una sorta di hub per l'operatività dello studio negli Usa?

FG: Corretto. Replicheremo il modello realizzato con le sedi di Abu Dhabi nel Medio Oriente e Hong Kong per la Cina.

Come stanno andando?

AA: Abu Dhabi per noi è un hub e ci consente di essere attivi anche in Qatar, Arabia Saudita e Oman. L'accordo siglato con AlShamsi, poi, ci ha aperto anche l'operatività su Dubai

e quindi l'ufficio è diventato una sede regionale. Ha una sua stabilità e non ci aspettiamo grandi picchi. È una presenza che ci serve per fidelizzare le medie aziende che operano lì e per le quali noi siamo un punto di riferimento in loco.

Hong Kong invece?

RZ: È stata una sorpresa molto positiva. Temevamo che la Cina fosse già satura dal punto di vista delle aziende italiane. La richiesta di assistenza è stata notevole. Lavoriamo per clienti grandi e medi che seguivamo già in Italia. E poi ci sono state aziende che non erano nostre clienti che ci hanno chiesto di affiancarle in Cina o a Hong Kong. Da qui è nata l'alleanza con Han Kun. Hong Kong, Pechino e Shanghai sono altre tre città in cui manderemo alcuni dei professionisti di questo pool per l'internazionalizzazione che attiveremo entro fine anno. 🇨🇳

ECCO COME SI MUOVE IL MERCATO DEI LEGALI IN HOUSE

Nel primo semestre 2016 sono già 72 i professionisti che hanno cambiato società o ricevuto delle promozioni. Il settore più vivace è quello delle banche. Dallo studio in azienda? La scelta dei talenti



Un mercato in movimento, soprattutto nel settore bancario e in quello dell'energia, che nel primo semestre dell'anno ha già vissuto 72 cambi di poltrona (incluso anche i passaggi avvenuti alla fine del 2015 ma diventati operativi all'inizio di quest'anno). È questa la fotografia che emerge dall'analisi degli "spostamenti" che hanno interessato l'universo dei giuristi d'impresa negli ultimi sei mesi. I dati – che provengono da comunicati ufficiali delle aziende, da ricerche svolte dalla redazione di *inhousecommunity.it*

sui social network e da comunicazioni degli stessi in house – mostrano anche che ci sono stati 12 passaggi di professionisti da studio ad azienda. Mentre sono stati solo 3 i giuristi d'impresa che hanno lasciato il lavoro in house per tornare alla libera professione. Quasi equivalente, invece, il numero degli in house che, cambiando poltrona, sono anche passati a un'industria diversa e quelli che invece hanno solo cambiato azienda ma non settore. I primi sono stati 27 mentre i secondi 29.

Banche e finanza i settori più attivi

Il settore più attivo sul fronte dei cambi di poltrona è quello delle banche, finanza e assicurazioni dove ci sono stati 24 spostamenti. Si tratta per lo più di passaggi tra società della stessa industry o di ingressi dalla libera professione. I dipartimenti in house degli istituti di credito sono infatti quelli che più degli altri attirano avvocati dalle law firm anche prestigiose come vedremo più avanti. Meno frequenti invece gli ingressi da altri settori industriali. Mentre sono abbastanza usuali i passaggi dei giuristi da una controllata all'altra dello stesso gruppo bancario. Tra i casi più importanti c'è quello di **Marco Tagliferri** che ha lasciato UniCredit – dove era global head of legal global transaction banking - per occupare la poltrona di general counsel presso Banca popolare di

»»»

CAMBI DI POLTRONA NEL SETTORE IN HOUSE

I professionisti passati da una società a un'altra nel corso del primo semestre 2016 (ordine alfabetico)

Professionista	da	a
Adami Luisa	Danone Nutricia early life nutricion	Danone
Ammirati Aniello	Gruppo Capri	Camomilla Italia
Banfi Ippolito	Kartell	Getty Images
Bernacca Giorgia	Prelios sgr	Bnp Paribas real estate Italy property development
Boldrini Andrea	Società italiana per condotte d'acqua	Todini Costruzioni Generali
Bove Guglielmo	Telecom Italia	Aeroporti di Roma
Caiazza Davide Francesco Maria	Heineken	Colgate-Palmolive
Carrozza Patrizia	Philips	Saes Getters
Ciampi Serena	Energos	Gruppo Mossi&Ghisolfi
Chianura Andrea	Ferrero	Lavazza
Chiesi Ferruccio Leandro	Prelios	Focus Investments
Cornetta Annalisa	America Express	Ntv
Cotone Pierpaolo	Bnl	Rai
Cusimano Antonino	Telecom Italia	Da definire
de Donato Filippo	Cariparma	Isagro
De Lorenzi Giovanni	Otb	Kartell
Di Mauro Eduardo	Borsa Italiana	Pioneer Investments sgr
Ettore Cosima	Barclays Bank	American Express
Faldella Marco	Taq	Nebras Power
Ferrari Alessandra	GE Avio	A2A
Ferrario Ilenia	Saes Getters	Intesa Sanpaolo
Forconi Valerio	British American Tobacco	Imperial Tobacco
Gorla Carlo Daniele	Gdf Suez Energia	Gas Natural Italia
Ilardo Vincenzo	Bp	Allianze Medical
La Spina Francesco	Ikea	Ovs
Licata Marco	Alstom	Onshore Wind GE Renewable Energy
Lista Domenica	IWBank Private Investments	Ubi Banca



SHILTON SHARPE QUARRY

Mapping your future

Shilton Sharpe Quarry is a truly international legal search consultancy. Operating from 13 cities in the UK, continental Europe, the Middle East and Asia, we have a geographical network like no other legal search consultancy. Our consultants are experts in their individual markets and are able to offer in-depth knowledge, a bespoke service and unrivalled advice to candidates; ensuring their career progression is aligned to their individual criteria.

Our Italian team is no exception. They have built excellent relationships with many of the leading domestic and international law firms as well as with a number of the most recognised brands across commerce and industry and financial services, making SSQ the leading choice for candidates and their careers.

For more information, please contact our Italian team on +39 02 8058 1800 (Milan) or +39 06 3671 2815 (Rome).



Consultant Spotlight

Filippo Mazzotti

Filippo Mazzotti studied Law at the Alma Mater Studiorum - University of Bologna where he was awarded his JD degree. He then joined Linklaters LLP where he worked in the corporate, capital markets and banking and finance departments. Filippo moved to Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners and specialised in banking and finance and securitisations law before joining the private practice team at Shilton Sharpe Quarry in 2016.

Contact Filippo on +39 02 8691 0644 or email on filippo.mazzotti@ssq.com



Vicenza. Importanti novità anche in Ubi Banca dove **Annachiara Svelto** è, dal mese di luglio, la nuova chief legal e corporate affairs. La professionista proviene da una lunga esperienza in Pirelli dove, per 16 anni, è stata head of corporate affairs and group compliance.

Esce invece da Ubi **Domenica Lista** che dal mese di luglio è general counsel – head of legal corporate affairs and litigation e corporate secretary di Banca Generali.

Altri cambi di poltrona da segnalare sono quelli di **Cosima Ettore** e **Agostino Nuzzolo**. Risale allo scorso giugno il cambio di Ettore che ha lasciato Barclays per il posto di general counsel di American Express. Ha cambiato, invece, non solo poltrona ma



Agostino Nuzzolo



Annachiara Svelto

Professionista	da	a
Macchiaroli Francesco	General Electric International	Avio Aero
Maglio Valentina	Lavazza	Unichips
Martellino Giorgio	Acquedotto Pugliese	Avio
Martelloni Alessio	Banca popolare di Vicenza	Ubi Banca
Marzari Francesco	Expo 2015	Siram
Mauri Elena	Belstaff	Ermenegildo Zegna
Melfa Roberta	Cassa depositi e prestiti	Simest
Meroni Cristiano	Gabetti property solutions	Gruppo Waste Italia
Mollo Paola	Seven	Eurofidi
Nuzzolo Agostino	Italcementi	Italmobiliare
Padovano Giovanna	Intesa Sanpaolo	Fideuram bank Luxembourg
Pasquali Francesco	Cofely	Engie
Perilli Sandra	Expo 2015	H3G
Pezzulli Bepi	BlackRock	Italiaonline
Salatiello Giovanni	Mondelez	Metro Italia Cash & Carry
Sartor Massimo	Crédit Agricole	Goldman Sachs
Sgattoni Stefania	Rentokil Initial Italia	Poltrona Frau
Spagnoli Riccardo	Google Italy	Warner Music
Spandre Davide	Santander Bank	Terfinance
Spinelli Gabriella Maria	Saint Gobain	Veralli Italia
Svelto Annachiara	Pirelli	Ubi Banca
Rabbolini Chiara	Banca popolare commercio e industria	IWBank Private Investements
Raffini Marco	Gucci	Richard Ginori
Russo Massimiliano	Inticom	Pianoforte Group
Taddeucci Flaminia	E.On Italia	Ilva
Tagliaferri Marco	UniCredit	Banca Popolare di Vicenza
Testore Giuliana	De Agostini Editore	PGM
Ventura Viviana	Philips	Philips Lighting Italy
Zaccaria Pierluigi	Gas Natural Italia	SEA Aeroporti di Milano
Zamuner Stefano	Moncler	Lavazza

Fonte: inhousecommunity.it

anche industry Nuzzolo che ha lasciato la direzione affari legali di Italcementi per diventare capo dell'ufficio legale di Italmobiliare (sempre però all'interno dell'universo Pesenti).

PORTE GIREVOLI TRA STUDIO E AZIENDA

Avvocati passati dalla law firm all'azienda e viceversa (ordine alfabetico)

Professionista	da	a
Amari Carlo	R&P Legal	Mondadori
Calvaruso Adriana	Lombardi Molinari Segni	Gruppo Industriale Maccaferri
Cannizzaro Giuseppe	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	Poste Italiane
Culicchi Roberto	Hogan Lovells	BSI Europe
Gallinoni Luigi	Legance	Ferrari
Giusti Gaudiana	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	Veneto Banca
Kotska Carlo	JUniCredit	Covington & Burling
Lazzarini Shannon	Skadden Arps	UniCredit
Lo Giudice Salvatore	Rai	Studio legale Lo Giudice
Papacchini Anna	Banca Popolare di Vicenza	Mercanti Dorio e Associati
Pavesi Federica	Grimaldi	Hedge Invest sgr
Porrello Calogero	BonelliErede	Kairos Investment Management
Roeder Leila	White & Case	UniCredit
Vecchio Cesare	Avvocato Cesare Vecchio Studio Legale	Enertronica
Zappalà Maria Rosa	Chiomenti	Spafid
Licata Marco	Alstom	Onshore Wind GE Renewable Energy
Lista Domenica	IWBank Private Investments	Ubi Banca

Fonte: inhousecommunity.it

Dallo studio all'azienda: profili di qualità

Spostando lo sguardo sui professionisti che dalle law firm passano alla carriera in house, si nota che sempre più spesso si tratta di giovani, molto specializzati e provenienti da law firm prestigiose. Nella maggior parte dei casi l'industry di destinazione è quella bancaria, ma non mancano gli ingressi nel settore dei servizi, dell'editoria e dell'industria. La società che più di ogni altra ha assunto in house dagli studi legali è stata UniCredit. La banca ha recentemente inserito in ruoli chiave due professioniste che lavoravano in prestigiose law firm internazionali.

Si tratta di **Shannon Lazzarini** e **Leila Roeder**. Lazzarini, che dal mese di febbraio 2016 ha assunto la responsabilità dell'area litigation con la carica di head of group litigation, proviene dallo studio legale Skadden Arps. Mentre Roeder – che è attualmente capo del dipartimento legale di UniCredit corporate & investment



Shannon Lazzarini



Giuseppe Cannizzaro

banking - fino allo scorso febbraio era partner nello studio legale White & Case nella sede di Francoforte sul Meno in Germania. Sembra quindi che le aziende stiano sempre più puntando sulla competenza specialistica e che abbiano quindi alzato i requisiti minimi per entrare in un dipartimento in house. Sono passati invece dallo studio all'azienda per ricoprire posizioni apicali **Giuseppe Cannizzaro** (che in passato aveva già lavorato come capo del legale in Sator) e **Roberto Culicchi**. Cannizzaro, che ha lasciato lo studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, è dall'inizio dell'anno il nuovo general counsel di Poste Italiane. Proviene, invece, da Hogan Lovells **Roberto Culicchi** che da febbraio è stato nominato general counsel della succursale italiana di BSI Europe. In precedenza era il responsabile del dipartimento di equity capital markets della law firm londinese.

Minoritario, invece, il percorso inverso: quello da azienda a studio. Sono stati infatti solo 3 gli inhouse che nel periodo preso in esame sono tornati alla libera professione. Si tratta di **Carlo Kotska**, **Salvatore Lo Giudice** e **Anna Papacchini**. Kotska ha lasciato il ruolo di co head del dipartimento legale di UniCredit per entrare nella law firm londinese Covington & Burling dove si occupa della practice global financial institutions. Lo Giudice è invece rientrato nel suo studio legale, mentre Papacchini è passata a Mercanti Dorio e Associati.

L'energy è secondo

Con 8 cambi di poltrona è il secondo settore industriale più movimentato, anche se lontanissimo dai numeri di quello bancario. Ma l'energy si caratterizza soprattutto per i passaggi tra aziende della stessa industry. Sono più rari infatti gli ingressi da altri settori industriali se non molto regolamentati

PROMOZIONI E NOMINE

Scatti di carriera in azienda per i professionisti delle aree legal

Professionista	Società	Nuovo ruolo
Bertolini Alessandro	British American Tobacco Italia	Vice presidente esecutivo, direttore degli affari legali e delle relazioni esterne
Di Benedetto Donato	Autostrade per l'Italia	Responsabile affari regolatori e concessionari
Di Paolo Andrea	British American Tobacco Italia	Responsabile affari legali
Fazio Giulio	Enel	Direttore della funzione affari legali e societari
Gagliardi Amedeo	Autostrade per l'Italia	Direttore legale
Levate Alfonso	Rossetti Marino	General counsel corporate e litigation & investor relations
Lucatuorto Pier Luigi M.	Cellular Italia	Legal manager
Manzetti Diego	Aig	General counsel
Martinoli Tommaso	BNP Paribas Securities Services	Head of legal department
Minutoli Alessio	Snam	Responsabile affari legali business e commerciale
Orlando Angelica	Sorgenia	Direttore affari legali, istituzionali e regolatori
Parodi Ludovica	Enel	Responsabile affari legali e societari global trading
Tonetti Alessandro	Cassa depositi e prestiti	Chief legal officer
Zanetti Massimiliano	EO.N	Head of compliance & legal regional unit Italia

Fonte: *inhousecommunity.it*



Alessandra Ferrari



Carlo Daniele Gorla

e che fanno capo a un'authority. È questo il caso di **Alessandra Ferrari** che, lo scorso aprile, ha lasciato GE Avio per diventare la nuova direttrice affari legali di A2A. È passato, invece, dalla direzione affari legali di Expo 2015 al settore energetico **Francesco Marzari**. Il giurista d'impresa, che fino allo scorso mese di maggio ha guidato il dipartimento affari legali di Expo 2015, è diventato head of legal affairs di Siram, azienda milanese di servizi energetici.

Cambio di poltrona ma all'interno della stessa industry invece per **Carlo Daniele Gorla** e **Francesco Pasquali**. Gorla è passato da Gdf Suez Energia Italia a Gas Natural Italia come nuovo direttore servizi giuridici. Mentre Pasquali è di recente stato nominato general counsel di Engie – Gdf Suez dopo una lunga esperienza come direttore legale di Cofely, un'altra controllata del gruppo energetico.

Industria e trasporti i più aperti alle altre industry

Nelle infrastrutture, costruzioni e trasporti si segnalano soprattutto passaggi da altri settori regolamentati come l'energia, le telecomunicazioni o il bancario. È, ad esempio, il caso di **Pierluigi Zaccaria** che ha lasciato il settore energia per passare a quello trasporti. Il giurista d'impresa, a partire dal mese di gennaio, è entrato a far parte della divisione affari legali e societari di SEA Aeroporti di Milano con il ruolo di business legal practice development. L'avvocato proviene da Gas Natural Italia, dove ha ricoperto il ruolo di legal and corporate affairs manager. Passaggio di industry anche per **Giorgio Martellino**, **Annalisa Cornetta** e **Francesco Macchiaroli**. Martellino ha lasciato il settore associazioni, fondazioni, enti pubblici (era general counsel e compliance officer di Acquedotto Pugliese) per diventare general counsel di Avio. Proviene invece dalla finanza Annalisa Cornetta che



Pierluigi Zaccaria



Giorgio Martellino

è passata da American Express services Europe limited a Nuovo trasporto viaggiatori (Ntv). Mentre Macchiroli, che è entrato nella stessa società di Martellino ma come responsabile in house per la divisione Avio, ha alle spalle un'esperienza nel settore energy (era senior counsel in General Electric International).

I cambi di poltrona dei big

Il semestre si chiude con uno dei più importanti cambi di poltrona del mercato in house: l'addio di **Antonino Cusimano** a Telecom Italia. Il general counsel, alla guida del dipartimento in house della società di telecomunicazioni dal 2008, lascerà il

PROMOZIONI A TUTTO ENERGY

Sono in tutto 16 le nomine che hanno movimentato il mondo dei legali d'azienda nel corso degli ultimi sei mesi. Il settore che domina per numero di promozioni è l'energy che si distingue per la grande crescita interna dei giuristi d'impresa. Una delle aziende più attive da questo punto di vista è Enel che nei primi mesi del 2016 ha promosso **Giulio Fazio** e **Ludovica Parodi**. Il primo è passato dal ruolo di direttore affari legali e societari per l'Italia a quello di direttore della funzione affari legali e societari di tutto il gruppo energetico (sostituendo lo spagnolo **Francisco de Borja Acha Besga**, che è stato nominato presidente di Enersis, controllata cilena del gruppo Enel). Mentre l'avvocata – che lavora in Enel dal 2008 - ha assunto il ruolo di responsabile affari legali e societari global trading.

In Snam sale invece **Alessio Minutoli** che dal mese di gennaio ha ampliato le proprie responsabilità ed è diventato responsabile affari legali business e commerciale. L'avvocato lavora nella società di San Donato Milanese dal 2010, prima come responsabile legale della distribuzione e del trasporto e poi - dal 2013 - come head of legal affairs. Attivo sul fronte delle nomine anche il settore banca, finanza e assicurazioni. Tra le nomine più importanti si segnala quella di **Alessandro Tonetti** che è il nuovo chief legal officer di Cassa depositi e prestiti. Il professionista ha preso il posto di **Roberta Melfa** passata a Simest, la società italiana per le imprese all'estero partecipata da Cdp. Nel settore delle infrastrutture, costruzioni e trasposti va ricordata la nomina di **Amedeo Gagliani** a capo della direzione legale di Autostrade per l'Italia. Il professionista è subentrato alla gestione temporanea, di circa 8 mesi, di **Michelangelo Damasco** (che dal gennaio 2015 ricopre la carica di general counsel di Atlantia). 



Giulio Fazio



Alessandro Tonetti

*FinPro – Financial & professional risks Marsh spa



Antonino Cusimano



Bepi Pezzulli

prossimo settembre per andare a dirigere gli affari legali di una multinazionale fuori dall'Italia della quale, mentre scriviamo, non è ancora stato rivelato il nome.

Passaggio di peso anche quello di **Bepi Pezzulli** che lo scorso marzo ha lasciato il mondo della finanza e la poltrona di head of legal e compliance di BlackRock per diventare capo del dipartimento legale del gruppo nato dalla fusione di Italiaonline e Seat Pagine Gialle.

Infine, risale alla fine dell'anno scorso, ma non può non essere citato, uno dei cambi di poltrona più importanti. Si tratta dell'arrivo a capo degli affari legali e societari di Rai di **Pierpaolo Cotone**. Il professionista proviene da un'esperienza in Bnl, iniziata nel 2004, dove rivestiva l'incarico di direttore organi statutari e di segretario del consiglio di amministrazione e dei comitati controllo e remunerazione. 🏛️

RECRUITMENT

PER LE OFFERTE DI LAVORO

consulta la nostra rubrica a pag. 112 di questo *MAG*
e scrivi a recruiting@lcpublishinggroup.it





BINELLO (QUADRIVIO): «Ai fondi servono più capitali italiani»

Parla il presidente e fondatore di una delle realtà d'investimento più grandi del Paese: «Il private equity nazionale è sottostimato». «Servono grandi operatori di mercato per attirare gli investitori»



I private equity e il private debt sono l'unica cura per risollevare e far diventare grandi le aziende italiane». **Alessandro Binello**, presidente di Quadrivio sgr, ne è convinto. Non solo perché ha fondato nel 2000 una delle realtà d'investimento più grandi del Paese, con 60 dipendenti e 1,2 miliardi di asset in gestione, che guida assieme all'amministratore delegato **Walter Ricciotti**. Ma anche perché questo tipo di attività, spiega

a *MAG*, è perfetta per il tipo di aziende presenti in Italia: ottima qualità ed eccellenza ma poca liquidità. Oltre che per le ragioni legate alla crisi, come la difficoltà del sistema bancario di erogare nuovi crediti.

Il problema, però, è che «per le potenzialità del sistema, sono ancora troppo pochi gli investitori istituzionali e professionali che decidono di puntare sull'Italia», in particolare quelli italiani. A livello generale, infatti, tra fondi pensione, assicurazioni, casse previdenziali, risparmio gestito e fondazioni, la potenza di fuoco supera i mille miliardi, ma solo una piccola parte (dal 2 al 3% stando ai dati Aifi) è destinata ai fondi di credito italiani.

In Paesi come Francia, Germania o Regno Unito, nei primi nove mesi del 2015 i fondi di credito hanno raccolto circa 18 miliardi, portando a 60 miliardi la capacità di investimento nel credito alle imprese. In Italia, invece, stando a ricerche degli operatori di mercato, i pochi fondi non “bancari” per ora partiti hanno raccolto poco più di 700 milioni. «L'ideale sarebbe che questi operatori investissero almeno il 10% delle proprie risorse

nei fondi di credito italiani, mentre il rischio è che queste vadano all'estero», aggiunge Binello che con Quadrivio sgr è al momento impegnato nella raccolta per una serie di fondi diversi come il terzo fondo di private equity, che ha un target di 300 milioni da raggiungere entro fine anno, il primo di private debt e il primo dedicato alle energie rinnovabili (raccolti 50 milioni su un target di 300 milioni), un fondo di fondi (primo closing a 150 milioni su un target di 200 milioni) e un fondo di venture capital. Spazi per nuovi operatori? «Ci sono e sono anche grandi», assicura il presidente, «il tema vero è capire se ci sono gli investitori».

In che senso, dottor Binello?

Nel senso che le offerte ci sono e anche gli operatori. Mancano però i capitali, in particolare quelli italiani. Se infatti i grandi player internazionali vengono sempre



«Negli ultimi tre anni, nonostante l'industria del private equity italiana sia meno sviluppata rispetto a quella europea o statunitense, l'Italia ha generato i migliori ritorni dall'attività di investimento in termini di Irr, pari al 34,5%»



più spesso in Italia per fare affari, dall'altro lato gli investitori italiani sono ancora restii a investire qui. Parliamo ad esempio di 600 miliardi di euro in mano alle casse previdenziali che rischiano di finire negli Stati Uniti o nel Far East.

Come mai? Poca fiducia nel sistema italiano?

Ci sono una serie di motivi. Innanzitutto credo che questo mercato sia ancora nuovo. Gli strumenti poco liquidi, come private equity o fondi infrastrutturali, sono relativamente recenti, fino a poco tempo fa questo mercato non era strutturato in termini di presenza, operatori e offerta. Oggi questi elementi ci sono, a mancare, forse, è solo un intervento legislativo, in modo da incentivare gli investimenti in Italia.

E quali sono gli altri motivi? Performance insoddisfacenti?

Tutt'altro. Negli ultimi tre anni, nonostante l'industria del private equity italiana sia meno sviluppata rispetto a quella europea o statunitense, l'Italia ha generato i migliori ritorni dall'attività di investimento in termini di tasso interno di rendimento, pari al 34,5%. Questo perché c'è una minore concorrenza dovuta al numero inferiore di operatori specializzati e un elevato numero di medie imprese rispetto agli altri Paesi europei.

Allora cosa li frena?

Probabilmente è una questione culturale. Da una parte gli investitori tendono più a portare avanti operazioni di mercato piuttosto che trovare un posizionamento in attività illiquide. Dall'altra parte è anche vero che in Italia c'è sempre questa tendenza all'esterofilia a pensare che fuori dai confini nazionali le cose vadano meglio. In realtà ci sono asset eccellenti anche da noi.

QUADRIVIO IN CIFRE

60

I professionisti presenti nella sgr

1,2 miliardi

Asset in gestione

Oltre 200

Gli investitori della sgr

5

Uffici nel mondo
(Milano, New York, Hong Kong,
Singapore, Londra)

Servirebbe quindi un polo aggregatore, un po' come vuole essere il fondo Atlante...

Servono operatori di mercato. Il pubblico, con il fondo Atlante, può intervenire ma rischia di non aiutare la crescita e lo sviluppo di operatori indipendenti che riescano a raccogliere capitali. Inoltre, servirebbero fondi grandi, da 300 a 500 milioni, e autonomi che possano operare in maniera sistematica sull'economia reale.

Nonostante questo il private equity sembra essere definitivamente ripartito, è d'accordo?

Sì, ma per le potenzialità del mercato italiano le operazioni sono ancora poche e la raccolta limitata. Il nostro mercato è sottostimato.

Crede che la Brexit possa influenzare la timida ripresa della finanza italiana?

Personalmente non credo che si farà, non conviene e troveranno il modo di lasciare la situazione invariata, almeno dal punto di vista finanziario. A spaventare di più è in realtà la situazione delle banche italiane.

In questo contesto di estrema volatilità e incertezza, cosa cercano gli investitori?

Cercano principalmente buoni asset, quindi aziende ben organizzate, managerialità e sviluppo internazionale. L'Italia ospita molte aziende di questo tipo, ma sono poco liquide e hanno una dimensione ridotta, per questo motivo il private equity è l'ideale molto più che la Borsa. Le imprese hanno bisogno del nostro aiuto perché oggi o diventi grande o sparisce. E questo vale anche nel mercato finanziario.

Le dimensioni contano dunque?

Tantissimo. Per un fondo, essere grande, in termini di struttura e di risorse, oltre che di masse, consente di ridurre il rischio controparte e di migliorare i processi interni grazie alla presenza di personale specifico per quell'attività.



« Oggi abbiamo superato la soglia di 1,2 miliardi di euro in gestione e probabilmente riusciremo ad arrivare ai 2 miliardi nei prossimi 6 o 12 mesi. La dimensione ideale sarebbe quota 5 miliardi, ci arriveremo »





Ma essere grandi implica avere una governance chiara e definita, anche per un private equity...

Esatto. Avere o meno politiche di governance chiare è ciò che fa la differenza fra una boutique e un'azienda, assieme a una presenza di asset class diverse dal private equity. Il modello statunitense è chiaro ed è quello vincente.

Qual è il vostro obiettivo in termini di masse?

A oggi abbiamo superato la soglia di 1,2 miliardi di euro in gestione e probabilmente riusciremo ad arrivare ai 2 miliardi nei prossimi 6 o 12 mesi. La dimensione ideale sarebbe quota 5 miliardi, ci arriveremo.

Per arrivare a queste cifre dovrete crescere ancora. Quali sono le vostre strategie per il futuro?

Puntiamo a crescere per linee interne ed esterne.

Quindi intendete acquisire realtà d'investimento già consolidate?

Sì, anche.

E siete in trattativa con qualcuno o ancora in una fase di "scouting"?

Siamo in trattative ma è ancora presto per arrivare a qualche conclusione.



Da poco vi siete lanciati anche con un fondo di fondi. Come sta andando su quel fronte?

È un ottimo veicolo, le performance sono buone con un rendimento dall'8 al 12%. Il problema è che piace meno agli investitori rispetto a un fondo diretto soprattutto per un tema di fee, però i ritorni ci sono. Bisogna presentare qualità e strategia, è questo ciò che fa la differenza.

Il pricing conta molto oggi?

È sicuramente un tema. Il mercato ha fatto una grande selezione da questo punto di vista. Prima si offrivano prodotti sbagliati e troppo cari. Oggi c'è maggiore attenzione a questo aspetto e l'unico modo per superarlo è la qualità. 🍷

IL PUNTO SULL'UNIONE BANCARIA:

tra criticità e risoluzioni

I recenti avvenimenti economico-politici hanno reso evidente la fragilità del sistema finanziario Ue

Tra Brexit, volatilità dei mercati e la crisi del sistema finanziario, il tema dell'Unione bancaria è tornato con forza al centro dell'attenzione delle istituzioni europee. Armonizzare in tutta l'Unione la regolamentazione e la vigilanza delle attività bancarie e realizzare una volta per tutte un sistema comunitario di risoluzione delle crisi sono oggi più che mai



urgenti e necessarie, per evitare che la crisi di un istituto possa compromettere la stabilità del suo Paese e quindi dell'intera Eurozona. Il processo di unione bancaria iniziato nel 2014 con l'entrata in vigore del Meccanismo unico di vigilanza e proseguito quest'anno con l'introduzione del Meccanismo unico di risoluzione (che contiene tra le altre la norma sul bail-in); manca ora del completamento del terzo e ultimo pilastro: il Sistema europeo di assicurazione dei depositi.

La strada verso l'unità definitiva è però ancora lunga e presenta una serie di problematiche da risolvere. Fra queste ci sono il complicato recepimento del fiume normativo Ue da parte delle banche dei singoli Paesi, la complessità della Brrd e il controverso bail-in, che ha provocato un senso di sfiducia verso il sistema bancario e maggiore incertezza. Senza contare la quantità di non performing loans presenti nel sistema (900 miliardi di euro a livello europeo) che pesano sui bilanci e impediscono alle banche di erogare nuovo credito.

Su questi temi si sono confrontati banker, rappresentanti delle istituzioni ed esperti del settore nel convegno organizzato dallo studio legale Grimaldi dal titolo "La gestione delle crisi nel sistema bancario: le regole europee e il mercato italiano" a cui *MAG* ha partecipato.

Di seguito i principali interventi dei relatori e degli ospiti dell'evento. 🗣️



MARIO NAVA

Direttore del Financial system surveillance and crisis management (Fisma) della Commissione europea

«Si potrebbe pensare a un bail-in limitato ad alcune determinate passività»

L'idea di creare un'Unione bancaria nasce dalla crisi del 2010-11 e dalla necessità di spezzare il vincolo che c'è tra le banche e gli Stati, che durante il periodo di incertezza, in alcuni Paesi, sono intervenuti a supporto del sistema. Ora il sistema deve sostenersi da solo e questo sulla base di tre pilastri fondamentali. Fra questi, due aspetti sono centrali. Il primo è la pianificazione: una fase nuova in cui le banche devono organizzarsi prima di una crisi in modo da non trovarsi impreparati. Sembra un passaggio banale ma in realtà è uno degli elementi cruciali dell'unione bancaria assieme al bail-in, considerato un rischio per il sistema perché mina la fiducia degli investitori. In questo contesto, una delle ipotesi che si possono fare per rendere meno invasiva questa soluzione potrebbe essere quella di selezionare alcune passività che possono essere soggette al bail-in. Creare quindi una sorta di "narrow bail-in" estremamente limitato ma che potrebbe comunque essere risolutivo. 🗣️



SALVATORE MACCARONE

Presidente del Fondo interbancario per la tutela dei depositi (Fitd)

«Il tema degli aiuti di Stato rischia di compromettere la garanzia comune sui depositi»

Tra le varie parti che compongono il più ampio progetto dell'unione bancaria, oltre alla direttiva BRRD, che è stata applicata in via urgente e in una situazione critica, una novità importante è quella che riguarda il Sistema europeo di assicurazione dei depositi. La costruzione progressiva di un sistema di assicurazione e garanzia dei depositi a livello europeo è positiva ma, se applicato a livello nazionale, rischia di scontrarsi con il tema degli aiuti di Stato. Il limite agli aiuti pubblici, fra le altre cose, ha infatti impedito l'applicazione delle norme che consentono ai fondi di tutela nazionali esistenti, come il Fitd, di intervenire in via preventiva ad esempio nei casi delle quattro banche salvate o in quello di Tercas. Questa limitazione, giustamente, ha lo scopo di evitare che il salvataggio delle banche pesi sui tax payers. Tuttavia, anche in vista della creazione di un Sistema di garanzia europeo, bisognerebbe trovare una risoluzione a questi conflitti e valutare le situazioni caso per caso. 🇮🇹



STEFANO ROSSETTI

Direttore generale di Unipol Banca

«Serve una soluzione di sistema per risolvere le complessità»

Oggi il sistema bancario si trova di fronte a due problematiche: un eccesso di capacità produttiva e una scarsa marginalità, che è uno dei problemi principali. Da un lato infatti il mondo del lending che non guadagna più con i mutui e i prestiti personali, dall'altro è proprio di questa ripresa del credito che il sistema economico ha bisogno per ripartire. Inoltre, sul sistema finanziario hanno pesato anche le iniziative di risoluzione che hanno caricato sulle spalle delle banche il salvataggio delle realtà concorrenti meno virtuose. In questo contesto, quello che servirebbe non è andare incontro alle banche ma all'intero sistema, sia in termini di regolamentazione e sia ad esempio per quanto riguarda l'aggiustamento e l'organizzazione del sottostante dei crediti deteriorati, evitando i tecnicismi. 🇮🇹



financecommunity 

Il primo strumento
di informazione sui protagonisti
del mercato finanziario



www.financecommunity.it



FRANCESCO VANNI D'ARCHIRAFI

Ceo di Citi Holdings

«Creare una bad bank interna è una soluzione efficace per tutte le banche»

Per fronteggiare la crisi, nel 2009, abbiamo deciso di separare la parte core bank da quella non core, i cui asset, il 40% delle attività della banca, avevano un valore di circa 900 miliardi di dollari. In questi anni abbiamo venduto asset per 700 miliardi, arrivando a gestire il 4% delle attività del gruppo e l'11% del capitale. Una recovery importante, frutto di un'attività di analisi di dati come prodotti, geografie e tipologie clienti, che ha aiutato a rendere la banca più organizzata e gestibile e ad accrescere il valore delle attività core. Portare avanti un'attività di recovery fatta bene, dunque, consente non solo di evitare eventuali procedimenti risolutivi ma anche di riuscire a rispettare più agevolmente le normative europee. 🇪🇺



MASSIMO MUCCHETTI

Presidente della X Commissione del Senato

«Per l'Italia è difficile far valere l'interesse nazionale ai tavoli internazionali»

I cambiamenti in atto nel sistema bancario sono naturalmente legati a doppio filo con la politica, che allo stato attuale fa fatica a far valere l'interesse nazionale ai tavoli internazionali. Prendiamo ad esempio il bail-in. È positivo perché ci consente di evitare di utilizzare denaro pubblico per il sistema bancario ma allo stesso tempo l'idea che le banche debbano continuare a erogare credito senza alcun tipo di aiuto esterno sembra essere poco realizzabile. Una soluzione ideale è stata quella adottata dal governo del Regno Unito che nel 2008 ha nazionalizzato la Royal Bank of Scotland spendendo 13 miliardi di sterline ma trovandosi ora con una quota che ne vale il doppio. In Italia questo non è stato possibile, ad esempio, per salvare le quattro banche in dissesto. Lo Stato ha dovuto intervenire col freno a mano tirato e la politica è intervenuta troppo tardi. 🇮🇹



ALESSANDRO PROFUMO

Presidente di Equita Sim

«Serve un nuovo business model per le banche»

Esiste una serie di temi sui quali a mio avviso dovremmo prestare attenzione. Innanzitutto quello dell'applicazione burocratica e rigida delle norme, che è uno dei problemi del modello istituzionale europeo che rischia di compromettere non solo il sistema bancario ma anche il sistema politico in sé. Poi c'è il tema della modalità dell'esercizio della supervisione, che deve necessariamente seguire la strada della trasparenza, in modo da non provocare anche una fuga degli investitori dalle banche. E infine la necessità sempre più stringente di una revisione del business model degli istituti di credito che oggi non funziona più. I ricavi delle banche, infatti, sono sempre più bassi e con le strutture di costo che abbiamo oggi questo modello si sta rivelando insostenibile. Considerando questi aspetti, appare chiaro che gli sforzi del sistema dovrebbero convergere verso la creazione di un nuovo modello bancario che possa funzionare nel contesto attuale. 🇮🇹



MASSIMO RACCA

Responsabile tutela del credito di Bpm

«La solidità delle banche è diventata una priorità per gli stakeholders»

Il bail-in ha portato un cambio di paradigma nel settore dei servizi finanziari e ha posto l'attenzione su aspetti come la fiducia e la solidità delle banche. Il primo perché oggi per i clienti e gli azionisti il rischio di venire trascinati dai problemi della banca, che non hanno nulla a che vedere con i servizi che offre, è maggiore. Di conseguenza la banca necessita di un rapporto con i propri clienti ancora più rafforzato. In secondo luogo oggi gli stakeholders sono molto più attenti alla solidità delle banche piuttosto che ad aspetti come il brand, la prossimità o i prodotti. In questo contesto la complessità aumenta ulteriormente perché le banche hanno coefficienti patrimoniali da rispettare e crediti deteriorati da smaltire. Gli npl, in un contesto di mercato meno speculativo, oggi possono essere asset class molto interessanti per gli investitori. 🇮🇹

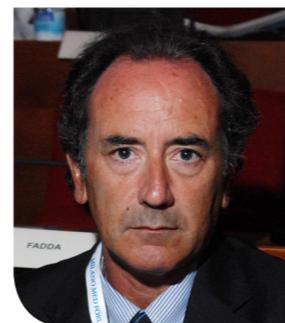


GIAMPAOLO ALESSANDRO

General counsel di UniCredit

«L'eccesso di prudenza rischia di far morire le banche sane»

Quello che stiamo vivendo è un periodo di grande trasformazione, da un mondo statico con alti margini a uno in cui una serie di criticità impedisce la piena risoluzione dei problemi. Fra queste c'è l'elevata complessità della riconciliazione dei vari istituti con le norme europee. Complessità che provoca poi incertezza e quindi instabilità. Occorre riuscire a stare al passo con la produzione normativa, ma soprattutto mettersi nell'ottica che questo momento storico è senza precedenti in modo da evitare di accettare passivamente ciò che viene imposto ma piuttosto compiere, a tutti i livelli, una selezione normativa che sia efficace e sulla base delle reali esigenze del sistema. Questo perché l'eccesso di attenzione e di prudenza, nell'attuale contesto, rischia di far morire sana una realtà che invece potrebbe trovare autonomamente il modo di andare avanti. 🇮🇹



MARCELLO MENTINI

Head of regulatory impact assessment di Intesa Sanpaolo

«Bisogna ragionare sulle norme e renderle coerenti con i principi nazionali»

L'impatto della regolamentazione sul sistema finanziario è stato sottovalutato, in particolare se consideriamo che altre norme devono ancora arrivare e potrebbero avere conseguenze più significative sull'economia reale. Il rischio maggiore, in questo contesto, è un effetto separazione fra le norme europee e quelle nazionali. A livello di singoli Paesi, infatti, non sono state pianificate particolari risoluzioni a livello di sistema e per questo spesso le norme europee sono state viste distanti, se non in contrasto, con i principi nazionali. Inoltre c'è stata una certa incoerenza tra gli interventi stessi. Tutto questo ci fa capire come ci sia bisogno di ragionare bene sulle nuove norme ed eventualmente correggere quelle che si sono rivelate non efficaci. 🇮🇹



di laura morelli

SE L'IRLANDA RIVEDE IL PIL 2015 a +26%

La cifra ha lasciato interdetti anche gli stessi analisti del Central Statistics Office al T12 di Skehard Road a Cork, in Irlanda: +26,3%. È la stima di crescita del Pil irlandese del 2015 calcolata dagli esperti, oltre tre volte in più rispetto alla stima precedente, pari al 7,8%.

Si tratta di un risultato ancora parziale e legato a determinate contingenze. Se scendiamo nel dettaglio, si vedrà infatti che nel primo trimestre 2016 il Pil irlandese è calato del 2,1% mentre su base annua la crescita è stata del 2,3%.

Tuttavia il dato è significativo perché riporta al centro dell'attenzione globale uno dei Paesi più colpiti dalla crisi e soggetto a politiche di austerità che altrove hanno solo peggiorato la situazione. L'Irlanda è uscita con successo dal piano di aiuti nel 2014 e da allora la crescita non si è mai fermata. Oggi la disoccupazione è scesa al 7,8% dall'11,4% di due anni fa, le entrate



fiscali sono in aumento e la spesa dei consumatori è cresciuta del 4,5%.

Ora questa incredibile rilettura al rialzo che secondo *Bloomberg* è il risultato di una combinazione di fattori. Fra questi ad esempio l'aumento del numero di aerei importati con contratti di leasing internazionali, la crescita quasi raddoppiata del settore delle costruzioni (+ 87%) ma soprattutto il trasferimento di sede di alcune multinazionali proprio a Dublino, attratte

dall'aliquota accomodante del 12,5%, che ha provocato un salto dello stock di capitale fisso nei conti nazionali.

Con questa rivisitazione del Pil 2015 la percentuale del rapporto debito/Pil dell'Irlanda dovrebbe quindi scendere al di sotto dell'80% rispetto al 120% precedente.

Nonostante la minaccia Brexit sia sempre dietro l'angolo – per il ministro delle Finanze irlandese **Michael Noonan** l'uscita dall'Ue del Regno Unito potrebbe pesare all'Irlanda fino all'1,6% di Pil – in realtà Dublino, complice la sua politica fiscale e la lingua inglese, si è già imposta come una delle città più titolate ad attrarre i capitali in uscita da Londra e in cerca di un porto sicuro in Europa. 🇮🇪

PER IL RISPARMIO GESTITO

la parola chiave è flessibilità

Tra incertezza, volatilità e tassi sotto zero, l'industria del risparmio gestito studia i migliori sistemi per contenere il rischio e assicurare i rendimenti. Spazio a obbligazioni e investimenti alternativi

Prudenza, sangue freddo e diversificazione. Nell'industria del risparmio gestito sono questi gli imperativi che stanno regolando l'attività degli operatori nelle settimane post-Brexit.

Non potrebbe essere diversamente considerando la brusca reazione dei mercati finanziari. La sterlina ha perso molto terreno, in particolare contro il dollaro (arrivando ai minimi degli ultimi 30 anni), così come i mercati azionari europei. A guidare i ribassi sono stati i listini più fragili (Grecia, Italia, Spagna) e a livello settoriale i titoli finanziari. Impatti rilevanti si sono registrati anche nel reddito fisso, con un "flight to quality" (ossia una corsa verso i titoli ritenuti più sicuri) che ha spinto ancora più in basso i rendimenti decennali dei Treasury americani a 1,445% e i Bund tedeschi a -0,127%, e dall'altra parte ha spinto verso l'alto lo spread sui titoli governativi della periferia e sui corporate.



In particolare, evidenziano gli analisti di Anima, nelle scorse settimane sono state le banche italiane a subire i danni collaterali maggiori per lo shock prodotto dal referendum inglese del 23 giugno, complice la centralità dei titoli bancari sul listino italiano e nell'economia del nostro Paese che indeboliscono le prospettive di ripresa e portano operatori e investitori ad adottare un posizionamento più cauto nei confronti della Penisola.

Il peso dell'incertezza

Ai forti ribassi dei primi giorni post-Brexit è però seguito un parziale rimbalzo dei listini al punto che ora per gli addetti ai lavori è difficile prevedere quali saranno le prossime reazioni dei



Marco Romani

mercati. «La Brexit ha provocato oscillazioni molto forti sui mercati che sono destinate a restare per molto tempo perché alimentate dall'incertezza», osserva **Marco Romani**, head of advisory della compagnia assicurativa Cnp Partners. La Brexit, aggiunge, «è un evento politico senza precedenti e in quanto tale tutto dipenderà dagli accordi che il Paese prenderà con l'Unione europea». È per questo che «a oggi le conseguenze pratiche dell'uscita del Regno Unito

dall'Ue sono poco prevedibili». Quello che è certo, aggiunge, «è che ci sarà un rallentamento economico, sia dell'Europa sia del Regno Unito stesso, che potrà costare all'Eurozona dallo 0,2 fino all'1% di Pil».

A livello macro, per

Matteo Ramenghi, chief investment officer di Ubs Wealth Management Italy, «l'incertezza causata dalla Brexit probabilmente indurrà le banche centrali a mantenere politiche monetarie espansive più a lungo di quanto sperato». Di conseguenza «le aspettative di un rialzo dei tassi, in particolare negli Stati Uniti, sono crollate lo scorso 24 giugno, insieme ai rendimenti dei titoli di Stato», tanto che oggi «circa un quarto dell'economia mondiale presenta tassi d'interesse negativi, una situazione di cui non vi è traccia nella letteratura finanziaria», aggiunge.

I tassi sottozero, sostiene Ramenghi «possono comunque dare un contributo positivo, poiché spingono le banche a non detenere eccessiva liquidità (e, quindi, a impiegare il denaro) e abbassano i rendimenti dei titoli di Stato aiutando le finanze pubbliche e forzando gli investitori ad assumersi più rischio». Tuttavia, dall'altro lato della medaglia, «la crescita dei prestiti bancari rimane anemica se non completamente assente, mentre l'attesa



Matteo Ramenghi

svalutazione di alcune monete non sempre si è materializzata», osserva, evidenziando inoltre che «con tassi estremamente bassi le banche si trovano a operare con margini e profitti minimi».

Cautela e diversificazione

Per chi lavora nel settore del risparmio gestito, questa situazione fra lo stallo e l'incertezza può avere un forte impatto sui portafogli e sul sentiment dei clienti. Con il rischio, più alto, «della richiesta del riscatto dei propri investimenti. E se le masse diminuiscono, per tutti questi motivi, si riducono anche i margini», aggiunge Romani. L'equilibrio più difficile da sostenere, in questa fase, sta nell'offrire un rendimento ai propri clienti che sia adeguato e soprattutto di calmierare il rischio.

In questo contesto, aggiunge Romani, «flessibilità e diversificazione sono le migliori strategie» sia nella scelta di obbligazioni e azioni e sia nella valutazione di «investimenti alternativi, dall'immobiliare al private equity». Nel caso delle assicurazioni, ad esempio, «offriamo prodotti come le polizze multiramo (I e III) che ci consentono di unire la sicurezza dei prodotti assicurativi tradizionali alle opportunità di rendimento dei prodotti Unit Linked, in più con una gestione separata a capitale garantito dalla compagnia».

L'obiettivo, nel clima attuale, «è essere vicini al risparmiatore ed essere attrezzati per prevenire le oscillazioni del mercato».

A livello pratico, come suggerisce Anima sgr nel suo ultimo report, la preferenza relativa va dunque alle obbligazioni, in particolare asset class dei titoli societari e degli high yield, le



uniche che continuano a offrire una valida risposta alla domanda di rendimento anche se più esposte nel breve termine alla volatilità e a situazioni di scarsa liquidità. Quanto ai mercati azionari, l'esito inatteso della Brexit ha introdotto un elemento di debolezza nello scenario europeo e di conseguenza un atteggiamento più cauto da parte degli operatori sulle borse del vecchio Continente, a vantaggio degli Usa e degli emergenti. Infatti, nell'immediato sono troppo incerti gli sviluppi della Brexit per permettere una presa di posizione netta sui listini europei.

Per gli analisti di Anima dunque l'ideale è un posizionamento scarico di azioni e che ha permesso al gruppo di contenere la volatilità nelle ultime settimane. 🚫

BREXIT?

Solo un precedente: la Groenlandia che per andarsene ci mise tre anni

Come si vive il post “leave” nella City? *MAG* ha fatto un giro negli uffici di Hogan Lovells tra avvocati alle prese con contingency plan e il rebus del passporting

di sabrina provenzani

L unica cosa sicura è che Brexit sarà un'enorme opportunità per molte law firm inglesi. Sul resto, a poche settimane dal voto, continua a dominare l'incertezza visto il vuoto di potere politico e, di conseguenza, di indicazioni chiare sull'eventuale negoziato con l'Unione europea. *MAG* ne ha parlato con alcuni partner negli uffici londinesi di Hogan Lovells, a un passo dalla City.



«Ci aspettiamo un forte incremento di lavoro in alcune practice, a cominciare dal regulatory e financial services. Ma lavoriamo ormai da oltre un anno all'approfondimento delle diverse opzioni e possiamo contare su un network di esperti in grado di rispondere ad esigenze diverse. E per il momento non abbiamo la necessità di nuove assunzioni», chiarisce il deputy ceo **David Hudd**. Lui stesso è un capital market lawyer, specializzato in deal finanziari fin dalla nascita del mercato europeo, 30 anni fa. Come la stragrande maggioranza dei professionisti



David Hudd

inglesi in attività, ha sempre operato all'interno di un framework continentale. Hogan Lovells è in una posizione piuttosto solida per affrontare le incognite post-Brexit. È una firm con un forte radicamento inglese ma anche con un ampio global reach, presente in 26 Paesi, con il 45% del business fra Londra e l'Europa, 45% nelle Americhe, 10% in Asia. Inoltre, fin dal 2014, in preparazione del referendum scozzese per l'indipendenza, ha creato una robusta constitutional task force che ora risulta cruciale per affrontare una sfida inaudita su scala globale: l'eventuale *disentanglement* di oltre 40 anni di accordi legali e relazioni commerciali Uk/Ue.

«Abbiamo già approntato dei contingency plan con alcuni clienti nel periodo antecedente al referendum, mentre con altri, che non avevano previsto questo risultato e le sue conseguenze, il lavoro sui possibili scenari e sulle azioni da intraprendere è in corso in queste settimane. In mancanza di indicazioni politiche di qualsiasi tipo e perfino della certezza che il processo venga davvero avviato, l'assistenza che stiamo dando ai



Susan Bright

clienti in questa fase è prevalentemente strategica. Il primo nodo da sciogliere è come avverrà la negoziazione di uscita dall'Ue, che richiederà appunto un laborioso e complesso lavoro di policy making per tutte le parti coinvolte. In seguito, e sulla base degli esiti del primo negoziato, ci sarà da costruire il framework legale per gli accordi sostitutivi» chiarisce **Susan Bright**, regional managing partner Uk e Africa con esperienza ventennale a Bruxelles, Washington e Londra. La finestra prevista dal trattato di Lisbona

Siamo tornati a Londra

CASTALDI PARTNERS
1996


BUCKLES
Solicitors

CASTALDI PARTNERS • MILANO • PARIS • LONDON



per l'uscita di un Paese membro è di due anni dall'attivazione dell'articolo 50. Una corsa contro il tempo: «L'unico precedente è la trattativa per l'uscita della Groenlandia negli anni '80, che richiese tre anni. In quel caso, la problematica legale principale riguardava i diritti di pesca. Inutile dire che nel caso di uscita del Regno Unito le implicazioni legali sarebbero molto più complesse», continua

Bright. Uno dei settori che potrebbero esplodere è proprio quello del contenzioso con l'Unione europea.

Il nodo immediato, in un contesto così inedito, è appunto la necessità di impostare un negoziato con l'Ue che tenga in considerazione le esigenze dei clienti. «I nostri assistiti vogliono conoscere nei dettagli l'impatto di Brexit su tutti gli aspetti del proprio business.

Oltre a fornire scenari, li incoraggiamo e li assistiamo nel presentare le loro istanze al governo già in questa fase di preparazione alla negoziazione». Altro snodo cruciale è il destino del passporting, la licenza a esportare servizi o aprire sedi in tutti i Paesi europei, che è uno dei capisaldi del mercato unico e che, dopo Brexit, potrebbe venire meno per società e istituzioni operative a Londra. **Dominic Hill**, partner specializzato in financial services and institutions che guida l'attività di Hogan Lovells in questa fase, sottolinea come l'impegno sia prevalentemente strategico.

«Una delle principali preoccupazioni per i nostri clienti riguarda quale sarà in futuro la procedura e l'accesso al passporting. Alcuni stanno effettivamente valutando se e dove trasferire i loro headquarter. Lavoriamo in pool con i nostri uffici in altre giurisdizioni europee per chiarire ai clienti pro e contro di un possibile trasferimento e delle singole questioni di merito per ogni Paese. Fra gli elementi che maggiormente potranno influenzare le scelte di trasferimento ci sono la lingua, le infrastrutture, la facilità delle procedure di



Dominic Hill

assunzione, il livello di imposizione fiscale, la “cultura” degli enti regolatori. Come alternativa a Londra, le giurisdizioni europee considerate più interessanti sono l'Irlanda e il Lussemburgo, ma

alcuni nostri clienti stanno prendendo in considerazione anche la Francia, la Germania e altri Paesi».

Uno dei problemi di questa fase è, però, il timing. Hill ha recentemente assistito un cliente nel processo di “accreditamento” in Lussemburgo. La procedura è durata un anno. Difficile prevedere cosa accadrà se le richieste fossero migliaia.

Per questo, lo studio ha già attivato team dedicati in financial services, trade and commercial law, data protection, employment, tax in alcune delle giurisdizioni chiave: Regno Unito, Italia, Francia, Germania, Olanda, Spagna. C'è un rischio concreto di risentire del crollo della sterlina? Secondo Hudd «abbiamo superato la recessione del 2008 e altre situazioni di mercati in

difficoltà. Come global firm abbiamo il 59% del nostro fatturato in dollari, il 22% in euro, il 18% in sterline e il resto in altre valute e non siamo quindi esposti ai rischi di un fatturato totalmente o in gran parte in sterline. Siamo quindi in grado di controbilanciare un calo di revenues in alcuni settori. È possibile ci siano contraccolpi negativi per esempio sul mercato UK del real estate o delle acquisizioni: ma anche che una sterlina debole attragga investitori. In generale, le grandi firm globali sono in una posizione privilegiata, mentre le boutique, penso a studi focalizzati sulle operazioni di private equity, potrebbero incontrare delle difficoltà in un mercato molto volatile. Tuttavia ritengo sia troppo presto per fare previsioni». 🇬🇧



DOPO DI NOI: non solo trust

La legge che tutela le persone con disabilità grave dopo la morte dei genitori si apre a un nuovo strumento giuridico: la donazione modale per costruire fondi

Approvata in via definitiva martedì 14 giugno 2016 alla Camera con 312 voti a favore, 64 contrari e 26 astenuti, la legge sul “Dopo di noi” è arrivata in Italia, ultimo tra i Paesi dell’Occidente avanzato, dopo molti anni di attesa. Era da tempo infatti che le associazioni che si occupano della cura e del supporto delle persone disabili gravi (ovvero «un soggetto che a causa di una minorazione, singola o plurima, abbia ridotto l’autonomia personale, correlata all’età, in modo da rendere necessario un intervento assistenziale



Stefano Zamagni

permanente continuativo e globale» legge 104 del 1992) e delle loro famiglie chiedevano specifiche tutele quando vengono a mancare i parenti che li hanno seguiti fino a quel momento.

«La legge - spiega **Stefano Zamagni**, economista, ex presidente dell’Agenzia per il terzo settore e attuale presidente pro tempore della Fondazione Italia per il dono - stabilisce la creazione di un fondo per l’assistenza e il sostegno alle persone disabili che non hanno l’aiuto della famiglia e agevolazioni per privati, enti e

associazioni che decidono di stanziare risorse a loro tutela. Inoltre, per la prima volta in Italia, si introduce il trust. Si tratta di uno strumento giuridico che consente al genitore di lasciare denaro e proprietà immobiliari in gestione a un soggetto persona fisica o fondazione che li amministrerà al momento della loro morte per conto del figlio».

Oltre il trust: la donazione modale

L'obiettivo del provvedimento è garantire la massima autonomia e indipendenza alle persone disabili. E tuttavia l'istituto giuridico

del trust, a causa dei costi molto alti, finisce per limitare molto il numero dei possibili beneficiari. Così, dopo mesi di contestazioni, il Senato ha accolto le richieste, avanzate da Fondazione Italia per il dono, di introdurre un'altra figura giuridica meno onerosa.



Salvatore Mariconda

«La legge, nell'articolo 6, ha indicato la possibilità di costituire dei fondi utilizzando, oltre all'istituto del trust, quello della donazione modale presso i cosiddetti intermediari filantropici. Si tratta di organizzazioni non lucrative di utilità sociale (onlus), riconosciute come persone giuridiche che svolgono attività benefica», rivela il notaio **Salvatore Mariconda**, consigliere di amministrazione della fondazione.

Una soluzione per tutti a costo ridotto

L'opzione prevista dall'articolo 6 della legge si rivolge alle famiglie con reddito medio-basso perché, come chiarisce Zamagni «i figli portatori di handicap grave non nascono solo nelle famiglie agiate. Perché negare quindi alle famiglie con reddito medio-basso questa possibilità?».

«Queste persone – continua Mariconda – possono, con una semplice donazione o per testamento, destinare risorse al futuro dei loro figli con costi molto ridotti rispetto a quelli connessi alla costituzione di una struttura ad hoc come una fondazione o un trust. Tali strutture necessitano infatti di organi sociali stabili, assistenza fiscale e legale continua, revisione ecc. e pertanto presentano costi di gestione significativamente superiori».

Attenzione puntata sulla qualità dell'assistenza

La donazione modale consente di costituire un fondo presso una fondazione onlus a cui vengono assegnati gli stessi obiettivi del

Stewart Title: la gestione degli immobili donati è *Facile*

La società Stewart Title ha elaborato un nuovo prodotto assicurativo, denominato Donazione Facile, volto a facilitare la commerciabilità del bene donato. Si tratta di un prodotto innovativo e centrale in un momento di rinnovata attenzione alle tematiche di gestione e disposizione dei patrimoni immobiliari detenuti dalle famiglie italiane, anche alla luce del possibile aumento delle imposte di successione e donazione.

Come è noto, i beni immobili oggetto di donazione scontano un rilevante pregiudizio nell'ipotesi di circolazione successiva alla donazione. Infatti, l'acquirente o il soggetto mutuante, che abbia costituito ipoteca sul bene, si assumono il rischio che gli eredi legittimari del donante, lesi nella loro quota legittima, possano agire per la restituzione dell'immobile donato privo di eventuali ipoteche poste sullo stesso

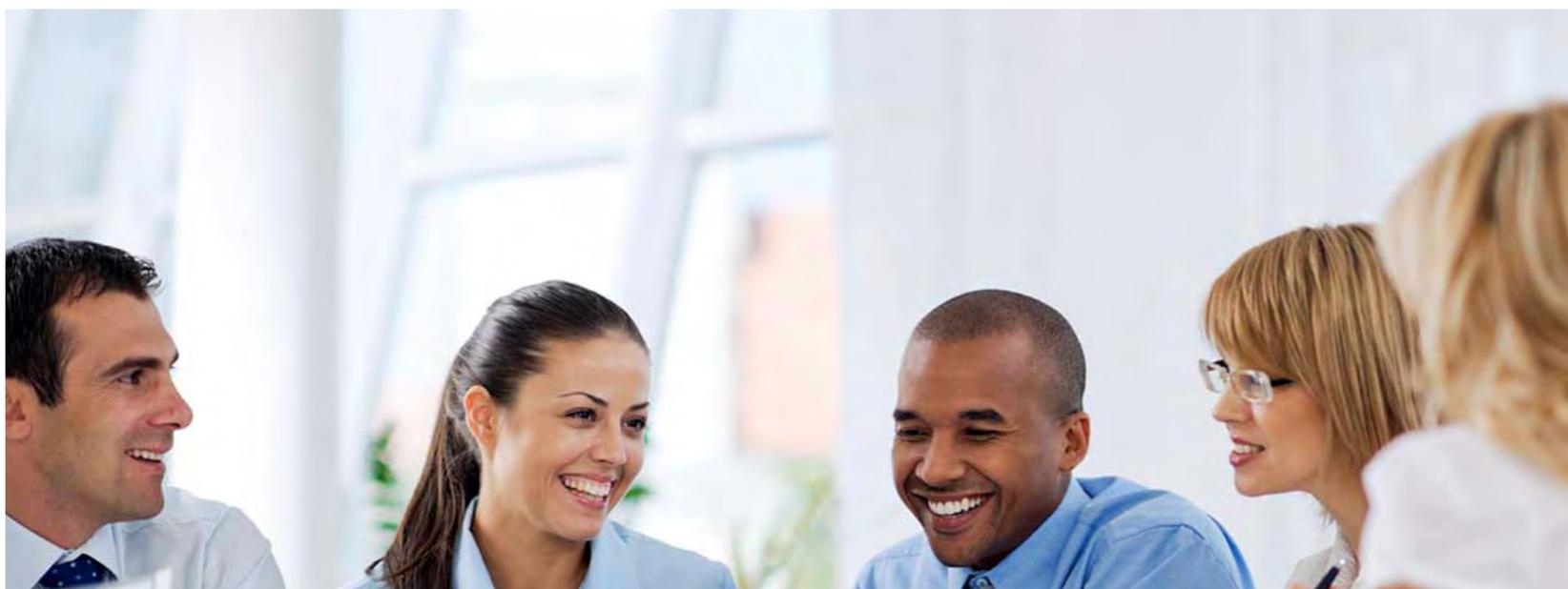
successivamente alla donazione. In assenza di opposizioni, l'azione di riduzione si prescrive nell'ordinario termine decennale calcolato a partire dalla morte del donante o, qualora lo stesso sia ancora in vita, in vent'anni dalla trascrizione della donazione.

Donazione Facile elaborata con l'ausilio di importanti notai esperti di vicende successorie e donative, nonché con il supporto dello studio legale Withers, copre i rischi derivanti dall'acquisto e/o dal finanziamento di beni immobili donati e, dietro il versamento di un premio una tantum, garantisce l'assicurato, contro il rischio inerente all'obbligo di restituzione dell'immobile nonché contro il rischio di cancellazione dell'ipoteca su questo eventualmente iscritta. Stewart si impegna ad indennizzare direttamente il legittimario versando l'equivalente in denaro previsto dall'art. 563, 3° comma CC, al fine di impedire la restituzione dell'immobile libero dall'eventuale ipoteca concessa al creditore ipotecario.

Grazie a tale copertura assicurativa, la donazione può diventare uno strumento estremamente utile nella pianificazione patrimoniale.

Stewart Title, importante compagnia assicurativa americana specializzata in rischi immobiliari, è presente in Italia attraverso la branch rappresentata dall'avv. Caterina Tosello.

www.donazionefacile.it



trust ma con qualcosa di più. Questo strumento giuridico consente infatti di specificare le modalità con le quali si desidera venga tutelato il proprio figlio. Un modo quindi per garantire anche la qualità della relazione.

«La donazione modale – dice Zamagni – costituisce da questo punto di vista una garanzia in più. Questo strumento consente infatti anche un controllo di "qualità" sul servizio reso. Inoltre il genitore può indicare una terza parte – che può essere un altro familiare o un amico – che potrà eseguire questo controllo di qualità rispetto al servizio svolto dalla fondazione».

Il ruolo del notaio

In questo quadro gioca un ruolo determinante la figura del notaio. «Spetta a lui infatti – precisa Mariconda - stipulare un atto nella forma solenne dell'atto pubblico in presenza di testimoni (donazione o testamento) nel quale saranno enunciate le finalità perseguite e disciplinate le modalità attraverso le quali realizzarle».

Inoltre, proprio per garantire gli aspetti qualitativi che caratterizzano la donazione modale, «il notaio può predisporre un regolamento che garantisce grande flessibilità in quanto può rispondere in modo minuzioso alle specifiche esigenze delle singole situazioni e su di esso il donante può intervenire anche successivamente per apportare correzioni o fornire ulteriori indicazioni alla luce degli eventi verificatisi dopo l'istituzione del fondo», conclude Mariconda.



«Siamo nel mezzo di una transizione sociale epocale e, in questa fase, il compito delle onlus è fondamentale per affermare un nuovo modello di civitas basato sull'inclusività»



Stefano Zamagni

Verso un nuovo welfare civile

La legge sul "Dopo di noi", sostiene Zamagni, rappresenta il primo passo verso un welfare moderno. «Il modello di welfare state, nato in Gran Bretagna nel 1942, quello che affida allo Stato i servizi di cura al cittadino, ha terminato la sua corsa. Da circa vent'anni è, infatti, in atto una transizione a un nuovo modello: quello di welfare society», rivela l'esperto.

Si tratta di un sistema che prevede che sia l'intera società, e non solo lo Stato, a farsi carico delle situazioni di bisogno. Una società composta da tre sfere: gli enti pubblici, le imprese e la società civile organizzata o "terzo settore". «Siamo nel mezzo di una transizione sociale epocale e, in questa fase, il compito delle onlus come Fondazione Italia per il dono è fondamentale per affermare un nuovo modello di civitas basato sull'inclusività», conclude Zamagni. 



L'ALTRA METÀ della Repubblica

di Silvia Pasqualotto

Adele Bei, Teresa Mattei, Elena Pollastrini, ma anche Maria Federici, Angiola Minella. Sono i nomi di alcune delle 21 donne che parteciparono all'Assemblea costituente del 1946, quella che scrisse la Costituzione italiana. Donne che hanno lasciato il segno nelle istituzioni del nostro Paese ma delle quali tuttavia pochi si ricordano. Come avviene anche per le sindache che vennero elette nelle amministrative 1946.



Laura Boldrini

Il motivo lo ha spiegato **Laura Boldrini** durante l'inaugurazione, lo scorso 14 luglio, della "Sala delle donne" a Montecitorio. «Le donne nelle istituzioni – ha detto Boldrini – sono entrate nel '46, ma se oggi chiedi a una ragazza di queste donne probabilmente avrà problemi a fare qualche nome. E questo perché le istituzioni non hanno dato il giusto rilievo

a queste donne. A Montecitorio c'è un corridoio con i busti di uomini delle istituzioni, non ce ne sono di donne, non c'è traccia. Così ho pensato che bisognava compensare».

E per compensare Boldrini ha pensato di dedicare loro una sala, o meglio un'anticamera (che poi ci montiamo la testa): l'anticamera della Sala della regina di Montecitorio. Qui sono esposti i ritratti delle 21 costituenti, delle prime dieci sindache elette nel '46, della prima presidente della Camera, **Nilde Iotti**, della prima ministra, **Tina Anselmi**, e della prima presidente di regione, **Anna Nenna D'Antonio**.

La quarta parete è invece occupata da alcuni specchi che indicano le cariche istituzionali che le donne non sono ancora riuscite a occupare: presidente della Repubblica, presidente del Senato e presidente del Consiglio. Sotto di loro la scritta: "Potresti essere tu la prima". «Così – ha spiegato Boldrini – ogni ragazza, specchiandosi, può immaginare la carica alla quale potrebbe ambire: se studiano e si impegnano nulla impedisce loro di arrivare ai vertici delle istituzioni».

La decisione della presidente della Camera, bollata da alcuni illuminati commentatori come "la solita crociata", è un'azione che punta non solo a creare una cultura nuova che riconosce il lavoro delle donne, ma anche a valorizzare e conservare la storia del nostro Paese. Una storia che merita di essere raccontata per intero. Senza dimenticare, almeno questa volta, l'altra metà delle pagine. 



inhousecommunity

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

DIVERSITY

L'INCLUSIONE CHE CREA VALORE

Martedì 9 novembre 2016 • Ore 17,00 • Google • Via Federico Confalonieri, 4 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

In collaborazione con



Hogan
Lovells

financecommunity

foodcommunity

legalcommunity

LA RIVOLUZIONE GREEN

è appena cominciata

L'8% degli italiani è vegetariano o vegano. Il mercato bio vale 4,3 miliardi. E i cittadini sono sempre più attenti al legame cibo-salute. Aziende e ristoranti si "convertono" alla nuova tendenza

All'inizio sembrava solo una moda passeggera. Oggi è un fenomeno di massa. Stiamo parlando della rivoluzione nelle abitudini alimentari (e quindi nel mercato food) verso la "religione" vegetariana-vegana e la produzione biologica.

Secondo un recente rapporto Eurispes aumentano al ritmo di 1.600 al giorno gli italiani che non mangiano carne e pesce (vegetariani) o rifiutano tutti i cibi di origine animale e i loro derivati (vegani).



Erano il 6% nel 2013, sono diventati l'8% nel 2015 (di cui 7% vegetariani e 1% vegani) e il loro numero è destinato a crescere ulteriormente. Sempre secondo l'indagine Eurispes, il 46,7% di chi afferma di essere vegetariano o vegano è mosso da ragioni legate alla salute e al benessere. Le altre motivazioni riguardano invece la sensibilità nei confronti degli animali e la tutela ambientale.

Meno carne rossa, più frutta e verdura

Ultimamente ha pesato anche l'allarme lanciato dall'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) sul rischio cancro legato al consumo di carne rossa e agli insaccati.

I dati di Nielsen e Iri (società che analizza il mondo dei consumi) dimostrano che i consumi di carne rossa diminuiscono in media al ritmo del 5% l'anno dal 2010 e solo nel 2015 le vendite di queste carni nella grande distribuzione organizzata hanno perso oltre 170 milioni di euro (-1,8%).

Al contrario, l'aumento della vendita di prodotti a base vegetale solo nei supermercati genera un fatturato annuo in crescita, attualmente pari a 320 milioni di euro.

Le bevande sostitutive del latte (soia, riso, mandorla) sono cresciute del 17% nel 2015. Incrementi a doppia cifra anche per formaggi di soia (24%) e zuppe di verdura pronte (38%).

Granarolo si dà al vegetale e acquista Conbio

Le aziende del settore alimentare non si lasciano scappare l'occasione. Il caso più emblematico è quello di Granarolo, che ad



Gianpiero Calzolari

aprile ha acquistato il 60% di Conbio, attiva in Italia nella produzione di una vasta gamma di prodotti gastronomici vegetali e biologici.

L'operazione permette a Granarolo di rafforzarsi ulteriormente all'interno del mercato dei prodotti vegetali che negli ultimi cinque anni è cresciuto del 240%, passando dai 130 milioni di euro del 2010 ai 318 del 2015, e che si prevede continuerà a crescere fino ad arrivare nel 2020 a un valore di oltre 600 milioni.

«La nostra gamma Granarolo 100% vegetale, lanciata all'inizio dell'anno scorso - spiega il presidente **Gianpiero Calzolari** - ha realizzato solo nel 2015 oltre 14 milioni di euro di fatturato, a conferma del fatto che il mercato dei prodotti vegetali registra una crescita annua a doppia cifra nel nostro Paese».

Non sono immuni dal "contagio" i supermercati, da Coop a Esselunga e Pam, che hanno introdotto sui loro scaffali le rispettive linee veg e bio.

A scommettere sul cibo biologico sono anche le aziende straniere, come il colosso alimentare francese Danone che ha appena acquistato l'americana WhiteWave Foods per 12 miliardi di dollari.

Biologico, un mercato da 4,3 miliardi

Quando si parla di agricoltura biologica è necessario chiarire che si tratta di un metodo di produzione agricola che esclude l'utilizzo di prodotti chimici, ha l'obiettivo di rispettare l'ambiente e gli animali e pone attenzione alla salute di agricoltori e consumatori.

Per Assobio, l'associazione delle imprese di trasformazione e distribuzione di prodotti biologici e naturali, in media è biologico il 3% della spesa alimentare delle famiglie italiane, 4,5 milioni delle quali (il 18% del totale) consumano abitualmente prodotti biologici, con una crescita del 17% solo in un anno, mentre 3,4 milioni di famiglie li consuma saltuariamente (+11% sull'anno precedente). Aggiungendo vendite dirette degli agricoltori, gruppi di acquisto, vendite online e altri canali si raggiungono 2,4 miliardi. Con i 320 milioni nelle mense scolastiche e nella ristorazione commerciale e con un export in crescita a 1,6 miliardi, il fatturato complessivo del settore biologico italiano nel 2015 è di 4,3 miliardi di euro.

Si moltiplicano anche le iniziative commerciali legate al mondo green: Valbona, azienda veneta specializzata nella lavorazione di verdure, ha lanciato gli affettati di verdura Veganette.

In ambito digitale, invece, è nata VeganMaps, applicazione che

permette di trovare su smartphone tutti i locali vegan friendly d'Italia.

Joia, l'unico ristorante vegetariano stellato d'Europa

Nella ristorazione e nel franchising (dove si sono fatte strada catene come Universo Vegano e Veggy Days) l'emblema di questo fenomeno è il Joia di Milano, l'unico ristorante vegetariano stellato d'Europa, creato dallo chef **Pietro Leemann**.

Quest'ultimo ha dato vita alla Joia Academy con l'obiettivo di divulgare i valori della cultura vegetariana da un punto di vista filosofico, sociale, medico, psicologico, agricolo e alimentare. Leemann ha anche ideato *The Vegetarian Chance*, festival di



Pietro Leemann

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 pausa caffè "gourmet".**

Anche al lavoro, concediti il piacere intenso del caffè 7Gr. Scopri **TIME** 100% Arabica, **PEOPLE** Grand Cru e **ALWAYS** Decaffeinato, pregiate miscele espresso nate dalla selezione dei migliori chicchi al mondo e pensate per soddisfare i palati dei più grandi appassionati di questa straordinaria bevanda.

Con 7Gr., la tua pausa caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile.

► **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.

cultura e cucina vegetariana dedicato ai professionisti che si sfidano sul tema.

Sempre a Milano sono ormai affermati i ristoranti Ghea (cucina biologica vegana) e il semi-vegetariano Capra e Cavoli ([vedi il box](#)). A Roma ha aperto da poco Fiore, crudo e vapore, locale che propone una convivenza tra vegani e carnivori.

Persino il ristoratore fiorentino **Fabio Picchi**, cuoco-simbolo della cucina toscana, si è avvicinato a questo mondo attraverso la creazione di Ci.Bio, un supermercato di prodotti gastronomici con grande attenzione all'agricoltura biologica.

A Torino, invece, la Giunta M5s della sindaca **Chiara Appendino** ha inserito nel programma la promozione della dieta vegana e vegetariana sul territorio comunale come «atto fondamentale per salvaguardare l'ambiente, la salute e gli animali attraverso interventi di sensibilizzazione» e progetti didattici nelle scuole.



Carlo Petrini

Salute e ambiente, il monito di Petrini

Secondo l'indagine Coop "Un secolo di italiani", il 49% delle persone intervistate si immagina vegetariano o vegano nei prossimi decenni. Rispetto al passato, i consumatori risultano molto più sensibili ai contenuti di freschezza e naturalità dei prodotti alimentari, per i quali il 70% degli interpellati è disposto a pagare di più (dati Coldiretti).

Questa vera e propria rivoluzione green delle abitudini a tavola è destinata a cambiare l'economia del settore.

Lo ha sottolineato il presidente di Slow Food, **Carlo Petrini**, in occasione della presentazione del report *Food Industry Monitor*.

Rivolgendosi ai rappresentanti delle imprese del food, Petrini ha ricordato che «salute e ambiente incideranno sempre di più sull'industria alimentare». I giovani, ha aggiunto, «oggi conoscono questi problemi, hanno acquisito saperi e coscienza, con maggiore attenzione alle scelte che fanno». E le aziende sono chiamate a capire le loro richieste:

«Non basta sventolare la bandiera del Made in Italy o fare pubblicità inadeguata dal punto di vista comunicativo in Tv, bisogna puntare su quei concetti culturali legati al cibo che i cittadini cercano», ha concluso, «o il futuro sarà buio». 🍌



VEG SÌ, MA NON SOLO: IL BUSINESS DI CAPRA E CAVOLI

«Quando nel 2000 ho aperto per la prima volta un ristorante vegetariano nel quartiere Isola mi davano tutti della pazza». **Barbara Clementina Ferrario**, proprietaria di Capra e Cavoli a Milano, ha avuto la capacità di capire in tempi non sospetti da che parte avrebbe tirato il mercato del food.

Dal 2012, quando ha spostato il suo locale-giardino rimanendo comunque in zona Isola, Ferrario ha visto crescere sempre di più la sua clientela e ha aumentato il numero di dipendenti, arrivando a fatturare 600 mila euro nel 2015.

Oggi la sua proposta culinaria che strizza l'occhio ai vegetariani, ma propone anche pesce (in cucina c'è lo chef **Luca Giovanni Pappalardo**), ha trovato in una delle zone più innovative di Milano la sua consacrazione.

«Ho sempre vissuto in questo "piccolo paese" all'interno di Milano e sapevo che l'area aveva grandi potenzialità. La nascita del Bosco Verticale e di piazza Gae Aulenti hanno aiutato l'arrivo di un certo tipo di clientela».



Una clientela attenta a quello che mangia, prevalentemente vegetariana, ma non solo. Grazie all'inserimento del pesce nel menù «vegani e vegetariani possono uscire a cena insieme ai loro amici che mangiano altro». E questo modello di business, anche se non puramente veg, funziona.

Ora Capra e Cavoli si prepara ad avviare nuovi progetti: «Da settembre nascerà la nostra pasticceria vegana ed entreremo nel food delivery con Foodora», racconta Ferrario. L'obiettivo è quello di arrivare negli uffici «dove spesso si mangia male, si lavora male a causa del cibo e poi ci si ammala», aggiunge.

Il futuro sarà veg? Per Ferrario sì, perché quella vegetariana «non è solo una moda». Anzi, sostiene, «la situazione è seria». Per questo serve «maggiore attenzione e consapevolezza» a ciò che mettiamo nel piatto ogni giorno. 🍽️



Barbara Clementina Ferrario e Luca Giovanni Pappalardo

FELICE LO BASSO

guarda tutti dall'alto

Il nuovo locale dello chef al TownHouse Hotel si affaccia sul Duomo di Milano.

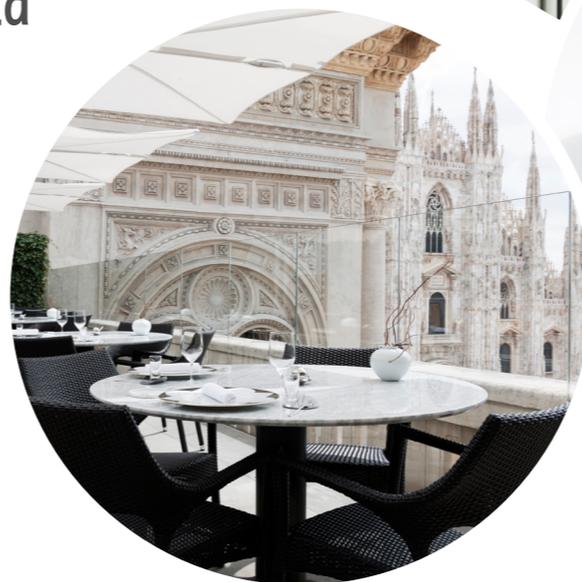
«Oggi nella ristorazione la location conta più del cibo», spiega a *MAG*.

L'obiettivo di fatturato?

Si attesta sopra il milione di euro



Felice Lo Basso



Se tre indizi fanno una prova, a **Felice Lo Basso** piace sicuramente lavorare ad alta quota. Dopo aver guidato la cucina del Grand Hotel Alpenroyal in Val Gardena e quella al 20esimo piano del ristorante Unico a Milano, ora lo chef pugliese, classe 1973, ammira da vicino le guglie del Duomo meneghino. Dal 14 giugno, sulla terrazza di Galleria Vittorio Emanuele II, ha aperto il nuovo Felix Lo Basso restaurant al quinto piano del TownHouse Hotel che si affaccia sulla piazza centrale del capoluogo lombardo.

La vista mozzafiato è il punto forte di questo locale da 60 posti a sedere (35 interni, 25 in terrazza), che dà inizio al progetto di più ampio respiro Seven Stars di TownHouse Hotels con l'obiettivo di coinvolgere altri cuochi stellati in Galleria e in piazza Duomo. Nello stesso edificio, il modenese **Luca Marchini** è già diventato chef executive del Pavarotti Milano restaurant museum dedicato al grande tenore.



E ora Lo Basso, attraverso il primo ristorante che porta il suo nome, punta a conquistare la seconda stella Michelin anche attraverso il prestigio della location che «nella ristorazione è ormai diventata più importante del cibo», spiega lui stesso a *MAG*.

Quanto conta l'effetto estetico?

Tantissimo, oggi vale circa il 60%. Anche per questo motivo ho scelto di aprire in uno dei luoghi più belli di Milano, pur dovendomi

adattare agli spazi preesistenti del

palazzo storico che possono risultare più scomodi rispetto a quelli di un ristorante completamente nuovo.



Chi sono i suoi soci?

Innanzitutto c'è

Alessandro Rosso, proprietario di TownHouse Hotels e ideatore del progetto Seven Stars. Sono stato supportato anche da Emiliana Ferraroni, titolare di un'agenzia di comunicazione e di eventi.





foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



www.foodcommunity.it

Quanto è stato investito?

Circa 300 mila euro da parte di Rosso, soldi che nel corso del tempo gli verranno restituiti. Sono stati rifatti l'arredamento e il piano di magazzino e stoccaggio, mentre la cucina già esistente è stata ristrutturata.

Qual è il fatturato previsto?

Intorno a 1,2 milioni di euro l'anno. Il locale ha un target alto e anche i prezzi sono abbastanza elevati (menù da 95 o 130 euro, ndr) con un cibo di grande livello.

Chi sono i suoi fornitori?

Longino & Cardenal, Selecta, Gourmet Mania per citarne alcuni. Non badiamo a spese per la qualità dei prodotti.

Nella ristorazione sembra affermarsi la tendenza degli chef in hotel, come mai?

L'hotel dà un servizio migliore e ha un richiamo maggiore rispetto a un singolo ristorante. Fra albergo e locale c'è interazione di clientela, che è anche più disposta a spendere.



«Se il mio nome dovesse diventare un brand, mi piacerebbe fare consulenze, catering ed eventi privati. Ma lo farei soprattutto perché queste attività possono essere utili economicamente»

C'è anche una migliore organizzazione?

No, se uno fa bene il suo lavoro lo fa anche fuori da un albergo. Si tratta piuttosto di un aiuto reciproco.

Dopo la stella Michelin conquistata nel 2011, ora punta alla seconda?

Certamente sì, punto sempre più in alto, non mi accontento mai.

Quanto è importante questo riconoscimento?

Importantissimo, perché aiuta a far quadrare i conti. La stella Michelin dà prestigio e garanzia sul cibo. È un circuito che avvicina una clientela di alto livello più propensa a pagare.

Da Milano, come fa a gestire anche il ristorante Livello 1 a Roma?

Lì in realtà svolgo un'attività di consulenza e coordino il menù, ma non ho investito mie risorse.

Pensa di avviare altre attività collaterali in futuro?

Se il mio nome dovesse diventare un brand, mi piacerebbe fare consulenze, catering ed eventi privati. Ma

Io farei soprattutto perché queste attività possono essere utili economicamente.

In che senso?

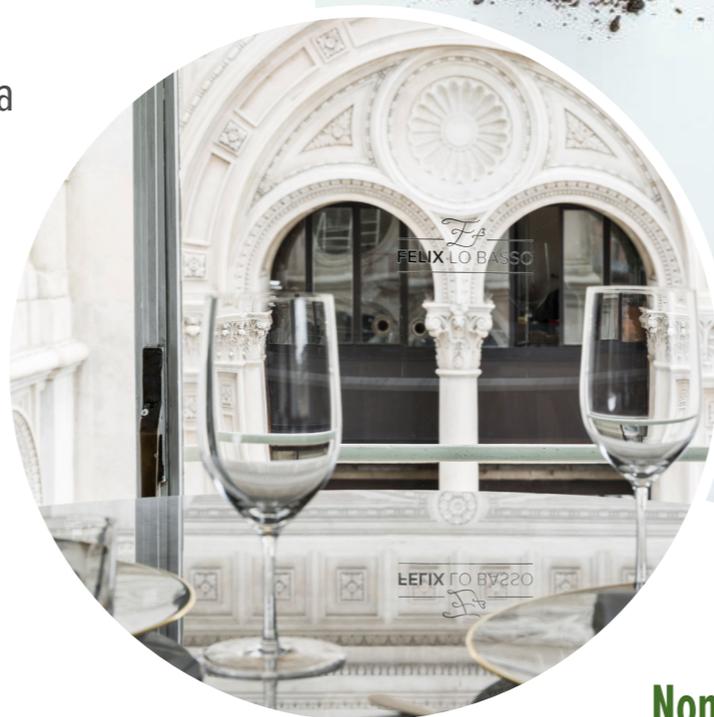
In Italia ci sono tasse troppo alte per fare impresa e il governo non aiuta il nostro settore.

Cosa significa?

A differenza di altre grandi città come Londra e Parigi, noi siamo sempre ancorati agli orari di pranzo e cena. Ma se dovessimo aprire 24 ore come fanno all'estero, i costi del personale e di gestione sarebbero impossibili da sostenere. Serve un cambiamento di mentalità che aiuti di più la ristorazione come fanno negli altri Paesi.

Eppure Milano è considerata la città più internazionale d'Italia

Sì, ma è una città strana, dove la gente preferisce



spendere per altro. Ci sono fin troppi locali per il numero di clienti, rischiamo di raggiungere presto un livello di saturazione. Altro che Expo...

Cioè?

Expo era confinata fuori Milano, avrà pur dato benefici a chi operava in Fiera, ma non ha portato più gente in città.

Non ha aiutato la ristorazione?

Dal punto di vista economico, sicuramente no. 🍷



PIÙ RETAIL

e apertura del capitale per D'Amante

La società con 41 negozi in Italia racconta a *MAG* il suo piano di sviluppo strategico che punta sul potenziamento della rete commerciale con 100 nuove gioiellerie e sul diamante da investimento

Potenziamento della rete retail e dei diamanti da investimento ma anche apertura del capitale per poter arrivare presto (ma non ci sono ancora tempi certi) alla quotazione. È questo il centro dell'ambizioso piano di sviluppo intrapreso da D'Amante, società veneta di gioielli fondata nel 1993 da **Fabio Verdini**. Un piano che l'azienda intende sostenere percorrendo parallelamente due strade: aprendosi all'ingresso di fondi di private equity e contemporaneamente puntando a migliorare quello che è l'attuale modello di business.

Un modello che si basa su due canali di vendita: quello retail e quello wholesale. Il primo è composto al momento da 41 punti vendita presenti su tutto il territorio nazionale all'interno dei quali si trovano prevalentemente gioielli a marchio D'Amante



Fabio Verdini

(70%). Mentre quello wholesale prevede la vendita diretta di gioielli e pietre preziose ad altri operatori del settore. «L'azienda ha chiuso il 2014 con 25 milioni di fatturato e un ebitda del 10% - racconta Verdini – ma abbiamo intenzione di migliorare».

Potenziamento del retail

Nei piani dell'amministratore delegato ci sono infatti diversi progetti tra i quali il potenziamento della rete retail con

l'apertura di nuove gioiellerie sia in Italia che all'estero. «Per l'Italia – spiega Verdini – abbiamo in programma di inaugurare 100 gioiellerie nel giro di tre anni. Inoltre vorremmo siglare accordi di affiliazione franchising o di partnership per aprire punti vendita anche nei centri storici. L'idea è quella di partire da Milano che è il centro finanziario del Paese. Per l'estero, invece, puntiamo a replicare il format italiano in Cina, Vietnam e Russia».

Un format che punta prima di tutto a

non intimidire i clienti, sempre più restii a entrare nelle gioiellerie tradizionali, e che negli ultimi anni ha vissuto un profondo rebranding. «Ci siamo resi conto che il marchio Atmosfera con cui commercializzavamo i nostri gioielli non rimaneva impresso nei clienti. Cosa che invece avveniva con il nome storico, D'Amante, anche grazie al gioco di parole con “diamante”. Così dal 2013 abbiamo iniziato un profondo restyling e rebranding di tutti i nostri punti vendita che è stato subito apprezzato dal mercato visto che lo scontrino medio è aumentato dopo questo cambiamento», spiega Verdini.

Un modello di business rodato

Ma se il nome della linea di gioielli è cambiato, non ha subito invece alcuna modifica il processo di creazione del prodotto basato sul presidio dell'intera catena del valore. «La differenza – rivela il manager - tra noi e le altre catene italiane del settore è il fatto che il 70% dei prodotti venduti sono realizzati internamente». Fanno infatti capo alla stessa D'Amante la fase di studio del design, quella della scelta



delle materie prime e anche la lavorazione artigianale, affidata a storici laboratori orafi che producono esclusivamente per la società veneta.

Pronti per l'apertura al capitale

Sul fronte della crescita economica l'azienda di Verdini ha le idee chiare. Da un lato vuole procedere con operazioni di m&a e dall'altro riuscire a quotarsi in tempi brevi. «Stiamo avviando contatti con aziende italiane simili a noi per struttura di business e fatturato compreso tra i 10 e i 20 milioni. Mentre per quanto riguarda la quotazione – prosegue - vorremmo farlo perché finora ci siamo autofinanziati ma i nostri progetti di crescita hanno bisogno di risorse fresche da reperire sul mercato». Nessuna preclusione, invece, verso i fondi di private equity, anche se l'imprenditore preferirebbe aprire l'azionariato a family officer, private banker e altri investitori istituzionali solo dopo l'Ipo.

Diamanti da investimento contro la crisi

L'imprenditore punta infatti a tenere



all'interno della famiglia la governance dell'azienda perché tutti condividono lo stesso progetto e gli stessi obiettivi. E tra questi c'è anche la decisione di puntare sui diamanti da investimento. Un prodotto che, come rivela Verdini, «è cresciuto del 400% negli ultimi anni». Il motivo è che i diamanti, soprattutto in un periodo di alta volatilità dei mercati, rappresentano un bene rifugio.

Un business che Verdini conosce bene. Risale, infatti, al 1989 l'inizio della sua attività di importatore di diamanti. Verdini

è stato, inoltre, il primo operatore in Italia a introdurre la prassi di certificazione delle pietre attraverso istituti gemmologici internazionali.

Ma l'azienda veneta ha anche sviluppato negli anni una forte attenzione agli aspetti dello sviluppo sostenibile, dell'impatto ambientale e del rispetto della dignità umana. «Tutti i diamanti rispettano le quattro risoluzioni Onu che impongono che le pietre non provengano da Paesi coinvolti in guerre, atti di terrorismo o che non tutelano i lavoratori», conclude Verdini. 🇮🇹

ESSERE AVVOCATI... COME MAMMA E PAPÀ

Seconda edizione del concorso Asla che premia gli elaborati dei figli dei professionisti associati. Per partecipare c'è tempo fino al 30 settembre. Intanto, ecco una carrellata dei lavori presentati lo scorso anno

Come vi vedono i vostri figli? Cosa significa, per loro, essere avvocato, ossia svolgere il lavoro che fanno mamma o papà? Anche un disegno, una poesia o un tema possono essere l'occasione per riflettere, con serietà, sul tema della conciliazione tra l'attività professionale, svolta in contesti organizzati come gli studi legali associati, e le altre dimensioni della vita nonché del ruolo dell'avvocato e dell'avvocata nella società contemporanea e nella prospettiva degli adulti di domani.

Questa affermazione è ancora più vera se gli elaborati creativi provengono dai nostri figli, testimoni della complessità delle nostre giornate. E se i bimbi più piccoli percepiscono soprattutto l'impegno e la fatica di un lavoro fatto di studio, carte, libri e ore al computer, i più grandi sottolineano la nobiltà della nostra



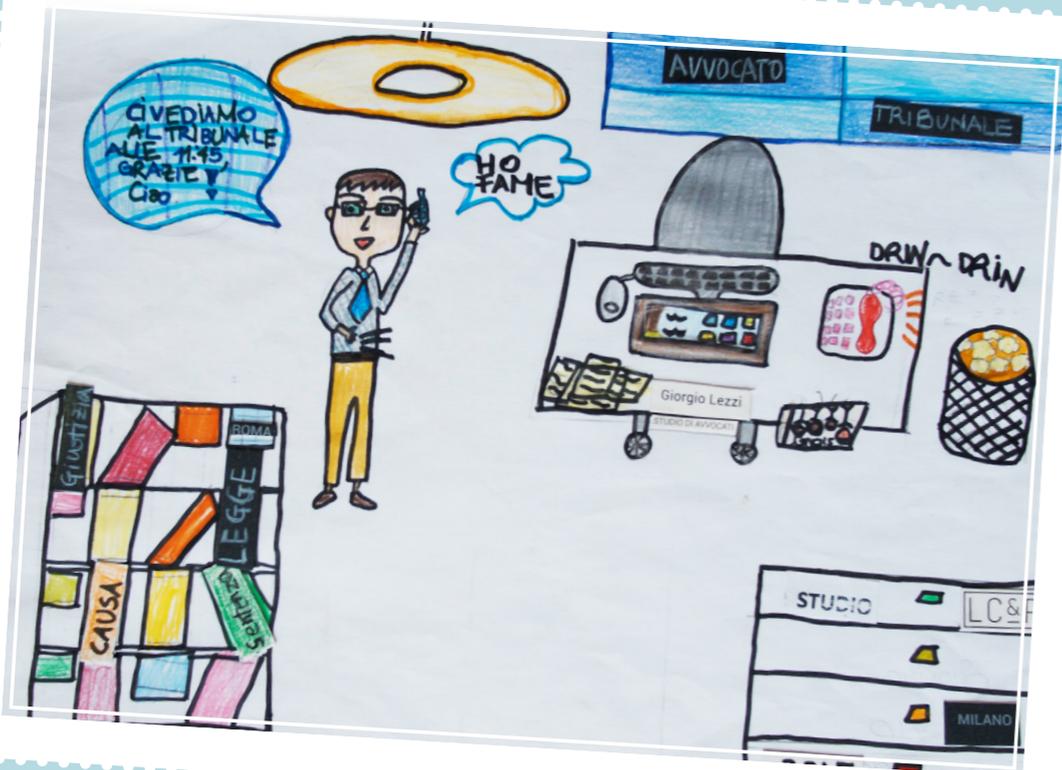


professione volta alla difesa dei deboli e dei giusti. Queste e tante altre sono le chiavi di lettura degli elaborati dei bambini che Asla raccoglie e premia con il concorso *La professione dell'avvocato attraverso gli occhi dei nostri figli*, giunto alla seconda edizione.

Quest'anno i giovani partecipanti (figli/e e minori stabilmente conviventi con avvocate/i facenti parte degli studi membri di Asla) dovranno cimentarsi nella redazione di un racconto o nella realizzazione di un'illustrazione, secondo la tecnica preferita, seguendo gli spunti creativi predisposti, appositamente per Asla, da due brillanti avvocati-scrittori (**Fiorenzo Festi** e **Pietro Caliceti**) e da una raffinata illustratrice, **Graziella Antonini**. Che sarà mai il *Settecento* che ogni volta che arriva tiene papà impegnato per un'intera settimana? E quale misterioso incarico sarà assegnato al primo studio legale associato tutto al femminile in un Paese del mondo arabo?

Il termine di consegna dei contributi è il 30 settembre 2016.





L'Avvocato



Ero molto preoccupato,
 ho chiamato un avvocato
 Io gli ho detto il mio problema
 e con la sua persona nera
 ha provato a decidere se la legge
 o qualche norma potessero rendere forma.
 Scrive scrive, studia studia prima che
 il caso si chiuda
 Poi, lui capisce in un momento quello che per
 me è ~~una~~ un tormento ma con calma e per esperienza
 lui ha spie la soluzione
 ma i problemi sono tanti e lavora fino a tardi

ALESSANDRO

Mia mamma è un'avvocata

Quando qualcuno mi chiede: "Che lavoro fa la tua mamma?", la mia risposta spontanea sarebbe: "Fa la mamma!", ma poi con orgoglio preciso: "È un'avvocata" (o avvocatata perché è una donna e bisogna usare il termine corretto). Da piccola, se litigavo con un compagno e subivo un soprasso, Mia mamma mi difenderà e tu la pagherai. A volte, per fare più paura, aggiungevo pure che il nonno è un giudice e lo avrebbe messo in prigione, anche se già allora il nonno mi spiegava che non è così semplice. Ricordo che una volta, per un mio compleanno, la mamma ha proposto di giocare al processo, dividendo gli invitati in due gruppi a favore e contro i persona-ggi più cattivi delle favole. Io ero contraria perché mi sembrava un'idea noiosa, invece ci siamo divertite tantissimo: il nonno è venuto con la toga e decideva chi di noi aveva rappresentato meglio le ragioni del proprio cliente. La mamma però non fa la penalista. Si occupa di casi che riguardano aziende, difendendo i loro interessi quando sono in difficoltà o quando progettano nuove iniziative. Il suo lavoro consiste in leggere, studiare e scrivere contratti o atti, spesso anche a casa. Ogni tanto ci dice che tornerà a casa la sera prima del solito, ma noi sappiamo

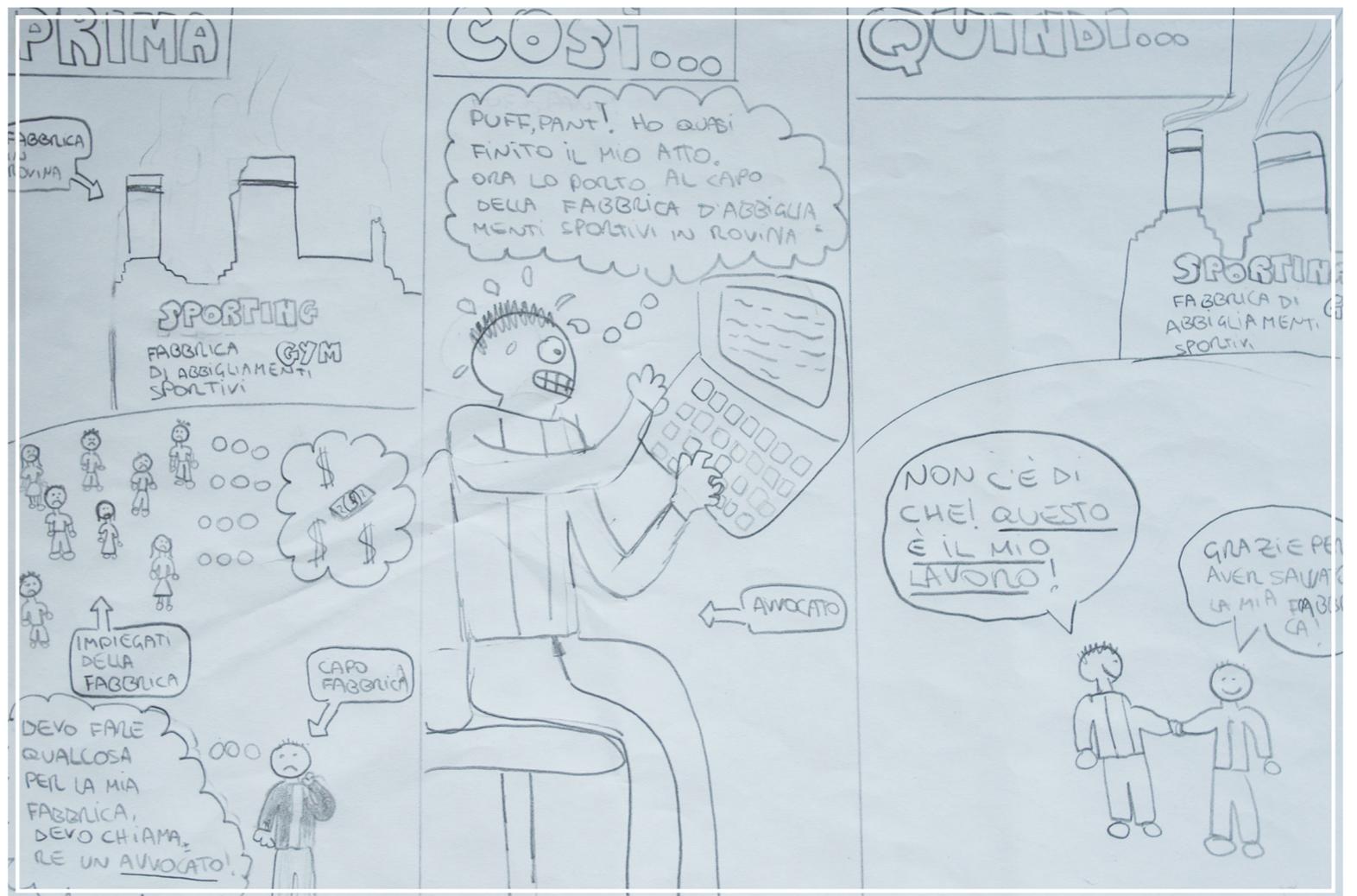
che poi non succederà perché, all'ultimo momento c'è un'urgenza e deve trattenersi in studio. Quando non c'è scuola, a volte siamo noi ad andare in studio con lei: io mi metto alla scrivania a disegnare, mentre quella peste di mia sorella si fotocopio la mano e corre nei corridoi fino a quando la mamma la riprende e torniamo a casa. Anche se lavora tanto la mamma non manca mai quando ne ho bisogno: le basta uno sguardo per capire il mio stato d'animo, ascolta con attenzione i nostri racconti, ci legge ad alta voce delle storie, è sempre pronta ad ospitare nostri amici e a organizzare bellissimi viaggi. Se dovessi rappresentarla con un disegno sarebbe la dea Kali con tante braccia, soprattutto quando cucina mentre risponde al telefono e con gli occhi e a gesti ci dice di fare silenzio perché non si deve capire che è a casa. Da grande io, però, voglio fare l'attrice del cinema, non quella dei processi.

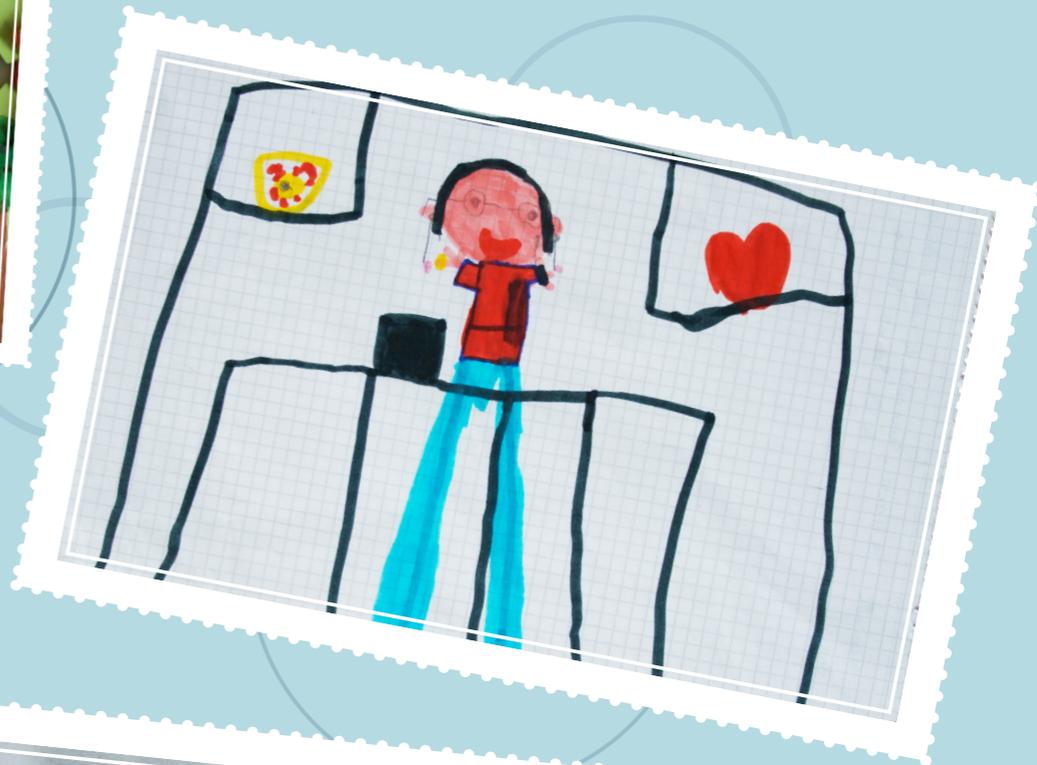
Martilde Agosta

classe 7 scuola tedesca

*minacciavo







AVVOCATI E INTERVISTE

10 regole da seguire per essere efficaci

di mario alberto catarozzo*



rapporti tra avvocati e mezzi di comunicazione non sono stati sempre facili. Non parliamo solo dei nuovi strumenti di comunicazione che viaggiano sul web, ma anche dei tradizionali media: quotidiani, magazine, radio, televisione.

Insomma, all'avvocato-tipo piace di più fare che dire di aver fatto (con le dovute eccezioni di coloro che hanno un'innata propensione a “vedere” il proprio lavoro).

Tuttavia oggi i rapporti con i media, di qualunque genere, sono sempre più frequenti e quindi può essere utile avere una “bussola” per capire come muoversi a seconda dei casi.

Quanti tipi di interviste esistono e quali possono essere gli strumenti attraverso cui vengono realizzate?

Innanzitutto, in funzione dello scopo dell'intervista possiamo distinguere:

- A. INTERVISTE INFORMATIVE**, dove l'obiettivo è far conoscere al pubblico i contenuti relativi a un evento. Ne abbiamo molti esempi in occasione della chiusura di un deal oppure di cambi di poltrona.
- B. INTERVISTE FORMATIVE**, laddove con l'intervista si chiede all'esperto di una certa materia la spiegazione o chiarimento a vantaggio della comprensione di un evento o di un fenomeno.
- C. INTERVISTE DI OPINIONE**, in cui si chiede all'esperto di sbilanciarsi prendendo posizione su un determinato argomento o su uno scenario. Pensiamo alle pronunce giurisprudenziali che possono essere lette con diversi approcci.
- D. INTERVISTE CONSULENZIALI**, laddove il contenuto dell'intervista serve a dare una risposta a domande o quesiti dei lettori.

Quanto alle modalità o strumenti attraverso cui l'intervista può essere svolta possiamo indicarne almeno sei:

- A. INTERVISTE TELEFONICHE**, laddove il giornalista svolge al telefono l'intervista, registrando o meno le risposte o semplicemente appuntandosi i passaggi chiave.
- B. INTERVISTE SCRITTE**, solitamente via email. In questi casi il giornalista invia per email all'intervistato le domande a cui dovrà dare risposta scritta, per poi rielaborare i contenuti.

- C. INTERVISTE RADIOFONICHE**, che possono avvenire con la presenza dell'intervistato presso la sede della radio, o a distanza, usando il telefono o piattaforme come Skype.
- D. INTERVISTE TELEVISIVE**, dai talk show, alle interviste fatte prima o dopo un evento, o in altre situazioni in presenza di una telecamera.
- E. INTERVISTE 2.0**, che sono tutte quelle che si servono dei moderni mezzi di comunicazione offerti dalla Rete: da Skype ad altre piattaforme di videoconferenza.
- F. INTERVISTE DI PERSONA**: è quando l'intervistatore raggiunge l'intervistato e seduti uno di fronte all'altro fa le proprie domande appuntandosi o registrando le risposte, per poi elaborare l'articolo successivamente.

Oggi, i rapporti con i media, di qualunque genere, sono sempre più frequenti e quindi può essere utile avere una "bussola" per capire come muoversi a seconda dei casi

In tutti i casi, l'intervista resta un ottimo momento per promuovere la propria immagine e reputazione. Fa parte delle attività di branding, cioè di tutte quelle strategie che servono a consolidare o affermare la propria immagine personale e di studio.

Perché ciò possa avvenire è necessario che l'avvocato sia consapevole del valore di ciò che sta facendo quando si concede all'intervistatore e sappia come volgere lo strumento a proprio vantaggio.

Intendiamoci, non stiamo parlando in questa sede di "publiredazionali", cioè degli articoli o interviste che in realtà camuffano la pubblicità e sono a pagamento. Quelle sono altre cose. Il cui valore è praticamente pari a zero.

Qui parliamo di vere interviste, dove la parte promozionale risiede solo nella capacità dell'intervistato di essere brillante nei modi e nei contenuti.

Ecco, dunque, il decalogo delle buone regole da seguire per fare interviste efficaci.

1. SIATE SOLLECITI NEL RISPONDERE. Può sembrare banale, ma questa considerazione nasce da anni di esperienza in cui abbiamo avuto modo di vedere legali che lasciavano "decantare" (diciamo così) per giorni e giorni la richiesta del giornalista o addirittura le domande che gli erano state inviate via mail. Le ragioni possono essere varie: pigrizia, paura di rispondere, ansia da prestazione, snobismo,



superficialità. Fatto sta che in questo modo si parte con il piede sbagliato nei confronti del giornalista che potrebbe indispettirsi o decidere di non contattarvi più in futuro.

2. ARRIVATE PREPARATI. Se ci riuscite, con garbo, cercate di farvi anticipare le domande (o almeno gli argomenti) in modo da poter arrivare all'appuntamento preparati e dare così risposte mirate. Soprattutto nelle interviste radiofoniche o televisive, la titubanza nelle risposte non è un buon biglietto da visita.

3. SIATE SINTETICI. La sintesi è una virtù fondamentale. Il linguaggio giornalistico è veloce, immediato, semplice. Pertanto anche nelle interviste vanno seguite queste regole. Il lettore non ama leggere risposte-fiume, come non ama leggere risposte con frasi articolate, parentetiche, subordinate e chi più ne ha più ne metta. Non fate preamboli, premesse e circonlocuzioni inutili.

- 4. SIATE DIRETTI E IMMEDIATI.** Andate diretti al cuore della domanda che vi è stata fatta. Al limite argomentate dopo aver risposto e non prima.
- 5. SIATE CHIARI E SEMPLICI NELL'ESPOSIZIONE.** Per la stessa ragione di cui sopra, piacerete a chi capirà cosa state dicendo e pertanto cercate di essere il più semplici e chiari possibili nell'esposizione (non banali o superficiali). Non dovete dimostrare competenza attraverso frasi complesse o termini incomprensibili, ma, al contrario, riuscendo a rendere comprensibili argomenti complessi.
- 6. ASCOLTATE LE DOMANDE.** Sembra banale, ma ci siamo trovati molte volte nella situazione di fare domande all'avvocato e ascoltare risposte che non c'entravano nulla con la domanda... sintomo che non aveva ascoltato e andava per la sua strada.
- 7. SIATE TECNICI QUANTO BASTA, MA OCCUPATEVI ANCHE DI ESSERE EMPATICI.** Ciò vale sia per le interviste scritte, sia per quelle radiofoniche e televisive. Ricordate che il cosa dite (verbale) è ovviamente importante, ma anche il come dite le cose (paraverbale) e come vi comportate (linguaggio del corpo) è fondamentale.
- 8. INTRATTENETE CON LO STORYTELLING.** La mente umana è abituata ad ascoltare racconti e ama le storie. Per questo allenatevi a "impacchettare" i contenuti in un racconto, perché attrarrete l'attenzione del pubblico e sarà più facile ricordare ciò che avete detto.
- 9. NON SIATE AUTOREFERENZIALI.** A nessuno piace chi si loda, parla solo di sé, fa il pavone. Quindi, lasciate che

L'intervista resta un ottimo momento per promuovere la propria immagine e reputazione. Fanno parte delle attività di branding, cioè di tutte quelle strategie che servono a consolidare la propria immagine personale e di studio

siano gli altri a dire quanto siete bravi, non stressate troppo questo punto del "solo noi", "noi per primi", "come noi nessuno" etc.

- 10. MAI CADERE NELLA POLEMICA.** Anche laddove il giornalista vi lanci la palla... lasciatela cadere. Evitate la polemica e siate eleganti nel sapervi defilare con frasi di circostanza, che eviteranno di lasciare nel pubblico una sensazione negativa. 🚫

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

Tra cocktail e pokè, cosa ci piace del **BOTANICAL CLUB**



giacomo
mazzanti

Proprio di fronte al museo Mudec in via Tortona, in un tratto non molto battuto da ristoranti e bar, è stato inaugurato da pochissimo il secondo Botanical Club di Milano (il primo è in via Pastrengo). Si tratta di un bar ristorante di grandissimo impatto scenografico ma ancor di più di ottima fattura sia nel mangiare che nel bere (è anche una distilleria di gin, come l'ottimo "Spleen and Ideal") dove si possono gustare cocktail sia vintage che innovativi come il "Jordan Sour".

Ampie vetrate e bellissimo bancone all'interno di un nuovo palazzo aperto da poco: ci sono tavoli nel dehors, ma la scenografia dà il meglio all'interno dove pare di essere in un locale di Miami.

La direzione del Botanical Club è affidata a **Manuel Pranzo** (vecchia conoscenza del Mandarin Oriental) e infatti tutto fila liscio come l'olio.

Cosa mangiare? Da provare il *pokè* (di origine hawaiana): con il *ceviche* ha in comune l'Oceano Pacifico e alcuni profumi, ma è un piatto più crossover che strizza l'occhio all'Oriente. Un cugino punk del chirashi come dicono i proprietari del locale (**Alessandro Longhin** e **Davide Martelli**).

Tutti gli altri piatti (anche un semplice spaghetti al pomodoro) sono da provare visto che dietro le quinte c'è uno chef di razza... A pranzo o cena starete benissimo. E il portafoglio non piangerà, anzi. Buona estate a Miami... in Via Tortona 33. 🍷



The Botanical Club

Via Tortona, 33
2144 Milano
tel. +39.29.06.03.13
tortona@thebotanicalclub.com
www.thebotanicalclub.com



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 5 posizioni aperte, segnalate da 3 studi legali: BonelliErede, Hogan Lovells e Studio Legale Improda Avvocati Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 5 tra avvocati, praticanti, dottori commercialisti, junior associate.

Le practice di competenza comprendono banking & finance, regulatory assicurativo e fondi, regulatory bancario, diritto tributario/fiscalità internazionale, amministrativo/real estate e intellectual property.

Per future segnalazioni scrivere a: recruiting@lcpublishinggroup.it

BONELLIEREDE

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Avvocato (anni post-qualification da 0 a 3).

Area di attività. Banking & finance.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un professionista da inserire nella sede di Milano nel dipartimento di diritto bancario e Finanziario, per svolgere operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata.

Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Praticante

(anni post-qualification da 0 a 3).

Area di attività. Regulatory assicurativo e fondi, regulatory bancario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un praticante da inserire nel dipartimento di regolamentazione bancaria e assicurativa. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Avvocato o dottore commercialista (di età non superiore ai 29 anni).

Area di attività. Diritto tributario/fiscalità internazionale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un professionista da inserire nel dipartimento Fiscale. Si richiede ottima conoscenza della normativa fiscale italiana con esperienza nel settore della fiscalità internazionale e qualificata esperienza professionale di almeno 3/4 anni in primari studi tributari italiani o internazionali.

Riferimenti. inviare le candidature a: careers@belex.com.

HOGAN LOVELLS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Junior associate.

Area di attività. Amministrativo/real estate.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un giovane avvocato con almeno 1-2 anni di esperienza effettiva post-qualifica nel campo del diritto amministrativo, con particolare riferimento ai settori del diritto urbanistico, dell'edilizia e del diritto ambientale. L'esperienza maturata in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati sarà considerata requisito preferenziale. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae dettagliato all'indirizzo email Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio (Junior associate - amministrativo/real estate MI – LC).

IMPRODA AVVOCATI ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Praticante o giovane avvocato.

Area di attività. Intellectual property.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Studio Legale Improda ricerca un professionista junior (praticante o giovane avvocato) da inserire nella sede di Milano nel dipartimento di diritto industriale e della proprietà intellettuale.

Si richiede:

- ottima conoscenza della lingua inglese;
- esperienza e/o passione per il diritto industriale;
- predisposizione al lavoro in team;
- flessibilità e disponibilità.

Riferimenti. Inviare le candidature a baccarelli@studioimproda.com; agostini@studioimproda.com.





DIECI ANNI "DA FAVOLA": L'EVENTO DELL'ANNO È TARGATO PWC TAX AND LEGAL SERVICES



PwC Tax and legal services (Tls) ha compiuto dieci anni di vita e per festeggiare questo importante compleanno ha scelto – letteralmente - una cornice da favola. Lo scorso 7 luglio, infatti, gli oltre 700 professionisti che ogni giorno si impegnano in questa realtà hanno trascorso una serata

unica tra magia e sogno, in un'ambientazione fiabesca.

Grazie all'estro creativo dell'agenzia Synapsy, è stato coinvolto, tra gli altri, **Marco Cisaria**, regista delle scenografie dell'evento e collaboratore del Cirque du Soleil, grazie

al quale la suggestiva location post-industriale Fabbrica Orobia a Milano, estesa su una superficie di 1400 metri quadrati, si è trasformata in un bosco di pini alti fino a 4 metri, popolato da 50 personaggi usciti dalle favole che hanno interagito con gli ospiti.



Come in ogni fiaba che si rispetti, la serata ha avuto inizio con l'apertura di un sipario rosso, varcato il quale gli ospiti sono entrati nella loro storia: spettacoli e strabilianti show a tema si sono alternati nel corso di tutta la serata.

Tra tavole imbandite in stile “buon non compleanno”, specchi delle brame e cesti di mele scarlatte, le persone sono state le protagoniste della loro storia e, visto che le favole moderne hanno un hashtag, a regnare in questa serata incantata è stato #mytIs10.

L'INTRUSO



Tutte le favole, si sa, iniziano con un “C’era una volta”, e **Fabrizio Acerbis**, managing partner di PwC Tax and legal services (Tls), ha cominciato così a raccontare la magia di questa realtà, nata nel luglio 2006 e da allora cresciuta in maniera costante. «I protagonisti di questa serata siete voi e siamo noi: stasera voglio ringraziarvi tutti per l’impegno e la dedizione spesi in questi 10 anni», ha detto Acerbis. «Nessuno, nemmeno il più forte, è tale senza i suoi colleghi. I risultati eccezionali che abbiamo ottenuto passando da 95 persone a 760 in 10 anni non sarebbero mai stati possibili senza il lavoro di ciascuno di noi. Senza lo spirito di squadra che ci anima niente di tutto ciò sarebbe stato possibile». 🎁

