

# NON SOLO PRO BUSINESS

L'81% delle law firm in Italia svolge attività pro bono. E il 59% lo fa con un approccio strategico e strutturato. Così, una prassi diffusa all'estero si istituzionalizza anche da noi.



**BE BONELLIEREDE,  
ESSERE UNO  
STUDIO LEGALE**



**Dodici equity partner  
per d'Urso Gatti  
Pavesi Bianchi**



**Francesco Marzari:  
«Ecco la mia Expo»**



**Tugnoli, il modello  
Four partners:  
investire nelle relazioni**



**SPECIALE  
CORPORATE M&A  
AWARDS 2015**

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

**Scorrimento orizzontale**



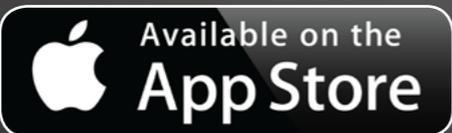
**Spread o doppio click per ingrandire**



**Pinch o doppio click per diminuire**



**Click in alto per il menu**



# IL MERCATO CAMBIA, NON FACCIAMONE UNA TRAGEDIA GRECA

di nicola di molfetta



I costante confronto con variabili indipendenti impone un nuovo paradigma alla gestione degli studi legali.

Se organizzazione e strategia, fino a pochi anni fa, erano un accessorio ostentato da una minoranza di associazioni professionali più per marcare la distanza che le separava dalla massa degli avvocati che per intima convinzione della loro utilità, ora sono diventate componenti essenziali per il consolidamento e la crescita di qualsiasi struttura.

Oggi il tema è la Grecia. Domani chi lo sa. Il punto è che il nostro contesto economico è soggetto a innumerevoli sollecitazioni. E solo una piccola parte di queste sono prevedibili e governabili. In questo contesto la logica del “si è sempre fatto così” è destinata a essere perdente su tutta la linea.

Il conservatorismo insito nell'indole degli avvocati può essere molto pericoloso e non condurre a nulla di buono. Diversamente, il tentativo di percorrere nuove strade, innovare, costruire un posizionamento di mercato dinamico, nella consapevolezza che oggi, la domanda di servizi legali non guarda ai blasoni, ma alla capacità di essere reattivi ed efficienti, è ciò che può fare la differenza. Segnare la distanza tra i nuovi protagonisti del mercato e chi, un tempo, ne è stato signore assoluto.

I modelli nuovi possono essere costruiti a partire da molti fattori.

Questo numero di MAG narra bene il momento. Racconta il primo tentativo di gestione del passaggio generazionale in un grande studio legale, quello perpetrato da BonelliErede, dove gli avvocati hanno deciso di governare il processo e non di affidarsi al fato o alla fortuna, nella speranza che i “nobili natali” abbiano la meglio sulla concorrenza. Ma racconta anche della svolta nella strategia d’Urso Gatti e Bianchi che consolida il suo posizionamento nelle aree del suo core business dando vita, assieme a Carlo Pavesi e Stefano Verzoni a una nuova realtà capace di alzare l’asticella della competizione nel corporate finance, ossia il mercato più ricco per l’avvocatura d’affari italiana.

Poi c’è chi, come Portolano Cavallo, dopo aver incassato il successo di un modello basato sulla costruzione del proprio posizionamento investendo nella penetrazione di un’industry specifica come il tmt, si prepara a giocare la prossima mossa in un altro settore e nel frattempo decide di avere un ufficio diretto a New York.

Muoversi è l’imperativo del momento. Ed è in questa consapevolezza che anche un’insegna storica come Biscozzi Nobili non solo rinnova la propria governance interna ma, per la prima volta, va sul mercato e mette a segno il lateral di un gruppo di professionisti per rilanciare la propria attività sul versante legal.

Altrettanto importante, infine, è la consapevolezza crescente nelle nuove generazioni di avvocati della necessità di prepararsi a svolgere la professione in una dimensione europea, come testimoniato dalla preparazione della Carta di Biella da parte dell’Aiga. E non si tratta solo di un obiettivo geo-economico. Ma di modernizzazione dell’approccio all’avvocatura, da realizzare mettendo via i cliché del passato e guardando a nuovi modelli, cercando nuovi ambiti di applicazione delle proprie competenze, costruendo una nuova visione che sia figlia del nostro tempo e non solo nostalgica rappresentazione di un passato destinato a non ritornare. 🇮🇹

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it  
 @n\_dimolfetta

N. 41 del 06.07.15



## NON SOLO PRO BUSINESS

L’81% delle law firm in Italia svolge attività pro bono. E il 59% lo fa con un approccio strategico e strutturato. Così, una prassi diffusa all’estero si istituzionalizza anche da noi.



BE BONELLIEREDE, ESSERE UNO STUDIO LEGALE



Indici equity partner per d’Urso Gatti Pavesi Bianchi



Francesco Marzari: «Ecco la mia Expo»



Tagliati, il modello Four partners: investire nelle relazioni



SPECIALE CORPORATE M&A AWARDS 2015

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

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

con la collaborazione di

cristina.testori@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it

Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

Foto copertina: © S.Kobold - Fotolia.com

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

20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89

info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico

aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione

stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

18

**Biscozzi Nobili**  
rilancia sul legale



21

**Portolano Cavallo**  
prende casa  
a midtown



28

**Be BonelliErede,**  
essere una  
law firm



31

**Dodici equity partner**  
per d'Urso Gatti  
Pavesi e Bianchi



34

**Non solo**  
pro business



**Nove pratiche**  
al giorno  
per l'avvocato  
di strada

43

**Francesco Marzari:**  
«Ecco la mia Expo»

48

**Tugnoli, il modello**  
Four partners:  
investire nelle relazioni

60

**legalcommunity.it**  
Corporate M&A  
awards 2015

63

**Notai:**  
il matrimonio gay?  
Si fa per contratto

102

## GITTI RAYNAUD GUARDA ALL'ASIA CON MAPELLI

**N**uovo ingresso in Gitti Raynaud and Partners. Si tratta dell'avvocato **Paolo Mapelli**, specializzato in fusioni e acquisizioni societarie, joint ventures e altre operazioni di finanza straordinaria, anche in ambito transnazionale. L'avvocato Mapelli, che ha già collaborato con **Gregorio Gitti** in Pavesi Gitti Verzoni, avrà, quale of counsel, lo specifico focus di sviluppare per conto dello studio la presenza e le relazioni dello stesso con operatori e studi legali a Hong Kong e in altre piazze finanziarie e commerciali asiatiche, al fine di meglio soddisfare le esigenze della clientela sempre maggiormente volta all'internazionalizzazione, nonché di sfruttare le opportunità offerte dall'interesse crescente degli investitori asiatici per il mercato italiano. 🇮🇹

## INTESA SANPAOLO, NUOVE NOMINE NELL'AREA FINANCE E COMPLIANCE

**I**ntesa Sanpaolo rinnova il top management con una serie di nomine in diversi settori.

Il consiglio di sorveglianza ha innanzitutto nominato **Claudio Testa** quale responsabile della funzione Internal Auditing, in sostituzione di **Renato Dalla Riva** e **Fabrizio Dabbene** a capo della direzione centrale amministrazione e fiscale - in sostituzione di **Ernesto Riva** – che viene collocata nell'ambito dell'area di governo chief financial officer. Dabbene è stato inoltre nominato «Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari».

Il consiglio di gestione, in aggiunta, ha attribuito la responsabilità dell'unità tutela aziendale a **Gabriella Cazzola**, la quale diventa inoltre datore di lavoro in materia di salute e sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro nonché delegato in materia ambientale e delegato del titolare in materia di protezione dei dati personali.

Il gruppo guidato dal ceo **Carlo Messina** ha annunciato inoltre che è stata costituita la nuova funzione di chief compliance officer, la cui responsabilità viene affidata a **Piero Franco Maria Boccassino**.

Nell'area di governo chief risk officer, la cui responsabilità resta affidata a **Bruno Picca**, viene costituita la funzione di group risk manager, che sarà guidata da **Davide Alfonsi**, il quale da aprile 2016 ne assumerà la piena responsabilità.

Infine, **Camilla Tinari** assume l'incarico di responsabile della direzione tesoreria in sostituzione di **Giuseppe Attanà**. 🇮🇹



Carlo Messina

## NUOVO LOGO PER LCA

Lo studio fondato da **Giovanni Lega** e **Paolo Colucci** cambia logo. I nomi dei fondatori spariscono e nel marchio restano solo tre lettere: LCA.



Caratteri bianchi su un quadrato arancione. Il nuovo logo, nell'essenzialità che lo caratterizza, ricorda l'icona di un app e probabilmente identifica e racconta la forte apertura alle nuove tecnologie, all'innovazione e al mondo delle start up dello studio.

Lo studio ha avviato un processo di crescita e sviluppo che ha raggruppato tanti professionisti con diverse specializzazioni che collaborano condividendo obiettivi e valori. 🏆

## CHI HA PAURA DI CAMBIARE? IN HOUSE DIVISI TRA SPINTA AL RISPARMIO E VECCHIE ABITUDINI

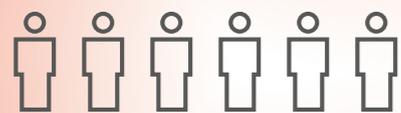
Sono divisi tra la forte spinta al risparmio chiesta dalle aziende per cui lavorano e l'abitudine a seguire la strada che già conoscono. È il ritratto degli avvocati in house che emerge dal rapporto *Business leadership*, promosso dalla rivista *The Lawyer*.

Sembra infatti che all'interno della categoria ci sia la forte consapevolezza della necessità di apportare, in tempi brevi, modifiche alle abitudini lavorative del proprio team e iniziare a usufruire di servizi legali nuovi e alternativi che gli consentirebbero di risparmiare. E tuttavia dallo studio emerge che, nel corso dell'ultimo anno, l'81,7% degli intervistati non ha cambiato la struttura, le dimensioni o la composizione della propria squadra di lavoro come conseguenza dell'utilizzo di servizi legali alternativi.

Il report ha però rilevato anche la predisposizione e la voglia degli in house ad aprirsi a nuove soluzioni, cambiando il loro modo di lavorare nel corso dei prossimi 12 mesi. Alla domanda "Saresti disposto a modificare il modo di lavorare del tuo team per essere più efficiente e meno costoso per il business aziendale?", l'86,6% dei legali d'impresa ha, infatti, risposto in maniera affermativa.

«Sembra, in sostanza, che gli in house non siano ancora pronti» ha dichiarato **Nilema Bhakti-Jones** di Topright. «Ci manca la fantasia, lo zelo creativo e la volontà di fare pressione sui consulenti esterni perché ci presentino idee ogni volta innovative». La ragione di questo atteggiamento è da ricercare, secondo lui, in una predisposizione naturale della categoria legale: «A essere onesti, non siamo addestrati a essere creativi. Possiamo trovare soluzioni legali creative ma faticiamo a mettere la stessa creatività nelle cose pratiche e operative» . 🏆

# Labour Awards 2015



by legalcommunity.it

# 28.09.2015

IN COLLABORAZIONE CON

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
Gruppo Regionale Lombardia

## LA GIURIA

**DOMENICO BUTERA**

Vice Presidente, Aidp Gruppo Regionale Lombardia

**OMAR CAMPISE**

Chiesi farmaceutici

**ARIANNA CAPPELLERI**

Responsabile Risorse Umane, Euroristoro

**SIMONA CAPPELLINI**

Director HR Italy & Greece, IMS Health

**ENRICO CAZZULANI**

Segretario Generale, Aidp

**FABIO COMBA**

Direttore Risorse Umane, NH Hotel Group

**MONICA CONSONNI**

Prenatal

**ROBERTO CONSONNI**

CEO, Zambon Company

**MARCO CROTTI**

Zambon

**ELENA DI SALVIA**

Vice Direttore Generale, Finlombarda

**MAURIZIO DOTTINO**

Direttore Risorse Umane, Gruppo Marcegaglia

**SABRINA FENOGLIO**

LVMH

**FRANCESCA FERRETTI**

Legal & HR Manager, Rentokil Initial

**CRISTIAN FILOCAMO**

Chief Financial Officer, Iperal

**MARINO FORCHIN**

HR Director, CEME

**LUCA GARELLA**

Country Executive - Italy, Corporate & Institutional  
Banking, RBS

**GIORGIO GIVA**

Consulente

**GIANLUCA GRONDONA**

Group Human Resources & Organization Director,  
Salini Impregilo

**RICCARDO JERINÒ**

Gilead

**FEDERICO KUJAWSKA**

International HR Business Partner, Stannah Montascale

**ANTONIO LABATE**

Director Human Resources Royalty & Copyright,  
Sony Music Entertainment Italy

**MASSIMO LAURO**

Direttore del Personale,  
Chef Express SpA Gruppo Cremonini

**GIORGIO LAVALLE**

Responsabile del Personale, Gruppo Arriva Italia

**SONIA MALASPINA**

Direttore del Personale, Mellin

**FRANCESCA MANILI PESSINA**

HR Director, Sky

**EMANUELE PEDROTTI**

Pal Zileri

**GIUSEPPE PIACENTINI**

Responsabile Relazioni Industriali  
e Contenzioso del Lavoro, Fastweb

**GIUSEPPE RAGUSA**

Direttore Risorse Umane, Axitea

**FABIO RAPETTI**

Head of Legal & Corporate Affairs,  
360 Payment Solutions

**SARA RAZZICCHIA**

Director Human Resources & GS,  
Sanofi Pasteur MSD

**PAOLA RICCI**

Direttore Risorse Umane e Organizzazione,  
Alessandro Rosso Group e Best Tours Italia

**RITA RICCOBONO**

Human Resources Manager, Gruppo Azimut

**CRISTINA SAYA**

HR Manager - Italian Region, Rockwell Automation

**ENRICA SATTA**

Direttore del Personale, Techint

**SIMONA SMALDONE**

Decathlon

**BARBARA TAGNI**

Direttore Risorse Umane, Sephora Italia

**MARTINO TRONCATTI**

Human Resources & Organization Director, Artsana

**ROBERTO ZECCHINO**

Bosch

## PEZZEI DIVENTA SOCIO IN ROEDL

**C**hristoph Pezzei è il nuovo partner della sede di Bolzano di Rödl & Partner. Pezzei, dottore commercialista e revisore legale, si occupa principalmente della consulenza ordinaria di società italiane figlie di società tedesche e si è specializzato nella risoluzione di problematiche tributarie internazionali legate all'IVA e all'Imposta sui Redditi, in progetti di Business Process Outsourcing per grandi realtà, oltre che in operazioni di M&A. È entrato in Rödl & Partner nel 2004.



Christoph Pezzei

La nomina di Pezzei è stata ufficializzata nel corso dell'International convention annuale che si è tenuta nei giorni scorsi a Norimberga, in cui è stato dato conto anche della nomina di due nuovi associate partner per la sede di Padova: **Giovanni Fonte**, dottore commercialista, e **Guido Maria Solari**, avvocato.

Giovanni Fonte sarà responsabile della consulenza fiscale per la sede di Padova. Proviene da Nctm, dove era co-responsabile del settore tax e restructuring dell'area Nord – Est Italia. Insieme a Fonte arriva anche **Enrico Cecchinato**, commercialista con una particolare expertise nell'ambito della compliance fiscale e lavoristica.

Guido Maria Solari è abilitato come avvocato inglese (Solicitor) e italiano. Collabora con Rödl & Partner Padova dal dicembre 2006 e dal marzo 2009 è il responsabile del desk italiano dello studio di Doha (Qatar).

Tre nuovi senior associate sono inoltre stati nominati per la sede di Milano. Si tratta di **Elisa Bricchese**, **Carlo Impalà** e **Cristina Scalzone**. 🏠

## BANCA ESPERIA, ENTRA FRANCESCO CARDIN RESPONSABILE DEL NORD-EST

**B**anca Esperia, la private bank di Mediobanca e Mediolanum guidata dall'amministratore delegato **Andrea Cingoli**, rafforza la struttura commerciale con l'arrivo del senior banker **Francesco Cardin**.

Dal 1998 in Mediobanca, Cardin ha sviluppato l'attività sul territorio promuovendo e realizzando molte delle operazioni che la Banca d'affari ha concluso nell'area veneta. In Banca Esperia sarà responsabile del Nord-Est all'interno della direzione clienti guidata da **Paolo Cappugi**. 🏠



Andrea Cingoli

## UNICREDIT RILANCIA SUL WEALTH MANAGEMENT CON PAOLO LANGÈ

**D**opo Intesa Sanpaolo, che ha accorpato il private banking con Fideuram, anche UniCredit punta a rafforzare la propria strategia nel private e a ampliare i propri servizi dedicati ai clienti con patrimoni rilevanti, in un mercato sempre più orientato da business con un alto ritorno sul capitale. Sotto la guida del Country Chairman Italy **Gabriele Piccini**, il gruppo intende potenziare il segmento private banking e creare il nuovo segmento wealth management, riservato alla clientela con disponibilità finanziarie superiori ai 5 milioni di euro.



Paolo Langè

Nel dettaglio, si legge nella nota, nel wealth management la società Cordusio Sim svolgerà la funzione di hub dedicato a offrire tutti i servizi di consulenza e gestione degli investimenti, utilizzando anche le società del gruppo già operanti in UK (Trust), Lussemburgo e Italia (Cordusio Fiduciaria).

Con un brand autonomo rispetto alla banca commerciale, Cordusio Sim opererà con sette filiali specializzate e conterà su circa 100 Senior Banker, selezionati internamente ed esternamente al Gruppo, che serviranno i clienti con più di 5 milioni di euro di patrimonio finanziario, puntando a gestire asset complessivi per oltre 30 miliardi di euro al 2018. Alla guida della società sarà **Paolo Langè**, che ha lasciato Banca Leonardo lo scorso gennaio, in qualità di futuro azionista e ceo di Cordusio SIM.

Sul segmento private, con asset per oltre 90 miliardi di euro, verranno invece inseriti ulteriori 200 bankers, con l'obiettivo di superare i 100 miliardi di patrimonio gestito al 2018. 🏡

## SANTOCCHINI PROMOSSO SOCIO IN BAKER & MCKENZIE

**C'**è anche un italiano nella tornata di promozioni a socio annunciata da Baker & McKenzie. Si tratta di **Michele Santocchini** del dipartimento Tax della sede di Roma. Santocchini, 44 anni, è specializzato in pianificazione fiscale internazionale, in particolare acquisizioni e riorganizzazioni societarie cross-border, supply chain restructuring e transfer pricing. Prima di entrare in Baker & McKenzie, Santocchini ha ricoperto la carica di partner dello Studio Tributario e Societario Deloitte dove prestava assistenza fiscale a primarie multinazionali italiane ed estere, con particolare riferimento alle tematiche connesse alle operazioni straordinarie di M&A, alla pianificazione fiscale internazionale e domestica e al contenzioso tributario. Con l'ingresso del dott. Santocchini a Roma nel dipartimento Tax, che in Italia fa capo al dott. **Massimo Giaconia**, la pratica di Baker & McKenzie nel settore si è rafforzata ulteriormente e il numero totale dei professionisti del team è salito a quota 35. 🏡

# GENERAL COUNSEL DELL'ANNO

by **inhousecommunity**

Giovedì 8 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Milano

La partecipazione è su invito.

Per informazioni: [cristina.testori@inhousecommunity.it](mailto:cristina.testori@inhousecommunity.it)

Programma

ore 17,00

Welcome

ore 18,00

Tavola rotonda

“Il peso dei Brand nella scelta degli advisor legali”

ore 19,30

l'In-House dell'anno:

la Premiazione

ore 20,30

Cena e musica live

ore 22,00

Open Bar



in collaborazione con



K&L GATES

con la partnership di

ICM Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

legalcommunity

financecommunity

## MONTELLA DIVENTA CO-HEAD DELLA EUROPEAN ENERGY PRACTICE DI ORRICK

**C**arlo Montella è stato nominato co-head della European energy practice di Orrick assieme a Matthew Williams appena entrato a far parte, in qualità di socio, della sede di Londra dello studio legale americano. Oltre a Williams, in Orrick sono arrivati i partner **John Deacon** ed **Edward Humphries**.



Carlo Montella

Per il socio italiano, che è anche responsabile del dipartimento Energy in Italia, si tratta di un riconoscimento di grande rilievo. La nuova squadra di professionisti inglesi, invece, approda in Orrick da Hogan Lovells, studio in cui Williams ricopriva la carica di Global Co-Head of the Energy & Natural Resources Group e Deacon quella di Global Co-Head of the Renewable Energy Group.

Matthew Williams, John Deacon e Edward Humphries si uniscono agli altri 5 partner del team di energy arrivati nella sede londinese di Orrick nel 2014. La firm sta infatti rafforzando la propria presenza in Europa, come dimostra anche la recente apertura della sede di Ginevra, con particolare attenzione a tre settori ritenuti chiave: energy e infrastructure, finance e technology. La practice energy si avvale inoltre di un ufficio affiliato ad Abidjan (Costa d'Avorio) che collabora con l'Africa energy practice coordinata da Pascal Agboyibor, partner di Parigi. 🇮🇹

## ANTICORRUZIONE: NASCE AITRA

**P**romuovere la ricerca e la diffusione delle conoscenze in materia di prevenzione della corruzione, valorizzare la figura e il ruolo del responsabile della prevenzione della corruzione e di quello della trasparenza nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni e di tutti gli enti pubblici e società soggetti alla normativa in materia di anticorruzione e di trasparenza, ma anche condividere studi e approfondimenti al fine di proporre soluzioni di best practice all'applicazione della normativa in materia di anticorruzione, interloquire a ogni livello istituzionale e associativo per l'interpretazione e l'aggiornamento della normativa in materia di anticorruzione e promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale dei soci aderenti, mediante l'organizzazione di corsi di specializzazione e di aggiornamento, congressi e seminari. Con questi propositi è stata costituita, con sede a Milano, Aitra, l'associazione dei responsabili della prevenzione della corruzione e dei responsabili della trasparenza.

Il primo consiglio direttivo di Aitra (in carica per i prossimi tre anni), è presieduto da **Giorgio Martellino**, general counsel e compliance officer di Acquedotto Pugliese. Il vice presidente è **Loredana Piemontese**, responsabile della prevenzione della corruzione di Enav, mentre la carica di tesoriere è stata assegnata a **Massimo Proietti**, direttore internal auditing e chief audit executive dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato. Nel direttivo, infine, ci sono anche **Livia Panozzo**, corporate counsel di Consip e **Vinicio Mosè Vigilante**, direttore affari legali e societari di Gse. 🇮🇹

# NPL, KKR PROVA A REINVENTARE L'INDUSTRY

Paul Hastings, d'Urso, Gop con Di Tanno e Tremonti mandano in porto il deal più atteso sul fronte della gestione delle sofferenze bancarie.

**Q**uindici giorni ricchi di big deal. Il corporate m&a frena ma è sostenuto dall'attività sul fronte private equity. Bene l'energy dove il project finance torna ad alzare la testa. Mentre il capital markets vede protagonisti gli specialisti di equity tra quotazioni e aumenti di capitale.

## NPL, TUTTI I LEGALI DELL'OPERAZIONE KKR CON UNICREDIT E INTESASANPAOLO

Paul Hastings ha assistito il fondo Kkr nella strutturazione di una innovativa struttura contrattuale per la gestione dei non performing loans (npl). Il team che ha seguito l'operazione è stato guidato dai soci **Bruno Cova e Alberto Del Din**, e composto dai soci **Antonio Azzarà e Lorenza Talpo** e dagli



Bruno Cova

Francesco Gatti

associate **Silvio Cavallo, Marc-Alexandre Courtejoie, Simona Martuscelli, Fabio Zambito** ed **Enrico Stefani**. Kkr è stata inoltre assistita da Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati per gli aspetti fiscali dell'operazione. Al lavoro un team composto dai soci **Lorenzo Piccardi e Luca Dal Cerro** e dall'associate **Riccardo Petrelli**. Per Unicredit e Intesa Sanpaolo sono invece scesi in campo gli studi d'Urso Gatti e Bianchi,





Stefano Agnoli

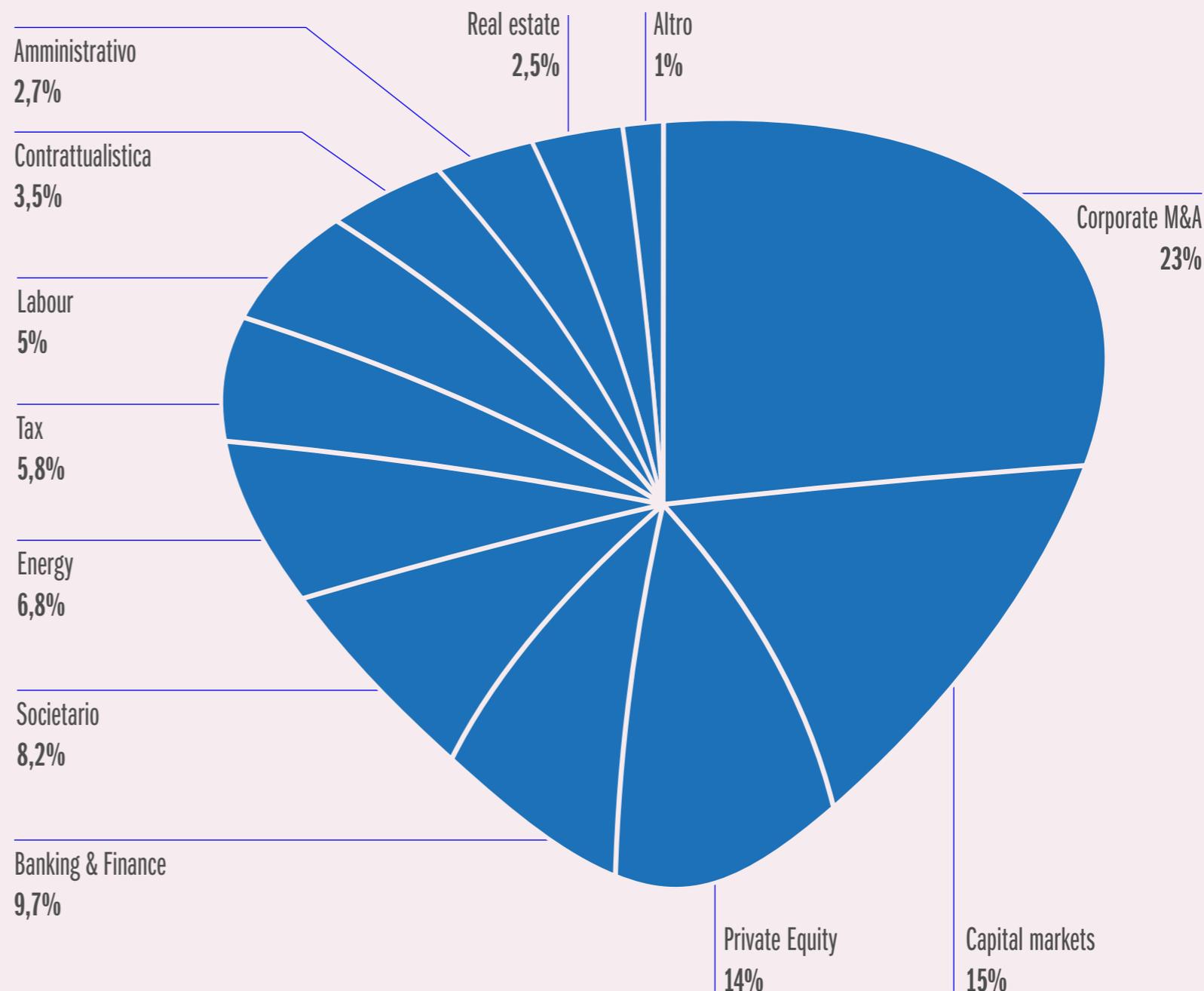
Tommaso Di Tanno

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, che si sono occupati degli aspetti relativi alla cartolarizzazione, Di Tanno e Associati che, con **Tommaso Di Tanno** e **Paolo Serva** ha seguito gli aspetti fiscali. Nello specifico, d'Urso Gatti e Bianchi, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, ha agito con **Francesco Gatti**, **Stefano Valerio**, **Sabrina Borocci**, **Giovanni Strampelli**, **Francesca Magnani** e **Taila Centrella**. Per Gop, invece, ha agito un team guidato da **Stefano Agnoli** e composto dal senior associate **Domenico Gentile** e dall'associate **Alberto D'Aroma**.

La nuova struttura contrattuale prevede il trasferimento ad alcuni veicoli che verranno creati dalla piattaforma italiana di Kkr dell'esposizione creditizia e equity di UniCredit e Intesa Sanpaolo nei confronti di alcune società in corso di ristrutturazione.

## I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



\* Periodo dal 23 giugno al 6 luglio 2015 • Fonte: *legalcommunity.it*

L'ESPERIENZA RAGGIUNGE  
QUALSIASI OBIETTIVO.

IL SENSO DEL LAVORO  
È ANCHE **QUESTO**.



Dal 1925 lavoriamo con il lavoro.  
[www.toffolettodeluca.it](http://www.toffolettodeluca.it)

 **Ius Laboris Italy** Global HR Lawyers  
**Toffoletto De Luca Tamajo**  
MILANO. NAPOLI. ROMA. BERGAMO.

Il progetto è finalizzato a rendere disponibili risorse finanziarie a lungo termine ed esperienza operativa a società industriali italiane di grandi e medie dimensioni.

- LA PRACTICE

- Banking

- IL DEAL

- Creazione del veicolo per la gestione degli Npl da parte di Kkr, Intesa e Unicredit

- GLI STUDI

- Paul Hastings, d'Urso Gatti e Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi, Di Tanno e Associati

- GLI AVVOCATI

- Bruno Cova, Alberto Del Din, Antonio Azzarà e Lorenza Talpo (Paul Hastings); Francesco Gatti, Stefano Valerio, Sabrina Borocci (d'Urso Gatti e Bianchi); Stefano Agnoli (Gianni Origoni Grippo Cappelli); Tommaso Di Tanno, Paolo Serva (Di Tanno).

- IL VALORE €

- 2 miliardi di euro

## NELL'AUMENTO DA 3 MLD DI MPS

Interamente sottoscritto l'aumento di capitale da 3 miliardi di euro per Monte dei Paschi di Siena, con l'emissione di 2.558.256.930 nuove azioni ordinarie dell'istituto di credito. L'aumento di capitale era finalizzato a colmare gli impatti negativi derivanti dallo scenario avverso dello stress test delle autorità e per rimborsare integralmente i Nuovi Strumenti Finanziari residui (i cosiddetti Monti Bond), per nominali 1,071 miliardi di euro e in anticipo rispetto alla scadenza ultima del 2017 prevista nell'ambito degli impegni assunti verso il MEF e la DG Competition della Commissione Europea.

Linklaters, con un team coordinato dal partner **Claudia Parzani** e composto dal counsel **Cheri de Luca**, dal managing associate **Ugo**



**Orsini**, dall'associate **Francesco Pasello** e dai trainee **Pietro Fazzini** e **Vittorio Tortorici** ha assistito Banca Monte dei Paschi di Siena. Shearman & Sterling, con un team composto dai soci **Tobia Croff** e **David Dixter** (Londra), oltreché dagli associate **Maria Antonietta Romeo**, **Ana Stefanovic Grbec** e dai trainee **Nicolò Miglio**, **Camilla Di Matteo** e **Carmelo Contente** ha assistito il consorzio di banche garanti composto da UBS, in qualità di Global



LINKLATERS E SHEARMAN

Coordinator e Joint Bookrunner, Citigroup, Goldman Sachs International e Mediobanca, in qualità di Co-Global Coordinators e Joint Bookrunner, e Barclays, BofA Merrill Lynch, Commerzbank, Deutsche Bank e Société Générale, in qualità di Joint Bookrunner.

- LA PRACTICE  
**Equity capital markets**
- IL DEAL  
**Aumento di capitale di Mps**
- GLI STUDI  
**Linklaters; Shearman & Sterling**
- GLI AVVOCATI  
**Claudia Parzani, Cheri de Luca, Ugo Orsini (Linklaters); Tobia Croff, David Dexter (Shearman & Sterling)**
- IL VALORE €  
**3 miliardi di euro**

## WHITE & CASE, D'URSO GATTI E BIANCHI E CLEARY GOTTLIEB NELL'IPO DI INWIT

Assistita da d'Urso Gatti e Bianchi, per gli aspetti di diritto italiano, e da Cleary Gottlieb, per gli aspetti di diritto inglesi e



statunitensi, Inwit, la società nella quale sono state accolte le torri di Telecom Italia, si è quotata sul Mercato Telematico Azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana. Nell'operazione, White & Case ha assistito i coordinatori dell'offerta globale e joint bookrunners Banca Imi, Deutsche Bank e Mediobanca, i joint bookrunner UBS Limited e infine Banca Imi quale responsabile del collocamento per l'offerta pubblica e sponsor in relazione agli aspetti di diritto internazionale e italiano.

Il team di d'Urso Gatti e Bianchi ha incluso i partner **Luigi Arturo Bianchi, Stefano Valerio, Anton Carlo Frau** e l'associate **Maximiliano Papini** mentre per Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP ha agito un team composto dai partner **Sebastian Sperber** (Londra) e **Pietro Fioruzzi** (Milano), dal counsel **Claudio Di Falco** (Roma) e dagli associate **Nicole B. Puppini**

(Milano) e **Francesco Liberatori** (Roma). White & Case ha assistito le banche managers con un team composto dai partner **Michael Immordino** (Milano e Londra), **Ferigo Foscari** (Milano, in foto), **Inigo Esteve** (Londra), e dagli associate **Piero de Mattia, Robert Becker, Alessandro Picchi, Carlos Ruiz, Patrick Meson** e **Luca Valerio Silviani** (tutti dell'ufficio di Milano). 

- LA PRACTICE  
**Equity capital markets**
- IL DEAL  
**Ipo Inwit**
- GLI STUDI  
**D'Urso Gatti e Bianchi; Cleary Gottlieb; White & Case**
- GLI AVVOCATI  
**Luigi Arturo Bianchi, Stefano Valerio, Anton Carlo Frau (d'Urso Gatti e Bianchi); Pietro Fioruzzi, Claudio Di Falco (Cleary Gottlieb); Michael Immordino, Ferigo Foscari (White & Case)**
- IL VALORE €  
**859 milioni di euro**

# BISCOZZI NOBILI RILANCIA SUL LEGALE

Lo studio prende Alessandro Dubini ed Enrico Valerio che entrano come soci. Si tratta del primo lateral hire di gruppo messo a segno dallo studio dove comincia un nuovo corso con la gestione affidata a un comitato di partner formato da Garavaglia, Cimaz e Gnech.



**B**iscozzi Nobili rilancia sul legale. Lo studio ha da poco annunciato l'ingresso di **Alessandro Dubini** ed **Enrico Valerio** nella propria partnership. I nuovi soci arrivano da Pedersoli e Associati assieme agli associate **Filippo Frabasile** e **Laura Ersetigh**. Il loro compito fondamentale sarà quello di sviluppare l'area legale dello studio che oggi vede, stando alle stime di *legalcommunity.it*, il proprio fatturato (13 milioni di euro nel 2014) basato all'85% sui proventi dell'attività di consulenza e contenzioso in materia fiscale e tributaria. Il compito può sembrare non facile, ma Dubini si dice convinto che la missione sia tutt'altro che impossibile e che le sinergie e il cross selling

che possono essere attivati dalla collaborazione tra avvocati e fiscalisti abbiamo un potenziale enorme.

«Me ne sono reso conto proprio negli anni trascorsi in Pedersoli», racconta a Mag l'avvocato passato alla guida del legal di Biscozzi Nobili, «dove le maggiori occasioni di scambio di clientela e incrocio dei mandati le ho avute proprio con i colleghi che



Alessandro Dubini

si occupavano di tax». La ragione è semplice, a detta dell'avvocato: tra legali e commercialisti è più raro che possa esserci gelosia nel rapporto con il cliente. Non ci si vede come una reciproca minaccia, perché si è consapevoli di avere ruoli e funzioni diverse e non fungibili nei confronti del cliente. «Tra colleghi, invece, non è sempre così», chiosa l'avvocato che nell'ultimo anno ha seguito, tra le altre cose, il passaggio di Ime al gruppo Legrand, l'acquisizione di Actual IT da parte di Db Lab e la cessione di Integra Document Management da parte di Alto Partners a Canon.

## I DEAL

Per parte sua, invece, lo studio Biscozzi Nobili, nell'ultimo anno, ha seguito fra le altre cose l'operazione con cui De Longhi Industrial Sa ha avviato la cessione di una quota del 5% di De Longhi Spa ad Apg Group, il passaggio di Lu-Ve alla Spac Industrial Stars of Italy e la vendita di New Vision Spa a Innogest Sgr Spa.

Ma il core business dello studio Biscozzi Nobili, fino a questo momento, si è basato soprattutto su un'attività di assistenza continuativa ai propri clienti. Gran parte dei quali, inoltre, ha con lo studio un rapporto di lunga data, come nel caso di De Longhi, Campari, Tod's e Damiani, che lo studio segue da prima che sbarcassero in Borsa.

«Ed è proprio per questo», sottolinea Dubini, «che questa integrazione può funzionare bene». Le boutique di fiscalisti che hanno un business model incentrato soprattutto sulle operazioni straordinarie non sono interessate ad avere legali al proprio interno perché per loro gli avvocati sono fonte di mandati.

2015

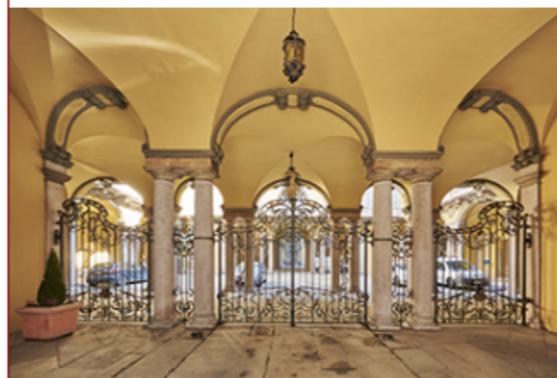
Oggi



Lo Studio risulta attualmente composto da una quarantina di professionisti, appartenenti all'area legale e fiscale. L'attività è svolta nell'unica sede di Milano, in Corso Europa 2.

1998

Lo Studio legale e tributario Biscozzi Nobili



Lo Studio tributario Biscozzi si integra con lo Studio legale Nobili, dando vita all'attuale associazione professionale.

2006

Lo Studio legale e tributario Biscozzi Nobili

Lo Studio, prima organizzato in due uffici, viene integrato in un'unica sede operativa, a due passi dal Duomo di Milano.

## LO STUDIO IN CIFRE

49

professionisti

21

soci

13

milioni di fatturato

85%

fatturato fiscale



Luigi Garavaglia

Oliviero Cimaz

## LA SVOLTA

L'ingresso di Dubini e del suo team, quindi, rappresenta l'inizio di un nuovo capitolo nella storia dello studio nato nel 1998 dall'integrazione delle insegne Biscozzi e Nobili. Il primo atto è stato il cambio della governance deciso poco più di un anno e mezzo fa, quando la gestione della struttura è passata dai soci fondatori a un comitato di professionisti formato da **Luigi Garavaglia**, **Oliviero Cimaz** ed **Emilio Gnech**. «Il rafforzamento sul fronte legal», dice Garavaglia, «è stata una delle prime iniziative adottate». Complice anche il fatto che lo studio ha incrociato la strada di un professionista «che aveva già in mente, un progetto per lo sviluppo dell'attività legale che partisse dalla valorizzazione delle competenze e delle relazioni dei commercialisti». Ma anche la decisione stessa di procedere con

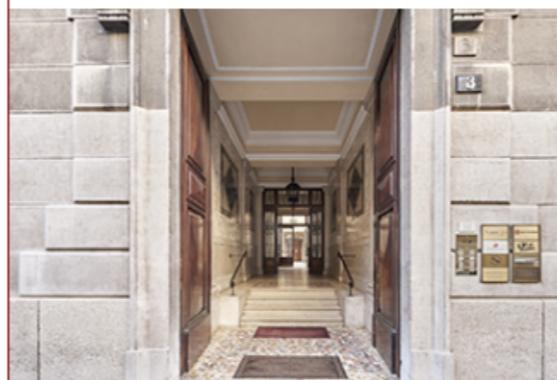
un lateral hire ha rappresentato una svolta del nuovo corso. «Di fatto», prosegue Garavaglia, «è la prima volta che lo studio integra un intero gruppo di professionisti. In passato, i soci venivano cooptati tra i collaboratori che lavoravano qui da più tempo e con più meriti e il criterio principale con cui si veniva ammessi alla partnership era, dando per scontate le competenze, il fatto di "essere una brava persona". Per la prima volta abbiamo deciso di provare una strada diversa».

## L'ORGANIZZAZIONE

Lo studio non avrà una suddivisione in practice areas. La struttura sarà organizzata in due macro dipartimenti: fiscale e legale. «L'idea è crescere», dice Dubini, «ma intendiamo farlo con calma. Consolidiamo i nostri clienti e se i numeri ci sorreggono potremo espanderci». A tendere, pare di capire, lo studio potrebbe pensare a un rafforzamento anche sul fronte della litigation civile. 🏛️

1958

### Lo Studio Nobili



Nasce lo Studio del Prof. Nobili, sin dall'inizio un centro di eccellenza nel settore professionale italiano.

1977

### Lo Studio Biscozzi-Fantozzi



Nasce lo Studio Biscozzi-Fantozzi, fondato da ex partners di primaria società di revisione (dipartimento fiscale), e punto di riferimento nel panorama della professione fiscale italiana.

# PORTOLANO CAVALLO PRENDE CASA A MIDTOWN

Lo studio ha chiuso l'ultimo esercizio con una crescita del fatturato del 15%. E così torna a investire: sede a New York, affidata al socio Pecoraro, mentre in Italia arrivano Emily Maxwell e Davide Bresner.



**P**er Portolano Cavallo torna l'ora degli investimenti. Lo studio legale ha chiuso l'ultimo anno mettendo a segno una crescita del proprio fatturato del 15% e raggiungendo ricavi che il *centro ricerche di legalcommunity.it* stima attorno a 6,4 milioni, con una media di revenue per lawyer che lo proietta tra le prime 10 realtà del mercato. In questa fase di espansione, caratterizzata anche dalla crescita in settori diversi dal tmt (industry su cui l'associazione ha costruito il proprio posizionamento a partire dalla sua fondazione), Portolano Cavallo ha deciso di aprire una sede a New York, con il socio **Yan Pecoraro**.

Una scelta che, in questa intervista esclusiva a *Mag by legalcommunity.it*, **Francesco Portolano** spiega sottolineando che, ad oggi, circa un cliente su due dello studio è basato



Francesco Portolano

negli Stati Uniti. Tra questi, per esempio, ci sono realtà come Columbia Pictures, Discovery, Fox e Facebook. Americana è anche Netflix, che secondo recenti cronache finanziarie si prepara a sbarcare in Italia e che, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it* sarebbe affiancata proprio dai legali di Portolano Cavallo.

«La presenza a New York è stata testata

negli ultimi tre anni. Una sperimentazione che ha funzionato e quindi abbiamo deciso di trasformare la nostra permanenza a New York in una presenza strutturata e continuativa», dice Portolano che inoltre annuncia l'arrivo in studio di due nuovi professionisti: **Emily Maxwell** e **Davide Bresner**.

L'avvocato, inoltre, sottolinea come la clientela dello studio si sia anche allargata a realtà

operanti in altri settori. Dalla moda, dove lo studio segue realtà come Bottega Veneta e L'Autre Chose, al turismo, dove Portolano Cavallo assiste fra gli altri Expedia e Tui.

### Chi è il vostro uomo a Manhattan?

Il partner è Yan Pecoraro. È un buon esempio di come funziona il nostro studio, visto che ha cominciato a lavorare con noi più di 10 anni fa, da praticante.

### E da quando è a New York?

Negli ultimi tre anni, con sempre maggior frequenza, è stato presente a New York. E da qualche mese si è stabilito in maniera fissa.

### Oltre a Pecoraro chi altro vi rappresenterà a New York?

Yan sarà, per il momento, la nostra unica presenza fissa a New York. Gli altri soci dello studio frequenteranno a rotazione la sede, a seconda delle loro esigenze di business.

### Questa è la vostra prima sede all'estero: come mai avete scelto proprio New York?

Gli Usa per noi sono un Paese fondamentale. Il 50% del nostro fatturato e dei nostri clienti

# save<sup>2015</sup>thebrand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity

29.10.2015

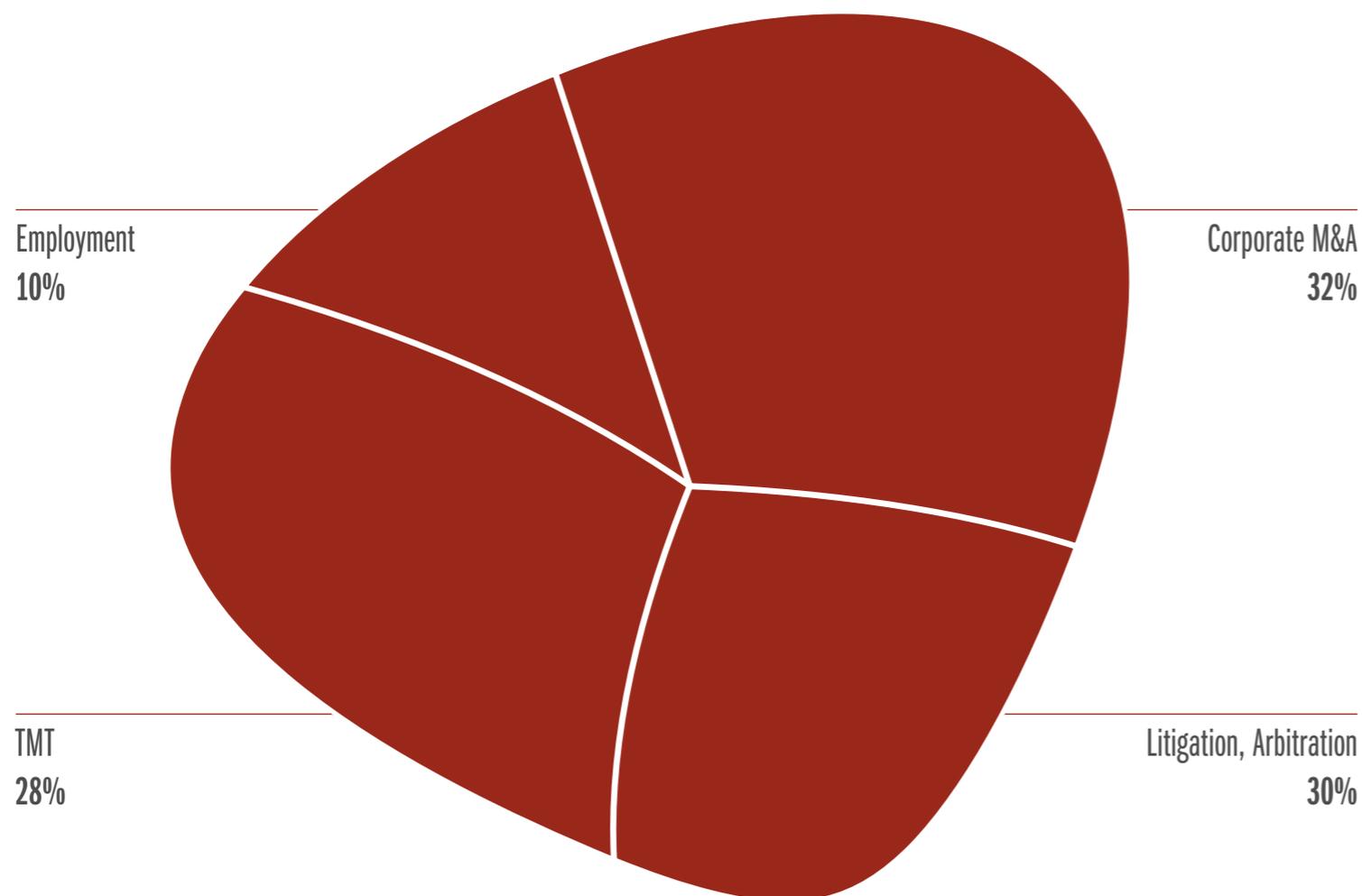
IN COLLABORAZIONE CON

**ICM** Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

*be* BonelliErede

CLEARY  
GOTTLIEB

## RICAVI 2014 PER PRACTICE AREA



è formato da multinazionali americane. Poi se si considera che circa il 60% delle operazioni di m&a fatte in Europa nel 2014 hanno un investitore o acquirente statunitense, si comprende l'importanza strategica degli Usa.

### Considerata la vostra tipologia di clientela, anche i rapporti con gli studi legali americani saranno strategici...

La presenza a New York non solo ci consente di essere più vicini alle aziende clienti, ma anche

di consolidare le partnership che abbiamo con gli studi legali americani. Cerchiamo di sviluppare, con le law firm che rappresentano il top del mercato, un'attività di collaborazione pur rimanendo una realtà assolutamente indipendente.

### Alla fine di questi tre anni di sperimentazione sul campo, cosa vi ha convinto della opportunità di avere una presenza fissa Oltreoceano?

Anzitutto abbiamo cercato di capire se New York poteva davvero diventare un luogo di lavoro e non semplicemente un ufficio di rappresentanza dedicato al business development.

### Ed è così?

Assolutamente sì. Yan Pecoraro lavora come noi e con noi in maniera integrata, senza soluzione di continuità. La dinamica che si è creata con l'ufficio di New York è esattamente analoga a quella che c'è tra Roma e Milano. Agiamo come un'unica struttura. I gruppi di lavoro sono interdisciplinari e cross office.

### Questo sul piano dell'operatività. Mentre i benefici quali sono?

Essere a New York, di fatto, ci consente

Yan Pecoraro<sup>a</sup>

di essere “aperti” quasi 24 ore su 24. Ci è capitato di lavorare durante il giorno su una pratica da Milano, di passarla a Yan che ha continuato a occuparsene quando qui era notte, in modo da averla pronta per il cliente il giorno seguente.

### **Ecco, parliamo di come hanno reagito i clienti...**

Per quanto oggi sia possibile, grazie alla tecnologia, lavorare a distanza, in termini di business development e di relazione con i clienti e gli studi referenti, non c'è nulla che sia paragonabile alla presenza fisica o all'incontro

diretto. Essere in grado di dire a un cliente che ci avvicina perché vuole acquistare un'azienda in Italia «vediamoci domani» non ha prezzo.

### **È evidente e anche un po' curioso detto da uno studio che lavora così tanto nel settore delle nuove tecnologie...**

Rispondo con la frase che mi ha detto tempo fa la manager di un'importante azienda attiva nel settore della comunicazione: «Niente è meglio del rapporto a tu per tu, anche se molte cose si possono gestire a distanza». E noi facciamo tantissimo lavoro a distanza.

### **L'apertura di New York non è l'unica novità nel mood americano dello studio...**

No, annunciamo oggi l'ingresso come of counsel di Emily Maxwell. È un'avvocata americana, con circa 20 anni di esperienza tra la Silicon Valley e San Diego.

### **Da dove arriva?**

Ha lavorato come socia prima in Gray



Emily Maxwell

Cary, uno studio leader in California nel settore delle tecnologie in senso ampio e che poi è diventato D|a Piper. Poi è passata a Howrey. Da tre anni si trova in Italia, dove ha lavorato anche un anno nel dipartimento di banking di Bonelli Erede.

### **Di cosa si occupa?**

Storicamente si è sempre occupata di litigation, arbitration e investigation. Tra i suoi clienti, basta citarne uno, anzi due: Apple e **Steve Jobs** che lei assisteva personalmente. Il suo arrivo dovrebbe consentirci di rafforzare il nostro posizionamento sui clienti statunitensi.

## Quanto pesa la litigation sul vostro fatturato attuale?

Se lo suddividiamo per macroaree, possiamo dire che vale il 30% del nostro giro d'affari.

## È collegato alla vostra attività nel tmt?

In parte sì, ma non esclusivamente. L'attività di contenzioso e arbitrati è molto rilevante per lo studio in generale e, assieme a quella nel tmt in senso stretto (che vale il 28% e comprende tutto ciò che è diritto della comunicazione, dei media, privacy) e nel corporate m&a (32%) rappresenta quindi uno dei nostri tre pilastri.

## Questo 32% nel corporate m&a è un dato rilevante e per certi versi inaspettato quando si pensa a una boutique con una forte caratterizzazione di settore come la vostra...

Io e **Manuela Cavallo** (i name partner dello studio, ndr) siamo *transactional lawyers* in senso ampio. E abbiamo con gli altri soci sempre perseguito l'obiettivo di costruire uno studio full service e non una realtà di nicchia. Noi non ci siamo mai visti come una boutique.

## In che senso?

Da noi il tmt è sempre stato visto come un mezzo strategico per raggiungere l'obiettivo.

## Che era?

Posizionarci sul mercato come studio legale d'eccellenza, speciale e riconoscibile. Ovviamente era più facile raggiungere questo risultato puntando inizialmente su una nicchia. E per noi il tmt è stato sempre e "solo" un settore industriale.

## Un settore in cui avete fatto tanto...

Certo. Molto del nostro m&a così come molta della nostra attività nel litigation, sono stati originati da questo settore. Un settore che per forza di cose ci ha poi allenato a pensare in maniera innovativa e a risolvere in maniera diversa i problemi, sviluppando delle metodologie che abbiamo applicato sempre più spesso anche ad altri settori.

## A proposito di practice area, invece, avete in mente di rafforzarvi anche nell'Ip?

Non solo l'abbiamo in mente, ma abbiamo già fatto un investimento importante prendendo in squadra con noi **Davide Bresner**. È un ip lawyer in senso classico, si occupa di cautelari

## LO STUDIO IN CIFRE

20

i professionisti dello studio

7

i soci

41

la percentuale delle donne nello studio

44

la percentuale delle socie e counsel

17

gli anni di seniority media dei soci e counsel dello studio

50

La percentuale di clienti americani

50

la percentuale di clienti che operano in settori diversi dal tmt

e cause di merito in materia di brevetti, marchi, modelli e concorrenza sleale. Un'area che volevamo di rafforzare.

### Tra i vostri clienti ci sono anche molte start up: come mai?

Uno studio che vuole essere di frontiera, come noi, non può non presidiare questo filone di mercato che presenta i problemi giuridici più complessi, innovativi e talvolta strampalati che si possano immaginare.

### Quindi è un settore interessante per “fare palestra”?

Certo, ma non solo. Un altro obiettivo è acquisire visibilità tra soggetti che un giorno potrebbero diventare i big player del mercato. E poi, ovviamente, abbiamo sempre pensato che fosse un settore in cui fosse possibile guadagnare.

### E come?

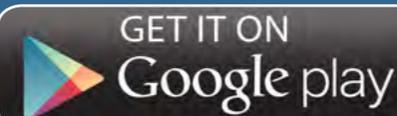
È una questione di approccio. Su tutto il nostro lavoro siamo estremamente flessibili. I nostri onorari sono sempre calcolati con formule differenti secondo criteri di efficienza. Inoltre non guardiamo mai alla profitability di un mandato a breve periodo. Ma cerchiamo di avere una visione di lungo periodo e di insieme.

### Il tmt è stato l'ariete con cui vi siete fatti largo sul mercato fino ad oggi. Proseguirete con questa strategia, magari su altre industry, per far crescere ancora lo studio?

Direi proprio di sì. Stiamo pensando di fare qualcosa di analogo anche in altri ambiti. Ma per il momento non vorrei rivelare nulla di più. 🗉

# SCARICA GRATIS

**CFO**  
E-BOOK 2015 



# BE BONELLIEREDE, ESSERE UNO STUDIO LEGALE

Mag rivela quali sono le ragioni che hanno spinto la prima law firm d'affari italiana a cambiare il proprio brand name e a ridefinire la sua immagine.



**N**uovo brand per Bonelli Erede Pappalardo. La più grande law firm italiana (137 milioni di euro di fatturato nel 2014 secondo le stime del *centro ricerche di legalcommunity.it*) ha deciso di adottare il marchio BonelliErede e la sigla “be”.

La novità è stata annunciata il 30 giugno sul sito web dello studio, che dal 6 luglio debutta anche con una nuova versione molto ricca di immagini e contenuti.

Questo passo segna il compimento, anche in termini visuali e d'immagine, del processo avviato due anni fa dall'associazione guidata da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani** e mirato a centrare l'obiettivo dell'istituzionalizzazione e del passaggio generazionale.

## LA NOVITÀ

In strutture fortemente legate alle personalità dei propri componenti, a cominciare da quelle dei fondatori, questo tipo di operazione si rivela sempre ardua e finora, sul piano delle strategie di branding, aveva dato vita a soluzioni “estreme” vedendo la nascita di studi con nomi di fantasia o rappresentati da sigle.

L'operazione realizzata da BonelliErede, che comunque conserva la ragione sociale studio legale



Marcello Giustiniani



Stefano Simontacchi

Bonelli Erede Pappalardo, è riuscita a innovare laddove sembrava che tutto fosse ormai già stato sperimentato.

Perché il progetto di visual identity elaborato dal team marketing in-house dello studio guidato da **Marco D'Angelo** assieme allo studio Cerri & Associati (che nel proprio track record ha, fra le altre cose, la corporate identity per Prada America's Cup, per Genova 04 Capitale Europea della Cultura e per il MART di Trento e Rovereto) e a cui hanno collaborato due fotografi di grido come **Angela Lo Priore** e **Luca Campigotto**, è riuscito a trasformare in un marchio le radici dello studio.

centra un doppio risultato. Da un lato comunica in maniera chiara l'identità o per meglio dire la storia e le origini dello studio, fondato nel 1999 con la fusione di tre importanti insegne del mercato legale italiano.

Dall'altro riesce a simboleggiare il concetto d'istituzione che BonelliErede persegue da tempo e che, in questi ultimi due anni, si è tradotto nell'adozione di nuove forme di remunerazione per soci e professionisti, nella adesione dei partner al patto di fedeltà (si veda il numero 14 di Mag) così come nell'adozione di nuove metodologie per la strutturazione dei team di lavoro e

## L'ISTITUZIONE

Il nuovo brand name, infatti, è composto dai cognomi dei due fondatori più noti dell'associazione professionale, che però si astraggono dalla coincidenza con le persone e diventano una sola parola.

Questo processo di desemantizzazione

nel monitoraggio della cosiddetta client satisfaction.

La sigla "be" diventa anche la sponda utile allo studio per raccontarsi e descrivere i tratti salienti della corporate identity.

La parola "be", infatti, non è solo la forma abbreviata di BonelliErede, ma coincide anche con il verbo "essere" in inglese, a cui lo studio ha deciso di associare tre aggettivi che lo descrivono e raccontano il suo rapporto con la clientela: approachable, bright e confident.

## CLIENT SATISFACTION

La ricerca di una relazione stretta con gli assistiti, del resto, è stata uno sforzo costante per lo studio che negli ultimi due anni ha recitato il mantra che dice "il cliente al centro" con effetti che sembrano essere più che soddisfacenti.

Stando, infatti, ai risultati di una ricerca sulla client satisfaction, commissionata a GN Research, che ha misurato il net promoter score (nps) dello studio, i clienti di BonelliErede non hanno difficoltà a parlar bene dello studio. Se si considerano i risultati delle interviste telefoniche, il punteggio ottenuto da



Londra

# be BonelliErede

Il nuovo logo



Milano



Bruxelles

Si tratta di un sistema tale per cui quando un socio riceve un mandato che richiede l'utilizzo di competenze trasversali, non decide autonomamente con quale team di lavoro gestirlo ma invia una richiesta all'unità di staffing (che è composta dai due managing partner, dal direttore generale e da alcune persone di supporto) che individua, sulla base delle competenze e del track record dei professionisti dello studio, quale sia la squadra più adatta a gestire la pratica in oggetto.

BonelliErede in termini di nps è pari a 72: un risultato analogo a quello di Apple.

## I-N-S-I-E-M-E

E in linea con la filosofia del "cliente al centro" lo studio ha deciso di rappresentare la propria identità con il concetto di "insieme" che allo stesso tempo è anche un acronimo composto da sette parole chiave o valori che, secondo gli avvocati di BonelliErede, sono capaci di descrivere la struttura: Impegno, Noi, Solidarietà, Innovazione, Etica, Merito ed Eccellenza.

Il gruppo, l'istituzione e la spersonalizzazione si riflettono in particolare nel Noi che per lo studio non è semplicemente un richiamo a una sorta di consapevolezza identitaria, ma è diventato un imperativo metodologico e operativo.

## STAFFING CENTRALIZZATO

L'introduzione dello staffing centralizzato, per esempio, è stata una delle ultime strategie con cui Simontacchi e Giustiniani hanno pensato di realizzare concretamente l'obiettivo della coesione tra i professionisti dello studio.

In questo modo, nelle intenzioni degli ideatori, si evitano i personalismi, le scelte fatte per antipatia o simpatia e si realizza la soluzione più efficiente ed efficace nell'interesse degli assistiti oltreché dello studio stesso.

BonelliErede, nel nome e nei fatti, punta dunque a centrare l'obiettivo storico di trasformare un universo composito di individualità e talenti, qual è appunto lo studio legale, in una squadra, un corpo unico, un'istituzione.

E un altro passo, in questa direzione, può dirsi compiuto. 🏆

# DODICI EQUITY PARTNER PER D'URSO GATTI PAVESI BIANCHI

Con l'arrivo di Carlo Pavesi e Stefano Verzoni nasce una nuova super boutique concentrata sul corporate m&a, private equity, finance e restructuring. Ecco le sfide all'orizzonte e le prime mosse.



Francesco Gatti



Carlo Pavesi



Luigi Arturo Bianchi

**C**i sono voluti quasi due anni. Ma alla fine l'operazione è andata in porto. Come anticipato da *legalcommunity.it* nasce lo studio d'Urso Gatti Pavesi Bianchi. In tutto, l'associazione conta poco più di 70 avvocati, tra cui 12 soci equity. Dieci di questi erano già di casa in Piazza Borromeo 8. Si tratta di **Luigi Arturo Bianchi**, **Anton Carlo Frau**, **Francesco Gatti**, **Andrea Giardino**, **Gianni Martoglia**, **Paola Menicati**, **Rossella Pappagallo**, **Francesco Simoneschi**, **Stefano Valerio** e **Luca Faustini**. Quest'ultimo, in realtà, si è unito al gruppo alcuni mesi prima che venisse ratificato l'accordo con Pavesi, da un lato contribuendo a rafforzare le competenze della struttura sul fronte restructuring e insolvency, dall'altro anticipando l'integrazione con i soci dell'ex Pavesi Gatti Verzoni, ovvero **Carlo Pavesi** e **Stefano Verzoni**, che arrivano assieme ad altri otto collaboratori.

## LA LUNGA MARCIA

Il percorso che ha portato alla nascita di questo nuovo player del mercato legale italiano è cominciato circa due anni fa, dopo che i professionisti dei due studi avevano chiuso l'operazione di riassetto di Camfin e l'accorciamento



della catena di controllo su Pirelli. L'idea di sperimentare le sinergie che l'unione delle forze tra i due studi avrebbe potuto generare ha fatto scaturire un dialogo che è andato avanti tra diversi momenti di stop and go determinati, tra le altre cose, dalla necessità di sciogliere alcuni nodi essenziali per la fattibilità del progetto, come il nome da dare alla nuova organizzazione e il rapporto di concambio tra le due partnership.

La questione del nome, come si è visto, è stata risolta inserendo Pavesi all'interno dell'insegna d'Urso Gatti e Bianchi. In questo modo, la nuova entità è riuscita a conservare il legame con il proprio passato e con la storia che accomuna la maggioranza dei soci pur rappresentando chiaramente la nuova identità dello studio.

a recuperare il terreno che li distanziava dai colleghi di Pavesi Gatti Verzoni. Solo a titolo di esempio, basti pensare che due anni fa, il fatturato medio per socio di d'Urso Gatti e Bianchi si attestava, in base alle stime di *legalcommunity.it*, attorno a 1,5 milioni di euro, mentre quello di Pavesi Gatti Verzoni era pari a circa 2,5 milioni. Al termine del 2014, sempre secondo le stime di *legalcommunity.it*, il gap risultava sostanzialmente colmato: il fatturato medio per socio di d'Urso Gatti e Bianchi è arrivato a circa 3 milioni mentre quello di Pavesi Gatti Verzoni si è attestato a quota 3,4.

### NUOVA COMPAGINE E DEFEZIONI

Di diverso, però, rispetto alla fine del 2013, i due studi hanno anche la

Sul concambio, invece, i soci di d'Urso Gatti e Bianchi sono riusciti

compagine con cui sono arrivati a tagliare il traguardo dell'integrazione. Entrambi gli studi hanno perso alcuni dei loro soci che hanno deciso di percorrere strade diverse. È stato il caso di **Gregorio Gitti** che ha scelto di non seguire Pavesi e Verzoni in questo progetto ma di unire le forze a **Daniele Raynaud** ([si veda il numero 39 di Mag](#)), ma anche di **Francesco Selogna** che è entrato come partner in Gianni Origoni Grippo Cappelli. Anche in casa d'Urso Gatti e Bianchi si sono avute diverse uscite. Come, per esempio, quella di **Giancarlo Castorino**, passato a King & Wood Mallesons, o quella di **Andrea Bartolucci**, passato a Giovannelli e Associati, o ancora quella di **Valeria Mazzeletti** entrata a far parte di Giovanardi e Associati.



## UN POTENZIALE DA 34 MILIONI

Lo studio che nasce da questa operazione, secondo le stime di *legalcommunity.it*, dovrebbe riuscire a raggiungere un fatturato di 34 milioni di euro, attestandosi tra i primi 15 studi della Best 50 di legalcommunity per ricavi.

Il 2015, del resto, è partito con una serie di operazioni di grosso impatto. Solo per restare agli ultimi giorni, lo studio è stato impegnato nella quotazione di Inwit (la società delle torri Telecom), nell'aumento di capitale di

Banca Carige, nella creazione del veicolo per la gestione dei non performing loans (K equity) messo in piedi da Kkr con Unicredit e Intesa Sanpaolo, così come nel deal che ha portato la cordata Advent Bain Clessidra a conquistare il 92% dell'Istituto centrale delle banche popolari, mentre nei prossimi giorni potrebbe chiudere definitivamente il passaggio di Rcs libri a Mondadori. Non c'è dubbio, quindi, che questo studio parta con un posizionamento molto forte sul fronte delle operazioni straordinarie

e in particolare si prepari a giocare da protagonista nell'm&a, così come nel capital markets, nel private equity e nel restructuring.

## LE SFIDE

Ovviamente la nuova struttura dovrà fare i conti anche con un mercato in evoluzione molto rapido. E soprattutto dovrà capire quali sfide affrontare per crescere e costruire il proprio futuro.

Le possibili questioni da affrontare sono diverse. I soci di d'Urso Gatti Pavesi e Bianchi potrebbero affrontare una riflessione sull'opportunità di ampliare la propria presenza territoriale e quindi valutare l'eventualità di una apertura a Londra o del rafforzamento della base di Roma.

Sul piano dell'offerta di servizi professionali, invece, potrebbero prender in considerazione l'ipotesi di rafforzarsi nel litigation o di aprire a nuove aree di pratica ad alto tasso di profittabilità come il tax. E a proposito di nuove aree di attività, voci insistenti raccolte da *legalcommunity.it* sul mercato fanno sapere che lo studio potrebbe presto mettere a segno un importante lateral nel settore competition e antitrust. 🍷



# NON SOLO PRO BUSINESS

L'81% degli studi d'affari attivi in Italia svolge attività pro bono. E il 59% lo fa con un approccio strategico e strutturato. Così, una prassi diffusa all'estero si istituzionalizza anche da noi.



**N**on solo affari negli studi d'affari. Cresce l'attività pro bono, che diventa parte integrante delle moderne law firm. Un fenomeno ormai consolidato all'estero.

Ma che anche in Italia comincia ad assumere una certa consistenza. Questo è quanto emerge dalla indagine lampo effettuata da *Mag by legalcommunity.it* su un campione di 30 studi legali d'affari.

L'81% degli interpellati ha fatto sapere di svolgere regolarmente attività pro bono, spesso nell'ambito di iniziative internazionali (86%). Nel dettaglio, il 68% ha seguito, nell'ultimo anno, oltre cinque casi pro bono, mentre gli altri da 1 a 5 a seconda del tempo a disposizione.

Quello che però colpisce di più è che il 59% degli studi legali interpellati, dice di essere dotato di un'organizzazione interna finalizzata appositamente alla gestione delle attività pro bono.

Si assiste, quindi, a una sorta di "istituzionalizzazione" della pratica, che consiste nella creazione di un team specializzato, guidato da un "capo dipartimento" e coadiuvato da comitati che decidono quali pratiche seguire e quali no. Questo trend potrebbe essere legato anche al

fatto che i potenziali clienti, soprattutto quelli internazionali, valutano l'attività pro bono svolta da uno studio legale nella scelta dei consulenti.

È capitato a quasi uno studio su tre, più precisamente al 27% degli intervistati, mentre al 13% è successo a volte o raramente.

### DLA PIPER DEDICA 700 ORE AL PRO BONO

L'attività pro bono degli studi legali italiani è aumentata nel corso degli ultimi anni. Di conseguenza sono cresciute le ore e il numero di professionisti dedicati a seguire questi casi. In Dla Piper, nella sola sede italiana, le ore impiegate in attività pro bono sono passate dalle 559 del 2013 alle 700 del 2014. Lo studio ha da tempo istituito anche un "Corporate responsibility committee" che orienta la scelta delle iniziative da seguire.

Freshfields, invece, nel 2014/2015 ha impiegato circa 520 ore in attività pro bono. Le operazioni sono sempre gestite da un responsabile, in Italia il socio **Gian Luca Zampa**, supportato da un coordinator, l'office manager di Roma **Laura Pronio**. Il team viene invece individuato di volta in volta in base al lavoro da svolgere e alle competenze richieste. Lo studio ha



Gian Luca Zampa

assistito, fra gli altri, Cittadinanzattiva, organizzazione che promuove la partecipazione dei cittadini sul fronte della tutela dei loro diritti e l'ELSA (la European Law Students' Association) organizzazione internazionale no profit gestita da e per studenti e neo laureati in giurisprudenza.

### ORRICK SCHIERA 15 LEGALI

Tonucci and Partners segue circa due o tre casi all'anno. Di recente, per esempio, lo studio ha assistito The Grameen Bank, società fondata dal premio Nobel per la pace **Muhammad**



# Breaking IUS



**Iusletter**

informazione e aggiornamento giuridico

Aggiornamenti e approfondimenti della redazione in materia di diritto bancario e dei mercati finanziari, di diritto dell'esecuzione e dell'impresa. Rassegna stampa giuridica ed economica dai più importanti quotidiani nazionali. Ogni giorno.

Scarica la App  
gratuitamente su



## LO STUDIO SVOLGE ATTIVITÀ PRO BONO?

Si	81,50%
No	18,50%

Fonte: legalcommunity.it

**Yunus**, operante nel settore del microcredito e del business sociale in favore di classi sociali non abbienti. Mentre i lavoristi di Lexellent destinano il lavoro di due avvocati (per un valore di circa 15-20mila euro l'anno) in attività come l'assistenza al Cus, ente universitario sportivo, di Milano.

Lo scorso anno, Orrick ha schierato 15 avvocati per le attività pro bono in Italia. Per policy, la firm invita tutti i professionisti a "caricare" almeno 25 ore di attività pro bono, le quali, proprio per incentivare questa pratica, sono billable. Con **Nicoletta Massucci**, responsabile del settore in Italia, lo studio ha assistito, fra le altre, la Association pour le droit à l'initiative

## LO STUDIO ADERISCE A PROGETTI INTERNAZIONALI PRO BONO?

Si	86,30%
No	13,70%

Fonte: legalcommunity.it

économique (ADIE) operante nell'ambito del microcredito, in un progetto all'avanguardia per promuovere l'accesso al credito nei Paesi dell'Unione.

Anche in Simmons&Simmons tutti i professionisti sono tenuti a fare almeno 50 ore pro bono ogni anno. In Italia, il responsabile dei progetti è **Michael Dodson** mentre il Comitato Pro Bono ha sede a Londra e valuta le potenziali iniziative. Fra gli altri, lo studio ha assistito il centro nazionale trapianti e la Federazione internazionale delle società di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa.



Nicoletta Massucci

## LO STUDIO È DOTATO DI UN'ORGANIZZAZIONE INTERNA PER GESTIRE LE ATTIVITÀ PRO BONO?

Si	59,00%
No	27,30%
Non risponde	13,70%

Fonte: legalcommunity.it

## CLIFFORD CHANCE NEL NETWORK PILNET

In Clifford Chance, negli ultimi 12 mesi 55 avvocati italiani hanno dedicato alle attività pro bono oltre 650 ore, assieme ad altri 20 legali del business services che di ore ne hanno impiegate 40. «L'obiettivo è quello di aumentare questo monte ore incentivando ulteriormente la partecipazione di tutte le persone dello studio», spiega il partner **Ferdinando Poscio**, che nella Penisola guida il comitato dedicato alle attività pro bono. «Il gruppo si riunisce periodicamente per decidere le attività da intraprendere e le associazioni da sostenere, anche alla luce delle linee guida internazionali- spiega il socio -. I progetti sono selezionati, dopo un'attenta verifica delle associazioni e delle loro attività, tenendo in conto la possibilità



Ferdinando Poscio

di instaurare un rapporto duraturo e quella di partecipare con attività di volontariato». Recentemente i team di diritto penale e di diritto del lavoro dello studio hanno rappresentato i familiari di una delle vittime nel processo Kabobo, l'uomo che, a Milano, uccise a picconate tre persone nel maggio 2013. Lo studio ha inoltre aderito al network Pilnet (Public Interest Law Institute), organizzazione no profit che raccoglie avvocati di tutto il mondo al fine di garantire a tutti l'accesso alla giustizia e la protezione dei diritti.

## UNA PRATICA ISTITUZIONALIZZATA

Gli studi impiegano, dunque, tempo e risorse

per affiancare chi lavora nel sociale. Ma non si tratta di un "sacrificio" lasciato a caso. Come evidenziato nella ricerca, le law firm tendono a gestire le attività pro bono, dalla scelta dei casi agli avvocati che dovranno lavorarci, in maniera rigorosa. Spesso senza differenziare la consulenza gratuita da una qualsiasi altra attività dello studio.

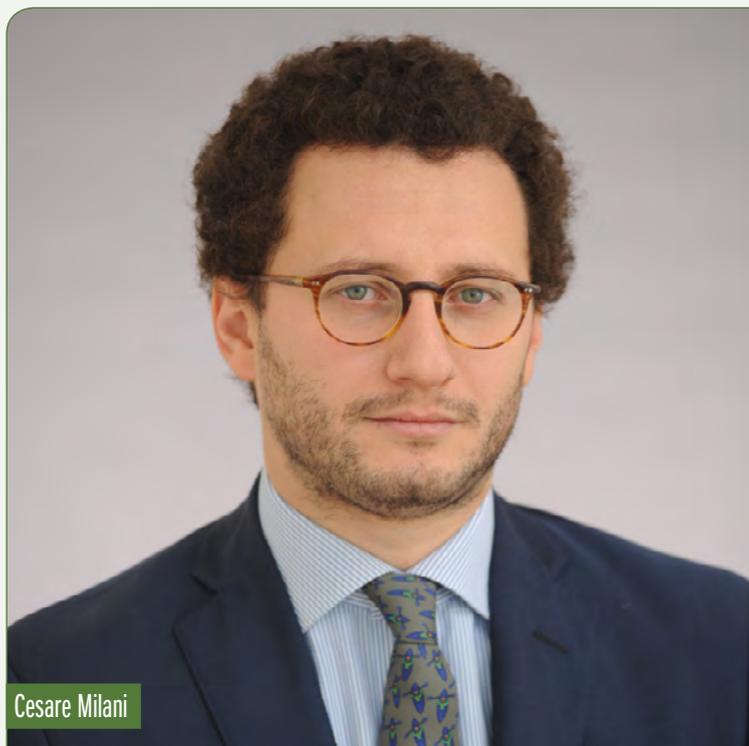
Ad esempio Ashurst è dotato di un team di coordinamento per le pratiche pro bono e alcuni partners vi sono completamente dedicati, sia in ambito locale che internazionale, con il compito di valutare il rispetto delle linee guida dello studio e l'assenza di conflitti di interesse e di scegliere il team che abbia l'esperienza e la capacità pertinenti al caso.

Stesso sistema anche per Linklaters, all'interno del quale esiste un comitato coordinato da uno dei partner e aperto a tutti i componenti dello studio, dei quali circa il 10% segue regolarmente attività pro bono. Lo studio, ad esempio, ha fornito consulenza legale al Consorzio Cascina Nibai

Cooperativa Consortile, in particolare nel progetto "Buoni Dentro" iniziato nel 2012 con l'apertura di una panetteria all'interno dell'Istituto Penale per Minorenni "C. Beccaria" di Milano.

Da parte sua, Latham&Watkins si è dotato, a livello globale di un Pro Bono Committee e dei rappresentanti locali, fra i quali in Italia c'è l'associate **Cesare Milani**. Lo scorso anno lo studio ha assistito il centro culturale Peep-Hole nella predisposizione e sottoscrizione di alcuni accordi contrattuali finalizzati a garantire la disponibilità temporanea di spazi espositivi per l'organizzazione di mostre di arte moderna.





Cesare Milani

## LA CABINA DI REGIA DI LEGANCE

La pianificazione sistematica delle attività pro bono non riguarda però solo le law firm internazionali. Anche gli studi italiani si stanno adeguando. Uno di questi è Legance che ha creato una “cabina di regia” delle proprie attività istituzionali su base pro bono, che fa capo al partner **Rosella Antonucci**. Ordinariamente, ogni progetto richiede il coinvolgimento dell’avvocata Antonucci e di 1-2 soci e 1-3 associates competenti per materia. Il numero di ore impiegate per ciascun progetto è compreso tra 30 e 80, oltre alle ore impiegate dalla “cabina di regia” per il monitoraggio e la

selezione delle iniziative (circa 50 per anno).

Dal 2012 lo studio è anche membro di TrustLaw Connect, una piattaforma che mette in contatto Ong e organizzazioni no profit con i migliori studi legali disposti a fornire assistenza legale su base pro bono, e a Pilnet.

In questo contesto, lo studio ha fornito assistenza a BUG, ong che promuove la parità di trattamento attraverso azioni legali strategiche contro ogni forma di discriminazione, nella predisposizione di un report sullo stato della legislazione italiana in materia di pari opportunità e anche a Islamic Relief Worldwide e Islamic Relief Italia, due organizzazioni umanitarie, nella regolamentazione contrattuale tra le due entità, nel trasferimento dei cash flows e nella relazione di tesoreria in

## LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ PRO BONO È UN REQUISITO RICHIESTO DAI POTENZIALI CLIENTI?

Si	27,30%
No	36,30%
A volte/raramente	13,60%
Non risponde	22,80%

Fonte: [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it)



Rosella Antonucci

conformità alla legge italiana.

Nctm, invece, ha creato una divisione pro bono guidata dal socio **Vittorio Noseda**, fornendo assistenza a società no profit che lavorano per il sociale. Tra queste, per citarne alcune, il FAI, Fondo per l’Ambiente Italiano, la Fondazione Rava, per sostenere la ricostruzione di Haiti dopo il terremoto, e la onlus Eos-Michele Dusi “Una vela per tutti”.

Al contrario, invece, lo Studio Toffoletto De Luca Tamajo e Soci non ha un organizzazione interna, ma alcune attività vengono seguite attraverso una collaborazione coordinata con altri studi legali che operano in settori diversi

da quello giuslavoristico, mentre altre vengono richieste direttamente dalle fondazioni e dalle associazioni. Dal 2003 lo studio assiste il FAI - Fondo Ambiente Italiano, per tutte le tematiche relative alla contrattualistica e alla consulenza giuslavoristica, e dal 2011 è consulente della Fondazione Ambrosoli che opera per garantire assistenza sanitaria qualificata e per il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione del Nord Uganda. Stesso discorso per d'Urso Gatti e Bianchi, dove l'attività pro bono viene gestita in base alle esigenze degli interessati e alcune iniziative sono annuali.



Vittorio Nosedà

## QUANTI CASI HA SEGUITO LO STUDIO NEGLI ULTIMI ANNI?

1 - 5	31,80%
5+	68,20%

Fonte: legalcommunity.it

### UNA PALESTRA PROFESSIONALE

Il fatto che tanti studi praticino attività pro bono in Italia, e in maniera sistematica e organizzata, non è affatto scontato. Questo perché in Italia manca innanzitutto una vera e propria cultura dell'assistenza gratuita, laddove beneficenza e volontariato sono visti come scelte individuali e non aziendali.

L'assenza di una mentalità aperta in questo senso è uno degli ostacoli che scoraggiano lo svolgimento di simili attività. Lo ha indicato il 21% degli studi legali interpellati nell'indagine, assieme alla mancanza di una disciplina normativa e fiscale (21%) e il rischio di venire accusati di concorrenza sleale (15,7%). Per **Laura Bellicini**, partner di Legalitytax, una difficoltà viene dal conflitto con gli altri clienti: «Avendo numerosa clientela no profit, spesso risulta difficile per noi spiegare perché a uno specifico soggetto si presta invece attività

professionale gratuita».

Secondo **Fabrizio Petrucci**, partner di Delfino e Associati Wilkie Farr & Gallagher, «un codice deontologico, prima europeo e poi italiano, che preveda una precisa disciplina dell'attività pro bono sarebbe certamente d'aiuto, così come una norma fiscale che metta l'avvocato al riparo da accertamenti relativi ad attività prestata gratuitamente».

Tuttavia, nessuna di queste motivazioni sembra davvero essere un limite per gli studi allo svolgimento dell'attività pro bono. «Nessuna» è proprio la risposta che la maggior parte dei legali, il 37% per l'esattezza, ha dato al quesito



Laura Bellicini



# finance community *.it*

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mercato finanziario



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



G. Fabrizio Petrucci

relativo alle difficoltà che ostacolano il pro bono.

Mentre tante sono le opportunità e le motivazioni che spingono gli avvocati a mettersi al servizio della comunità. Una di questa è ovviamente la pubblicità positiva dello studio agli occhi dei potenziali clienti.

«Le consulenze pro bono rappresentano quasi sempre un arricchimento – sostengono **Veronica Pinotti** e **Carsten Steinhauer** dello studio McDermott Will & Emery - ogni avvocato è abituato ad affrontare e risolvere quotidianamente situazioni che richiedono un alto grado di specializzazione, ma anche un approccio pratico e creativo. Il pro bono in questo senso è la migliore palestra. Questo tipo

## QUALI SONO I PRINCIPALI OSTACOLI CHE IMPEDISCONO LO SVOLGIMENTO DI TALI ATTIVITÀ?

(POSSIBILI PIÙ RISPOSTE)

Mancanza di una cultura sul tema	21,00%
Mancanza di una disciplina normativa e fiscale	21,00%
Rischio di venire accusati di concorrenza sleale	15,70%
Inconciliabilità con altri clienti, difficoltà organizzative	26,30%
Preferenza del patrocinio a spese dello Stato	5,20%
Mancanza di tempo	10,50%
Nessuna	37,00%

Fonte: legalcommunity.it

di consulenza, infatti, può riguardare materie abitualmente trattate dal professionista, il quale potrà mettere le sue conoscenze al servizio di una buona causa e approfondire tematiche giuridiche senza doversi preoccupare dei costi che ne deriverebbero per il cliente». «Spesso molte realtà, ad esempio, sociali o culturali hanno difficoltà ad approcciare il mondo delle attività “legali”, preferendo sorgere spontaneamente e soltanto in un secondo momento porsi il tema della compatibilità degli schemi adottati con il diritto

nelle sue diverse “sfaccettature” - sottolinea **Alessandro Munari**, partner dello studio Munari Cavani -. Nostro compito, e piacere, è quello di soddisfare dette esigenze di regolamentazione giuridica, indipendentemente da una “contropartita”».

Infine, per lo Studio Legale Sutti, che dal 2002 ha formalizzato un programma pro bono gestito dal partner **Nicoletta Barbaglia**, «questa attività permette di sperimentare normative di recente introduzione o di tentare di rovesciare indirizzi giurisprudenziali ormai consolidati su una certa questione che pensiamo meritino di essere attaccati per il futuro». 🍷



Carsten Steinhauer



Volontari a Bruxelles con Martin Schulz

## NOVE PRATICHE AL GIORNO PER L'AVVOCATO DI STRADA

Con 700 professionisti sul campo è lo studio legale più grande d'Italia anche se non fattura nemmeno un euro. In 15 anni, la onlus fondata da Antonio Mumolo ha aperto 40 sedi. E ora lavora a una proposta di legge per garantire a ogni cittadino il diritto all'assistenza medica di base.

**N**el 2014 lo “studio” ha curato 3.231 pratiche. Nove casi al giorno. Principalmente questioni di diritto civile, diritto dei migranti, penale e amministrativo.

Una quantità di lavoro del valore di oltre 2 milioni di euro, cifra calcolata su un costo minimo di 70 euro per ogni ora impiegata da ciascun professionista e una media di 10 ore per ogni pratica.

Ma quello di cui parliamo non è uno studio legale. O per lo meno, non nel senso classico del termine. “Avvocato di Strada” è una onlus, fondata dal

giuslavorista **Antonio Mumolo**, socio dello studio di Bologna Studio Legale Associato, che difende pro bono persone senza fissa dimora, migranti e vittime della tratta. È lo studio legale più grande d'Italia con i suoi oltre 700 avvocati. Ma è anche quello che fattura meno di tutti. «Abbiamo iniziato in due, oggi siamo così tanti che se ci tenessimo per mano copriremmo una distanza pari a quella di circa 17 campi da calcio. È bello vedere che sono tanti gli avvocati di tutta Italia che arrivano e vogliono darci una mano», racconta Mumolo a *Mag by*

*legalcommunity.it*. «Dedicare qualche ora al volontariato, secondo me, è connaturato alla nostra professione. Anche la parola “avvocato”, dal latino “advoco”, significa “difensore”, colui che è chiamato a difendere». Nel 2001, Avvocato di strada è stata premiata dalla Fondazione Italiana per il Volontariato per il miglior progetto in Italia rivolto alle persone senza dimora, mentre nel 2013 il Parlamento europeo ha assegnato all'associazione il “Civi Europaeo Praemium 2013”.

## I NUMERI DI AVVOCATI DI STRADA

Pratiche	Numero	Percentuale
Diritto civile	1502	47%
Diritto dei migranti	1100	34%
Diritto penale	421	13%
Diritto amministrativo	208	6%
<b>Totale</b>	<b>3231</b>	<b>100%</b>

Fonte: Bilancio Sociale Avvocati di Strada Onlus

permettere loro di lavorare e guadagnarsi da vivere, che è molto diverso dal tendere la mano per chiedere l'elemosina.

### Poi?

All'interno di “Piazza Grande” abbiamo avviato una serie di iniziative come ad esempio l'omonimo giornale, il primo in Europa realizzato e distribuito da persone senza fissa dimora, un “Bici centro”, dove si insegna ai senza fissa dimora a riparare le biciclette, una sartoria dove riparano i vestiti, una compagnia teatrale, Fraternal Compagnia, e due cooperative sociali. Nell'ambito dell'associazione nasce anche Avvocato di strada, perché abbiamo capito



Antonio Mumolo con Martin Schulz

### Avvocato Mumolo, come è nata l'associazione Avvocato di Strada?

Tutto inizia fra gli anni '80 e '90, quando con altri colleghi decidemmo di realizzare un giornale con i detenuti nel carcere di Bologna, “Le voci di dentro”. Dopo qualche anno alcune persone uscirono e si trovarono in strada, così pensammo di aiutarli e nel 1993 creammo un'associazione, chiamata “Piazza Grande”, per



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI  
CIRCONDARIO DEL TRIBUNALE DI NAPOLI  
ENTE PUBBLICO NON ECONOMICO

**ANTI**   
ASSOCIAZIONE NAZIONALE TRIBUTARISTI ITALIANI



Consiglio dell'Ordine  
degli Avvocati di Napoli

 **UNIONE  
FIDUCIARIA** S.p.A

## CONVEGNO NAZIONALE

# “VOLUNTARY DISCLOSURE ULTIME NOVITÀ”

- Modalità di regolarizzazione dei capitali e redditi non dichiarati -

Giovedì 9 luglio 2015 • ore 15.00 - 18.30 • Palazzo Alabardieri • Via Alabardieri, 38 • Napoli

### ORE 15.00 - REGISTRAZIONE DEI PARTECIPANTI

### ORE 15.30 - SALUTI

**Dott. Giovanni Cossu**, Presidente A.N.T.I. sez. Campania

**Dott. Vincenzo Moretta**, Presidente O.D.C.E.C. di Napoli

**Avv. Flavio Zanchini**, Presidente Ordine degli Avvocati di Napoli

**MODERA: Dott. Aldo Scaringella**, Editore legalcommunity.it,  
financecommunity.it, inhousecommunity.it

### RELAZIONI

**“Il ruolo degli intermediari italiani nella procedura di VD: rischi ed opportunità”**  
**Marco Finocchi Finn** - Unione Fiduciaria Direttore Roma

**“Profili ed effetti fiscali della voluntary disclosure”**  
**Loredana Carpentieri** - Università Parthenope di Napoli - consulente Assonime

**“VD: attualità, criticità e prospettive di lungo periodo”**  
**Giuseppe Marino** - Università degli Studi di Milano

**“Nuovi obblighi di monitoraggio fiscale e voluntary disclosure”**  
**Paolo Gaeta** - segretario A.N.T.I. Campania

**“Voluntary disclosure: il punto di vista dell’Agenzia delle Entrate”**  
**Aniello Napolitano** - Ufficio Legale Grandi Contribuenti - Agenzia delle Entrate -  
Direzione Regionale Lazio - socio A.N.T.I. Campania

### DOMANDE E RISPOSTE

### ORE 18.30 - FINE DEI LAVORI:

**Pasquale Improta**, vice presidente nazionale A.N.T.I.

Media partner

L'evento è in corso di accreditamento presso l'ODCEC di Napoli e l'Ordine degli Avvocati. Le prenotazioni per la partecipazione all'evento è possibile farle inviando una mail all'indirizzo [ANTI@studiogaeta.com](mailto:ANTI@studiogaeta.com). Eventuali quesiti possono essere inviati almeno tre giorni prima ai seguenti indirizzi e-mail: [anti@studiogaeta.com](mailto:anti@studiogaeta.com)

che l'unico modo per aiutare queste persone a uscire veramente dalla loro condizione era difendere i loro diritti.

### **Quando avete aperto il primo sportello?**

Nel 2000, a Bologna. Eravamo io e una collega penalista. Abbiamo iniziato a presentare l'associazione, a contattare fondazioni e gruppi di volontariato. Piano piano siamo cresciuti e nel giro di 4-5 anni siamo diventati 60 avvocati. E quest'anno abbiamo anche inaugurato a Brindisi il nostro 40esimo sportello.

### **A chi vi rivolgete esattamente?**

A tutte le persone senza fissa dimora. Prima in strada si trovavano principalmente soggetti con problemi di salute e tossicodipendenti, quindi con scarsa capacità lavorativa. Ora invece ci sono persone che semplicemente sono diventate povere, come padri separati, pensionati che non riescono a pagare l'affitto, imprenditori e artigiani falliti. In sostanza, persone che hanno una capacità lavorativa piena e che vogliono lavorare ma non possono perché non hanno una residenza. Il diritto alla

residenza è una delle storiche battaglie della nostra associazione.

### **Perché proprio la residenza?**

Perché è un diritto fondamentale. Tutti noi abbiamo una carta di identità con sopra scritta la nostra residenza. Quando però una persona perde la propria dimora, viene cancellato dalle liste anagrafiche ed è come se non avesse più una carta di identità.

### **Quindi è come se non esistesse più...**

Si, si perdono una serie di diritti fondamentali, garantiti dalla Costituzione, come il diritto al lavoro, poiché è impossibile ad esempio aprire una partita Iva senza carta di identità, i diritti previdenziali, il diritto alla salute, si perde il medico di base, il diritto alla difesa e i diritti politici.

In realtà, essendo un diritto, la residenza deve essere garantita a tutti dallo Stato.

### **In che modo?**

Se, ad esempio, la persona dorme in un dormitorio, la residenza è in quel civico, altrimenti, se è in strada, la residenza è in una via fittizia, che non esiste nello stradario di cui però ogni Comune si deve dotare. In tantissimi

«Ogni volta che ci adoperiamo per aprire uno sportello avvertiamo l'ordine, comunicando i nomi degli avvocati che inizialmente fanno parte dello sportello e alleghiamo documenti che garantiscono per noi, come varie sentenze della Cassazione che consentono agli avvocati di fare volontariato per questioni di particolare rilevanza sociale. E poi il parere di Remo Danovi e di altri 6 o 7 consigli dell'ordine che garantiscono la legittimità, da un punto di vista deontologico, della nostra attività».

Comuni questa via non esiste e molti l'hanno aperta perché l'abbiamo chiesto noi.

### **In Italia un avvocato che vuole fornire consulenza pro bono rischia di essere richiamato dall'ordine nazionale forense. A voi è capitato?**

Sì, già dall'apertura del primo sportello qualcuno dell'ordine aveva storto il naso. Ma col tempo abbiamo dimostrato che assistiamo persone che nessuno vuole come cliente e senza alcun diritto, neanche quello all'assistenza legale. Non facciamo concorrenza a nessuno.

### **Cosa succede se dovete aprire uno sportello?**

Ogni volta che ci adoperiamo per aprirne uno avvertiamo l'ordine, comunicando i nomi degli avvocati che inizialmente fanno parte dello sportello e alleghiamo documenti che garantiscono per noi, come varie sentenze della Cassazione che consentono agli avvocati di fare volontariato per questioni di particolare rilevanza sociale. E poi il parere di **Remo Danovi** (attuale presidente dell'Ordine degli Avvocati di Milano ndr) e di altri 6 o 7 consigli dell'ordine che garantiscono la legittimità, da un punto di vista deontologico, della nostra attività.

### **Come affrontate le spese correnti dell'associazione?**

Chiarisco che non abbiamo finanziamenti pubblici, non chiediamo soldi a Province o Comuni perché potrebbero essere la nostra controparte in un contenzioso e vogliamo mantenere la nostra autonomia.

### **Quindi vi auto-finanziate...**

Sì, con raccolte fondi ma anche donazioni di privati cittadini o di enti pubblici e fondazioni attraverso la partecipazione ai bandi nazionali o locali. Quando vinciamo, quello che otteniamo lo teniamo per le cause che comportano una spesa, come le consulenze tecniche.

### **Il mestiere di avvocato richiede molto impegno e, soprattutto, tempo.**

### **Come coniugate il vostro lavoro con il volontariato?**

La nostra struttura è organizzata in maniera tale che sia conciliabile con la professione. Nessuno vive di volontariato. È una cosa a parte. Ogni volta che un professionista viene da noi per collaborare gli chiediamo quanto tempo



Inaugurazione della sede di Brindisi

può dedicarci. Se risponde due ore al mese, noi lo utilizziamo per due ore al mese.

### **Ci sono nuovi sportelli in arrivo?**

Sicuramente apriremo nuovi sportelli, dove c'è la necessità noi ci saremo, ma abbiamo anche presentato una proposta di legge, ora in discussione in Senato, per modificare la legge istitutiva del servizio sanitario nazionale, la legge 833/78, in particolare la voce che rende necessaria la residenza per ottenere il medico di base e per essere iscritti al Sistema sanitario nazionale. È un piccolo comma che però coinvolge 20 mila persone in Italia. In questo modo possiamo tutelare tutti, non solo quelli che vengono da noi a chiedere aiuto. 🇮🇹

# «ECCO LA MIA EXPO»

Francesco Marzari, general counsel della società che gestisce l'esposizione universale di Milano 2015, racconta la manifestazione dal punto di vista del legale d'impresa: dalla corsa contro il tempo, alla difesa della reputazione, passando per le vicende giudiziarie e le iniziative di trasparenza.

di **silvia pasqualotto**

**L**avora dietro le quinte del più grande evento mai realizzato sull'alimentazione e la nutrizione. Il suo nome è **Francesco Marzari** e dal 2009 è il general counsel di Expo 2015 Spa, la società di proprietà pubblica, incaricata dell'organizzazione e della gestione dell'Esposizione Universale di Milano.

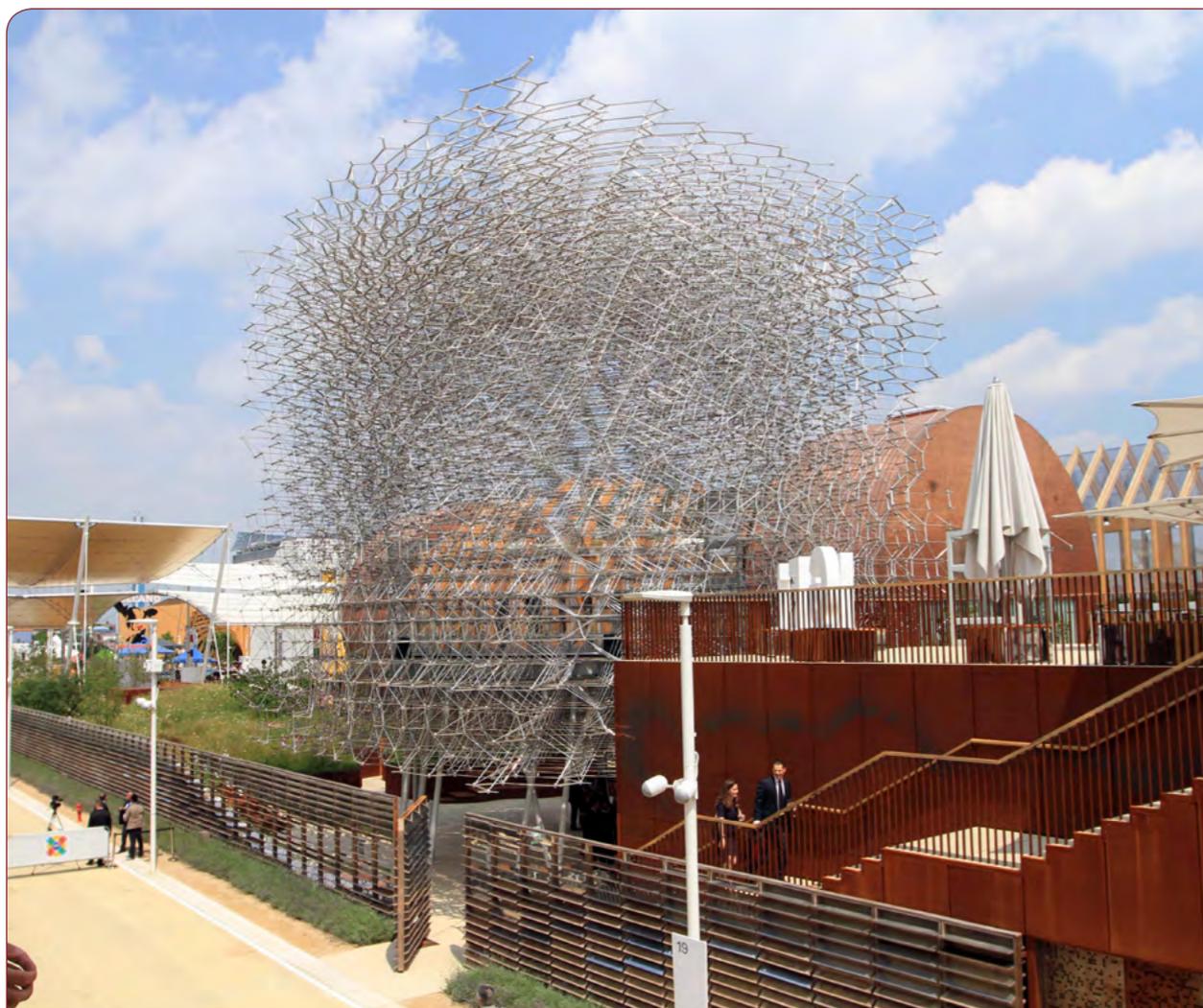
L'avvocato, che ha lavorato per importanti studi legali come Carnelutti, Dia Piper, BonelliErede e l'allora Lombardi Molinari & Associati, è passato indenne attraverso la tempesta giudiziaria che ha travolto Expo ed è riuscito, non senza fatica, a traghettare l'evento fuori dalle secche degli scandali. Per mesi ha lavorato, assieme alle altre direzioni aziendali, per ridare valore al nome di Expo e per mantenere ogni singolo aspetto dell'evento all'interno dei binari della legittimità amministrativa. Ora che la grande Esposizione è a metà del



Francesco Marzari



guado, *Mag by legalcommunity.it* l'ha intervistato per farsi raccontare quali sono stati, in questi anni, gli ostacoli incontrati e quali le strategie messe in atto dal dipartimento legale di Expo 2015 Spa. Un team che è cresciuto anno su anno e che oggi conta 14 persone: con una prevalenza di amministrativisti, anche se l'area civilistica è comunque ben presidiata. «Tra le persone del team», racconta Marzari, «c'è un risk manager, uno specialista assicurativo della gestione del rischio, un compliance officer e anche tre tirocinanti forensi».



### Come mai è possibile fare il tirocinio in Expo?

Expo 2015 spa è una società pubblica di interesse nazionale, è equiparata a un ente pubblico e, come tale, sia il sottoscritto che i colleghi siamo iscritti alla sezione speciale dell'Albo, e presso la direzione è stato possibile svolgere una parte della pratica professionale richiesta.

### Come è arrivata la sua nomina a head of legal di Expo nel 2009?

Sono stato contattato dall'allora direttore risorse umane della società e inserito in una short list di candidati. All'esito del processo di selezione, mi è stata offerta questa opportunità.

### Lei è stato nominato anche “responsabile della prevenzione, della corruzione e della trasparenza” e “direttore della segreteria del commissario unico”. Cosa comportano questi ruoli?

La carica di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è un incarico che la società mi ha affidato nel mese di luglio del 2014, anche a seguito delle vicende giudiziarie che hanno, purtroppo, interessato la società. Con la mia nomina, abbiamo provveduto a dotarci di un piano di prevenzione della corruzione e a implementare la sezione amministrazione trasparente del nostro sito internet.

### E invece la carica di direttore della segreteria del commissario Sala?

La segreteria è stata nominata dal commissario unico, che è stato nominato dal Governo. Ne fanno parte 5 persone e il compito di questo organo è quello di curare l'istruttoria di ogni atto e provvedimento di competenza del commissario stesso e dei suoi delegati, di fornire supporto e assistenza tecnica nei rapporti con l'amministrazione dello Stato, con il sistema delle autonomie, con le altre amministrazioni ed enti e con soggetti privati.

## Che effetti ha avuto dal punto di vista legale il ritardo nell'acquisizione delle aree?

La tardiva acquisizione delle aree ha finito, purtroppo, con l'aver un effetto domino sui crono programmi dei lavori. Lo sforzo straordinario dell'ultimo anno ha consentito, tuttavia, di ultimare i lavori in tempo utile per l'evento e il sito espositivo è stato regolarmente aperto al pubblico il 1 maggio.

## Come avete affrontato questo problema?

Semplificazione dei progetti e, dove possibile, delle procedure amministrative per l'approvazione dei progetti e di gara per l'affidamento dei lavori. Anche usando, con parsimonia, le deroghe accordate alla società.

## Le deroghe hanno limitato la concorrenza?

No. Sono state soprattutto procedurali, riguardando esclusivamente i termini di svolgimento della procedura di gara, al fine di ridurre i tempi



**«A mio avviso alcune deroghe si sono rese necessarie vuoi per il ritardo nell'acquisizione delle aree, vuoi per le note vicende giudiziarie che hanno finito con il generare nuovi ritardi».**



di svolgimento e determinare, per quanto possibile, un'accelerazione. Nessuno dei ricorsi promossi dinanzi al giudice amministrativo ha interessato l'esercizio delle deroghe.

## Secondo lei, senza il ricorso alle deroghe si sarebbe ugualmente riusciti a terminare i lavori per Expo?

A mio avviso alcune deroghe si sono rese necessarie vuoi per il ritardo nell'acquisizione delle aree, vuoi per le note vicende giudiziarie che hanno finito con il generare nuovi ritardi.

## Che norme sono state derogate?

Le deroghe hanno interessato principalmente gli articoli sui termini di gara (art. 70 e seguenti del codice dei contratti pubblici), l'articolo 48 sulla controllo del possesso dei requisiti (la cui verifica, ovviamente, c'è stata, ma in una fase successiva rispetto a quella prevista dalla norma di legge), l'articolo 118 sulla percentuale massima subappaltabile per forniture e servizi, l'esclusione automatica delle offerte anomale.

## Un modo per accorciare i tempi è stato anche l'affidamento diretto dei lavori.

Sì, va però precisato che la quasi totalità dei lavori sono stati assegnati con gara pubblica. E anche quando gli appalti sono stati affidati senza pubblicazione di bando di gara, sono state comunque espletate procedure di gara concorrenziali con invito di una pluralità di operatori economici.

## Di che numeri parliamo?

Su 37 procedure di affidamento di lavori, ci sono state 11 procedure negoziate senza bando per appalti minori per valore economico.





# inhouse community .it

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





E comunque, come ho detto, sono state precedute da un confronto concorrenziale. Inoltre, si tratta di procedure rese necessarie nel corso dell'ultimo anno per ragioni di urgenza.

### Come il caso Eataly?

Con Eataly è stato sottoscritto un contratto di concessione e non di appalto. Eataly non riceve quindi alcun corrispettivo da Expo 2015. Al contrario, è Eataly a riconoscere alla nostra società un corrispettivo variabile determinato sul fatturato generato dall'attività ristorativa.

### Comunque non c'è stata alcuna procedura comparativa...

Expo 2015 ha ritenuto che il format ideato da Eataly - che coniuga servizi

di ristorazione innovativi, educazione alimentare, didattica e formazione professionale - presentasse i caratteri dell'unicità.

### Che criteri avete seguito, più in generale, per l'affidamento dei lavori?

Ci siamo attenuti a quanto previsto dal codice dei contratti pubblici: offerta economica più vantaggiosa e prezzo più basso quali criteri di selezione.

### E per quanto riguarda il bando di gara per l'assegnazione dei servizi legali alla cordata fatta dallo studio Maresca Morrigo Bocca & Associati, Gemma & Partners assieme agli avvocati Angelo Clarizia e Andrea Musenga?

Abbiamo deciso di pubblicare un bando, con una procedura pubblica, chiara e trasparente. Hanno partecipato numerosi studi legali italiani ([si veda il numero 16 di Mag by legalcommunity.it](#)) e anche alcune firm straniere.

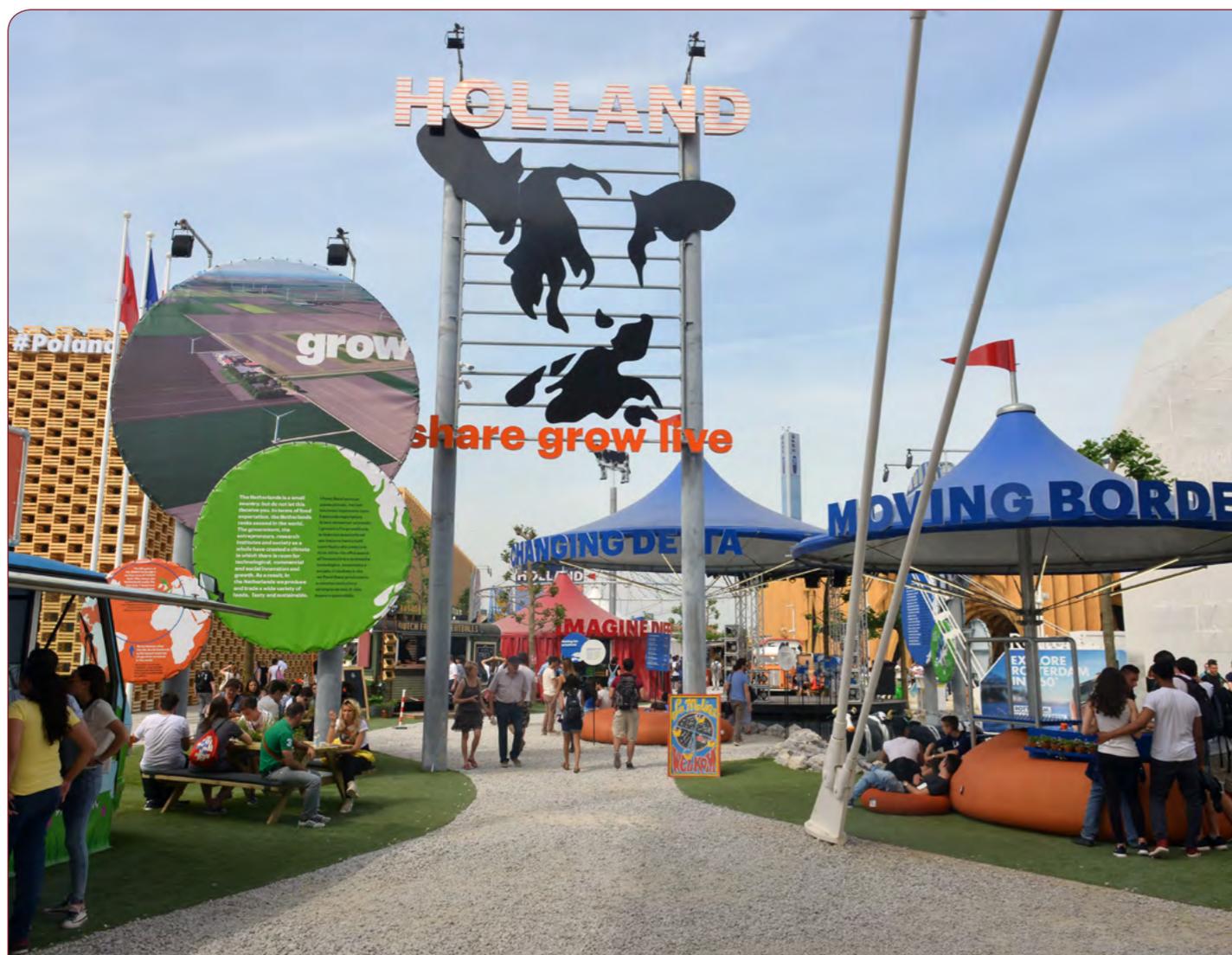
### Com'è stato aggiudicato il bando?

L'appalto è stato aggiudicato all'esito di una valutazione sia dell'offerta economica che dell'offerta tecnica, per la quale erano stati predeterminati i parametri di valutazione e assegnati agli stessi uno specifico punteggio. Tra i parametri particolarmente significativa era l'esperienza vantata nei grandi eventi. Aggiungo che, nel definire il bando, è stato prezioso il confronto con i colleghi di Londra 2012.

### Ricorsi?

Nessun ricorso è stato promosso in sede amministrativa. L'unico caso è





## Come hanno influito sul vostro lavoro le vicende giudiziarie?

La conseguenza più significativa è stata quella sulla reputation aziendale.

## Che cosa intende?

Mi riferisco al fatto che le conseguenze delle vicende giudiziarie sulla nostra reputation sono state significative sia con riferimento alla percezione pubblica della società sia con riguardo agli “umori interni”.

## Come avete reagito?

Con nuove energie, con rinnovato entusiasmo e consapevoli dell'importanza del nostro lavoro per l'intero sistema Paese. In questa prospettiva, abbiamo cercato di rendere più trasparente e pubblico il nostro operato.

## In che modo?

Realizzando la piattaforma OpenExpo – al fine di rendere controllabili e pubblici lo stato di avanzamento dei lavori, dei flussi finanziari, degli acquisti e dei pagamenti - e implementando, come richiestoci dalla legge, la sezione amministrazione trasparente.

## In questa sezione sono pubblicati anche gli stipendi? C'è anche il suo?

Sì, c'è anche il mio. La cifra è 168 mila euro lordi, più una componente retributiva variabile.

## Lei avrà un ruolo nel dopo Expo?

Expo 2015 è una società veicolo e in quanto tale, raggiunto il suo scopo, è destinata alla chiusura. Dopo l'evento, tuttavia, vi è ancora una fase importante, quella del dismantling del sito espositivo, al termine del quale l'area tornerà nella piena proprietà della società Arexpo spa.

## Ha intenzione di continuare la carriera di legale d'impresa o pensa di tornare al lavoro di studio?

L'esperienza di general counsel è stata straordinaria. Per ora, penso alla “chiusura” del progetto Expo Milano 2015. 🇮🇹

# LA RIVOLUZIONE DIGITALE? UN INVESTIMENTO DA 4 MILIARDI L'ANNO

Cresce la spesa delle banche in tecnologia. Un costo necessario per superare le sfide del mercato. E per riuscire ad andare incontro alle nuove esigenze dei clienti.

di *laura morelli*

Immaginiamo di dover chiedere un finanziamento alla nostra banca e di poterlo fare attraverso una applicazione per smartphone o tablet. Accediamo al programma con le nostre credenziali ed entriamo nel nostro profilo che contiene già tutte le informazioni su di noi utili all'istituto di credito. Pochi clic ed ecco comparire le diverse proposte della banca fra le quali possiamo scegliere quella che fa più al caso nostro.

Oppure immaginiamo una banca che riconosca le nostre necessità finanziarie anche quando mandiamo un sms, scriviamo un tweet o aggiorniamo il nostro stato su LinkedIn. «Sto arrivando a Roma», scriviamo su Foursquare, e la banca risponde: «Buon soggiorno, ecco gli sportelli più vicini al vostro albergo». Fantascienza? Ancora per poco.



Sebbene infatti sia ancora troppo presto per parlare di “rivoluzione digitale” del settore finanziario, e in particolar modo di quello bancario, vero è che le banche si stanno attrezzando per poter sfruttare al meglio la tecnologia.

In una recente ricerca, Abi Lab, il Centro di Ricerca e Innovazione per la Banca dell’Abi, ha stimato che il settore bancario italiano ha investito complessivamente 4,2 miliardi di euro (stima per il 2013) confermando - nonostante la crisi economica ancora in corso - la spesa in tecnologia del 2012 (circa 4,3 miliardi).

Le ultime, in ordine di tempo, sono Banca Popolare dell’Emilia Romagna, che ha scelto la tecnologia “semantica” Cogito per migliorare le attività di ricerca interna di tutta la documentazione prodotta e archiviata nei propri diversi uffici, e Banca Carige, che ha inaugurato “Invia Denaro”, un’applicazione che consente di inviare e ricevere denaro in tempo reale via smartphone.

## LA SVOLTA

Questa svolta digitale è dettata dal cambiamento del contesto sociale ed economico-finanziario. La quantità di dati che circolano in rete, l’esigenza di conoscere in modo sempre più approfondito il business dei propri clienti e la proliferazione di strumenti di disintermediazione delle banche nelle transazioni economiche, si pensi ad esempio al Bitcoin, rendono necessario, per le banche che vogliono sopravvivere, adeguarsi al cambiamento.

L’evoluzione 2.0 della finanza, come è emerso durante il convegno Mega Trends 4 Financial Services a Milano, diventa quindi una necessità ma anche una sfida, perché implica un cambiamento culturale tale per cui la

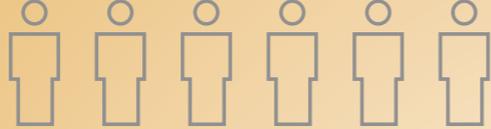


Chris Skinner e Roberto Ferrari

tecnologia, il digitale, non siano più solo degli strumenti, ma «un modo di pensare la banca, un modello manageriale e organizzativo», ha aggiunto **Roberto Ferrari**, amministratore delegato di CheBanca!, la banca retail del gruppo Mediobanca.

Con CheBanca!, nata nel 2008, il gruppo di Piazzetta Cuccia presidia la parte retail «con un modello digitale, quindi diverso dalle altre banche, sul quale investiamo oltre 10 milioni di euro all’anno», ha spiegato Ferrari.

finance community 

 Awards

Giovedì 26 novembre 2015 • Ore 19,15 • Milano

Per la prima volta in Italia saranno proclamate le eccellenze del mondo finance

### Categorie

DCM Team & Professional of the year

In partnership con  
**ashurst**

Corporate Finance Team & Professional of the year

In partnership con  
**PEDERSOLI e ASSOCIATI**  
STUDIO LEGALE

M&A Team & Professional of the year

In partnership con  
**GIANNI-ORIGONI  
& GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS**

Restructuring Team & Professional of the year

In partnership con  
**Simmons & Simmons**

Private Equity Team & Professional of the year

In partnership con  
**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

Wealth Management Team & Professional of the year

In partnership con  
**LP**  
LOCONTE & PARTNERS

Leveraged Finance Team & Professional of the year

In partnership con  
**Linklaters**

Verranno inoltre assegnati i riconoscimenti nelle seguenti categorie:  
ECM, Real Estate, Tmt e Entertainment, NPL, Luxury

La partecipazione è su invito. Per informazioni: [cristina.testori@financecommunity.it](mailto:cristina.testori@financecommunity.it)





# IL MODELLO FOUR PARTNERS: INVESTIRE NELLE RELAZIONI

Dal 2008, la boutique ha seguito operazioni di finanza straordinaria per un valore complessivo superiore a 2 miliardi di euro. E ora presta consulenza su masse per circa 1,5 miliardi.

di *laura morelli*



Simone Rondelli, Alberto Manzonetto, Guido Tugnoli e Domenico Romeo

**S**ono oltre 600 mila i “Paperoni” d’Italia. Famiglie, imprenditori, liberi professionisti che insieme hanno un patrimonio dal valore di quasi 1000 miliardi di euro. E che hanno bisogno di qualcuno che dica loro come gestirlo. Le banche, strette fra margini d’interesse praticamente nulli, hanno

fiutato l’affare e da qualche tempo stanno rafforzando le proprie attività di private banking e di wealth management. Intesa Sanpaolo, che ha unito le forze con Fideuram realizzando una nuova divisione, e Unicredit, che ha chiamato **Paolo Langè** a occuparsi del wealth management, sono solo un esempio.

Questo business però, non interessa soltanto i grandi istituti di credito. Anche le società di consulenza finanziaria potrebbero dedicare i loro servizi a questo tipo di clienti, puntando su un approccio che si riconduce al concetto chiave di “fidelizzazione”.

## TRA ADVISORY E ASSET MANAGEMENT

E proprio questo è il modello, che si sta rivelando vincente, di Four Partner Advisory Sim, boutique fondata nel 2007 da quattro ex Jp Morgan, **Guido Tugnoli**, **Simone Rondelli**, **Domenico Romeo** e **Alberto Manzonetto**.

Four Partners opera nell’advisory e conta al momento circa 15 risorse. «Durante il nostro lavoro in banca, abbiamo visto che sul mercato c’erano molti clienti, imprenditori, persone fisiche, che avevano bisogno di pura consulenza, in particolare, per la gestione del loro patrimonio – racconta Tugnoli a *Mag by legalcommunity.it* -. Poi abbiamo notato che sul mercato non c’era nessuno che si occupava di questa specifica clientela, lasciando un vuoto, un’esigenza non soddisfatta».

Così i quattro manager hanno deciso di mettersi in proprio, sia «per una maturazione professionale» e sia perché «ci piaceva quella tipologia di clientela», spiega Tugnoli. «Per come sono strutturate le banche oggi è difficile seguire in maniera continuativa questi clienti, i quali spesso hanno un patrimonio variegato, composto da vari elementi che però si parlano tra loro, l’azienda, la liquidità, gli immobili».

Di quali clienti parliamo? «Famiglie, imprenditori, persone fisiche con un portafoglio ampio e complesso, ai quali forniamo consulenza indipendente sia sul loro patrimonio aziendale sia su parte relativa agli investimenti liquidi e lo facciamo in un’ottica allineata a questo tipo di

clientela, cioè continuativa e a tutto tondo», afferma il manager.

## DA SIGMA TAU A MORATTI

Non si tratta quindi di «deal m&a un po’ mordi e fuggi», osserva. «Il rapporto con il cliente non l’abbiamo sulla transazione ma sulla consulenza continuativa.

Poi se succede che l’azienda ha bisogno di un’operazione di finanza straordinaria, l’imprenditore, che lavora già con noi, si rivolge direttamente ai suoi consulenti di fiducia».

Four Partners Advisory, proprio con Tugnoli, ha recentemente assistito la famiglia Cavazza, proprietaria del gruppo Sigma Tau, in tutti i passaggi dell’accordo con la bolognese Alfa Wassermann. L’operazione prevede la costituzione di una nuova società in cui confluiranno le attività farmaceutiche delle due aziende. Un polo che si posiziona tra i primi cinque operatori in Italia nel settore farmaceutico, sia per prodotti da prescrizione che per quelli di automedicazione, con un fatturato di oltre 900 milioni di euro.

Nell’ambito del deal, ad esempio, con un team guidato dal managing partner Tugnoli, e composto da **Pietro Pagnozzi** (Executive Manager), **Angela Celetti** (Associate) ed **Edoardo Salvi** (Analyst), ha prestato assistenza nella cessione della società ST Pharma UK Ltd titolare del prodotto Oncaspar a Baxter International Inc, società quotata al NYSE, per 900 milioni di dollari.



Guido Tugnoli

Il maggior cliente del gruppo è però la famiglia Moratti. Sono stati infatti i managing partner Alberto Manzonetto e Simone Rondelli ad assistere il proprietario dell'Inter Massimo Moratti nella cessione del 70% della squadra a International Sports Capital, la holding indonesiana guidata dall'imprenditore Erick Thohir, per oltre 250 milioni di euro. Inoltre, nel 2013, Four Partners Advisory è stata al fianco di Moratti anche nella vendita del 13,7% di Saras a Rosneft e nella successiva Opa lanciata dal gruppo russo.

## LA PIPELINE? È FATTA DI RELAZIONI

Dal 2008, la boutique ha seguito in totale cinque operazioni di finanza straordinaria, per un valore complessivo superiore a 2 miliardi di euro. E, partendo «da zero», ora presta consulenza su masse per circa 1,5 miliardi solo nella parte liquida.

«Il nostro modello di business non è quello di fare “pitching” ogni anno. La nostra pipeline sono i rapporti con i clienti», osserva ancora Tugnoli. «Naturalmente questo tipo di modello è estremamente impegnativo, ci sono persone fra di noi che si dedicano a tempo pieno a queste relazioni con il cliente. Ciò significa che non possiamo prendere un numero di clienti troppo elevato». Al momento la società segue una quindicina di clienti, sia sulla parte aziendale, sia per quanto riguarda gli investimenti. «La relazione fra le risorse interne e cliente è importante, per questo la dedizione è totale».

Come totale è la fidelizzazione. «È difficile per noi perdere qualche cliente, perché siamo consulenti dell'intera famiglia. È molto diverso dall'esserlo di un'azienda, dove se cambia il manager può cambiare anche l'intera



squadra di consulenti», spiega Tugnoli.

Al contrario, spesso gli imprenditori stessi «non amano il cambiamento e considerano la relazione per qualcosa di continuativo. In banca si passa subito all'operazione successiva e l'imprenditore, terminato il deal, non è più oggetto della stessa considerazione».

Ma come si costruisce un simile rapporto? La strategia numero uno, suggerisce Tugnoli, è essere impeccabili da un punto di vista tecnico: «Da noi ci sono persone interne che si occupano della ricerca e abbiamo sviluppato alcuni software per aiutarci nell'analisi del portafoglio dei clienti». Una parte tecnica molto forte è dunque «fondamentale». Unita a una profonda dedizione al cliente. «Siamo al 100% dedicati a loro, seguendolo e affiancandolo passo dopo passo, in ogni momento». Nel 2008, «per seguire i clienti che si sono spostati in quei territori», Four Partners ha aperto una nuova sede a Singapore. È presente a Milano, New York e Lussemburgo. «Molti imprenditori, per via della crisi, si sono spostati a est. È un'ottima piazza che lascia spazi di sviluppo più interessanti rispetto ad altre». 🇮🇹

# CORPORATE M&A AWARDS 2015

Il settore ha i suoi protagonisti. Noi li abbiamo celebrati lo scorso 30 giugno.

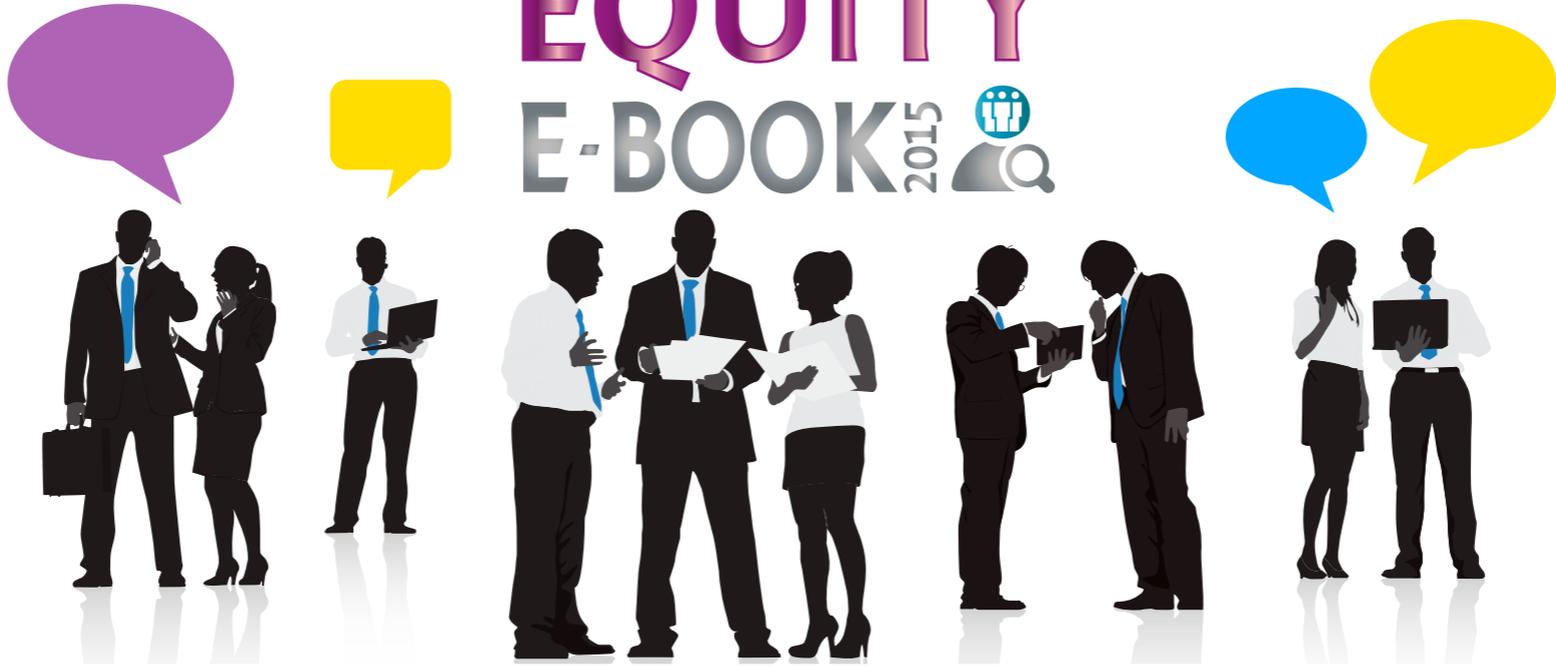
Avvocati, general counsel, banker, advisor finanziari, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione. Alla Pelota di Milano circa 600 professionisti si sono ritrovati per celebrare l'undicesima edizione dei legalcommunity Awards, focalizzata, per la prima volta, sul mercato Corporate M&A.

I riconoscimenti sono stati assegnati da [una numerosa e autorevole giuria](#).



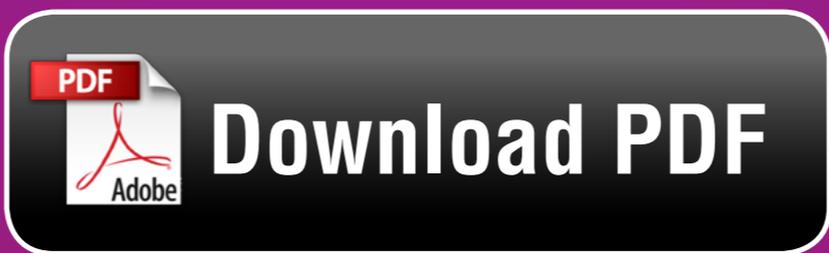
# SCARICA GRATIS

**PRIVATE EQUITY**  
**E-BOOK** 2015 



By  In collaborazione con   



# M&A A PIENI GIRI

## Torna la stagione dei big deal

A cura di Vincenzo Rozzo



Sulla scia del trend positivo del 2014 (235 milioni di euro il valore medio dei deal calcolato sulla performance dei primi 20 studi per numero di operazioni), il primo trimestre del nuovo anno conferma il momento florido del settore che continua a crescere esponenzialmente in termini di numero e volume di operazioni. Il dato impressionante è stato il balzo del valore aggregato delle operazioni (circa 200, da inizio anno) che si attesta a 25 miliardi (+212,5%). Questi numeri, che fanno ben sperare a una ripresa generale, oltre a marcare la buona salute del settore, hanno inaugurato una nuova stagione dei big deal, quasi tutti di natura cross border. Alitalia-Etihad, chiusa a dicembre 2014, ha fatto da apripista. Poi il boom dei deal a nove zeri: dall'acquisizione di Pirelli da parte di ChemChina, alla vendita di World Duty Free a Dufry, passando per Ansaldo-Hitachi e Sorin-Cyberonics, per fare qualche esempio significativo. Anche il made in Italy, e in particolare quello delle famose 3F, ha registrato numerose fusioni e acquisizioni a cavallo fra il 2014 e il 2015.

Il passaggio della Fratelli Aversa a Campari, ad esempio, è stata un'operazione strategica per il comparto food, come anche, sul versante fashion, l'entrata di Blackstone in Versace o la nascita di Italian Design Brand su quello furniture.

I protagonisti del mercato, ovvero i player che si vedono con frequenza nei deal che contano, sono tutti nomi noti. Ma oltre ai rainmaker storici, come **Francesco Gianni**

(Gop), **Bruno Gattai** (Gattai Minoli Agostinelli), **Michele Carpinelli** (Chiomenti), **Roberto Casati** (Cleary Gottlieb), ecc., il settore ha messo in luce una nuova generazione di avvocati, anagraficamente più giovani, che si sono distinti sia per la quantità numerica dei mandati intercettati sia per il largo consenso ottenuto dai propri clienti e non solo. Parliamo, ad esempio, di professionisti come **Paolo Ghiglione** (A&O), **Andrea Giardino** e **Stefano Valerio** (d'Urso Gatti e Bianchi), **Gianpiero Succi** (BonelliErede), **Paolo Sersale** (Clifford Chance), **Francesco Tedeschi** (Chiomenti) e **Ferigo Foscari** (W&C). A proposito di professionisti, il settore ha registrato, nel corso del 2014, numerosi lateral interessanti. Quello più significativo forse è stato il passaggio di un maestro della materia come **Daniele Bonvicini** dalla boutique BLF a Roedl & partner. Un altro passaggio degno di nota è stato quello di **Piero Albertario** da Pedersoli allo studio guidato da Bruno Gattai. E ancora, **Giorgio Fantacchiotti** da BonelliErede a Linklaters, **Paolo Daviddi** da Norton Rose Fulbright a Grimaldi, **Alfonso de Marco**, ex name partner di Gallavotti Honorati de Marco, passato nelle fila di Curtis Mallet.

Tutto questo e altro ancora sul prossimo Report del *centro ricerche di legalcommunity.it* sul mercato corporate m&a.

Di seguito Finalisti e Vincitori della prima edizione dei legalcommunity Corporate & M&A Awards.



**SFOGLIA  
LA FOTOGALLERY**

Studio dell'anno **CORPORATE M&A**

# GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Con un "dream team" di circa 150 professionisti attivi nella materia, lo studio ha imposto il suo nome nel mercato, battendo la concorrenza con ampio margine. Ha seguito molte delle operazioni più importanti dell'anno per valore economico e strategico dimostrando quindi, anche nei fatti, la propria leadership.



Marco Vismara (Arietti & Partners), Giovanni Marsili, Gabriella Covino, Stefano Bucci, Gianluca Ghersini (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA STRATEGIA È CREARE UN  
GRUPPO SOLIDO DI AVVOCATI  
CHE POSSA FORNIRE I SERVIZI  
CHE I CLIENTI RICHIEDONO  
”

## I FINALISTI

- BonelliErede
- Chiomenti
- Clifford Chance
- d'Urso Gatti e Bianchi
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Avvocato dell'anno **CORPORATE M&A**

# PAOLO GHIGLIONE

Allen & Overy

È la personalità più brillante del team corporate dello studio. Apprezzato dal mercato, è stato tra i record man del 2014 per numero di operazioni seguite.



Paolo Ghiglione (Allen & Overy)

IL PUNTO  
DI VISTA



“ È NECESSARIO UN MIX DI CAPACITÀ DI INTERCETTARE OPERAZIONI CROSS BORDER E CREDIBILITÀ SUL MERCATO DOMESTICO ”

## I FINALISTI

- **Bruno Gattai**  
Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- **Paolo Ghiglione**  
Allen & Overy
- **Paolo Sersale**  
Clifford Chance
- **Gianpiero Succi**  
BonelliErede
- **Francesco Tedeschini**  
Chiomenti

Studio dell'anno **REAL ESTATE**

## DLA PIPER

Dicono i clienti: «Avvocati reattivi, presenti e con un approccio commerciale». Il mercato immobiliare è un settore di punta per lo studio che se ne occupa sotto ogni profilo.



Gian Marco Nicelli (Antirion SGR), Federico Vanetti, Guido Alberto Inzaghi, Carlotta Benigni e Rosemarie Serrato (DLA Piper)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
IL MERCATO IMMOBILIARE  
GODE DI OTTIMA SALUTE. GLI  
INVESTITORI ESTERI TROVANO  
QUI QUELLA REDDITIVITÀ CHE  
NON C'È ALTROVE  
”

### I FINALISTI

- DLA Piper
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- K&L Gates
- Legance
- Lombardi Molinari Segni

Avvocato dell'anno **REAL ESTATE**

# DOMENICO FANUELE

Shearman & Sterling

Ha seguito numerose operazioni strategiche nel settore. Come il big deal Porta Nuova passata interamente al fondo sovrano qatariota Qia.



Domenico Fanuele (Shearman & Sterling)



## I FINALISTI

- **Luca Arnaboldi**  
Carnelutti
- **Domenico Fanuele**  
Shearman & Sterling
- **Ugo Molinari**  
Lombardi Molinari Segni
- **Francesco Sanna**  
K&L Gates
- **Filippo Troisi**  
Legance

Studio dell'anno **PRIVATE EQUITY**

# LEGANCE

Protagonista di alcune delle operazioni più importanti dell'anno, lo studio conquista il mercato collezionando numerosi giudizi positivi da clienti e controparti, indirizzati sia all'intero team sia ai singoli professionisti.



Marino Ghidoni, Flavia Carmina, Filippo Troisi ed Elena Generini (Legance)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
QUANDO SI PORTERÀ  
A COMPIMENTO LA RIFORMA  
DELLE BANCHE POPOLARI  
SI APRIRANNO ALTRE  
OPPORTUNITÀ NEL SETTORE  
”

## I FINALISTI

- BonelliErede
- Latham & Watkins
- LCA
- Legance
- Simmons & Simmons

Avvocato dell'anno **PRIVATE EQUITY**

# ANDREA ACCORNERO

Simmons & Simmons

Stimato da clienti, controparti e colleghi competitor, il professionista si è ritagliato un ruolo da protagonista nel mondo private equity. Oltre al largo consenso di mercato, l'avvocato ha anche svolto nel corso dell'anno numerose operazioni di prim'ordine.



Andrea Accornero (Simmons & Simmons)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
UN SETTORE CHE È DIVENTATO  
DI MODA, NON SOLO PER  
L'EXPO, È L'ALIMENTARE CHE  
VIENE SENTITO COME MARCHIO  
”

## I FINALISTI

- **Andrea Accornero**  
Simmons & Simmons
- **Fabio Coppola**  
Latham & Watkins
- **Bruno Gattai**  
Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- **Francesco Gianni**  
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- **Paolo Montironi**  
NCTM

Studio dell'anno **CONTENZIOSO / ARBITRATI**

# CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON

Dicono i clienti: «È sicuramente uno dei migliori team di litigation in circolazione. Non sbaglia un colpo». Lo studio segue con continuità clienti multinazionali in cause molto importanti.



Ferdinando Emanuele (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
L'ARBITRATO STA AVENDO UN  
MOMENTO DI PARTICOLARE  
SVILUPPO IN ITALIA ED È  
DESTINATO A CRESCERE  
”

## I FINALISTI

- Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Clifford Chance
- Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi
- Freshfields Bruckhaus Deringer
- Lombardi Molinari Segni

Avvocato dell'anno **CONTENZIOSO / ARBITRATI**

# ANTONIO CRIVELLARO

BonelliErede

Dopo giorni di lavoro non-stop il professionista e il suo team sono riusciti a far raggiungere uno storico accordo tra società e autorità sugli extra-costi (da svariati miliardi di dollari) per i lavori di ampliamento del Canale di Panama.



Antonio Crivellaro (BonelliErede)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA COMMISSIONE EUROPEA  
STA DENATURANDO  
UNA FORMA ARBITRALE CHE  
HA SEMPRE PROCEDUTO  
MOLTO EFFICIENTEMENTE  
”

## I FINALISTI

- **Lorenzo Conti**  
Rucellai & Raffaelli
- **Antonio Crivellaro**  
BonelliErede
- **Ferdinando Emanuele**  
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- **Giuseppe Lombardi**  
Lombardi Molinari Segni
- **Paolo Pototschnig**  
Legance

Studio dell'anno **CONSULENZA SOCIETARIA**

# ORRICK HERRINGTON & SUTCLIFFE

Dicono i clienti: «Lo studio ha professionisti validi e problem solving, offrono ottimo supporto. Ti fanno sentire sicuro e protetto». Si distingue, oltre che per il significativo lavoro svolto sul fronte societario nell'ultimo anno, anche per il largo consenso di mercato, indirizzato sia all'intero team che ai singoli professionisti.



Paolo Quaini (OTB) e Marco Dell'Antonia (Orrick Herrington & Sutcliffe)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
L'USCITA DELLA GRECIA  
DALL'EURO POTREBBE  
COMPORTARE PER L'ITALIA  
UNA DIFFICOLTÀ DI SVILUPPO  
DI ULTERIORI BUSINESS  
”

## I FINALISTI

- CBA
- LCA
- Morri Cornelli Associati
- Orrick Herrington & Sutcliffe
- Starclex

Avvocato dell'anno **CONSULENZA SOCIETARIA**

# ENRICO CASTALDI

Castaldi Mourre & Partners

La consulenza societaria day by day è il suo mestiere. L'avvocato è abile nel costruire rapporti di fiducia con i propri clienti che ne esaltano sia il lato professionale che umano.



Enrico Castaldi (Castaldi Mourre & Partners)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
SE NON CONTINUA LA  
TRASFORMAZIONE DELL'ITALIA  
QUELLA POCA RIPRESA  
CHE SIAMO RIUSCITI A TROVARE  
LA RIPERDEREMO  
”

## I FINALISTI

- **Piero Albertario**  
Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- **Enrico Castaldi**  
Castaldi Mourre & Partners
- **Romina Guglielmetti**  
Starclax
- **Giovanni Lega**  
LCA
- **Enrico Sisti**  
Rucellai & Raffaelli

Studio dell'anno **COMPETITION ANTITRUST**

# CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON

Come riferisce un cliente, lo studio dispone di una «macchina da guerra» ovvero tanti fuoriclasse in un'unica squadra. Sul piano delle operazioni, il gruppo è sempre presente nei deal che contano.



Marco D'Ostuni e Pietro Merlino (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA DIRETTIVA UE SUL PRIVATE  
ENFORCEMENT HA IL POTENZIALE  
DI CAMBIARE TOTALMENTE  
IL MERCATO LEGALE  
”

## I FINALISTI

- BonelliErede
- Chiomenti
- Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- Clifford Chance
- DLA Piper

Avvocato dell'anno **COMPETITION ANTITRUST**

# FRANCESCO SCIAUDONE

Grimaldi Studio Legale

Il professionista si è distinto nel corso dell'anno per gli incarichi di prestigio ottenuti dal parlamento europeo. Punto di riferimento nel mercato anche per l'attività regulatory.



Francesco Sciaudone (Grimaldi Studio Legale)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA PROSPETTIVA EUROPEA  
NEL SETTORE ALIMENTARE  
È CENTRALE PERCHÉ È IL MODO  
PIÙ EFFICACE DI SEGUIRE  
CONSUMATORI E IMPRESE  
”

## I FINALISTI

- **Domenico Gullo**  
Ashurst
- **Alberto Santa Maria**  
Santa Maria
- **Francesco Sciaudone**  
Grimaldi Studio Legale
- **Mario Siragusa**  
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
- **Claudio Tesauro**  
BonelliErede

Studio dell'anno **PENALE SOCIETARIO**

# DINOIA FEDERICO PELANDA SIMBARI USLENGHI

Punto di riferimento nel penale d'impresa. Si distingue per la capacità di stare al fianco del cliente. Numerosi i casi di rilievo seguiti nel corso dell'ultimo anno.



Fabio Federico, Giovanni Dinoia, Massimo Dinoia, Nicolò Pelanda e Matteo Uslenghi (Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi)



“

**IL DIRITTO PENALE NEGLI  
ULTIMI DECENNI È CAMBIATO.  
C'È STATO UN AVVENTO DEI  
REATI DEI COLLETTI BIANCHI**

”

## I FINALISTI

- Bana
- Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- Iannaccone e Associati
- Orlando e Fornari
- Studio Legale Ponti

Avvocato dell'anno **PENALE SOCIETARIO**

# GIUSEPPE IANNACCONE

Iannaccone e Associati

Acclamato dal mercato. Il suo nome è il primo che viene in mente ai clienti e osservatori del mercato quando si parla di eccellenza nel diritto penale societario.



Giuseppe Iannaccone (Iannaccone e Associati)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
LA CONOSCENZA DEL DIRITTO  
CIVILE, SPECIE SOCIETARIO,  
È INDISPENSABILE PER LA  
DIFESA IN SEDE PENALE  
”

## I FINALISTI

- **Antonio Golino**  
Clifford Chance
- **Giuseppe Iannaccone**  
Iannaccone e Associati
- **Alberto Moro Visconti**  
Moro Visconti de Castiglione  
Guaineri
- **Luca Ponti**  
Studio Legale Ponti
- **Francesco Sbisà**  
BonelliErede

Studio dell'anno **RISING STAR**

## ORSINGER ORTU

L'apertura all'm&a da parte della boutique specializzata in ip ha portato i suoi frutti. Il dipartimento è entrato nella best 20 dedicata agli avvocati con più operazioni nell'ultimo anno.



Simone Masotto, Nicola Barra Caracciolo, Federico Roviglio, Mario Ortu, Riccardo Piaggi, Gaia Sansone e Paolo Canal (Orsingher Ortu)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**QUESTO TENTATIVO DI CONIUGARE  
IP E IT DA UNA PARTE E CORPORATE M&A  
NON ERA SCONTATO**

”

Avvocato dell'anno **RISING STAR**

# DOMENICO GULLO

Ashurst

È un avvocato giovane, stimato dai clienti e colleghi. Da più di un anno è managing partner di un noto studio internazionale. Un vero team leader.



Giuseppe Manzo (Techint) e Domenico Gullo (Ashurst)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**CONSIGLI PER I GIOVANI AVVOCATI?  
AVERE MOLTA TENACIA E CIRCONDARSI  
DI PERSONE CHE SAPPIANO DARE UNA MANO**

”

Studio dell'anno **EMERGENTE**

## GIOVANNELLI E ASSOCIATI

L'expertise del team è rivolta soprattutto al private equity e alla consulenza societaria. Nel corso dell'anno, la struttura è cresciuta con l'arrivo di 3 nuovi soci e un counsel.



Gianfranco Burei (Mittel Management), Matteo Colombari, Matteo Delucchi, Fabrizio Scaparro, Alessandro Giovannelli, Michele Mocrelli e Liviano Sinopoli (Giovannelli e Associati)

IL PUNTO  
DI VISTA



“  
IN MOMENTI INCERTI COME QUESTO BISOGNA  
STARE ATTENTI MA ANCHE OSARE E TRARRE  
VANTAGGIO DALLE OPPORTUNITÀ  
CHE SI PRESENTANO  
”

Avvocato dell'anno **EMERGENTE**

# RICCARDO BOVINO

La Scala

Unico partner del suo studio dedicato alla materia, inizia a essere sotto i riflettori. Ha svolto numerose operazioni nel settore, soprattutto nell'ambito della consulenza societaria.



Riccardo Bovino (La Scala)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**FARSI CARICO DELLE ESIGENZE E DELLE ANSIE  
DEL CLIENTE È UNA DELLE CAPACITÀ  
CHE UN LEGALE DEVE AVERE OGGI**

”

Studio dell'anno **COUNTRY AWARDS**

## PEDERSOLI E ASSOCIATI

L'operazione più importante del primo trimestre del 2015 (e probabilmente dell'intero anno) ha avuto come protagonista il mercato cinese. Ed è stata questa super boutique italiana a intercettare il deal, grazie a una specifica politica di penetrazione del mercato.



Luca Saraceni e Barbara Bellini (Pedersoli e Associati)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**PER AFFRONTARE IL MERCATO CINESE  
SERVONO CAPARBIETÀ E DEDIZIONE**

”

Studio dell'anno **ITALIAN COMMITMENT**

# SKADDEN ARPS SLATE MEAGHER & FLOM

UK

Con un team prevalentemente composto da italiani, lo studio spesso si affaccia nel nostro mercato intercettando operazioni di valore economico e strategico.



Paolo Mara e Andrea Spadacini (Skadden Arps Slate Meagher & Flom, UK)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**LA DIMENSIONE DELLE OPERAZIONI E IL NUMERO  
DI PERSONE COINVOLTE DIFFERENZIANO ANCORA  
MOLTO L'M&A ITALIANO DALL'ESTERO**

”

## PREMIO SPECIALE ALL'INNOVAZIONE

**D'URSO GATTI E BIANCHI**

Leader del mercato corporate italiano, nell'ultimo anno lo studio si è distinto nella costruzione di una struttura evoluta per il mercato delle Spac.



Stefano Valerio (d'Urso Gatti e Bianchi)

IL PUNTO  
DI VISTA



“

**IL SETTORE DEL VINO HA ENORMI PROSPETTIVE  
SUL MERCATO E LA FINANZA PUÒ FARLO CONOSCERE  
AGLI INVESTITORI STRANIERI**

”

## IPO DELL'ANNO

## RAI WAY

È stata la quotazione più importante dell'anno. Il debutto in Borsa di questo strategico ramo d'azienda del gruppo radiotelevisivo nazionale ha aperto un trend borsistico.

## Studi legali

- BonelliErede
- Clifford Chance
- Squire Patton Boggs

## Aziende

- Rai Way

## Advisor

- Banca IMI
- BNP Paribas
- Citigroup
- Credit Suisse
- Leonardo & Co.
- Mediobanca
- PwC



## I protagonisti dell'IPO dell'anno Rai Way

In alto da sinistra: **Andrea Pichler** (Leonardo & Co.), **Aurelio Fedele** (PwC), **Francesco Spila** (Mediobanca), **Antonio Colella** (Banca IMI), **Barbara Napolitano** (BonelliErede), **Laura Scaglioni** e **Maria Sole Betti Guaraldi** (Clifford Chance), **Michele Pangrazzi** (Credit Suisse), **Salvatore Lo Giudice** (Rai), **Alessandra Profumo** (Bnp Paribas).

In basso da sinistra: **Nunzio Laurenziello** (Leonardo & Co.), **Massimo Galli** (Squire Patton Boggs), **Massimo Mazzarello** (Banca IMI), **Domenico Ielo** (BonelliErede), **Marco Bartolini** (Citigroup), **Simone Strocchi** (IPO Challenger).

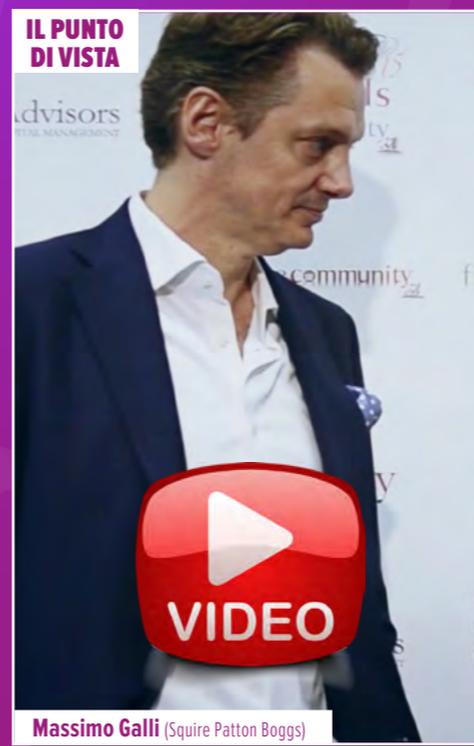
# INTERVISTE IPO DELL'ANNO



“  
**QUELLO DELLE TORRI È UN  
 SETTORE PRONTO PER UNA  
 FASE DI CONSOLIDAMENTO, IL  
 MERCATO ITALIANO È MOLTO  
 APPETIBILE**  
 ”



“  
**C'È RINNOVATO INTERESSE  
 DEGLI INVESTITORI  
 PER IL NOSTRO PAESE,  
 L'IMPORTANTE ORA È CHE GLI  
 ASSET SIANO BUONI**  
 ”



“  
**SERVE UN MANAGEMENT  
 CHE SAPPIA VENDERSI  
 E PROMUOVERE BENE  
 L'OPERAZIONE ANCHE IN UN  
 CONTESTO DI ROAD SHOW**  
 ”

# INTERVISTE IPO DELL'ANNO

IL PUNTO  
DI VISTA



Salvatore Lo Giudice (Rai)

“

NELLE GRANDI AZIENDE  
COME LA RAI, L'AREA LEGALE  
DIVENTA SEMPRE PIÙ  
STRATEGICA AL BUSINESS

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Massimo Mazzarello (Banca IMI)

“

UN'EVENTUALE USCITA DELLA  
GRECIA AVRÀ CERTAMENTE  
UN IMPATTO IN ITALIA  
SOPRATTUTTO SU ALCUNE  
SOCIETÀ QUOTANDE

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Alessandra Profumo (Bnp Paribas)

“

CI ASPETTIAMO CHE LE  
NEGOZIAZIONI CON LA  
GRECIA CONTINUERANNO A  
PRESCINDERE DAL RISULTATO  
DEL REFERENDUM

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Marco Bartolini (Citigroup)

“

QUELLO DELLE TORRI  
È SICURAMENTE  
UN SETTORE INTERESSANTE,  
LO DIMOSTRANO LE RECENTI  
OPERAZIONI IN BORSA

”

# INTERVISTE IPO DELL'ANNO

IL PUNTO  
DI VISTA



Michele Pangrazzi (Credit Suisse)

“

È UN BUON MOMENTO PER  
TORNARE A INVESTIRE IN  
ITALIA ANCHE GRAZIE A  
CAMBIAMENTI E RIFORME CHE  
MIGLIORANO IL CONTESTO

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Andrea Pichler (Leonardo & Co.)

“

VEDIAMO UNA RIPRESA  
SUL MERCATO ITALIANO  
SOPRATTUTTO PER GLI  
INVESTITORI ESTERI CHE  
STANNO GUARDANDO  
AL NOSTRO PAESE

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Francesco Spila (Mediobanca)

“

IL MERCATO STA ANDANDO  
MOLTO BENE SOPRATTUTTO  
GRAZIE ALLA RICERCA  
DI RENDIMENTI NELL'EQUITY  
PIÙ ELEVATI

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Aurelio Fedele (PwC)

“

LA CONTABILITÀ DEVE  
ESSERE BEN TENUTA PERCHÉ  
UN'AZIENDA QUOTATA  
DEVE INFORMARE IL MERCATO  
E I PROPRI AZIONISTI

”

## DEAL DELL'ANNO FOOD

## CAMPARI - AVERNA

Il passaggio della Fratelli Averna (società nota per la produzione degli amari Averna e Braulio) a Campari è stata un'operazione importante e strategica per il comparto.

## Studi legali

- Pedersoli e Associati
- Roedl & Partner

## Aziende

- Averna
- Campari

## Advisor

- Vitale & Co



I protagonisti del deal dell'anno FOOD  
**Pierangelo Biga** (ICM), **Vittorio Ruggieri** (Averna), **Eugenio Barcellona** (Pedersoli e Associati), **Maurizio Ferrazzi** (Campari), **Daniele Bonvicini** (Roedl & Partner), **Alberto Gennarini** (Vitale & Co.)

# INTERVISTE DEAL DELL'ANNO FOOD

IL PUNTO  
DI VISTA



Eugenio Barcellona (Pedersoli e Associati)

“

IL FOOD È UNA DELLE  
RISORSE PIÙ IMPORTANTI  
DEL NOSTRO PAESE E HA  
POTENZIALITÀ ENORMI DA  
SFRUTTARE

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Daniele Bonvicini (Roedl & Partner)

“

IL MERCATO SI È RIPRESO E  
SOPRATTUTTO IL CROSS BORDER  
È AUMENTATO NOTEVOLMENTE,  
ANCHE CON ITALIANI CHE  
INVESTONO ALL'ESTERO

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Maurizio Ferrazzi (Campari) e Vittorio Ruggieri (Averna)

“

OCCORRE LA  
SEMPLICITÀ DEL  
RAPPORTO CON LA  
CONTROPARTE. ESSERE  
CHIARI SU QUELLO CHE  
SI VUOLE REALIZZARE  
E SULLE STRATEGIE

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Alberto Gennarini (Vitale & Co.)

“

UN BRAVO ADVISOR DEVE  
CALARSI NELLA REALTÀ,  
CERCARE DI CAPIRE LE ESIGENZE  
DELL'AZIENDA E TROVARE  
LA SOLUZIONE MIGLIORE

”

## DEAL DELL'ANNO FASHION

**BLACKSTONE - VERSACE**

Blackstone diventa socio della famiglia Versace entrando nel capitale della casa di moda con un investimento da 210 milioni di euro.

## Studi legali

- Chiomenti
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Pirola Pennuto Zei
- Simpson Thacher Bartlett LLP

## Aziende

- Versace

## Fondo di Private Equity

- Blackstone

## Advisor

- Banca IMI,
- Goldman Sachs,
- Lazard

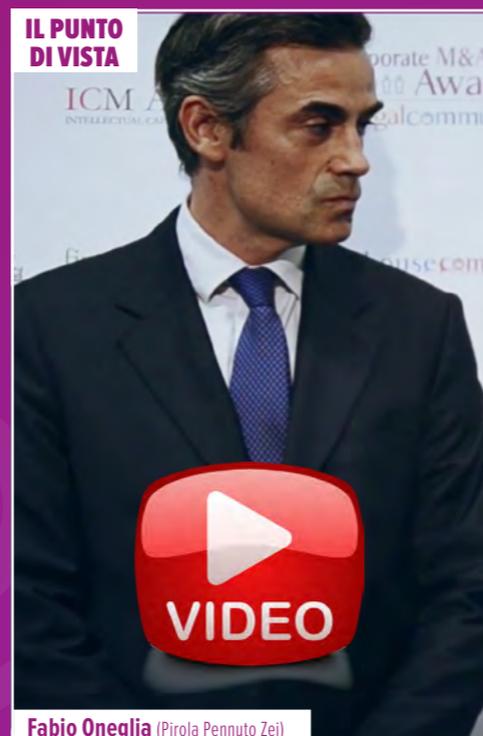


**I protagonisti del deal dell'anno FASHION**

**Vincenzo De Falco** (Banca IMI), **Marco Paesotto** (Goldman Sachs), **Cataldo Piccarreta** (Gattai Minoli Agostinelli & Partners), **Simone Bernard de La Gatinais** (Chiomenti), **Francesco Gianni** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners), **Fabio Oneglia** (Pirola Pennuto Zei)

In basso a sinistra: **Michele Marocchino** (Lazard) e **Aldo Scaringella** (legalcommunity.it)

# INTERVISTE DEAL DELL'ANNO FASHION



Fabio Oneglia (Pirola Pennuto Zei)

IL PUNTO  
DI VISTA

“

NEL SETTORE DELLA MODA  
CI SONO POSSIBILITÀ  
DI SVILUPPO IN ALTRI  
MERCATI E UNA SERIE DI  
IPOTESI DI AGGREGAZIONE

”



Vincenzo De Falco (Banca IMI)

IL PUNTO  
DI VISTA

“

LA NOSTRA STRATEGIA  
È ESSERE VICINI AI CLIENTI,  
AVERE UNA CONOSCENZA  
STRATEGICA DEL BUSINESS  
E ACCOMPAGNARLI NELLE  
VARIE IPOTESI DI M&A

”



Michele Marocchino (Lazard)

IL PUNTO  
DI VISTA

“

PENSIAMO DI CONTINUARE  
A ESSERE ATTIVI NELL'M&A  
CON INVESTITORI STRANIERI  
INTERESSATI A FARE  
ACQUISIZIONI IN ITALIA

”

## DEAL DELL'ANNO FURNITURE

## ITALIAN DESIGN BRAND

Un plotone di consulenti in campo per la nascita di Italian Design Brands. Il progetto vede alla regia Private Equity Partners e i fratelli Giovanni e Michele Gervasoni, supportati da un gruppo di investitori privati.

## Studi legali

- EY
- Eversheds Bianchini
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Nctm
- Studio Nec
- Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi

## Azienda

- Gervasoni

Fondo di Private Equity  
Private Equity Partners

## Advisor

- DVR Capital
- Unicredit



**I protagonisti del deal dell'anno FURNITURE**

**Pierangelo Biga** (ICM), **Michele Sassu** (Unicredit), **Lucia Corradi e Piero Zanoni** (Nctm), **Marco Franzini** (Eversheds), **Cataldo Piccarreta** (Gattai Minoli Agostinelli & Partners), **Alessandra Stea e Fabio Sattin** (Private Equity Partners), **Antonio Di Prima** (EY), **Carlo Daveri** (DVR Capital), **Fabrizio Colombo** (Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi), e **Nicola Gualmini** (DVR Capital).

# INTERVISTE DEAL DELL'ANNO FURNITURE

IL PUNTO  
DI VISTA



Antonio Di Prima (EY)

“

IN QUESTO MOMENTO  
È IMPORTANTE RIUSCIRE  
A USARE L'M&A COME UN  
ACCELERATORE DELLA CRESCITA  
DEL MERCATO ITALIANO

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Marco Franzini (Eversheds Bianchini)

“

NON BASTA FORNIRE CAPITALI,  
AI PRIVATE EQUITY SI  
RICHIEDE VALORE AGGIUNTO  
E DI DIVENTARE VERI E  
PROPRI PARTNER INDUSTRIALI

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Bruno Gattai (Gattai Minoli Agostinelli & Partners)

“

OGGI CI SONO TANTI FONDI  
STRANIERI CHE GUARDANO  
AGLI ASSET ITALIANI  
E GLI INVESTITORI  
SI SENTONO PIÙ SICURI  
PERCHÉ C'È PIÙ STABILITÀ

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Piero Zanoni (NCTM)

“

LA SFIDA DI UNA SOCIETÀ  
COME LA GERVASONI È  
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE  
E RICHIEDE RISORSE CHE UN  
PRIVATE EQUITY PUÒ DARE

”

# INTERVISTE DEAL DELL'ANNO FURNITURE

IL PUNTO  
DI VISTA



Fabrizio Colombo (Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi)

“

L'INCERTEZZA DELLA  
NORMA È L'ELEMENTO CHE  
PIÙ IMPEDISCE E FRENA  
L'INGRESSO DI OPERATORI  
STRANIERI IN ITALIA

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Fabio Sattin (Private Equity Partners)

“

CON ITALIAN DESING BRAND  
L'IDEA È QUELLA DI AGGREGARE  
LE PICCOLE AZIENDE ECCELLENTI  
PER GARANTIRE LORO  
UNA DIMENSIONE COMPETITIVA

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Carlo Daveri (DVR Capital)

“

GLI ADVISOR HANNO  
IL COMPITO DI SOSTENERE  
LE MEDIE IMPRESE  
E SOPRATTUTTO AIUTARLE  
AD AGGREGARSI

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Michele Sassu (Unicredit)

“

IL SETTORE DELL'ARREDAMENTO  
HA AFFRONTATO UNA  
CRISI FORTE CHE SI PUÒ  
RISOLLEVARE SOLO CERCANDO  
NUOVI MERCATI E PRODOTTI

”

## DEAL DELL'ANNO PHARMA

## GLAXOSMITHKLINE - NOVARTIS

E' stata una delle operazioni più importanti dell'anno in ambito pharma. La multinazionale farmaceutica GlaxoSmithKline ha attuato in Italia l'accordo per l'acquisto, a livello mondiale, della divisione dei vaccini di Novartis.

## Studi legali

- BonelliErede
- Freshfields Bruckhaus Deringer
- Linklaters

## Aziende

- GlaxoSmithKline, Novartis



**I protagonisti del deal dell'anno PHARMA**

In alto: **Mara Innocenzi** (GlaxoSmithKline), **Livia Cocca** (BonelliErede), **Anna Gagliardi** (Linklaters), **Andrea Carta Mantiglia** (BonelliErede), **Federica Barbero e Giovanni Pedersoli** (Linklaters).

In basso da sinistra: **Roberto Egori** (Freshfields Bruckhaus Deringer), **Marco De Leo** (BonelliErede) e **Francesco Rinaldi** (Linklaters).

# INTERVISTE DEAL DELL'ANNO PHARMA

IL PUNTO  
DI VISTA



Andrea Carta Mantiglia (BonelliErede)

“  
VOGLIAMO DARE  
UN MESSAGGIO DI  
ISTITUZIONALIZZAZIONE.  
SIAMO UNO STUDIO  
CHE SI SPERSONALIZZA  
E GUARDA AL FUTURO

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Roberto Egori (Freshfields Bruckhaus Deringer)

“  
TANTE OPERAZIONI DI NON  
PERFORMING LOAN SARANNO  
STIMOLATE DALLE NUOVE  
NORME ADOTTATE DAL  
CONSIGLIO DEI MINISTRI

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Giovanni Pedersoli (Linklaters)

“  
IL SENSO DELL'INVESTIMENTO  
IN CINA È QUELLO  
DI TROVARE CLIENTI PRONTI  
A INVESTIRE IN EUROPA  
E IN OCCIDENTE

”

IL PUNTO  
DI VISTA



Mara Innocenzi (GlaxoSmithKline)

“  
LA DECISIONE AZIENDALE È  
FATTA TENENDO CONTO DELLE  
COMPONENTI LEGALI E NON  
SOLO DI QUELLE DI BUSINESS  
O DI FINANCE

”



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION



MILANO 2015  
FEEDING THE PLANET  
ENERGY FOR LIFE

legalcommunity

inhousecommunity

# 6° CAM ANNUAL CONFERENCE

## Mergers & Acquisitions

Milan, November 27, 2015

[www.camera-arbitrale.com](http://www.camera-arbitrale.com)

LOMBARDI MOLINARI SEGNI  
STUDIO LEGALE

 **MUNARI GIUDICI  
MANIGLIO PANFILI  
E ASSOCIATI**

  
**PAVIA e ANSALDO**  
STUDIO LEGALE

**PORTOLANO  
CAVALLO**  
studio legale

 **CARNELUTTI** STUDIO LEGALE ASSOCIATO  
ESTABLISHED 1898

 **CRACA  
DI CARLO  
GUFFANTI  
PISAPIA  
TATOZZI** STUDIO LEGALE

**CURTIS**  
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

 **GIANNI-ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS**

# NOTAI: IL MATRIMONIO GAY? SI FA PER CONTRATTO

**N**on indossavano la giacca nè la cravatta. E non si trovavano nemmeno in una chiesa o in una sala comunale. Eppure, per Emanuele e Mirko, lo scorso 17 giugno, quando hanno firmato quel contratto di convivenza di fronte al notaio **Raffaele Viggiani**, è stato come se si fosse celebrato un matrimonio vero: il loro. Un'unione voluta, desiderata e poi solo sperata. Nel nostro Paese, infatti, una legge sulle unioni civili non esiste ancora. Eppure sono oltre 900 mila, secondo gli ultimi dati Istat, le coppie italiane che vivono sotto lo stesso tetto senza essere sposate.





Raffaele Viggiani

## UN CONTRATTO CHE VALE UN MATRIMONIO

A tutte queste persone, sia eterosessuali che omosessuali, dal 2013 il Consiglio nazionale del notariato consente però di stipulare il cosiddetto “Contratto di convivenza”. Un accordo che, come si legge nel vademecum realizzato in occasione dell’open day, «pur non essendo contemplato da alcuna norma vigente è ritenuto lecito e utilizzabile perché persegue interessi meritori di tutela secondo l’ordinamento giuridico». «Si tratta in sostanza di un accordo tra due persone che, legate da un vincolo affettivo, decidono di vivere insieme stabilmente» spiega il notaio Viggiani. La coppia può, in questo modo, regolare gli aspetti più importanti della vita in comune - come l’acquisto della casa, le decisioni relative

ai figli, l’assistenza in caso di malattia e le disposizioni riguardanti la successione - anche se il rapporto dovesse finire.

“Spesso chi sceglie di stipulare questo contratto - dice il notaio - lo fa per motivi pratici, come ad esempio l’acquisto di una casa». Ma c’è anche chi, come nel caso di Emanuele e Mirko, decide di utilizzarlo come sostituto del matrimonio e di una parte delle tutele che questo fornisce. «Abbiamo sempre sognato di sposarci. In verità l’avevamo già fatto in maniera non ufficiale scambiandoci gli anelli ma volevamo qualcosa di più». Così i due, consigliati anche dal sindaco di Lecco che in mancanza di un registro delle unioni civili non ha potuto unirli con rito civile, hanno iniziato a cercare soluzioni alternative.

## POCHI PROCEDIMENTI. UNO STRUMENTO SCONOSCIUTO

«Ricordo che quando, navigando su internet, mi sono imbattuto per la prima volta nel contratto di convivenza sono rimasto profondamente stupito. Com’è possibile - mi sono chiesto - che nessuno ne parli?» confessa Emanuele. Secondo quanto risulta allo stesso

notariato sembra infatti che di questi contratti ne siano stati sottoscritti davvero pochi e che quello di Emanuele e Mirko sia il primo tra una coppia omosessuale.



**«Spesso chi sceglie di stipulare questo contratto lo fa per motivi pratici, come ad esempio, l’acquisto di una casa».**



Il motivo va ricercato in parte nel costo, pari a un qualsiasi atto notarile e quindi superiore a quello di un matrimonio civile, e in parte nel fatto che si tratta di una scelta personale e non un diritto civile riconosciuto attraverso una legge dello Stato. «La mancanza di una legislazione sulle unioni civili fa sì che l’unico strumento a disposizione

delle coppie che vivono fuori dal legame matrimoniale sia proprio l'autonomia privata. E tuttavia, il paradosso è che con questi contratti si riesce a ottenere una tutela che va ben oltre quella del matrimonio» rivela Viggiani. Gli accordi di convivenza, stipulati di fronte a un notaio, sono infatti degli «abiti su misura» costruiti sulla base delle esigenze della singola coppia. Gli unici aspetti che questo contratto non può disciplinare sono gli obblighi che si riferiscono alla sfera delle libertà personali come la coabitazione e la fedeltà e i rapporti successori, vietati dal nostro ordinamento ma pianificabili con il testamento.

### COME FUNZIONA: DIRITTI E DOVERI

«Con questi accordi - spiega il notaio - si

«Ricordo che quando, navigando su internet, mi sono imbattuto per la prima volta nel contratto di convivenza sono rimasto profondamente stupito. Com'è possibile - mi sono chiesto - che nessuno ne parli?».



possono definire tutti i diversi aspetti patrimoniali. Tra questi ci sono le modalità di utilizzo della casa in cui si convive, stabilendo ad esempio, come nel nostro caso, che il convivente non deve e non dovrà pagare

nulla in caso di fine della relazione. Oppure la contitolarità - o meno - dei beni mobili, come gli arredi, acquistati durante la convivenza. Ma anche la definizione dei rispettivi diritti patrimoniali in caso di fine della relazione. Nel caso di Mirko ed Emanuele abbiamo, a questo proposito, inserito una clausola che prevede che se la relazione finisce chi non è il proprietario della casa possa rimanervi per 3 mesi senza pagare alcun corrispettivo».

Tra i problemi maggiori che incontrano le coppie conviventi c'è, infatti, la mancanza di una norma che disciplini il "dopo". Che cosa



Guido Brotto

succede cioè ai beni e ai diritti delle persone quando la relazione, e quindi la convivenza, finiscono. Proprio questo è stato, racconta Viggiani, la parte più complicata

nella redazione del contratto: «La Corte costituzionale ha sempre negato l'equiparazione tra il matrimonio e la convivenza more uxorio. Per questo motivo ci siamo trovati di fronte alla domanda se una convivenza di questo tipo possa giustificare o no il trasferimento di beni da una persona all'altra quando il legame non sussiste più. Io e il mio collega **Guido Brotto** ci siamo risposti di sì e abbiamo cercato di realizzare un contratto che tutelasse i nostri clienti anche se un domani dovessero trovarsi di fronte a un giudice particolarmente conservatore».

## COSA SI PUÒ REGOLARE

L'accordo di convivenza non si ferma però alla

«Nel caso di Emanuele e Mirko abbiamo inserito anche la facoltà di dare o rifiutare il consenso alle cure mediche per l'altra persona, stipulando una sorta di testamento biologico aggiuntivo».

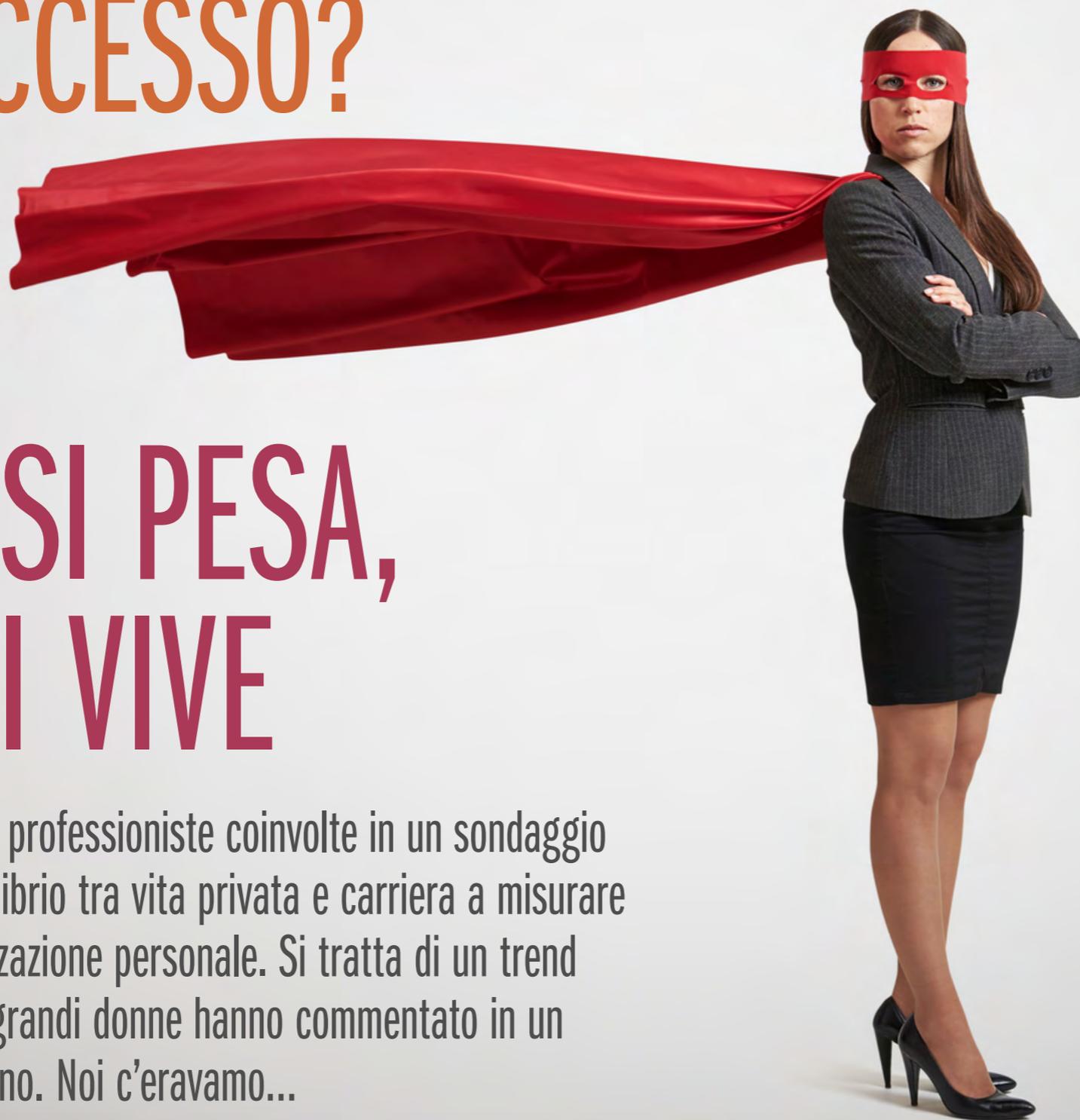
sola parte patrimoniale. Si possono infatti inserire accordi per regolamentare i rapporti patrimoniali su mantenimento, istruzione ed educazione dei figli e, infine, sulla facoltà di assistenza reciproca in caso di malattia fisica o psichica. Tra queste disposizioni rientra la delega ad accedere ai dati e alle informazioni sensibili sullo stato di salute e sulle terapie a cui viene sottoposto il partner. «Nel caso di Emanuele e Mirko - dice Viggiani - abbiamo inserito anche la facoltà di dare o rifiutare il consenso alle cure mediche per l'altra persona, stipulando una sorta di testamento biologico aggiuntivo». «L'azienda ospedaliera - spiega Emanuele - non potrà più dire di no a un'eventuale richiesta di vedere la cartella clinica del mio compagno».

Dopo aver firmato il contratto di convivenza, Emanuele e Mirko, come in ogni matrimonio che si rispetti, sono andati a festeggiare. «Siamo andati al bar del Paese e, coincidenza, abbiamo incontrato una nostra amica lesbica che stava per andare all'estero a sposarsi. Le abbiamo raccontato la nostra storia e lei si è dimostrata subito interessata a fare un contratto di convivenza». «La speranza mia e del notariato - dice Viggiani - è che sempre più coppie stipulino questi accordi perché significherebbe un passo in più verso la legittimazione sociale di queste unioni e sarebbe il segno tangibile che sulle famiglie di fatto il legislatore non può più continuare a chiudere gli occhi». 🇮🇹

# IL SUCCESSO?

## NON SI PESA, MA SI VIVE

Per il 72% delle professioniste coinvolte in un sondaggio di Mopi, è l'equilibrio tra vita privata e carriera a misurare il grado di realizzazione personale. Si tratta di un trend nuovo che otto grandi donne hanno commentato in un convegno a Milano. Noi c'eravamo...



**S**ono giocatrici solitarie in un mondo dominato da uomini. Il 72% di loro pensa che il successo si trovi bilanciando vita personale e carriera e tuttavia, alla nascita di un figlio, sono costrette a scegliere: lavorare come prima e far crescere i propri figli da qualcun altro, nel 50% dei casi, o dire addio alla propria realizzazione. Hanno compagni disposti ad aiutarle nella gestione domestica ma quasi il 50% continua a occuparsi da sola della cura dei figli e del menage familiare.

Nel 64% dei casi dicono di essere pronte a trasferirsi per lavoro ma il 54% di loro non si tira indietro se c'è da sacrificarsi per favorire la carriera del partner. Sono le professioniste italiane. Tutte quelle donne che lavorano come architetto, avvocato, commercialista, notaio, ingegnere, quadro aziendale o consulente e che hanno





partecipato al sondaggio, promosso da Mopi, sulla condizione della donna nel mondo del lavoro.

A confrontarsi con loro gli studenti di alcune scuole superiori milanesi che, interrogati su che idea hanno del mondo del lavoro che gli si sta aprendo davanti agli occhi, si sono detti molto ottimisti. Ottimisti verso la possibilità di fare carriera in tempi brevi, di realizzarsi in ambito familiare e di poter persino mettere un po' da parte il lavoro quando dovesse arrivare un figlio.

Da queste risposte ha preso le mosse la tavola rotonda dal titolo

“La professione delle donne immaginata e reale: un confronto intergenerazionale”, organizzata da Mopi in collaborazione con *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it*. Il dibattito, animato da un panel di 8 relatrici, ha cercato di riflettere sui dati emersi dal sondaggio e sulla reale condizione del lavoro femminile a partire dall'esperienza personale delle professioniste presenti.

Di seguito proponiamo ai lettori di *Mag by legalcommunity.it* un sunto dei principali interventi che si sono avvicendati durante l'incontro a Palazzo Marino a Milano lo scorso 24 giugno. 🍷



## Marianna Vintiadis

Country manager, Kroll Italia

**Q**uando sono diventata managing director c'era solo un'altra donna oltre a me in quella posizione. Il motivo? Il mondo investigativo, soprattutto nelle posizioni apicali, è fatto per la maggior parte da uomini. Inoltre, ancora oggi, sono spesso gli stessi clienti a non scegliere le investigatrici donne. Un'altra forma di discriminazione è quella della disparità salariale. Tutti i miei predecessori venivano pagati più di me anche se, all'epoca, l'azienda era più piccola e meno profittevole. Io però non ho mai protestato. Spesso infatti siamo noi donne le prime ad abbassare la testa. E lo facciamo anche quando si parla di work-life balance. Negli Usa, le pressioni dei lavoratori hanno costretto le aziende a introdurre orari di lavoro 'spezzati' per consentire alle mamme e ai papà di accudire i figli. In Italia invece siamo molto rigidi e gestiamo male il nostro tempo. 🍷

**S**olo il 16,9% delle avvocate riesce a raggiungere la qualifica di socio. È quanto è emerso da un'indagine che Asla ha condotto nel 2014. Pur partendo da una situazione di parità, sembra infatti che, nel corso della carriera, professioniste e professionisti imbocchino due strade diverse. Quella degli uomini continua, mentre quella delle donne si ferma a ruoli marginali. A determinare questa condizione sono spesso anche i percorsi di carriera poco trasparenti. Le avvocate si impegnano in attività - come i convegni o la cura del sito internet - che tuttavia, in fase di avanzamento di carriera, non vengono valorizzate. È come se ci fosse ancora l'immagine stereotipata dell'avvocato come "maschio bianco". Questo però è un limite. Secondo noi infatti la leadership del futuro deve unire caratteristiche maschili e femminili. 🍷



## Barbara De Muro

Avvocata, Studio Legale Portale - Visconti

**S**e attendiamo che il cambiamento arrivi dalle grandi aziende potremmo rimanere ad aspettare per tutta la vita. Più un'impresa è grande, più tenta di andare avanti sempre nello stesso modo, senza cambiare una virgola. E questo vale anche per la valorizzazione del lavoro femminile. Tuttavia non c'è ombra di dubbio che il mondo delle aziende, soprattutto di quelle energetiche, sia troppo sbilanciato verso la parte maschile. Dovremo lavorare tutte insieme per valorizzare la componente femminile attraverso un nuovo modello di leadership che non scimmiotti quello maschile basato sulla competizione costante, ma che utilizzi come "arma" la collaborazione. Oggi purtroppo mancano gli esempi da seguire e secondo me è proprio da qui che bisognerebbe partire. 🍷



## Giovanna Gabetta

Prima donna ingegnere nucleare, Eni



## Alberta Ferrari

Dottoressa, Policlinico di Pavia

**S**ecundo me non è vero che le donne non sanno fare rete e che ancora non esiste un modello di leadership femminile. Nella mia carriera ho avuto molte superiori donne e posso dire che sono state le persone che mi hanno dato di più sia professionalmente che umanamente. Inoltre ho osservato che se una donna diventa team leader gli uomini non le fanno la guerra ma collaborano attivamente sulla base di quello che sanno fare, lasciando da parte le questioni di genere. Questo non significa però che la discriminazione non esista. Spesso infatti alle specializzande vengono sì affidati tanti interventi quanti ai loro colleghi maschi, ma di difficoltà inferiore. Una situazione che non si verifica se però la tutor è una donna, a dimostrazione del fatto che noi professioniste siamo già pronte a gestire i ruoli apicali con valori e criteri nuovi. 🍷



# SCARICA GRATIS

# HR

E-BOOK 2015 



By

**legalcommunity** 

In partnership con

GRIMALDI STUDIO LEGALE

Con il patrocinio di

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
Gruppo Regionale Lombardia



Download PDF



## Giovannella Condò

Notaio, Milano Notai

**S**e vuoi fare il professionista devi metterci impegno. E questo significa anche sacrificare la propria vita privata e familiare. Non si può pensare, come dicono i giovani in questo sondaggio, che dopo i figli si possa lavorare meno o, persino, abbandonare la carriera. Il lavoro di notaio è, in questo senso, un ottimo esempio. Si tratta infatti di una professione a cui è molto difficile accedere e che, a differenza di qualche anno fa, non offre più rendite di posizione. Oggi tutti noi lavoriamo in un regime di concorrenza e abbiamo costosi uffici da mantere. Per stare sul mercato bisogna perciò essere super efficienti e attentissimi al cliente. Anche quando questo significa lavorare alla sera tardi o rinunciare per sempre a uscire dal lavoro alle 16 per recuperare tuo figlio a scuola. Il fatto che i giovani pensino che tutto ciò sia evitabile mi fa dire che sono velleitari. 🎁

**N**el mio lavoro il gender gap non esiste fino a che non si inizia a lavorare con i clienti importanti. Dei 150 mila architetti che svolgono la professione oggi in Italia, il 40% sono donne. Anche in cantiere donne e uomini vengono rispettati allo stesso modo. Qui infatti quello che conta davvero è la competenza, indipendentemente dal sesso. Le cose cambiano però quando si inizia a lavorare a progetti economicamente importanti. Sembra infatti - anche secondo quanto è emerso da un'indagine che abbiamo condotto come categoria 5 anni fa - che i clienti continuino a preferire i professionisti uomini, ritenendoli più affidabili delle loro colleghe. Una situazione che si è verificata soprattutto durante gli anni più duri della crisi economica e che ha avuto come effetto un calo vertiginoso delle entrate economiche delle professioniste. 🎁



## VALERIA BOTTELLI

Architetto e Presidente, Ordine architetti di Milano

In Italia gli ordini professionali che hanno una rappresentante donna sono pochissimi. Nel nostro Consiglio dell'ordine, ad esempio, le donne sono solo 2 su 15. La scarsa considerazione che c'è per le professioniste nei livelli apicali si vede anche dalla composizione delle tavole rotonde di categoria dove la presenza femminile è sempre marginale. Questa situazione rende più impossibile, a dispetto delle speranze dei giovani emerse dal questionario, poter anche solo pensare di lavorare part time dopo la nascita di un figlio. Quelle di noi che, nonostante le difficoltà, sono riuscite a raggiungere una certa posizione, lo hanno fatto perché hanno una precisa idea della professione e del lavoro come impegno e sacrificio che non concede sconti e che poco si concilia con l'atteggiamento da lavoratore dipendente espresso dagli studenti nel sondaggio. 🏠



## Roberta Dell'Apa

Commercialista e Presidente, Aidc



## Antonella Brambilla

Avvocata, Chiomenti Studio Legale

Il problema è l'atteggiamento che noi donne abbiamo sul luogo di lavoro. Non sgomitiamo come gli uomini per un avanzamento di carriera, non ci vantiamo dei nostri meriti ma, anzi, spesso finiamo per essere accondiscendenti e remissive, confidando nel fatto che, se siamo davvero brave, prima o poi qualcuno ci noterà. Ma non funziona così. E l'origine di questi comportamenti è, a mio parere, da ricercare nel modo in cui la famiglia educa bambini e bambine. Alle femmine è richiesto di essere più miti, mentre i maschi possono combinare i disastri perché, si dice, "fa parte della loro indole essere vivaci". Questi preconcetti culturali finiscono però per condizionare anche il nostro modo di lavorare e, di conseguenza, le nostre possibilità di carriera. Sono molte, infatti, le donne che ancora oggi si autoescludono accettando di ricoprire ruoli non di leadership. In questo senso, secondo me, dovremmo prendere esempio dai nostri colleghi maschi. 🏠

# L'ANELITO EUROPEO DEI GIOVANI AVVOCATI

Verso la Carta di Biella. L'Aiga prepara un manifesto per riformare la professione forense a livello comunitario. Giorgi: «È ora che si abbandonino le posizioni anacronistiche a difesa degli ordinamenti dei singoli territori».



**G**iovani avvocati proiettati verso l'Europa. Incidere sui percorsi di formazione e fare in modo che chi si affaccia oggi all'avvocatura possa farlo con gli strumenti giusti.

L'armonizzazione dei percorsi universitari, l'accesso alla professione e le opportunità di scambio fra i Paesi dell'Unione europea sono i cardini della Carta di Biella, il manifesto che Aiga, l'Associazione italiana dei giovani avvocati, intende elaborare nei prossimi mesi per riformare la professione forense a livello comunitario.

Questi temi sono stati al centro del focus svoltosi proprio a Biella e intitolato: "Dagli avvocati in Europa all'avvocato europeo. L'accesso alla professione forense in Italia e in Europa".

Durante i lavori è stato presentato un rapporto sulla condizione della professione di avvocato nei diversi Paesi dell'Unione, elaborato dai dipartimenti Esperienze all'estero e Università di Aiga.

Il rapporto ha denunciato come la mancanza di uniformità fra le norme sulla professione forense fra i Paesi europei generi di fatto una concorrenza sleale tra i professionisti, anche a causa dei diversi gradi di difficoltà che caratterizzano gli esami di Stato nei veri

Paesi dell'Ue. Il fatto che il 92% degli avvocati stabiliti iscritti negli appositi elenchi degli Albi italiani risulti abogado spagnolo, come stigmatizzato lo scorso anno dal Cnf, dimostra con evidenza che questa disparità di condizioni per l'accesso alla professione ha creato in passato derive patologiche.

Dopo aver analizzato il frastagliato quadro europeo, il rapporto ha elaborato alcune proposte che saranno veicolate a livello

comunitario, anche prevedendo una possibile collaborazione con l'associazione europea dei giovani avvocati AIJA – Association Internationale des Jeunes Avocats, il cui rappresentante per l'Italia, **Giuseppe Cristiano**, è intervenuto fra i relatori del focus assieme a **Pier Giovanni Traversa**, presidente del training committee del Ccbe, **Francesco Buonomenna**, professore dell'Università degli Studi di Salerno, **Amedeo Celori**, socio di Boss & Young, **Davide Guardamagna**, socio dello studio GeA e docente e **Lorena Suster**, past president di Elsa Milano.

«La Carta di Biella dovrà dare una forte spinta a tutti gli Stati membri dell'Unione europea affinché si abbandonino le posizioni anacronistiche e di chiusura a difesa degli ordinamenti dei singoli territori», afferma **Nicoletta Giorgi**, presidente di Aiga, l'Associazione italiana dei giovani avvocati, che aggiunge: «Vogliamo tracciare un percorso unitario, fatto di regole comuni per uniformare, il più possibile, i percorsi, accademici e professionali e andare a costruire l'avvocato di domani. Il processo di "europeizzazione" del giovane giurista deve cominciare sin dal periodo accademico».



## UNIFORMARE GLI STUDI UNIVERSITARI

Le proposte della “Carta di Biella” si inseriscono nel solco dei principi fondamentali dell’Avvocato Europeo sanciti nella Carta adottata dal Consiglio degli Ordini forensi Europei a Bruxelles il 24 novembre 2006: indipendenza, rispetto del segreto professionale, lealtà verso il cliente e rispetto dello Stato di Diritto sono i punti fermi attorno a cui tracciare un percorso di regole comuni. A detta di Aiga, c’è molto da fare anche sul fronte dei tirocini. Da un lato le occasioni di mobilità degli studenti possono essere ampliate prevedendo periodi di formazione presso studi professionali che esercitino in uno degli Stati membri. Il tutto nel solco della proposta di modifica allo Regolamento per i tirocini di accesso alla professione, formulata dal Consiglio Nazionale Forense il 22 maggio 2015, che prevede di anticipare nell’ultimo anno di studi universitari un semestre di tirocinio professionale. Ma per essere davvero un’occasione per tutti, secondo Aiga, il tirocinio europeo deve essere supportato da forme di sostegno economico-finanziario che la Commissione Ue può mettere a disposizione di chi intenda costituire associazioni professionali tra studi legali partner di diversi

Stati dell’Unione, per sviluppare una rete di cooperazione e interscambio non solo lavorativo, ma anche culturale.

## UNA SCUOLA FORENSE EUROPEA

Per superare le diversità culturali, di tradizione e di ordinamento fra gli Stati membri, propongono i giovani avvocati, i Consigli degli ordini forensi dell’Unione europea dovrebbero promuovere la costituzione di una vera e propria Scuola Forense Europea. Anche attraverso il vincolo dell’obbligatorietà della partecipazione e sessioni di esami, devono concorrere alla formazione

dell’avvocato europeo ormai dotato di elevata e qualificata preparazione tecnica e supportato da un necessario rigore nell’applicazione delle regole deontologiche comunitarie.

L’obiettivo a medio termine è la costituzione di un Consiglio dell’Ordine degli Avvocati Europei, che superi le diversità dei singoli ordini professionali degli stati europei e che eserciti funzioni di controllo e di monitoraggio nella delicata fase che porterà alla creazione della figura dell’avvocato europeo. Questo Consiglio dovrebbe contemplare al suo interno un Osservatorio permanente che individui e raccolga le best practices dei singoli Stati membri in fatto di formazione degli operatori del diritto. 





1  
2  
3  
4

# NEL FARMACEUTICO, OPPORTUNITÀ ALL'ESTERO

Il caso di Marco de Morpurgo. Laurea a Trieste, master ad Harvard. E poi una serie di fortunate coincidenze che lo hanno portato a lavorare in questa nicchia di mercato nella sede di Parigi del magic circle Allen & Overy.



«Il diritto non può comprimersi all'interno dei confini nazionali». **Marco de Morpurgo**, 31 anni, è avvocato europeo in Inghilterra e Galles, avvocato in Italia, a New York e in Spagna. La decisione di dedicarsi a una carriera nel diritto è arrivata, come spesso capita, un po' per caso. Poi, mentre si trovava ad Harvard per

l'LL.M. è arrivata l'offerta di uno studio americano a Bruxelles. E tutto è cominciato.

### Ora dove lavori?

Da Allen & Overy. Sono stato inizialmente a Londra e da qualche mese sono basato a Parigi.



- 1
- 2
- 3
- 4

### Di cosa ti occupi?

Principalmente di regolamentazione farmaceutica. Più in generale, presto consulenza legale nell'ambito di settori industriali fortemente regolamentati. Assisto clienti multinazionali a orientarsi tra le normative regolatorie dell'Unione europea e dei suoi Stati membri. Pur essendo basato a Parigi, mi occupo solo marginalmente di diritto francese, mentre la mia attività quotidiana verte sul diritto inglese, italiano e spagnolo (oltre ovviamente al diritto dell'Unione europea).

### Un'attività nuova...

Mi è stato anche chiesto di coordinare studi multigiurisdizionali su aspetti regolatori in paesi di tutto il mondo, dall'Argentina alla Corea del Sud, così come di elaborare processi per la gestione efficiente della regulatory compliance su scala globale.

### Perché hai deciso di andare all'estero?

Durante il liceo ho trascorso un anno negli Stati Uniti con una borsa di studio del

Rotary International. Forse anche per questo, già dall'inizio del mio percorso universitario ho cercato di combinare il mio interesse per il diritto con la mia aspirazione per una carriera internazionale. Questo nella convinzione che il diritto non può comprimersi all'interno dei confini nazionali, come vuole l'impostazione tradizionale delle facoltà giuridiche italiane.

### Durante l'università hai fatto l'Erasmus?

Sì a Madrid e ho trascorso un periodo di ricerca in America latina con una borsa di mobilità internazionale. Concluso il master negli Stati Uniti, ho lavorato presso uno studio legale americano a Bruxelles, per poi spostarmi a New York, Londra e ora a Parigi.

### Pensi siano dei passi che tutti possono fare?

Di base sì. Anche se è una scelta che richiede molta iniziativa e competenze che la formazione giuridica italiana difficilmente fornisce. Investire in alcune esperienze di studio o di ricerca all'estero durante l'università può rivelarsi molto utile nell'ottica di una carriera internazionale.

### Ma si tratta di una scelta costosa...

Da un punto di vista economico, studiare all'estero può essere molto costoso. Ma esistono agevolazioni

“  
Durante il liceo ho trascorso un anno negli Stati Uniti con una borsa di studio del Rotary International.  
”



IL LAVORO  
È LA NOSTRA PASSIONE.

I nostri valori  
sono l'impegno,  
la disponibilità  
e la competenza.  
**Perché il lavoro per Voi  
è una passione.**

---

**Milano**

Via Boccaccio, 14 - 20123

Tel: +390249530760

**Genova**

Via Roma, 6 - 16121

Tel: +390108593501

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

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

---

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI  
STUDIO LEGALE DEL LAVORO



- 1
- 2
- 3
- 4

(come riduzioni delle fees e borse di studio) che possono aiutare a partire. Anche se va detto che non è sempre facile ottenerle. Avere una famiglia lungimirante alle spalle è un privilegio. In fondo, si tratta di un vero e proprio investimento che molto spesso genera i suoi frutti.

### **Cosa deve sapere e cosa consiglieresti a chi vuole provare a venire a lavorare in uno studio legale in Francia?**

Il mercato legale francese non è facilmente accessibile a chi si non si è formato e abilitato in Francia. Non è come il mercato di Londra o Bruxelles. Ci sono ovviamente molte eccezioni, ad esempio in aree di attività come l'arbitrato internazionale. Poi c'è anche chi, come nel mio caso, approda a Parigi perché ha un'expertise di nicchia, che con buone sinergie (e un po' di fortuna) riesce a spendere bene. Sono sempre di più anche in Francia gli studi (nonché le aziende) che attingono al mercato internazionale per trovare professionisti che altrimenti stentano a trovare nel mercato locale.

### **Come si prende l'abilitazione in Francia?**

Per diventare avvocato è necessario seguire un percorso leggermente diverso da quello italiano. Semplificando, dopo la laurea in giurisprudenza si affronta direttamente l'esame d'avvocato.

Superato questo, vi è un periodo di formazione presso l'*École du Barreau* che consiste in un semestre di corsi teorici e due semestri di pratica (presso uno studio legale oppure in-house).

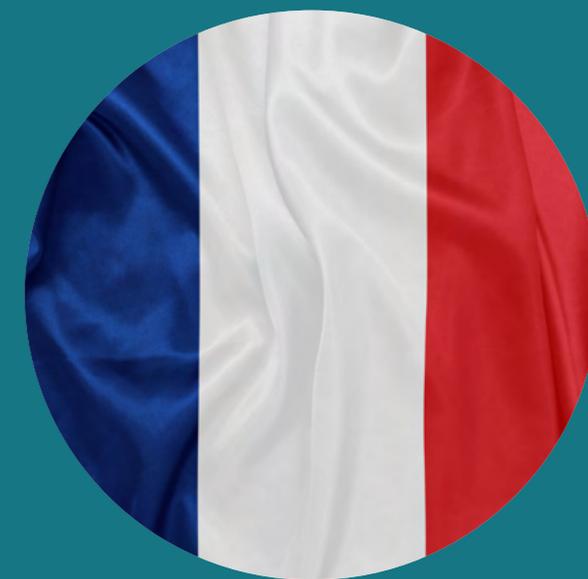
Al termine di questo periodo di formazione vi è un ulteriore esame, superato il quale è possibile prestare giuramento così acquisendo il titolo di *avocat*.

### **È possibile lavorare come avvocato in Francia senza aver preso l'abilitazione lì?**

Certamente. Chiunque sia un avvocato abilitato in un Paese dell'Unione europea può esercitare in Francia iscrivendosi all'Ordine ai sensi della direttiva sulla libera circolazione degli avvocati.

### **Dici che c'è spazio per giovani italiani nel tuo settore all'estero?**

Credo ci sia spazio nel mio settore all'estero come in Italia. È un settore in crescita con una domanda sempre maggiore (e scarsa offerta) di specialisti.





1  
2  
3  
4

**Quali pensi che siano le maggiori differenze (positive e negative) tra lo svolgere la professione in Francia e farlo in Italia?**

Mi è difficile rispondere non avendo mai esercitato in Italia. Ad ogni modo, la Francia e l'Italia sono due sistemi molto simili, sia negli aspetti sostanziali sia in quelli relativi all'educazione e alla cultura professionale. Nel mio contesto lavorativo, vedo

generalmente (ma non senza eccezioni) meritocrazia e dinamismo. I partner per cui lavoro hanno 40 anni o meno. Se sei bravo, sei in prima linea da subito. Ti viene assegnata responsabilità già ai livelli bassi. Infine, noto un generale clima di rispetto fra i colleghi e in generale nei confronti della classe forense. Certo, a volte l'ambiente lavorativo può risultare un po' freddo a chi proviene dalle basse latitudini.

**Dopo questi anni all'estero c'è il rischio che tornare in Italia possa essere più difficile o comportare un "passo indietro"...**

Lo so bene. Prima di entrare in Allen & Overy a Londra, ho avuto varie possibilità, tra loro molto diverse, anche in Italia. Ma ho percepito un senso di spinta verso il basso. Mi è stato detto: «Bella la tua esperienza all'estero ma devi ricominciare da capo». Allora ho fatto le mie valutazioni.

**E cosa ne pensi?**

Penso sia un peccato (ma non per me, per tutti!). A parità di qualità, credo che un'esperienza all'estero debba contare nè più nè meno di un'esperienza maturata in Italia. Tuttavia, ritengo che queste dinamiche si verifichino quando ci si prospetta di rimpatriare all'interno dei ranghi. La sfida è invece importare qualcosa che in Italia non c'è. 🇮🇹

**//**

*Prima di entrare in Allen & Overy a Londra, ho avuto varie possibilità, tra loro molto diverse, anche in Italia. Ma ho percepito un senso di spinta verso il basso. Mi è stato detto: «Bella la tua esperienza all'estero ma devi ricominciare da capo». Allora ho fatto le mie valutazioni.*

**//**

# SPALMAINCENTIVI, LA PAROLA PASSA ALLA CONSULTA

di Francesco Saverio Marini\*, Ulisse Corea\* e Andrea Sticchi Damiani\*\*



Con i provvedimenti pubblicati il 23 giugno 2015, il Tar Lazio ha sollevato la questione di legittimità costituzionale dell'art. 26, comma 3, del decreto-legge n. 91 del 2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 116 del 2014, conosciuto comunemente come "Spalmaincentivi".

La norma in esame ha previsto una rimodulazione obbligatoria in riduzione degli incentivi al fotovoltaico, secondo tre modalità a scelta degli operatori, con imposizione del taglio secco dell'incentivo in caso di mancato

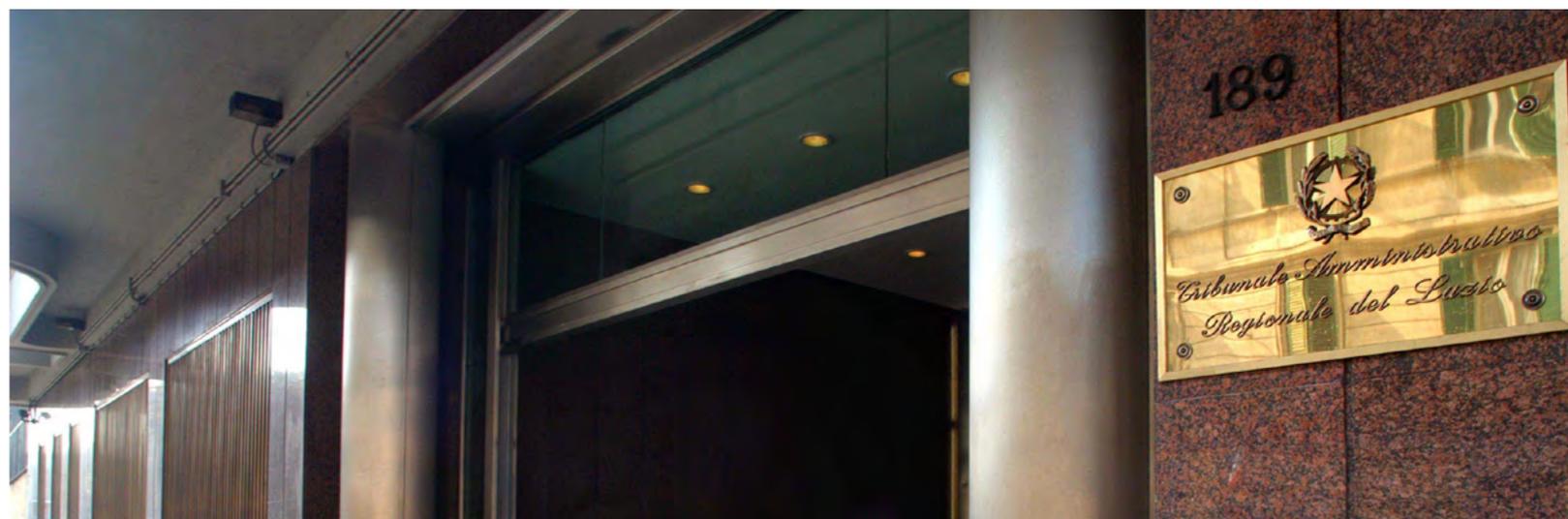
esercizio dell'opzione.

Numerosi sono stati i ricorsi contro la norma presentati al Tar Lazio - tra i primi quelli degli studi legali Marini e Sticchi Damiani, per un rilevante numero di società operanti nel settore - chiedendo l'accertamento del diritto delle società ricorrenti al mantenimento delle condizioni contrattuali originarie fissate nelle convenzioni stipulate con il G.S.E. e a non esercitare alcuna delle tre opzioni di rivalutazione imposte dalla norma, nonché l'annullamento dei provvedimenti amministrativi adottati in attuazione della stessa.

Accogliendo gli argomenti prospettati dalla difesa delle ricorrenti, il Collegio ha ritenuto la norma in contrasto con gli articoli 3 e 41 della Costituzione, in quanto incide ingiustificatamente sulle posizioni di vantaggio consolidate negli operatori, riconosciute da negozi di diritto privato (che attribuiscono un incentivo in misura fissa per la durata di venti anni, come previsto dai d.m. sui c.d. "Conti energia"), nonché sul legittimo affidamento dei fruitori degli incentivi. Richiamando la giurisprudenza della Corte costituzionale e della Corte di

Giustizia dell'Unione europea in materia di interventi normativi che incidono sui rapporti di durata, il Tar ha ritenuto che la disciplina "Spalmacentivi", per il suo carattere di imprevedibilità da parte di un operatore "prudente e accorto", contrasta con i principi di ragionevolezza e di tutela dell'affidamento, come pure con la libertà di esercizio dell'attività imprenditoriale, e non prevede adeguate misure compensative.

In secondo luogo, il Tar ha rilevato la possibile violazione dell'art. 117, comma 1, Cost, in relazione all'art. 1 del 1° protocollo addizionale alla Cedu, che tutela il diritto di proprietà. Posto che la norma convenzionale conferisce protezione anche ai diritti di credito e alle aspettative legittime, che possono essere limitate soltanto per legge e in presenza di un interesse generale, si è evidenziato che la decurtazione degli incentivi fissati nelle Convenzioni costituisce un vero e proprio



“intervento ablatorio”, che non appare giustificato e che si mostra in contrasto con il principio di proporzionalità, posto che non trova adeguato bilanciamento nell'esigenza di diminuire le tariffe elettriche in favore dei consumatori.

L'ordinanza di rimessione del Tar è da ritenersi un grande successo per le società del fotovoltaico. Sebbene la norma contestata continui a produrre i suoi effetti fino all'eventuale pronuncia di incostituzionalità,

che si auspica arriverà in tempi brevi, qualora l'art. 26, del d-l. n. 91 del 2014 venisse dichiarato incostituzionale, il GSE dovrà corrispondere agli operatori l'incentivo nell'entità e per la durata originariamente stabilita nelle Convenzioni, e restituire quanto decurtato in applicazione dello “Spalmacentivi”. 🇮🇹

\* Partner Studio Legale Marini

\*\* Partner Studio Legale Sticchi Damiani



# COME GESTIRE IL TEMPO IN STUDIO **PRIMA** **DELLE VACANZE**

di mario alberto catarozzo\*



**C**i siamo anche quest'anno: luglio è arrivato. Caldo, closing, mogli al mare con i figli, scadenze da rispettare, pausa estiva da preparare per ripartire senza (o quasi) arretrati. Detta così sembra routine, invece è un vero e proprio percorso a ostacoli dove la meta è rimanere sufficientemente in salute psico-fisica per godersi il meritato riposo estivo.

## **PRIMA REGOLA: CALMA!**

Diceva Napoleone “*Vado piano proprio perché ho molta fretta*”. La prima regola d'oro, semplice quanto efficace, è imparare a tenere il timone in mano in ogni situazione e non farsi portare fuori strada dagli eventi. Come attuare tutto ciò? La mappatura è quell'attività di “intelligence” attraverso cui prima di agire raccogliamo informazioni, dati, elementi (il

più possibile oggettivi), che ci aiuteranno a comprendere meglio la situazione e quindi poter decidere strategicamente il da farsi. Cosa fanno invece, molti di noi? Presi dalla fretta e dall'abitudine, non si prendono il tempo per valutare la situazione e subito si buttano a capofitto a cercare di risolverla. Ma cosa accade quando facciamo così? Semplice, applichiamo non le soluzioni utili, strategiche,

bensì quelle che conosciamo. Va da sé che fare ciò che è utile in una certa situazione può essere ben diverso dal fare ciò che sappiamo e che siamo abituati a fare.

La mappatura è la fase principale del processo di problem solving. Se non ho dati sufficienti, oggettivi, aggregati e interpretabili, non posso decidere a ragion veduta, ma “a naso”, a istinto. Certo, può andare bene, ma non abbiamo fatto del nostro meglio, abbiamo fatto ciò che sapevamo fare e non ciò che meglio fare.

### **SECONDA REGOLA D'ORO: LAVORATE PER PROGETTI E NON A TEMPO**

Il professionista dovrebbe avere una buona pianificazione e programmazione delle proprie attività della settimana e della giornata. Ma all'atto pratico siamo sicuri che negli studi legali il professionista si sappia organizzare e abbia il timone in mano delle proprie giornate? Cosa vuol dire pianificare e programmare? Significa imparare a dare priorità, a stimare i tempi di realizzazione, a prevedere quanto tempo dovremmo lasciare libero per poter assorbire gli imprevisti che sicuramente ci saranno e, come tali, non sono programmabili.

Ricordiamoci che segnare sull'agenda gli appuntamenti o farceli ricordare dalla segretaria non è una forma di programmazione né di pianificazione.

Esistono diversi strumenti e modalità per imparare a pianificare e programmare.

### **TERZA REGOLA: DELEGATE TUTTO IL DELEGABILE**

*“Faccio prima a fare io”; “come lo faccio io non lo fa il collaboratore”; “tanto poi devo ricontrollare, allora lo faccio direttamente”...*

Vi dicono qualcosa queste frasi? Sì, le avete sentite molte volte nella vostra testa. Eravate voi stessi a dirvele.

La delega, ricordiamolo, è lo strumento principe per moltiplicare il tempo. Se delego correttamente posso dedicarmi alle attività a valore aggiunto, che solo io posso fare, mentre il collaboratore porta avanti le altre attività.

Quando si dovrebbe delegare? Ogni qual volta quell'attività può essere fatta da un collaboratore con un risultato analogo a quello che raggiungerebbe il suo capo e con un costo orario inferiore. Così si libererà del tempo per fare cose che non possono essere delegate e si otterrà un risparmio in termini di costi. Certamente, bisogna avere collaboratori a cui sia possibile delegare e soprattutto aver formato le persone interessate.

**La delega, ricordiamolo, è lo strumento principe per moltiplicare il tempo. Se delego correttamente posso dedicarmi alle attività a valore aggiunto, che solo io posso fare, mentre il collaboratore porta avanti le altre attività.**

#### QUARTA REGOLA: PRENDETEVI MOMENTI DI RECUPERO

Altrettanto importante è prendersi del riposo per essere sempre al top della forma e quindi “efficaci ed efficienti”. Non solo l’uno o l’altro! Efficaci vuol dire che raggiungiamo i risultati. Efficienti che li raggiungiamo con il minor impiego di risorse possibili.

Il perfezionista, l’ansioso, il meticoloso, l’iperorganizzato saranno sicuramente efficaci, ma non efficienti. Per essere performanti, allora, dobbiamo considerare i momenti di riposo e recupero non come perdite di tempo, ma come investimenti, perché anche se in quel momento ci sembra di non produrre, in realtà stiamo affilando le armi per produrre con maggior efficienza dopo.

#### QUINTA REGOLA: RICORDATEVI DI RIDERE!

Charlie Chaplin ripeteva che un giorno senza un sorriso è un giorno perso. Ora, senza essere così romantici, possiamo affermare con ragionevole certezza che chi lavora in un ambiente piacevole, confortevole e allegro produce di più e meglio di chi lavora in un ambiente stressante, pesante e cupo. Ovvio, direte. Allora domandiamoci perché



molti studi impostano scientemente ambienti che sfiorano il clima da Gulag. In molti credono che quando si è sotto stress si renda di più. Non è vero. O meglio, dipende da cosa siamo chiamati a fare. Se dobbiamo fare attività esecutive, ripetitive (da emisfero sinistro del cervello), allora può anche andar bene lo stress (non troppo e non per troppo

tempo); ma se siamo chiamati a svolgere attività creative, di concetto, dove è richiesta la soluzione innovativa (emisfero destro), lo stress non aiuta anzi irrigidisce. 📺

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



LE TAVOLE  
DELLA LEGGE

# BJÖRK, LA SVEZIA È ANCHE BUONA

di giacomo mazzanti

Oggi parliamo di una cucina ancora poco conosciuta in Italia. Quella svedese. Björk (betulla in svedese) swedish brasserie è un locale aperto da poco a Milano e che ha già conquistato parecchi clienti, sia perché i piatti sono tutti da scoprire sia per l'ambiente curato e simpatico.

Il progetto Björk Swedish Brasserie (che ha avuto la sua prima sede ad Aosta) nasce da una passione comune e condivisa di **Giuliana Rosset** e **Nicola Quadri** per i paesi nordici e la loro cultura. Il locale unisce ricerca e studio della nuova cucina nordica e un attento design vintage e contemporaneo. Gli interni si ispirano direttamente al design nordico, con spazi destinati al pranzo, aperitivi e cene e un banco gastronomia ricco di prelibatezze gourmand da portare a casa.

Gli chef **Mattias Sjöblom**, **Julien Chiudinelli** e **Rebecca Varjomaa** sono l'anima del ristorante. Mattias è svedese, Julien italiano: a loro si aggiunge la giovane chef svedese Rebecca. Insieme hanno realizzato un menu con cotture lente a bassa temperatura e marinature delicate, che va dalle carni di selvaggina allo zenzero e rabarbaro, accompagnate dal lampone artico, fino alle proposte vegetariane di sedano, e cavolo rapa al forno con purè di cavolfiore. Immane il riferimento ai mari del Nord, con il gravadlax e, appunto, le aringhe marinate. Il tutto accompagnato dal Knäckebröd, il pane croccante svedese. Tanti piatti unici da gustare con le birre del Nord, chiare, scure, rosse, intense e affumicate, o con gli snaps aromatizzati all'aneto, al sambuco e ai frutti di bosco selvatici. Costi ragionevoli sia a pranzo che a cena. Smaklig måltid (Buon appetito)! 🍷



In agenda

Björk

Via Panfilo Castaldi 20 • 20124 Milano

tel. +39.02.49457424

[prenotazionemilano@bjork.it](mailto:prenotazionemilano@bjork.it)

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





La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 3 posizioni aperte, segnalate da 3 studi legali: Albè e Associati, Allen & Overy e Freshfields Bruckhaus Deringer.

I professionisti richiesti sono in totale 6 tra praticanti e associate. Le practice di competenza comprendono il contenzioso, il diritto del lavoro, il banking e il finance.

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

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

## ALBÈ E ASSOCIATI

*Sede.* Busto Arsizio (Va).

*Posizione aperta.* Associate.

*Area di attività.* Diritto del lavoro.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Richiesta esperienza nel settore labour e ottima conoscenza della lingua inglese. Il trattamento economico sarà in linea con quello degli studi di medie dimensioni che operano nelle province di Varese e Milano in relazione alla seniority.

*Riferimenti.* Inviare la candidatura a:  
[chiara.greco@albeeassociati.it](mailto:chiara.greco@albeeassociati.it).

## ALLEN & OVERY

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Graduate in Law.

*Area di attività.* Contenzioso.

*Numero di professionisti richiesti.* 1-2.

*Breve descrizione.* Laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110/110), ottima conoscenza del diritto civile e commerciale, ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e orale), ottime capacità analitiche e organizzative.

Un'eventuale pregressa esperienza nel

dipartimento di contenzioso costituirà elemento di preferenza.

*Riferimenti.* Inviare la propria candidatura con lettera di motivazione ed elenco degli esami sostenuti con relativa votazione a:  
[marzia.grugni@allenoverly.com](mailto:marzia.grugni@allenoverly.com)

## FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Stagiaire/Trainee.

*Area di attività.* Banking and Finance.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Cerchiamo due neolaureati in giurisprudenza con buon voto di laurea (sopra 105/110), ottima conoscenza della lingua inglese (livello minimo C1) e che abbiano già avuto un'esperienza di stage curricolare nei settori del diritto commerciale o bancario/finanziario.

Disponibilità immediata.

*Riferimenti.* Inviare la candidatura a:  
[frances.richards@freshfields.com](mailto:frances.richards@freshfields.com)



# MANDACI IN ROSSO. DONACI IL TUO 5x1000.

C.F. 80113670154



## ADSINT

Associazione Donatori di Sangue Istituto Nazionale Tumori

Questo è un punto a tuo favore.