

# SUTTI

## e la “terza via” di Dentons

«In Italia c'è uno spazio da riempire nel segmento degli studi internazionali». I competitor?

«Se non si stanno ridimensionando, si stanno al massimo consolidando». Dopo gli ingressi nel corporate, tax e litigation «tocca al banking»



## Come cambia il mercato



## NPL, chi li compra li gestisce così



Cinque idee per cambiare (davvero) il notariato



Obiettivo rating di legalità

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice

**Scorrimento orizzontale**



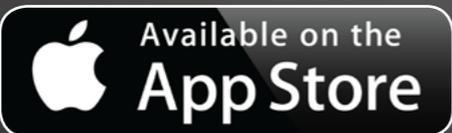
**Spread o doppio click per ingrandire**



**Pinch o doppio click per diminuire**



**Click in alto per il menu**



IN HOUSE

# E se al budget CI PENSASSE UN FONDO?

di nicola di molfetta



S tare nel budget. Tagliare il budget. Ma quale budget se non c'è budget?! Far quadrare i conti di una direzione affari legali può essere un duro mestiere. Soprattutto se all'orizzonte si profilano cause milionarie. Di quelle che possono cambiare il colore della cifra all'ultima riga di un bilancio, facendola passare da un tranquillizzante nero a un inquietante rosso.

Pesare sui conti. Essere percepiti come puro centro di costo per l'azienda e non come funzione capace di creare valore è il grande cruccio (o dovrebbe esserlo) di molti general counsel.

Per questo, quando si è saputo che Burford Capital, fondo specializzato nel cosiddetto *third party funding*, aveva chiuso un accordo per finanziare con quasi 32 milioni di sterline una delle società del Ftse 20 della Borsa di Londra, in tanti hanno fatto un salto sulla sedia. Avvocati e general counsel.

Già, perché cos'è il *third party funding*? Si tratta, spiegata in soldoni, dell'attività di finanziamento dei contenziosi da parte di alcuni fondi che, in caso di vittoria della parte su cui hanno investito, si assicurano una sostanziosa percentuale di quanto ottenuto in sede di giudizio.

Fino a oggi, il *third party funding* aveva bussato prevalentemente alle porte di studi legali. Era il socio

# VOTA IL TUO PREFERITO

IP & TMT *2016*  
Awards  
by legalcommunity.it

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT  
BLANC 

finanziatore di quelle realtà tipicamente impegnate in attività giudiziali ad alto potenziale di ritorno e anche di rischio. Si pensi, ad esempio, alle class actions.

Il fatto che ora, con l'accordo tra Burford Capital e quello che, secondo quanto rivelato da *The Lawyer*, dovrebbe essere il gigante delle telecomunicazioni BT Group, questo business si aprirà anche alle aziende o meglio alle loro direzioni affari legali, potrebbe svelare scenari inaspettati.

A cominciare dalla finanziarizzazione dell'attività contenziosa. Per le aziende

**Per gli studi legali  
c'è il rischio di vedere  
moltiplicati i "livelli"  
da superare per arrivare  
a ottenere un mandato**

potrebbe essere una rivoluzione. Per le direzioni affari legali una svolta. Soprattutto nella misura in cui potrebbero cominciare a produrre utili (queste realtà possono ambire a un ritorno sui loro investimenti iniziali di tre o quattro volte rispetto all'investito), scaricando una parte del rischio sul fondo e liberando le riserve.

Certo, c'è anche il rovescio della medaglia. Molti si domandano se l'ingresso di capitali da destinare al contenzioso non rischi di far crescere artificialmente il tasso di litigiosità di un'azienda cambiando alla radice le logiche in base alle quali si decide o meno di andare in giudizio. Secondo, poi, c'è il tema del rapporto con gli studi legali. Chi fa il panel di un'azienda quando di mezzo c'è un soggetto terzo che vuole tutelare il proprio investimento e renderlo il più proficuo possibile? Per gli studi legali c'è il rischio di vedere moltiplicati i "livelli" da superare per arrivare a ottenere un mandato.

Non sono questioni banali. E sicuramente non sono nemmeno tutte le questioni che il ricorso a questi nuovi strumenti finanziari farà sorgere e che certamente scopriremo con il passare del tempo. Si tratta di uno scenario dirompente perché destinato a cambiare radicalmente l'approccio alla litigation da parte delle aziende che potrebbero persino decidere di rafforzare la loro capacità di azione in house per evitare di disperdere valore continuando a dividere per tre (fondo-azienda-avvocati) quanto ricavato con i contenziosi e gli arbitrati.

Non è un caso che questa sperimentazione inglese sia partita con un'azienda come BT che, oltre a essere molto impegnata in contenziosi, è stata tra le prime a creare un proprio studio legale in forma di Abs ([si veda il numero 4 di MAG](#)) e vede alla guida dei propri affari legali un manager (Dan Fitz) che fin dal suo arrivo, nel 2010, ha ridotto la spesa legale del gruppo all'osso facendola scendere quasi del 90%. 

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

 @n\_dimolfetta

**L'Italia**  
bocciata da doing business

23



**A tutto**  
Tax

25



**Federico Sutti**  
e la "terza via" di Dentons

31



38

**Npl**  
chi li compra  
li gestisce così



55

**Maurizio Raffaini**  
obiettivo rating  
di legalità



66

**Ludovico Maria Capuano**  
cinque idee per cambiare  
(davvero) il notariato



70

**Dietro le quinte**  
Quanti dubbi  
sul *Dubbio*

**Agorà..... 08**

Carlo Merisio entra in Allen &amp; Overy

**Il barometro del mercato..... 15**Il primo billion dollar deal dell'anno  
è nel banking**Innovazione e finanza..... 48**

Npl, il vero nodo da sciogliere è il prezzo

**Follow the money..... 54**

Il "superfranco" non schiaccia la Svizzera

**Terzo settore..... 61**

Il project finance al servizio del sociale

**In azienda..... 75**

Gianolli, dalla finanza alla food-economy

**Diverso sarà lei..... 80**La discriminazione Igbt? Ci costa quanto  
il pil dell'India**Istruzioni per l'uso..... 81**L'abilità commerciale? Cinque cose  
da imparare in uno strip club**Le tavole della legge..... 84**

Qui c'è trippa per buongustai

**Aaa cercasi..... 85**12 posizioni aperte, segnalate da 7 studi  
legali**L'intruso..... 88**

Quando Natale arriva a gennaio

N. 52 dell'08.02.16

**MAG** **SUTTI**  
e la "terza via"  
di **Dentons**

«In Italia c'è uno spazio da riempire nel segmento degli studi internazionali». I competitor? «Se non si stanno ridimensionando, si stanno al massimo consolidando». Dopo gli ingressi nel corporate, tax e litigation «tocca al banking»

**TAX**  
Come cambia il mercato

**NPL**, chi li compra li gestisce così

Cinque idee per cambiare (davvero) il notariato

Obiettivo rating di legalità

MAG è una newsletter di [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it)

Direttore  
[nicola.dimolfetta@legalcommunity.it](mailto:nicola.dimolfetta@legalcommunity.it)  
con la collaborazione di  
[laura.morelli@financecommunity.it](mailto:laura.morelli@financecommunity.it)  
[silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it](mailto:silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it)

Centro Ricerche  
[vincenzo.rozzo@legalcommunity.it](mailto:vincenzo.rozzo@legalcommunity.it)  
[luana.lamparelli@legalcommunity.it](mailto:luana.lamparelli@legalcommunity.it)

Grafica e impaginazione: [grafica@legalcommunity.it](mailto:grafica@legalcommunity.it)  
Hicham R. Haidar Diab • [www.kreita.com](http://www.kreita.com)

Legalcommunity S.r.l. • Via Morimondo, 26 • 20143 Milano  
Tel. 02.84.24.38.89 • [info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it) • [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it)

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

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

Eventi e Comunicazione  
[sara.venegoni@legalcommunity.it](mailto:sara.venegoni@legalcommunity.it)  
Eventi e Sponsorizzazioni  
[cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

Per informazioni e pubblicità  
[info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it)

## CARLO MERISIO ENTRA IN ALLEN & OVERY



Carlo Merisio

**N**uovo ingresso nel real estate per Allen & Overy.

Si tratta, come anticipato da *legalcommunity.it*, del counsel **Carlo Merisio**, proveniente dallo studio Freshfields Bruckhaus Deringer. Il real estate sector group di Allen & Overy, a livello globale, riunisce oltre 300 professionisti appartenenti a diversi dipartimenti.

Merisio, di base a Milano, è uno specialista del settore immobiliare e si occupa prevalentemente di acquisizioni e dismissioni di immobili e di portafogli immobiliari di tutte le asset class, strutturate come asset deal, share deal, joint venture o apporti a fondi di investimento, di operazioni di sviluppo, di sale e lease-back e di locazioni. Il gruppo italiano dedicato al real estate di Allen & Overy fa riferimento ai soci **Stefano Sennhauser** e **Pietro Scarfone** per gli aspetti di real estate finance, ai soci **Giovanni Gazzaniga** e **Paolo Ghiglione** per gli aspetti corporate, nonché al counsel **Filippo Bucchi** e alla senior associate **Maria Vittoria La Rosa** per gli aspetti di diritto urbanistico, amministrativo e ambientale. 🏠

## MUNARI PRESIDENTE DI FINDOMESTIC BANCA



Andrea Munari

**A**ndrea Munari, già amministratore delegato e direttore generale di BNL e responsabile del Gruppo BNP Paribas per l'Italia, è il nuovo presidente di Findomestic. Contestualmente, il direttore generale di Findomestic, **Jany Gerometta**, ricopre dal primo dicembre 2015, all'interno del Gruppo BNP Paribas personal finance, anche il ruolo di responsabile della regione dell'Europa del sud che comprende, oltre a Findomestic, Cetelem Spagna e Portogallo. 🏠

## NICOSIA È DEPUTY TAX DIRECTOR DI LUXOTTICA

**C**ambio di poltrona per **Giuseppe Nicosia**. Il professionista, dal mese di dicembre, è il nuovo deputy tax director di Luxottica.

Nicosia proviene da 13 anni in Prelios come head of tax. In precedenza il professionista aveva lavorato in Pirelli all'interno del dipartimento tax. 🌐

## AMTF SI RAFFORZA NEL LABOUR

**A**mtf Avvocati, boutique legale milanese, ha rinforzato la propria practice di diritto del lavoro con l'ingresso del partner **Giovanni A.**

**Osnago Gadda**, che prenderà le redini del dipartimento. Giovanni A. Osnago Gadda proviene da Grimaldi dove ha assistito primarie aziende sia in ambito stragiudiziale che giudiziale. Con questo ingresso lo studio Amtf Avvocati a oggi conta 5 partner e 15 collaboratori, e a breve sono previsti ulteriori nuovi ingressi nel dipartimento Corporate e Real Estate. 🌐



Giovanni A. Osnago Gadda

## CAPOCCHI È IL NUOVO CHIEF ACTUARY OFFICER DI PRAMERICA LIFE

**C**laudio Capocchi, 39 anni, è il nuovo chief actuary officer di Pramerica Life, compagnia assicurativa specializzata nell'offerta di soluzioni vita, infortuni e malattia del gruppo statunitense Prudential Financial. Il manager, che proviene da Ergo Previdenza, ha maturato competenze in ambito tecnico-attuariale ricoprendo diversi incarichi sia in compagnie assicurative quali DWS Vita (gruppo Deutsche Bank) e Winterthur Vita (Credit Suisse Group) sia in società di alta consulenza (Deloitte Consulting). In Pramerica, Capocchi si occuperà di coordinare le attività attuariali relative allo sviluppo dei nuovi prodotti, al processo di implementazione della funzione attuariale ai fini di Solvency II e alla definizione delle politiche riassicurative, riportando al chief financial officer **Alessandro Belaz**. 🌐



Claudio Capocchi

## CARROZZA È GENERAL COUNSEL DI SAES GROUP

**C**ambio di poltrona per **Patrizia Carrozza**. La giurista d'impresa, dal mese di gennaio, è infatti la nuova general counsel di Saes Group, azienda operante nel settore della produzione elettrica e dell'elettronica, nella quale la legale aveva già lavorato - sempre come general counsel - dal 2000 al 2010. Carrozza lascia quindi l'incarico di legal affairs director in Philips che ricopriva da più di cinque anni.

Prima di lavorare in Saes Group e in Philips, Carrozza aveva avuto anche un'esperienza di due anni in Shell Italia come legal counsel. 🌐



Patrizia Carrozza

## TRE PROMOSSI IN MUNARI CAVANI

**M**unari Cavani annuncia la nomina a socio di **Alessandra Fossati**, di **Paolo Preda** a socio junior e di **Massimo Di Muro** of counsel. Le nuove nomine confermano la crescita di Munari Cavani anche per linee interne; i tre professionisti sono infatti nell'organico di Munari Cavani a far tempo dalla fondazione dello studio. Alessandra Fossati e Massimo Di Muro hanno maturato una solida esperienza in ambito giudiziale civile e commerciale, assistendo la clientela in materia – tra l'altro – di azioni di responsabilità, concorrenza sleale, crisi di impresa e diffamazione a mezzo stampa. Paolo Preda è specializzato in consulenza commerciale e societaria, assistendo la clientela in operazioni di corporate m&a, private equity, contrattualistica nazionale e internazionale. 🌐



Alessandra Fossati



Trevisan & Cuonzo  
Avvocati

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# PROFILI LABOUR NELLA DIFESA DEL KNOW HOW AZIENDALE

Giovedì 11 febbraio 2016 • Ore 16,45 - 18,30 • Palazzo Parigi • Corso di Porta Nuova, 1 • Milano

*Intervengono*

**Luca Trevisan** Partner, *Trevisan & Cuonzo*

**Edgardo Ratti** Partner, *Trevisan & Cuonzo*

**Fabio Londero** Direttore Affari Legali, *Danieli & C. Officine Meccaniche*

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

## ACOMEA SI FONDE CON ROVERE SICAV

**A** comeA sgr si fonde con Rovere Sicav e porta le masse gestite alla cifra di 1,4 miliardi di euro. La nuova collaborazione prevede il collocamento di tutti i quindici fondi di diritto italiano di AcomeA sgr, oltre al servizio Gimme5, e riguarderà i fondi di liquidità, obbligazionari, azionari, e flessibili multi-asset. Contestualmente il gruppo ha anche siglato un accordo di distribuzione con Banca del Piemonte e uno con il gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna, che sono soci di minoranza della lussemburghese Rovere Sicav, per il collocamento di fondi attraverso le 139 filiali della società sul territorio italiano. 🌐

## MAZZOCCO È CHIEF RE OFFICER DI CDP

**A**ldo Mazzocco è il nuovo responsabile immobiliare di Cassa depositi e prestiti. All'ingegnere fanno capo le attività di Cdp Immobiliare (che ha inglobato Fintecna), guidata da **Gianni Paviera**, e le attività di sviluppo e gestione di Cdp Investimenti sgr (social housing e valorizzazione di immobili pubblici), il cui direttore è **Marco Sangiorgio**. 🌐



Aldo Mazzocco

## NUOVI SOCI IN MASCHIETTO MAGGIORE BESSEGHINI

**E**va Maschietto, **Massimo Maggiore** e **Katja Besseghini**, annunciano la nomina a soci di **Aurelio Assenza** e **Ruggero De Simone** a testimonianza della solida crescita per linee interne dello studio che ha caratterizzato in maniera significativa l'ultimo quinquennio. 🌐



Aurelio Assenza

## ANAS, PALMIGIANO È IL NUOVO DIRETTORE APPALTI E ACQUISTI



Adriana Palmigiano

**A**driana Palmigiano è il nuovo direttore appalti e acquisti del gruppo Anas. A nominarla, lo scorso 3 febbraio 2016, l'amministratore delegato e presidente di Anas, **Gianni Vittorio Armani**, nell'ambito di un processo di profonda riorganizzazione aziendale e rinnovamento della governance. Adriana Palmigiano, a diretto riporto del presidente e ad, dirigerà uno dei settori strategici di Anas che si posiziona al top della classifica delle stazioni appaltanti in Italia. La manager era entrata in Anas nel novembre scorso con il ruolo di responsabile appalti e acquisti, un settore che allora faceva capo a **Leopoldo Conforti**. L'azienda - [come anticipato da \*inhousecommunity.it\*](http://comeanticipato.inhousecommunity.it) - aveva però annunciato che presto ci sarebbero state ulteriori modifiche nell'assetto della dirigenza della società. 🌐

## ROEDER A CAPO DEL LEGALE DI UNICREDIT CORPORATE & INVESTMENT BANKING



Leila Roeder

**L**eila Roeder è stata nominata, a partire dal primo febbraio 2016, a capo del dipartimento legale di Unicredit corporate & investment banking. Roeder ha una vasta esperienza come consulente aziendale e ha collaborato con il gruppo per un lungo periodo di tempo. L'avvocato proviene da un'esperienza nello studio legale White & Case come partner presso la sede di Francoforte sul Meno in Germania. In precedenza Roeder aveva lavorato come associate presso lo studio tedesco Weil, Gotshal & Manges. 🌐

## JP MORGAN PRIVATE BANK, ENTRA ALBERICA BRIVIO SFORZA



Alberica Brivio Sforza

**J**.P. Morgan Private Bank cresce in Italia con l'ingresso di **Alberica Brivio Sforza** quale senior private banker per la clientela Ultra High Net Worth. Brivio Sforza, che riporterà a **Riccardo Pironti**, negli ultimi cinque anni ha diretto la divisione Ultra High Net Worth e High Net Worth individuals di BNP Paribas. Precedentemente ha lavorato in Julius Baer ed è stata head of business development a Londra per Longview Partners Ltd, hedge fund fondato da alcuni ex professionisti di Goldman Sachs. Ha iniziato la sua attività come pr ed è stata tra i partner fondatori del gruppo Sator di **Matteo Arpe**. 🌐

## NUOVI INGRESSI IN VONTOBEL ASSET MANAGEMENT

Vontobel Asset Management si rafforza in Italia con due nuovi ingressi e una promozione. Nel gruppo arrivano infatti **Gianluca Ungari** quale responsabile del Portfolio Management Multi Asset Class e **Carlo Alberto Bruno** come senior Portfolio Manager all'interno del team Outcome Driven Investments.

Contestualmente, **Matteo Villani** è stato promosso head of asset management Italy, prendendo il posto di **Francesco Tarabini Castellani**, il quale è ora Head of Sales Southern Europe and Latin America. 🌐



Matteo Villani

## LA CRISI CANCELLA 8.000 AVVOCATI

In Italia nel 2015 sono almeno 8mila gli avvocati che hanno scelto di lasciare la toga. Tanti sono quelli che non hanno rinnovato l'iscrizione alla cassa forense.

L'iscrizione è diventata obbligatoria ufficialmente dal primo gennaio 2014. Tra gli 8mila avvocati "cancellati" ci sono sicuramente molte persone che hanno sempre avuto un altro impiego principale o non esercitavano affatto. Resta il fatto, però, che la cifra è notevole.

E il futuro non è dei più rosei. Per la Cassa sono almeno altri 80mila gli avvocati a rischio. Soffrono soprattutto i giovani e le donne. 🌐

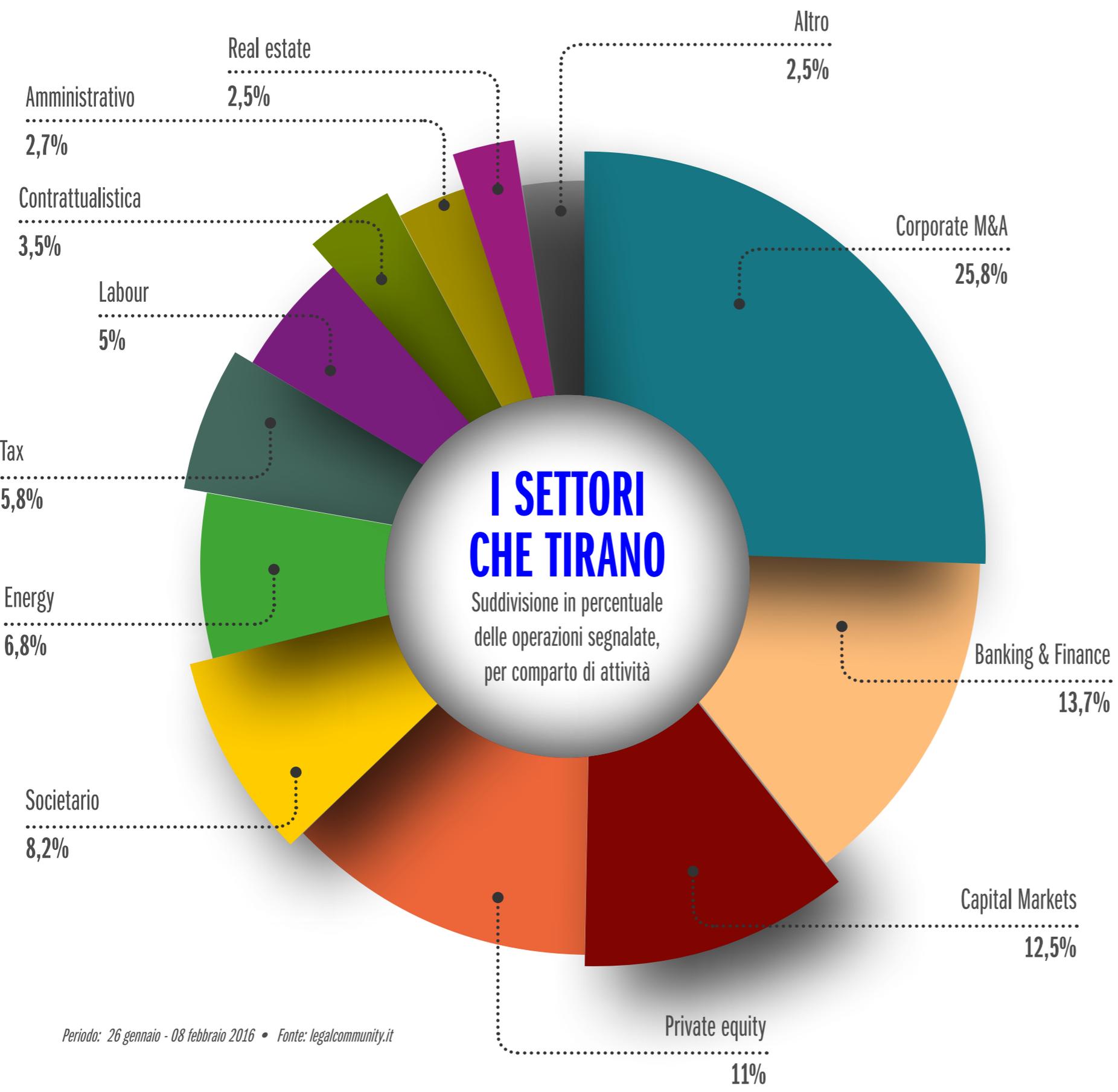
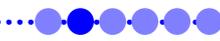
# IL PRIMO BILLION DOLLAR DEAL DELL'ANNO È NEL BANKING

BonelliErede e Gop siglano il finanziamento di Ital Gas Storage: dieci banche coinvolte. Tod's smuove l'm&a. E in Borsa arriva una nuova matricola all'Aim

**G**randi operazioni cercasi. In attesa che il risiko bancario scateni l'attività di m&a su dossier a nove zeri, il settore si muove su operazioni di piccolo e medio cabotaggio. Se il mercato delle fusioni e acquisizioni viaggia a passo lento, la pressione è decisamente alta nel banking & finance dove oltre alla raffica di operazioni sul fronte non performing loans e cartolarizzazioni, tornano anche i big deal su quello dei finanziamenti.

Di seguito, i quattro deal delle ultime due settimane di business.





Periodo: 26 gennaio - 08 febbraio 2016 • Fonte: legalcommunity.it

### Finanziamento da 1 miliardo per Ital Gas Storage

BonelliErede e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners hanno assistito rispettivamente un pool di banche internazionali e Ital Gas Storage (società che fa capo a Morgan Stanley Infrastructure Inc. e a Whysol Investments) nel finanziamento in project finance per oltre 1 miliardo di euro per la progettazione, realizzazione e gestione di un sito per lo stoccaggio di gas a Cornegliano Laudense. Si tratta di una delle più importanti infrastrutture energetiche strategiche del Paese e la prima che verrà realizzata in gran parte con capitali internazionali da parte di un operatore indipendente. Il progetto, che riveste un ruolo chiave nella Strategia energetica nazionale delineata dal ministero dello Sviluppo Economico, contribuirà alla stabilità e alla sicurezza del sistema energetico italiano fortemente dipendente dall'import, in particolare durante il picco di domanda dei periodi invernali. L'operazione ha coinvolto un pool di banche internazionali guidate da Banca



SAVE  
THE  
DATE

XII CONVEGNO

DATE

# ANTITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

[inhousecommunity](#)



Catia Tomasetti

Antonella Capria

IMI nel ruolo di global coordination e structuring bank, insieme alle structuring banks Crédit Agricole-CIB, ING e Natixis. Altri sei istituti finanziari di standing internazionale, Bank of Tokyo- Mitsubishi UFJ, Société Générale, UBI Banca, Helaba, Banco Santander e Bbva, sono stati coinvolti nell'operazione di finanziamento. BonelliErede ha assistito il pool di banche nell'operazione di finanziamento nel suo complesso (inclusa la documentazione relativa ai derivati di copertura sottoscritti in relazione al project finance) con un team guidato dal partner **Catia Tomasetti** e coordinato dal senior counsel **Riccardo Biciato**, coadiuvato dalla senior associate **Giovanna**

**Zagarìa** per gli aspetti di diritto amministrativo e ambientali, dalla senior associate **Francesca Di Carpegna** e dall'associate **Daniela De Palma** per i profili relativi ai contratti di progetto, e dagli associate **Michele Florio** e **Ludovica Ducci** e da **Silvia Morando**.

Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners ha assistito Ital Gas Storage nello sviluppo e finanziamento del progetto con un team composto per gli aspetti regolatori, di diritto amministrativo e ambientali dal partner **Antonella Capria**, coadiuvata dai senior associate **Francesco Schizzerotto** e **Luca Amicarelli**, per la negoziazione dei contratti di progetto e la definizione e negoziazione dell'operazione di finanziamento dal partner **Ottaviano Sanseverino**, coadiuvato dai senior associate **Arrigo Arrigoni**, **Valentina Canalini** e **Simone D'Avolio** e dagli associates **Serena D'Elia** e **Marco Calaciura** e per gli aspetti corporate dal partner **Kathleen Lemmens**, coadiuvata dal

senior associate **Pietro Vitale** e dagli associate **Guido Brambilla** e **Paolo Percivalle**.

- LA PRACTICE  
Banking & finance
- IL DEAL  
Finanziamento Ital gas storage
- GLI STUDI  
BonelliErede, Gianni Origoni Grippò Cappelli
- GLI AVVOCATI  
Catia Tomasetti, Riccardo Biciato (BonelliErede);  
Antonella Capria, Ottaviano Sanseverino, Kathleen Lemmens (Gianni Origoni Grippò Cappelli)
- LE BANCHE  
Banca IMI, Crédit Agricole-CIB, ING, Natixis, Bank of Tokyo- Mitsubishi UFJ, Société Générale, UBI Banca, Helaba, Banco Santander e Bbva
- IL VALORE €  
1 miliardo

## Tod's ingloba Roger Vivier

Simmons & Simmons e BonelliErede hanno assistito il Gruppo Tod's nell'acquisizione del marchio di calzature "Roger Vivier" e della totalità del capitale della società di diritto francese titolare dello storico flagship store Roger Vivier di Parigi in Rue du Faubourg Saint-Honoré.

BonelliErede, con un team guidato da **Carlo Montagna**, leader del Focus Team Alta Gamma e composto dal socio **Barbara Napolitano** e dall'associate **Riccardo Denaro**, si è occupato di seguire i complessi aspetti corporate dell'operazione in funzione dello status di Tod's di società quotata nonché della tipologia di deal posto in essere. Lo studio legale Simmons & Simmons,

sempre per il gruppo Tod's, ha agito con un team internazionale coordinato dall'avvocato **Augusto Santoro** e composto, per la parte francese, dalla managing associate **Taous Mabel**, occupandosi invece della cessione del marchio e degli accordi di reinvestimento.

Il venditore (Gousson Consultadoria e Marketing, società di diritto italiano che aveva in precedenza acquistato e valorizzato lo storico marchio di calzature) è stato assistito da Hogan

Lovells, con il partner **Luigi Mansani**, nonché da Mediobanca quale advisor finanziario. Il Gruppo Tod's si è invece avvalso per la parte finanziaria dei servizi di UniCredit, mentre Citigroup ha



reso la fairness opinion al comitato amministratori indipendenti di Tod's. Per UniCredit ha agito un team composto dal global account manager cib **Luca Domina**, **Andrea Cacciapaglia** e **Marino Marchi** mentre per Citigroup, ha lavorato un team guidato da **Pierpaolo Di Stefano**, managing director e co-head of Investment Banking Italy e da **Andrea Nappi**, managing director head of M&A Italy e composto da **Federico Monguzzi**, **Francesco Cassottana** e **Matteo Casadei**.

Il venditore è stato assistito Mediobanca,



Carlo Montagna



Augusto Santoro



Luigi Mansani

sono lieti di invitarLa al convegno

# Unitary Patent e Unified Patent Court

## Opportunità e rischi per l'industria italiana

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

**ore 14.00** **Registrazione dei partecipanti**

**ore 14.10** **Saluti di benvenuto**

**ore 14.15** **Prima sessione**

- Il nuovo sistema: un'introduzione • Vittorio Cerulli Irelli (Trevisan & Cuonzo)
- Rischi e opportunità per le imprese italiane • Luca Trevisan (Trevisan & Cuonzo)
- Strategie di mitigazione del rischio: dai Freedom to Operate alle procedure di opposizione brevettuale nel nuovo scenario • Mauro Eccetto (Studio Torta)
- "Portfolio tuning" alla luce del nuovo sistema • Michele Di Sciuva (Studio Torta)

**ore 15.30** **Coffee-break**

**ore 16.00** **Seconda sessione**

- Multinational companies and the UPC: how big business is getting ready for this new battlefield • Edward Nodder (Bristows LLP)
- Litigation strategy and transitional issues • Richard Pinckney (Bristows LLP)
- Warming up for the unitary patent, an industry view  
Joeri Beetz (CNH Industrial) - Pietro Leonelli (Tetra Pak) - Michele Fattori (Snap-On Equipment).

**ore 17.00** **Q&A**

**ore 17.10** **Tavola rotonda con la partecipazione dei relatori**

**ore 18.00** **Termine dei lavori**

con un team guidato dal responsabile **Roberto Costa**, coadiuvato da **Filippo Chieli**.

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**Acquisizione di Roger Vivier**
- GLI STUDI  
**BonelliErede, Simmons & Simmons, Hogan Lovells**
- GLI AVVOCATI  
**Carlo Montagna, Barbara Napolitano (BonelliErede), Augusto Santoro (Simmons & Simmons), Luigi Mansani (Hogan Lovells)**
- LE BANCHE  
**Unicredit (Luca Domina, Andrea Cacciapaglia e Marino Marchi), Citigroup (Pierpaolo Di Stefano, Andrea Nappi), Mediobanca (Roberto Costa, Filippo Chieli)**
- IL VALORE €  
**530 milioni**

## Energica Motor Company va all'Aim

Nctm con un team guidato dal socio **Lukas Plattner** e coadiuvato dagli associate **Andrea Iovieno** e **Federica Ciabattini**, ha assistito Energica Motor Company, società operante nel mercato della produzione e commercializzazione di moto elettriche, nel processo di quotazione sull'Aim di Borsa Italiana. Borsa Italiana ha ammesso alle negoziazioni le azioni ordinarie della società e i warrant Energica 2016-2018 su AIM Italia.

Nell'operazione di ammissione alle negoziazioni su Aim Italia, Energica è stata assistita da Banca Finnat Euramerica, quale Nomad e Global Coordinator, Banca Intermobiliare di investimenti e gestioni, con il ruolo di co-lead manager, e da Directa Sim, come collocatore on line. Ubs e Ambromobiliare sono stati gli advisor finanziari con team composti rispettivamente



Lukas Plattner

da **Rosario Sciacca** per Ubs e **Giovanni Natali** e **Corinna zur Nedden** per Ambromobiliare. PWC ha agito in qualità di revisore legale dei conti.

- LA PRACTICE  
**Equity capital markets**
- IL DEAL  
**Ipo Energica Motor Company**
- GLI STUDI  
**Nctm**
- GLI AVVOCATI  
**Lukas Plattner**
- LE BANCHE  
**Banca Finnat Euramerica, Banca Intermobiliare di investimenti e gestioni, Ubs, Ambromobiliare, Directa Sim**
- IL VALORE €  
**n.d.**

## Tutti i legali del passaggio di Equita ad Alessandro Profumo e ai manager

Si è chiuso il passaggio della quota del 50,5% detenuta dal fondo di private equity J.C. Flowers & Co in Equita



Giovanni Gazzaniga



Roberto Cappelli



Paolo Ludovici



Edoardo Guffanti

Sim al veicolo Turati 9, controllato da **Alessandro Profumo** e dal management di Equita SIM, investment bank indipendente italiana. L'accordo è stato perfezionato a seguito dell'avvenuta approvazione da parte della Banca d'Italia. Per effetto di tale cessione, Profumo, banchiere che in passato ha guidato UniCredit e Mps, e il management di Equita SIM, che detiene la partecipazione rimanente, raggiungono il controllo della società. J.C. Flowers & Co. è stato assistito dal partner **Giovanni Gazzaniga** coadiuvato

dall'associate **Antonio Ferri** di Allen & Overy, mentre Alessandro Profumo dal partner **Roberto Cappelli** coadiuvato dalla senior associate **Stefania Lo Curto** di Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners e il management di Equita SIM dal partner **Sara Biglieri** coadiuvata dal senior associate **Luca De Benedetto** di Rucellai & Raffaelli. Gli aspetti di natura fiscale sono stati seguiti dal partner **Paolo Ludovici** dello studio Ludovici & Partners. **Edoardo Guffanti**, partner dello studio Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi

& Associati ha assistito l'acquirente in relazione alla gestione delle comunicazioni e relazioni con Banca d'Italia. 🇮🇹

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**Acquisizione di Equita Sim**
- GLI STUDI  
**Allen & Overy, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Ludovici & Partners, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi**
- GLI AVVOCATI  
**Giovanni Gazzaniga (Allen & Overy), Roberto Cappelli (Gop), Paolo Ludovici (Ludovici & Partners), Edoardo Guffanti (Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi)**
- IL VALORE €  
**n.d.**



# L'ITALIA

## Bocciata da Doing Business

Tempi e costi restano la spina del fianco del sistema. L'arretrato è ancora un problema sia in sede civile, con 4,2 milioni di cause pendenti, sia in sede penale: 3,5 milioni.

**P**er il Rapporto Doing Business 2016 la giustizia italiana è al numero 111 (su 189 Paesi) della classifica su «tempi e costi» delle controversie. Dire che il Paese sia lontano dai principali competitor europei è un eufemismo. La Germania si piazza al 12esimo posto, la Francia al 14esimo e il Regno Unito al 33esimo. Persino la Spagna è 39esima.

Il dato sintetizza l'urgenza del tema giustizia rapportato



all'idoneità del nostro sistema economico a favorire lo sviluppo dell'iniziativa privata. Unica nota positiva, il fatto che all'Italia venga riconosciuta un'alta qualità dei servizi in ambito giudiziario: siamo secondi solo dietro al Regno Unito.

Ecco una rappresentazione per dati, tratti dalle inaugurazioni dell'anno giudiziario appena celebrate, dello stato in cui si presenta oggi il sistema giustizia in Italia. 🇮🇹



## ARRETRATO

La giustizia resta zavorrata da un arretrato di 4,2 milioni di cause civili e di 3,5 processi penali.



## PRESCRIZIONI

Continuano ad aumentare le prescrizioni dei procedimenti (67.420 nel primo semestre 2015 a fronte delle 63.753 del secondo semestre 2014), soprattutto in Tribunale e in appello, rispettivamente 16.362 e 11.903 nei primi sei mesi del 2015.



## TASSE

Cassazione schiacciata dal fisco. Sui 30 mila ricorsi civili pervenuti nel 2015, oltre un terzo riguarda la materia tributaria. E nonostante 26 mila sentenze civili depositate, l'arretrato cresce ancora: 105 mila le cause pendenti alla data del 31 dicembre.



## CORRUZIONE

La corruzione coinvolge diversi settori della Pa, della politica e dell'economia e si conferma uno dei problemi più gravi del Paese. Per il Parlamento europeo ci costa 120 miliardi di euro l'anno, pari all'1% del Pil dell'Ue.



## REATI

I reati più frequenti sono quelli contro il patrimonio, in particolare i furti, specie in appartamento. La crisi ha moltiplicato (+200% circa) le denunce di usura. Quanto ai reati contro la pubblica amministrazione, diminuiscono in alcuni distretti.



## TEMPI

Per fortuna, migliorano i tempi del civile, che rispetto al 2012 scendono dell'1,4% in Tribunale e del 10,4% nelle Corti d'appello. Ma le buone notizie finiscono qui visto che aumentano del 23% in Cassazione e del 5% davanti ai giudici di pace. Nel penale aumentano con punte dell'11% in Cassazione e in appello.



## CANCELLIERI

Mancano cancellieri nei Tribunali e alcuni uffici, a Milano, Bergamo, Monza, Prato, sono stati costretti alla chiusura parziale delle cancellerie o alla riduzione delle udienze, con conseguente dilatazione dei tempi dei processi e inevitabili disagi.

# A TUTTO



Un mercato che cambia e si allarga. Ecco tutti i lateral hire più rilevanti e l'impatto che hanno avuto sul settore dove non esistono più detentori di rendite di posizione

C'è grande fermento sotto il cielo dei fiscalisti italiani. Protagonisti di un settore in grande espansione, di un comparto che è diventato strategico per gli studi multidisciplinari ma che continua a essere dominato soprattutto dalle boutique specialistiche.

Quella a cui assistiamo da mesi, ormai, è una corsa alla serrata dei ranghi che si combatte a colpi di lateral hire e spin off. E che sta cambiando radicalmente lo scenario competitivo di questo mercato che nell'ultimo anno ha mosso un fatturato di oltre 500 milioni per gli studi più attivi. Basti pensare che, nel

2015, il tax è risultato, subito dopo il corporate m&a, l'ambito di specializzazione in cui è stato reclutato il maggior numero di soci.

Un trend che si sta confermando in tutta la sua rilevanza anche in questo inizio di 2016. L'ultima operazione, in ordine di tempo, l'ha messa a segno il solito Dentons.

Come preannunciato da *MAG* ([si veda il numero 50 della nostra rivista](#)) la base italiana della law firm internazionale guidata da **Federico Sutti** è in fase acquisitiva. E tra gli ultimi colpi

di mercato messi a segno c'è stato proprio quello di un team di fiscalisti guidato da **Andrea Fiorelli** e proveniente da Norton Rose Fulbright.

Di queste ore, invece, è l'arrivo di **Gaetano Salvioli** in Giovannelli e Associati.

Pochi giorni prima, infine, su *legalcommunity.it*, è comparsa in anteprima la notizia dello spin off guidato da **Ciro Cornelli** e **Massimo Gabelli** dallo studio Morri Cornelli (divenuto Morri Rossetti) da cui è nata l'insegna Cornelli Gabelli e Associati e in cui sono confluiti, tra gli altri, **Simone Borella** e **William Donati**.

## SPIN OFF

L'operazione che ha portato alla fondazione Cornelli Gabelli porta a cinque il numero degli spin off intercettati dai nostri radar negli ultimi due anni nella fascia più alta del mercato.

Ad aprire le danze, a marzo 2014, infatti, è stata **Paola Camagni**

ex partner dello studio tributario Deloitte che ha dato vita a Camagni e Associati con **Erika Brambilla** e **Raffaele Correnti**. Alla fine di quello stesso anno, poi, è arrivata l'ufficializzazione dell'uscita di **Paolo Ludovici** assieme ad altri professionisti (tra cui **Laura Conidi**, **Andrea Prampolini**, **Stefano Tellarini**, **Michele Aprile** e **Luca Formica**) da Maisto e Associati.

Lo studio Maisto, peraltro, non è stato il solo tra i grandi del settore a dover digerire uno spin off. Stessa sorte è toccata, qualche mese più tardi, a Miccinesi e Associati da cui si è staccata buona parte della sede romana che ha dato vita allo studio Puri Bracco Lenzi con i name partner **Paolo Puri**, **Pietro Bracco** e **Guido Lenzi**. E da ultimo è stato lo studio Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi a dover fare i conti con l'uscita di due soci storici, nella propria sede romana: **Giuliano Foglia** e **Christian Cisternino**, i quali hanno creato la boutique Foglia Cisternino & Partners.

## L'IMPATTO

Contrariamente a quanto accade in settori che tradizionalmente sono molto soggetti al fenomeno delle cosiddette "porte girevoli", va notato che molti di questi spostamenti hanno avuto un impatto significativo sul perimetro del mercato e sul posizionamento dei diversi protagonisti del settore. Infatti, dalla loro nascita, molte di



Paola Camagni

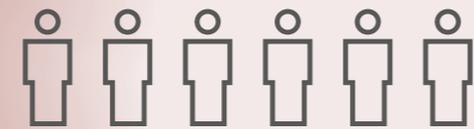
Paolo Ludovici

Paolo Puri

Giuliano Foglia

# I FINALISTI

## Tax *2016* Awards



by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



queste strutture hanno continuato a investire nel chiaro tentativo di strutturarsi in maniera da competere con i primi della classe. Si pensi a Ludovici & Partners che, dalla sua apertura, ha continuato a svolgere un'intensa attività di lateral hiring. L'ultimo ingresso in ordine di tempo è stato quello di **Pietro Piccone Ferrarotti**, anche lui ex Maisto, ma in precedenza lo studio ha aperto le porte a **Giammarco Cottani**, ex Agenzia delle Entrate, e soprattutto a **Roberto Cusimano** e **Vittorio Giordano**, entrambi provenienti da un'altra delle grandi insegne del settore, Salvini Escalar, con i quali Ludovici ha aperto la sua sede a Roma.

Sulla direttrice opposta, invece, Puri Bracco Lenzi, ha deciso di aprire una sede a Milano spostando nel capoluogo lombardo la partner **Ottavia Orlandoni** e l'avvocato senior **Stefano Versino**. Lo studio, inoltre, ha anche annunciato l'arrivo di due nuovi partner: **Marco Jannon**, proveniente da Deiure, e **Massimo Simone**, ex Hager & Partners.

## LE STELLE NON STANNO A GUARDARE

E le grandi insegne? Parafrasando il titolo di una celebre pellicola, potremmo dire che le "stelle non stanno a guardare". Si pensi, per esempio a Maisto che non solo ha promosso **Paola Marzetta** e **Nicola Saccardo** a soci all'inizio di quest'anno, ma a ottobre 2015



Pietro Piccone Ferrarotti



Gabriella Cappelleri



Giovanni d'Ayala Valva



Marco Miccinesi

ha anche messo a segno un prestigioso lateral prendendo **Gabriella Cappelleri**, ex capo del ruling internazionale alla direzione centrale accertamento di Roma dell'Agenzia delle Entrate, rafforzandosi ulteriormente sul versante del transfer pricing.

Anche lo studio Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi ha rilanciato con alcune mosse strategiche. Nella sede di Roma, lo studio fondato dall'ex ministro delle Finanze, **Giulio Tremonti**, ha preso **Giovanni d'Ayala Valva**, ex Crowe Horwath, in qualità di senior associate. E sempre a Roma ha deciso di dedicare due storici partner dell'ufficio milanese: **Marcello Valenti** e **Laura Gualtieri**. Sul piano internazionale, poi, l'associazione specializzata nel settore fiscale e tributario, da un paio d'anni, ha messo in piedi un'alleanza con gli avvocati della law firm americana Shearman & Sterling.

Di qualche giorno fa, poi, è la notizia che Miccinesi è tornato a investire sulla propria presenza a Milano e Roma prendendo tre nuovi soci: **Carlo Pino** e **Vieri Chimenti** per gli uffici nel capoluogo lombardo e **Alfredo Mernone** nella capitale.

## NON SOLO SPECIALISTI

Già, perché a investire nel tax non sono state solo le boutique specialistiche. Tutt'altro. I cosiddetti studi multidisciplinari, dopo anni di diffidenza verso le unioni con i commercialisti o comunque con legali esperti di balzelli e gabelle, hanno cominciato a investire in maniera importante nel settore. Proprio da Tremonti, per esempio, è arrivato l'ultimo socio di Linklaters in Italia: **Luca Dal Cerro** che è entrato nello studio per occuparsi di fiscalità internazionale e banking & finance. Questo lateral hire si inserisce nel solco di un altro trend, ovvero quello che vede molti studi, che un tempo erano soliti rivolgersi sempre a terzi per coprire la domanda di assistenza fiscale dei propri clienti, cominciare a rendersi più autonomi. Tra gli internazionali, per esempio, si era già mosso da tempo in questo senso Clifford Chance, con l'acquisizione di **Carlo Galli**. Più recente, invece, è stato il caso



**Molti di questi spostamenti hanno avuto un impatto significativo sul perimetro del mercato e sul posizionamento dei diversi protagonisti del settore**



## QUELLI CHE... ARRIVANO DALL'AGENZIA DELLE ENTRATE

**M**olti degli ingressi nei dipartimenti tax di studi legali e tributari avvenuti nell'ultimo anno sono arrivati dall'Agenzia delle Entrate.

L'ultimo caso è stato quello di **Antonio Martino**, già capo dell'Ufficio centrale per il contrasto degli illeciti fiscali internazionali, che passa a Dla Piper come of counsel. Nel caso di Martino, però, va detto che l'avvocato non sarà inserito nel team fiscale dello studio anglo americano bensì in quello di litigation & regulatory.

Ma dall'Agenzia sono arrivati anche altri professionisti. Da **Gabriella Cappelleri**, entrata in Maisto a **Giammarco Cottani** in Ludovici, passando per **Sandro Maria Galardo** entrato in Gianni Origoni come counsel, **Dario Senecar** passato a Tls Pwc e **Pasquale Cormio** che è entrato in EY. 🇮🇹



Antonio Martino



Pietro Piccone Ferrarotti



Carlo Galli



Giulio Azzaretto



Eugenio Romita



Andrea Silvestri

di Lca che ha preso **Giulio Azzaretto** e **Matto Moretti** assieme a sette collaboratori da Miccinesi. Una mossa simile, poche settimane prima, l'ha fatta Gattai Minoli Agostinelli che, a ottobre 2015, ha ufficializzato l'ingresso di **Eugenio Romita** assieme al socio junior **Marco Sandoli** e ad altri quattro professionisti tutti provenienti da Macchi di Cellere Gangemi, dov'erano approdati circa due anni prima assieme al team che aveva seguito **Claudio Petrecca** nello spin off da Di Tanno e Associati.

### NOVE INGRESSI IN CHIOMENTI

Lo studio fondato da **Tommaso Di Tanno**, per mesi, dopo quello spin off, è stato al centro di diversi rumor che lo davano in procinto di allearsi ad altre realtà. Fino a oggi, però, nulla si è mosso e lo studio ha continuato a operare

tempo ha affidato la practice a **Luciano Acciari**, oggi conta su un dipartimento tax costituito da una trentina di professionisti tra cui quattro soci e nell'ultimo anno ha visto l'ingresso di altre quattro risorse.

Sono invece arrivati a 36 i legali e i commercialisti del dipartimento tax di BonelliErede guidato da **Andrea Silvestri** dove nell'ultimo anno sono entrati otto junior.

Ma più di tutti, tra i big italiani, a investire nel tax nell'ultimo anno è stato Chiomenti che ha aperto le porte a nove associate mid-level che hanno portato, anche qui, a 36 il numero di professionisti dedicati al settore.

Si tratta di cifre importanti. Dimensioni che eguagliano e in molti casi superano quelle di tante boutique specializzate. E che sembrano confermare quanto avevamo preconizzato sul [numero 22 di MAG](#): il mercato si è allargato. 🍷

## LA CIFRA

# 510 MILIONI

è il valore stimato del fatturato dei primi 45 studi attivi nel settore nel 2015

autonomamente promuovendo, a febbraio 2015, anche un nuovo socio: **Paolo Serva**.

Tra i possibili approdi di Di Tanno e soci s'era fatto il nome di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Lo studio, che da



Federico Sutti

# SUTTI

e la “terza via”  
di Dentons

«In Italia c'è uno spazio da riempire nel segmento degli studi internazionali». I competitor? «Se non si stanno ridimensionando, si stanno al massimo consolidando». Dopo gli ingressi nel corporate, tax e litigation «tocca al banking»

**E**siste una “terza via” all’approccio del mercato italiano per le law firm internazionali? **Federico Sutti**, 51 anni, managing partner e fondatore di Dentons nella Penisola, è convinto di sì.

*MAG* lo ha incontrato in un assoluto pomeriggio di fine gennaio a Milano, negli uffici di via Sant’Orsola, nel cuore intricato del centro storico della città. Nelle stanze al terzo piano c’è odore di nuovo. I lavori di ristrutturazione del palazzo sono appena terminati. Qui, fino a qualche anno fa, c’era un altro studio legale. Poi c’è stata la crisi. E questi spazi sono rimasti sfitti fino a questo momento.

Sutti entra in sala riunioni con un grande sorriso stampato sulla faccia. Come vanno le cose? «Vanno bene». Lo aspetta un week end di colloqui. «Vedrò sette candidati per il nostro banking». L’avvocato sta costruendo, un “mattone” per volta, l’architettura che lo studio avrà in Italia. Ha da poco ufficializzato l’arrivo di **Stefano Speroni**, ex Grimaldi, a capo del corporate m&a. Mentre a febbraio arriveranno **Andrea**

**Fiorelli** e **Sara Biglieri** che hanno lasciato rispettivamente Norton Rose Fulbright e Rucellai Raffaelli per guidare i dipartimenti di tax e litigation di Dentons, raggiungendo il gruppo che ha partecipato alla fondazione dello studio seguendo Sutti al momento del suo addio a Dla Piper.

La road map del progetto Dentons in Italia è disegnata nella targa che accoglie gli ospiti all’ingresso dell’edificio. Qui, piano dopo piano, sono indicate tutte le practice in cui si organizzerà lo studio. Quelle che già sono attive. E quelle che lo saranno prossimamente. Dodici aree di attività in tutto.

Il banking sarà la prossima a essere coperta con l’arrivo di un «professionista di alto profilo». Questo studio, dice Sutti, «si fonda sulla centralità dei bravi avvocati italiani, capaci di fare operazioni con clienti internazionali e con clienti domestici all’interno di un modello nuovo di business». Un modello in cui la cooperazione tra uffici è strategica e, a quanto pare, nelle prime settimane di questo 2016, ha già procurato occasioni per circa due miliardi di euro.

## Qual è l’opportunità che Dentons ha visto in Italia?

Si è considerato fundamentalmente che il mercato ha bisogno di studi internazionali. In Francia e in Germania, che per certi versi sono mercati con caratteristiche molto simili a quello italiano, gli studi internazionali si posizionano ai vertici.

## Mentre in Italia...

In Italia così non è. Primo perché quello italiano, pur essendo un mercato molto competitivo, è anche un mercato dove i professionisti lavorano mediamente di più di quanto non facciano i loro colleghi nella maggior parte degli altri Paesi europei e non solo.

## Secondo?

Secondo, gli studi italiani hanno, generalmente, una struttura di costi molto contenuta, quindi una profitability alta, sono in grado di competere ai massimi livelli e di essere più attrattivi verso i professionisti migliori che negli studi

legali italiani vedono la prospettiva di avere benefici maggiori di quelli che possono offrire loro certi studi internazionali che hanno una struttura di costi molto pesante.

### **Ma gli studi internazionali offrono anche numerosi benefici: penso ai referrals...**

È vero. Ma non quanto in passato. La crescita dell'offerta sul mercato italiano ha fatto sì che i referrals si siano distribuiti di più, si siano diluiti in un certo qual modo.

### **Dal quadro che tratteggia sembrerebbe che l'Italia sia off limits. Quindi, una volta di più, viene da chiedere: perché Dentons ha scelto d'essere presente anche in Italia?**

In realtà, proprio in considerazione di quanto appena detto, abbiamo individuato la possibilità di occupare uno spazio proprio nel mercato degli studi internazionali presenti nel Paese. Per quella che è la mia visione, al momento non c'è un competitor che abbia una chiara strategia di crescita sul mercato

italiano. Molti stanno consolidando il loro posizionamento. Tanti stanno ridimensionando la loro presenza.

### **Quindi?**

Quindi, per prima cosa, c'è un importante spazio da riempire.

### **E poi?**

Poi è evidente che nel momento in cui si riesce a mettere insieme una squadra di professionisti che sarebbe tipica di uno studio italiano strutturato, questo consente di competere anche sul mercato domestico dove, finora, gli studi italiani tradizionali l'hanno fatta da padroni.

### **Finora?**

Beh, anche per loro c'è da verificare cosa succederà nei prossimi anni. È difficile pensare che possano crescere ancora dimensionalmente. Non c'è un numero sufficiente di grandi clienti in Italia che giustifichi un'ulteriore crescita da parte dei principali studi italiani. La competizione, poi, mette sotto pressione i margini anche in queste grandi realtà. E prima o poi ci sarà un cambio generazionale che potrà avere effetti imprevedibili.

### **E in questo scenario, come s'inserisce Dentons?**

Con la peculiarità del proprio modello.

● ● ● ● ● ● ● ●

**«La crescita dell'offerta sul mercato italiano ha fatto sì che i referrals si siano distribuiti di più, si siano diluiti in certo qual modo»**

● ● ● ● ● ● ● ●

la tua **pausa caffè** diventa un momento di **puro piacere**.



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

## **PER IL TUO STUDIO, SCEGLI IL CAFFÈ DI 7GR. AVRAI LE MISCELE PIÙ PREGIATE E LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO.**

► **Una linea completa per la degustazione.**

I caffè 7Gr. nascono dalla selezione dei migliori chicchi al mondo. Tre diverse miscele pensate per soddisfare i palati più esigenti oltre ad un assortimento di specialità ed accessori per la degustazione. Per accompagnare e servire al meglio il vostro caffè espresso.

► **La macchina giusta in comodato gratuito.**

7Gr. mette a disposizione in comodato gratuito macchine espresso per ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia per estrarre dal vostro caffè in cialda tutto il gusto e la ricchezza aromatica delle miscele 7Gr.

► **Un servizio impeccabile.**

Facile, comodo, veloce e puntuale. Con 7Gr. hai un'assistenza continua e personalizzata, e ricevi il tuo ordine entro due giorni lavorativi.

[www.7gr.it](http://www.7gr.it)

**7Gr.** | For  
espresso  
lovers  
only.

Che tende a essere molto radicato localmente nei Paesi in cui opera. Non è uno studio internazionale che acquisisce professionisti sul mercato per integrarli nella propria struttura come sempre hanno fatto tutte le altre law firm internazionali.

### Ovvero?

Se si guarda la storia di Dentons in tutti gli altri Paesi in cui è presente, si nota che Dentons ha sempre fatto operazioni di acquisizioni di tipo “brown field”,

integrando per intero uno studio legale locale, già radicato sul territorio. In Italia, per una serie di motivi, questo non è successo. Ma, come si dice, l'eccezione conferma la regola.

### Qual è il vantaggio di avere una rete di studi consolidati localmente?

Il vantaggio è che non c'è un “centro”, come spesso succede, che deve cercare di rifornire gli uffici periferici. Ma esiste una serie di centri che sono autosufficienti localmente e che

originano una serie di opportunità per gli altri. E questo aumenta in modo esponenziale le potenzialità dello studio.

### Ma con un modello di questo tipo cosa succede: ogni sede è un centro di costo e di profitto autonomo?

Dentons è nato con l'aggregazione, nel giro di pochi anni, di numerosi studi legali. Oggi, dal punto di vista giuridico, il verein che coordina Dentons a livello mondiale è composto da Canada, Usa, Uk, Europa continentale, Asia, Australia

## TIME LINE

Mag, primo in Italia, scrive che Dentons sta progettando lo sbarco nella Penisola

Giugno 2015

Settembre 2015

Federico Sutti lascia Dla Piper assieme a Pier Francesco Faggiano, Matteo Falcione, Maria Sole Insinga e Federico Vanetti.

Viene annunciata l'apertura di Dentons in Italia. Si unisce al team il dipartimento di labour guidato da Aldo Calza.

Ottobre 2015

Arrivano Andrea Fiorelli e Sara Biglieri per guidare rispettivamente i dipartimenti di tax e litigation

Gennaio 2016

Stefano Speroni lascia Grimaldi e si unisce Dentons come capo della practice di corporate m&a.

Febbraio 2016





Federico Sutti

operiamo in 12 dipartimenti e, a regime, anche in Italia dovremo avere la copertura di almeno un socio per dipartimento.

### Quindi c'è ancora molto spazio per crescere...

Dal mio punto di vista, fatte salve poche eccezioni, la maggior parte dei dipartimenti dovrà avere almeno due soci perché bisogna coprire le diverse specializzazioni interne a ogni settore. Nel corporate m&a potremmo averne anche quattro o cinque.

### Con una leva di tre collaboratori per socio arriverete a una novantina di professionisti: i tempi?

I tempi dipendono dalle opportunità. Per noi è importante scegliere persone con tre caratteristiche fondamentali: che siano riconosciute dal mercato italiano, che siano pronti e aperti al lavoro in team e che abbiano un proprio business case ovvero siano professionisti che abbiano una clientela propria. Una struttura che dipende solo dalle attività che arrivano per il tramite del network non può funzionare. Quando siamo partiti pensavamo di farcela

in tre anni. Ma se guardo quello che è successo tra ottobre e la fine del 2015, devo dire, sono più ottimista.

### Cosa è successo?

Ho incontrato 52 soci di altri studi interessati al progetto. Ho incontrato persone che conoscevo da tempo e che si sono mostrate interessate soprattutto per il mix di forte vocazione internazionale e approccio domestico. Il fatto che i target vengano decisi qui, così come le rates e l'hiring, fa sì che questo studio sia interessante anche per chi ha sempre lavorato in studi italiani.

### Quali sono le prossime mosse?

Avendo già messo dei tasselli importanti nell'm&a, litigation e tax, dobbiamo passare ad altri dipartimenti importanti. Il banking è uno di questi. Stiamo valutando anche l'apertura di un italian desk a Londra. E poi ci sono una serie di practice che sono strategiche per noi come l'Ip, l'antitrust e l'amministrativo e regolamentare. Inoltre, se il mercato continua a crescere, dovremo guardare anche l'equity capital market. 🌐

# NPL chi li compra li gestisce così



Dalla phone collection all'approccio one-to-one fino alla valorizzazione del sottostante. Gli esperti spiegano come recuperano e creano valore dai crediti deteriorati che acquistano dalle banche.

In otto anni di crisi economica, i crediti deteriorati, o non performing loans, in pancia al sistema bancario italiano sono cresciuti così tanto che attorno a essi è nato un mercato che oggi vale miliardi di euro. Oltre 300 miliardi, per la precisione. A tanto ammonta infatti il valore degli npl delle banche italiane. In particolare, stima Mediobanca, il totale lordo dei crediti deteriorati dei dieci principali istituti è pari a 254 miliardi di euro, di questi 84,4 per UniCredit; 63,2 per Intesa Sanpaolo; 45,3 per il Monte dei Paschi di Siena. Per liberare i propri bilanci, le banche hanno iniziato a vendere celermente pacchetti di milioni di euro di npls per un valore lordo di 12 miliardi nei primi mesi del 2015, stando alle stime di PwC. E nel dettaglio, 4,7 miliardi sono portafogli misti di crediti garantiti e non, 2,9 di crediti al consumo, 1,8 miliardi di portafogli principalmente secured e 1,2 miliardi di crediti unsecured. A comprarli ci sono sempre più operatori specializzati e disposti ad acquistarli a sconto. Ma qual è il destino di questi crediti una volta comprati da un fondo

o da un servicer? Come ci guadagnano? Cercando, innanzitutto, di recuperare il più possibile del capitale dovuto attraverso sistemi di gestione sempre più informatizzati e agendo, quando possibile, per valorizzare il sottostante.

### Chi compra

Tra servicer indipendenti o integrati e investitori, sia italiani che stranieri, sono tanti, oggi, i protagonisti più attivi sul mercato dei crediti deteriorati.

Fra i principali servicer indipendenti ci sono, ad esempio, Cerved credit management, che di recente ha concluso la cessione di un portafoglio costituito



Panfilo Tarantelli

da esposizioni in sofferenza secured e unsecured per un valore lordo di libro di circa 314 milioni di euro, Prelios credit servicing e Credito Fondiario. Quest'ultimo, ad esempio, oltre ad avere licenza bancaria, in virtù dell'aumento di capitale in corso dispone anche di una dotazione significativa di capitale, pari a 145 milioni, che gli permette di co-investire insieme ai propri clienti investitori. Di recente, il gruppo guidato da **Panfilo Tarantelli** ha co-investito e preso in gestione 300 milioni di npl di Banca Etruria, 15 milioni di Ebc, e i 314 milioni di Creval, oltre a un portafoglio di 315 milioni ceduto da un pool di banche di credito cooperativo.

Ai tre citati si aggiungono anche Guber, Fbs, Maran, Europa Factor, mentre nel real estate di recente Hera Héra International Real Estate ha avviato il proprio dipartimento Credit Services & NPL. Fra i servicer integrati, cioè posseduti da grandi investitori, ci sono, per citarne alcuni, Italfondiario, in capo al gruppo Fortress, DoBank, la vecchia Uccmb acquisita da Fortress/Prelios, Caf, acquisita da Lone Star, Trc acquisito da Hoist e Si Collection, del gruppo Sigla, in capo a Palamon Capital Partners. Sono interessati al mercato italiano anche Cerberus, Christofferson Robb, Attestor, Nomura, Morgan Stanley. A queste va aggiunta Alvarez & Marsal molto attiva nei grandi progetti internazionali di ristrutturazione, e Banca Ifis, banca fra le più attive nell'ultimo anno

nell'acquisto di npls di altri istituti e con un portafoglio di oltre 9,4 miliardi di euro.

### Un lavoro lungo

Per tutti questi operatori comprare crediti deteriorati dovrebbe essere più semplice ora rispetto a qualche anno fa, considerando anche le iniziative, pubbliche e private, che piano piano stanno cercando di rendere questo mercato più agevole. Il difficile viene dopo, nella gestione e nel recupero di questi crediti. «Si tratta di un lavoro lungo diversi anni e molto complesso perché svolto quasi pratica per pratica per tutte le diverse migliaia di posizioni», spiegano



Vieri Bencini



Carlo Losco

**Vieri Bencini**, amministratore delegato, e **Carlo Losco**, direttore generale di SiCollection. Il gruppo, come servicer integrato con i fondi, svolge attività di valutazione dei portafogli contenenti principalmente piccoli ticket retail e li analizza per pianificare l'attività di recupero più adeguata. «Investire in questi asset class – aggiunge Bencini - è speculativo perché anche molto rischioso. È una scommessa: per fare un rendimento di almeno il 15 o 20% il fondo deve infatti essere capace di recuperare, in sette o otto anni, almeno il triplo del valore al quale ha comprato quel credito». Ad esempio, «se il credito è stato acquisito al 6%, il recupero deve valere almeno 18%, in modo da recuperare quel 15 o 20 per cento di IRR (il tasso

## NPL IN CIFRE

### OLTRE 300 MILIARDI

L'ammontare dei crediti deteriorati  
(inclusi crediti insoluti, incagli e sofferenze)

### 200 MILIARDI

Il valore  
delle sole sofferenze

### 11,3%

Il peso dei npl  
sul totale dei crediti delle banche quotate

### 45%

Il tasso di copertura dei crediti deteriorati  
delle banche italiane

interno di rendimento ndr) escludendo i costi di gestione (circa un terzo del totale) e di acquisto». E il rischio si trasmette anche al servicer, che viene spesso pagato a success fee. Per questo, ricordano, «sono necessarie misure di recupero che siano efficienti e innovative e a un prezzo competitivo».

### Dal telefono al one-to-one

Ma come funziona il procedimento di recupero? «Il primo passo – spiegano – consiste nell'aggiornamento informativo delle posizioni in nostro possesso, integrandole con i documenti e le informazioni necessari». Spesso infatti, «queste posizioni sono datate» e necessitano di un aggiornamento «sostanzioso», che si



---

# “NON ESISTE VENTO FAVOREVOLE PER IL MARINAIO CHE NON SA DOVE ANDARE”

*Seneca*

---

LA CONSULENZA SPECIALISTICA AL SERVIZIO  
DELLE IMPRESE E DELLE PERSONE PER GARANTIRE  
IL **CORRETTO ORIENTAMENTO** NELLE SCELTE FISCALI  
IN AMBITO ITALIANO E INTERNAZIONALE.

- | FISCALITÀ D'IMPRESA
- | FISCALITÀ FINANZIARIA E DEL PRIVATE EQUITY
- | FISCALITÀ INTERNAZIONALE
- | CONTENZIOSO TRIBUTARIO
- | PIANI D'INCENTIVAZIONE AL MANAGEMENT
- | FISCALITÀ DELLE PERSONE FISICHE

---

MILANO | ROMA

WWW.FRSTAX.IT 

| FACCHINI | ROSSI | SOCI  
| TRIBUTARISTI





Andrea Clamer

svolge attraverso piattaforme e software specializzato. In questo passaggio, il cliente debitore «viene già avvisato del cambio di gestione del credito attraverso una lettera di notifica, in modo da renderlo a conoscenza del fatto che il suo credito è stato ceduto», ricorda Losco.

Il recupero vero e proprio inizia con la fase di “phone collection”, «un tentativo via telefono per accordare, assieme al cliente, una forma di pagamento a lui più congeniale».

Non è inusuale che sia il cliente stesso, già nella prima fase, a contattare il servicer per proporre esso stesso un piano di rientro, altrimenti «siamo noi a fare una proposta sulla base della natura stessa del portafoglio

in considerazione, quindi il tipo di credito e l'età». L'obiettivo, in questa fase, «è risolvere, con un'azione più soft, quella parte del portafoglio che ha una forte *intention to pay*».

Per la restante parte di portafoglio scendono in campo gli “home collectors”, circa 170 professionisti per SiCollection, che gestiscono la negoziazione one-to-one, in particolare nei casi di difficile esigibilità, contattando fisicamente il debitore e verificandone la posizione, per avere un panorama più ampio della solvibilità della controparte. La capacità di reddito, ad esempio, è una delle discriminanti.

Se questo processo non dovesse funzionare si passa al recupero giudiziale, spesso considerata «un'azione marginale», spiega **Andrea Clamer**, responsabile della divisione npl di Banca Ifis perché «è un procedimento più lungo e complesso, oltre che più oneroso» e viene usato come «incentivo alla soluzione stragiudiziale».

### Il valore del sottostante

Il discorso cambia quando a essere gestiti sono crediti legati al settore immobiliare. Come sottolinea **Oscar Pittini**, ceo di Hera International Real Estate, «qui è fondamentale riuscire a valorizzare l'immobile sottostante il credito».

Hera, ad esempio, immette quando necessario nuova finanza, con l'aiuto della banca, in modo da consentire

la ristrutturazione o la riqualificazione dell'immobile. In questo modo, spiega il ceo, «da un valore di mercato del credito al 20 - 30%», spiega Pittini, «dopo il nostro intervento di valorizzazione riusciamo a farlo valutare per il 50-70%».

Dopo averlo riqualificato, l'immobile viene venduto, «specialmente a operatori stranieri, provenienti soprattutto da Russia, Cina, Emirati Arabi e Qatar», dove, questi ultimi in particolare sono «in cerca di asset a reddito da 100 milioni in su». Il contro, in questo tipo di operazioni, è la tempistica, «i tempi di recupero sono lunghi, solitamente 12 -18 mesi», ma anche nel peggiore dei casi, ricorda Pittini,

»»»

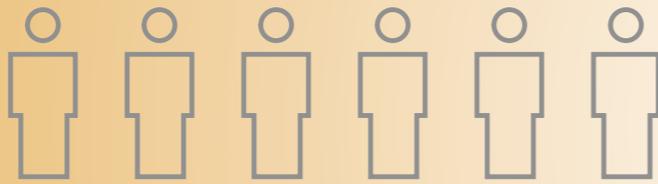


## UNA RAFFICA DI DEAL

**L**ultima, in ordine di tempo, ha visto come protagonista Pitagora, società che eroga finanziamenti alle famiglie, che ha perfezionato la sua terza operazione di cartolarizzazione di un portafoglio di crediti al consumo per un valore nominale di 525 milioni di euro. Poco prima è stato il turno di Creval, che ha annunciato la chiusura, con il Credito Fondiario, della cessione di un portafoglio, chiamato “Cerere”, costituito da esposizioni in sofferenza secured e unsecured per un valore lordo di libro di circa 314 milioni di euro. Ma queste sono solo due fra le ultime operazioni di cartolarizzazione o cessione di portafogli npl che hanno già fatto notizia in questo 2016. Anno che, secondo molti osservatori, riuscirà a eguagliare se non a superare il 2015 quanto a volumi di crediti deteriorati scambiati, ossia oltre 12 miliardi di euro.

Non sarà semplice, considerando che lo scorso anno è stato il teatro di operazioni molto rilevanti nel settore. Fra queste c'è stata la cessione da parte di UniCredit di npls per 625 milioni di euro all'americana Pra Group. Prima ancora Banca Ifis ha comprato tre portafogli di crediti deteriorati per circa 900 milioni di euro, il principale da Consum.it di Banca Monte dei Paschi per 650 milioni, e allo stesso tempo ha perfezionato la vendita di tre portafogli di npls del valore nominale complessivo di circa 1,4 miliardi di euro corrispondenti a 137 mila posizioni. Tuttavia, la principale operazione del settore, risalente a febbraio scorso, resta la vendita di Uccmb (2,4 miliardi di asset) da parte di UniCredit a Fortress e Prelios. 🏠

finance community  .it

 Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Milano

Per informazioni: [sara.venegoni@financecommunity.it](mailto:sara.venegoni@financecommunity.it)



Oscar Pittini

«il valore del credito raddoppia rispetto a quando viene acquistato». E il guadagno, oltre a quello economico, è anche legato alla «reputazione della banca stessa» e quindi alla «relazione con il cliente: la banca non è colei che mi ha abbandonato nel momento peggiore, ma mi ha aiutato a rivalorizzare il mio prodotto», aggiunge.

### Smettere di tergiversare

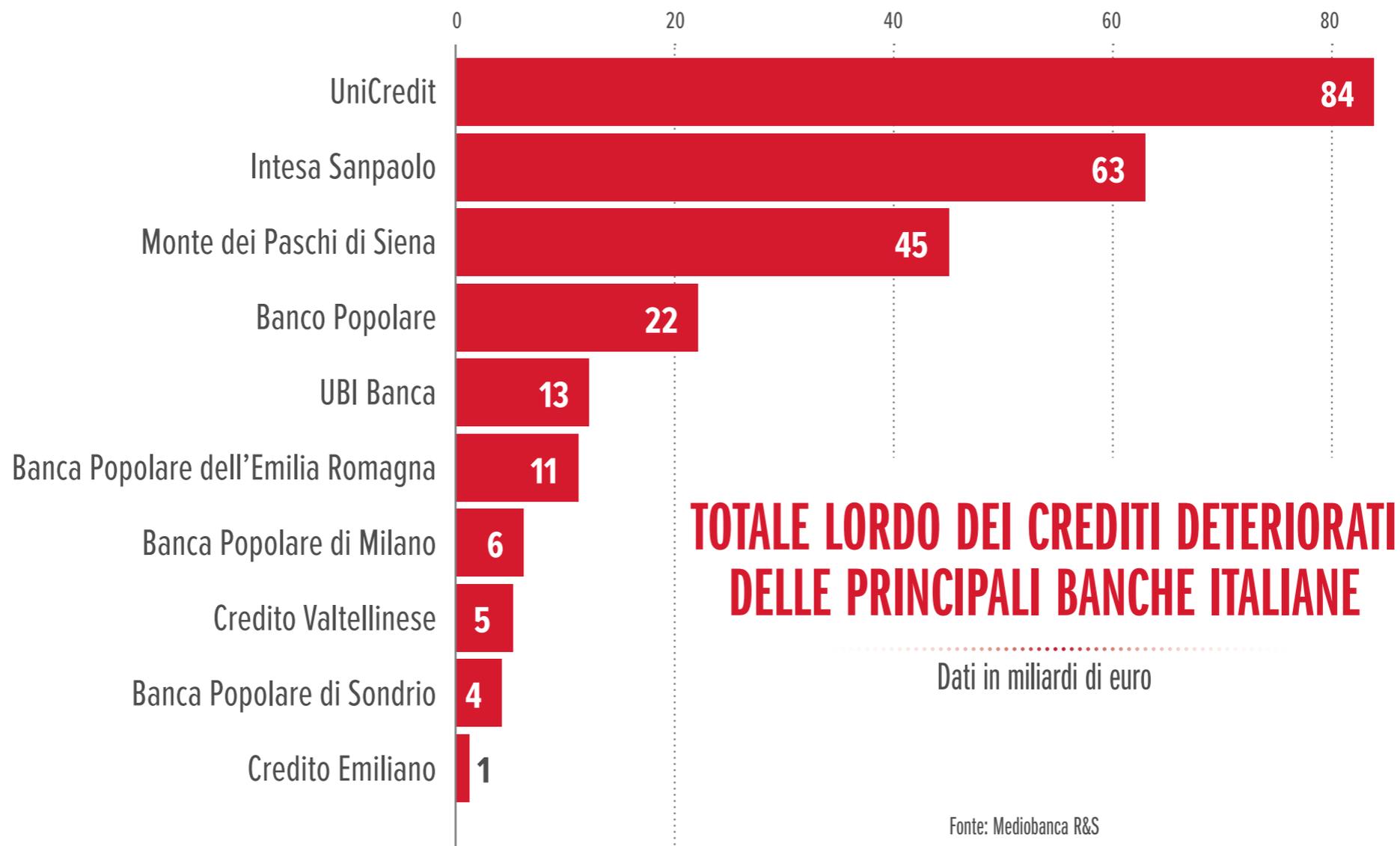
Nonostante, come evidenzia Pittini, esista «ancora una certa reticenza, da parte delle banche, ad aprire alcuni dossier a un esterno», il mercato dei non performing loans sta crescendo notevolmente: se infatti, come detto, nei primi nove mesi del 2015 i crediti deteriorati

venduti dalle banche ammontano a 12 miliardi di euro, per il 2016 gli analisti stimano scambi per ulteriori 20 miliardi.

A spingere ulteriormente il settore potrebbe essere anche la soluzione presentata dal governo, assieme alla Commissione europea, che prevede l'introduzione di una garanzia pubblica a sostegno della cartolarizzazione delle sofferenze bancarie (GACS). «Il mercato c'è – sottolinea Clamer - e in particolare il provvedimento stipulato dal governo dovrebbe contribuire a renderlo più liquido», ma soprattutto potrebbe avere un effetto psicologico importante: «Tanta era l'attesa di un intervento pubblico sul tema – aggiunge – che il fatto che ora sia stato presentato dovrebbe spingere molte banche ad agire concretamente senza più tergiversare, come succede in alcuni casi».

### Maggiore consapevolezza

Le banche, aggiunge, «hanno assunto una sempre maggiore consapevolezza della necessità di strutture specializzate nella gestione e nel recupero di questo tipo di crediti». Capire perché è, a suo avviso, semplice: «Innanzitutto perché il compito delle banche è quello di erogare crediti e non gestirne il recupero, la loro expertise è un'altra e spesso non hanno i numeri e i processi adatti alla riscossione del credito»



di conseguenza, affidare questo tipo di attività a un operatore «il cui core business è proprio la gestione di non performing loans è un vantaggio in termini di risparmio di tempo e risorse», senza contare che «in questo modo sia la banca che il servicer possono andare maggiormente incontro alle esigenze del

debitore». Infatti «un servicer esterno, al contrario della banca, ha più tempo a disposizione per recuperare il credito e di conseguenza può optare per soluzioni che vadano incontro al debitore, ad esempio decidendo di stabilire un rimborso a rate da 50 o 100 euro al mese». 🏠

# NPL il vero nodo da sciogliere è il prezzo

Con questo obiettivo Orrick assieme a Banca Akros, Prelios Credit Servicing e il fondo Christofferson Robb & Company, hanno pensato di dar vita alla prima bad bank privata.



**P**ensiamo a un mercato che vale 350 miliardi di euro. Una cifra enorme che a prima vista farebbe pensare a un business di una certa rilevanza. Peccato però che questo mercato sia fatto da crediti deteriorati, o non performing loans, e principalmente da sofferenze, che da sole valgono 200 miliardi di euro. Un “peccato” perché, se il banchetto c’è e il piatto è molto ricco, di fatto con i non performing loans (npl) si fanno ancora poche operazioni. Il motivo? Semplice: il prezzo.



Patrizio Messina

Come spiegano **Patrizio Messina** e **Gianrico Giannesi**, partner dello studio legale Orrick : «Il problema degli npls è che spesso questi crediti sono iscritti nei libri delle banche a valori bassi, in particolare a seguito delle attività di monitoraggio della Bce e della Banca d'Italia». Di conseguenza, quando si trovano a venderli sul mercato, «gli istituti sono poco propensi a cedere questi crediti a un prezzo ancora inferiore, come invece richiesto dagli investitori». Tradotto in cifre, «le sofferenze oggi sono in carico al sistema bancario al 56% - spiega **Riccardo Serrini**, amministratore delegato di Prelios -, mentre il mercato le compra attorno al 15-20%, che è, ad esempio, il valore dei crediti delle quattro banche

salvate (Banca Etruria, CariChieti, CariFe e Banca Marche, *ndr*)». Ne deriva quindi un gap «all'incirca di 25 punti percentuali» che «pesa almeno 50 miliardi di euro».

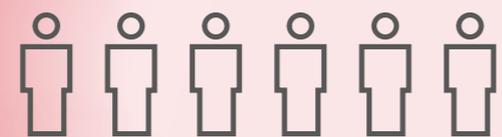
Un problema, questo, che i vari operatori del mercato stanno cercando in tutti i modi di risolvere. Ed è quanto vogliono fare proprio Orrick e Prelios Credit Servicing, i quali, assieme all'arranger Banca Akros, che ha agito con la direzione Corporate Finance guidata da **Duccio Galletti** coadiuvato dal responsabile Securitization structuring **Paolo Zisa**, e al fondo Christofferson Robb & Company (CRC), hanno presentato la propria "bad bank privata", o "Programma Multiseller Npl". Una soluzione che va ad aggiungersi a quella ideata nell'ottobre scorso, sempre da Orrick e da CRC assieme a Banca IMI, per acquisire, a stock, crediti venduti principalmente da banche di piccole dimensioni con un prezzo vicino a quello di mercato ([si veda il numero 46 di MAG](#)).

### Di cosa si tratta

«La piattaforma – spiegano gli avvocati Messina e Giannesi - permette alle banche di vendere i crediti in sofferenza secondo una modalità innovativa per il mercato italiano». In pratica, il veicolo "Multiseller Npl" può acquistare rapidamente, attraverso una

# I FINALISTI

## Finance *2016* Awards



by legalcommunity *.it*

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



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



Gianrico Giannesi

procedura e documentazione standardizzate, crediti in sofferenza fino a circa 5 miliardi di euro di valore lordo contabile, da qualsiasi banca interessata a cedere portafogli. Parliamo principalmente «di crediti secured ipotecari soprattutto corporate», aggiunge Serrini, che sono più difficili da piazzare per via delle incertezze legate ai tempi di realizzazione del credito, ma «anche crediti corporate unsecured di primo grado», a esclusione quindi di piccoli crediti retail.

La prima cessione, che ha visto la partecipazione di sei banche (fra le quali Banca Popolare di Milano, Banca di Credito Popolare, Banca di Piacenza, Cassa di Risparmio di San Miniato e Banca Valsabbina), ha riguardato crediti di natura ipotecaria per il 99% del

portafoglio, a fronte della quale il veicolo Multiseller npl ha emesso due classi di titoli fra loro subordinate: Christofferson Robb & Company ha sottoscritto la classe junior, mentre le banche cedenti hanno sottoscritto i titoli senior.

### Una vera e propria bad bank

«Lavorando da tanti anni come *arranger* di cartolarizzazioni – racconta Paolo Zisa, volevamo vedere se attraverso questo strumento le banche riuscivano a smobilizzare i crediti e a venderli sul mercato». In questo senso, «lo sforzo che abbiamo fatto con Banca Akros e successivamente con Prelios Credit Servicing – aggiunge Messina - è stato quello di immaginare una piattaforma dove le banche partecipino attivamente proponendo la valutazione e quindi la possibile vendita dei loro portafogli, mettendo insieme i crediti con diversificazione e caratteristiche tali da massimizzare il prezzo e sottoscrivendo le obbligazioni senior emesse dal veicolo dell'acquirente».

In questo senso, sostiene l'avvocato Giannesi, la struttura si presenta sul mercato come «una vera e propria bad bank» innanzitutto perché «si finanzia emettendo due classi di titoli, dove i più rischiosi sono sottoscritti dal fondo», e, in secondo luogo, perché «è una struttura aperta».



Riccardo Serrini

Il programma prevede infatti l'acquisto continuo di crediti per 12 mesi, arco di tempo in cui «non solo le banche aderenti possono immettere nuovamente altri npls – evidenzia Giannesi -, ma altre possono partecipare seguendo una documentazione che è standardizzata».

### **Velocità e diversificazione**

La standardizzazione è uno dei punti di forza dell'iniziativa. Come osserva Serrini, che con Prelios svolge il ruolo di servicer della cartolarizzazione, si occupa della gestione del recupero del credito, ed è valutatore indipendente dei vari crediti conferiti dalle

banche, «la struttura standardizzata della piattaforma fa sì che la procedura di acquisto del credito sia rapida: la banca, di fatto, deve solo presentare i crediti che vuole vendere e dopo una due diligence che dura poche settimane può già decidere se venderli o no». La valutazione, inoltre, «viene fatta linea per linea e su tutti i crediti, valutandone tutti gli aspetti, da quelli giudiziari legati al sottostante fino al valore stesso del credito e di conseguenza il prezzo è stabilito su ogni singolo asset». Questo garantisce anche una «notevole diversificazione del portafoglio per chi sottoscrive» che, assieme alla «presenza di un investitore terzo importante» e «all'uso dello strumento della cartolarizzazione» fanno sì che il costo medio ponderato del capitale (il Wacc, ossia il costo per raccogliere capitale da terzi ndr) sia più basso rispetto a quello di mercato. Si tratta quindi di un'operazione «veramente rivoluzionaria», aggiunge, una «bad bank con una struttura leggera in termini di organizzazione e di costi» nonché «un modo con cui le banche possono vendere i propri npls in tempi veloci e limitando le perdite».

Con la diversificazione del rischio di una struttura multiseller e al ricorso alla leva finanziaria, «è stato possibile ridurre il gap di prezzo e quindi permettere la cessione di questi crediti in sofferenza», evidenzia Zisa, sottolineando, in particolare, che l'aiuto è per banche di qualsiasi dimensione, «da quelle più piccole

che spesso non riescono a far fronte da sole a un'operazione di cartolarizzazione», alle più grandi «che anzi possono giovare della diversificazione del rischio e dei vantaggi dati dalla struttura finanziaria».

### Il confronto con Banca d'Italia

Raggiungere questa soluzione è stato frutto del lavoro di due anni da parte dei team. Un lavoro che, sul fronte legale, ha compreso anche un «continuo confronto con il regolatore, quindi Banca d'Italia», spiegano gli avvocati, che si è basato principalmente sulla possibilità di ottenere il deconsolidamento dei crediti dai bilanci della banca. «La sfida principale – raccontano Messina e Giannesi- è stata quella di ipotizzare una struttura che permettesse il deconsolidamento degli asset da ciascun portafoglio e l'unione dei crediti all'interno di una struttura di cartolarizzazione in modo da creare un portafoglio unico per la Spv e per l'investitore», e di conseguenza una piattaforma per npl «in cui convivessero titoli junior e senior con profili di rischio e rendimento diversi tra loro». Come tutte le operazioni fatte per la prima volta, fa eco Zisa, «la difficoltà è stata nel far quadrare tutti gli aspetti finanziari e normativi e gestire le complessità tipiche di una struttura multioriginator». Nonostante le difficoltà, il risultato è stato quello di aver trovato una soluzione che ha «superato queste complessità» e che

««Il progetto è estremamente innovativo e unico nel suo genere, perché lavora senza alcun sostegno pubblico o garanzia ma ha il supporto di un investitore qualificato che, alla fine, si accolla il rischio... Questo è un unicum creato in Italia che non escludo verrà copiato in altri Paesi»

*Patrizio Messina*

«sta operando sul mercato consentendo alle singole banche di entrare celermente in una piattaforma già strutturata e organizzata». «Il progetto è estremamente innovativo – sostiene Messina – e unico nel suo genere, perché lavora senza alcun sostegno pubblico o garanzia ma ha il supporto di un investitore qualificato che, alla fine, si accolla il rischio». In Europa, nota l'avvocato, non ci sono tanti esempi di bad bank private come questa, la maggior parte sono pubbliche, e aggiunge: «Questo è un unicum creato in Italia che non escludo verrà copiato in altri Paesi». 🌐



# IL "SUPERFRANCO" Non schiaccia la Svizzera

di Laura Morelli

**E**ra poco più di un anno fa quando la Banca nazionale svizzera (Bns) decise di mettere fine al cambio fisso tra il franco e l'euro. Una decisione inevitabile, perché la svalutazione della moneta unica stava costringendo l'istituto a usare sempre più liquidità per mantenere il rapporto di 1,2 franchi per 1 euro, ma che provocò comunque una grande sorpresa sui mercati. Il franco svizzero si impennò quasi immediatamente e il rapporto euro-franco tornò all'1 a 1, dove si trovava nel 2011 prima del cambio fisso, facendo temere per la tenuta delle esportazioni, uno dei pilastri del pil elvetico. Da allora, in effetti, tra gennaio e settembre del 2015 l'export del Paese nell'eurozona è diminuito dell'8%, stando a quanto riportato da Bloomberg, la Bns ha chiuso con perdite per oltre 23 miliardi di franchi e la disoccupazione è cresciuta del 7,6 per cento rispetto a 12 mesi fa, raggiungendo quota 3,7 per cento su base annua. Ma gli sforzi della Bns per frenare l'ascesa del franco, ad esempio acquistando in euro e in altre valute e agendo con tassi negativi,

sono serviti: l'economia svizzera si è difesa meglio del previsto. La battuta d'arresto dovuta al superfranco c'è stata, ma la recessione è stata evitata e i danni sono stati contenuti.

Nel 2015, ad esempio, il Pil ha avuto il segno negativo solo nel secondo trimestre e l'anno si è chiuso in crescita dello 0,8%. Per il 2016 invece la Segreteria di Stato dell'economia stima un +1,5%. Nel complesso le esportazioni, in buona misura basate su beni e servizi ad alto valore aggiunto, sono state colpite in misura ridotta e allo stesso tempo i consumi interni hanno tenuto, favoriti anche dal costo inferiore dei beni importati proprio grazie al superfranco. Considerando anche gli accordi per il rientro dei capitali dalle banche elvetiche, il 2015 non è certamente stato l'anno della Svizzera, ma il Paese resta uno dei principali attori sui mercati e il franco è ancora una moneta rifugio per gran parte degli investitori. 🇨🇭



# OBIETTIVO RATING DI LEGALITÀ

Parla Maurizio Raffaini, general counsel di Nexive a cui l'Antitrust ha appena rinnovato le tre stelle per il 2016-17. «Bisognerebbe rendere economicamente vantaggioso essere compliant»

**S**i chiama rating di legalità ed è una sorta di “bollino blu” per gli imprenditori virtuosi dal punto di vista della legge ma anche della gestione economica. Entrato in vigore nel 2013 grazie a un accordo tra Anac, Antitrust – l'Autorithy a cui spetta l'assegnazione - e Confindustria, il rating ha piano piano suscitato l'interesse di sempre più imprese. Dalle 441 del 2014 si è, infatti, passati alle 1.541 del 2015, con un incremento del 243%. Mentre sono saliti da 183 a 1.083 i rating attribuiti. Ma a



Maurizio Raffaini

essere aumentati sono anche i rifiuti dell'Authority, dai 6 del 2014 ai 66 del 2015, a dimostrazione che non si tratta di una semplice formalità.

Il rating, infatti, ha effetti concreti sull'attività delle aziende, visto che è uno dei criteri tenuti in considerazione per la concessione di finanziamenti pubblici e per l'accesso al credito bancario. Per questo motivo la sua assegnazione è legata al rispetto di una serie di requisiti giuridici che aumentano se l'azienda punta a ottenere il massimo punteggio: le tre stelle.

Al momento, nel nostro Paese sono solo 70 le aziende che hanno ottenuto questo riconoscimento e tra queste c'è Nexive, primo operatore postale privato, parte del gruppo olandese postNL. «La nostra azienda aveva già ottenuto le tre stelle nel 2013 e quest'anno l'Antitrust ha rinnovato anche per il biennio 2016-2017 il massimo punteggio», racconta il general counsel **Maurizio Raffaini** che ha spiegato a *MAG* qual è l'impegno della sua azienda sul fronte della legalità.

**Le aziende che hanno richiesto il rating sono cresciute molto negli ultimi anni, eppure, se paragonate al numero totale delle imprese che operano nel nostro Paese, sono ancora poche. Qual è il motivo secondo lei?**

Secondo me il punto è che in Italia, ancora oggi, parlare di legalità o di contrasto alla corruzione è tutt'altro che scontato. Certo, ci sono anche i clienti che si rivolgono a noi perché sanno che siamo sensibili a certi temi ma la maggior parte di loro è interessata più che altro al risparmio.

**È un problema di mentalità quindi?**

Sì, esattamente. In Italia domina ancora l'idea che per fare business bisogna essere più furbi degli altri e non più onesti. La compliance viene vista come una perdita di tempo, un fastidioso obbligo formale che non accresce il tuo business.



## E come si potrebbe fare per cambiare le cose?

Forse bisognerebbe rendere economicamente vantaggioso essere “legali”.

## Che cosa intende?

In realtà questa è una proposta vera e propria che come Nexive abbiamo già presentato nel corso di un recente confronto con l'Anac e l'Antitrust. Stiamo spingendo perché le tre stelle non abbiano solo un valore formale. Non siano cioè solo un distintivo da appuntarsi sulla casacca.

## Ma avere tre stelle consente di ottenere credito dalle banche...

E questo è sicuramente importante per le piccole e medie imprese ma per una multinazionale non è certo questo il problema. La cosa

che interessa alla nostra azienda, come alle altre società di grandi dimensioni che rispettano la legalità, è che questa attenzione venga riconosciuta all'interno dei bandi di gara. In pratica abbiamo chiesto che il rating sia introdotto come requisito aggiuntivo e premiante per l'assegnazione di un appalto pubblico all'interno del nuovo codice.

## E l'Anac come ha reagito?

Sia Anac che Antitrust si sono dette molto interessate ma non spetta a loro riformare concretamente il codice degli appalti. Sarà il legislatore a decidere e noi cercheremo di contribuire al dibattito mettendo a disposizione tutta la nostra esperienza.

## Come è nato l'interesse di Nexive per il rating di legalità?

La nostra sensibilità per il tema della legalità nasce ben prima



**«La legalità c'è e deve esserci in tutto quello che facciamo perché è l'unico modo che conosciamo per fare business. Fuori da questo non esiste nient'altro»**





# inhousecommunity

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



dell'istituzione del rating. Si può dire che l'attenzione alla compliance e al rispetto delle norme facciano parte del Dna della nostra azienda. Quando però due anni fa è stata data alle aziende la possibilità di ottenere il rating e quindi di certificarsi abbiamo deciso di aderire per sancire ancora di più il nostro impegno.

### **Cosa intende quando dice che la legalità fa parte del Dna della vostra azienda?**

Mi riferisco al fatto che per la nostra casa madre (che è olandese) parlare di legalità come di un "di più" è una cosa incomprensibile. La legalità c'è e deve esserci in tutto quello che facciamo perché è l'unico modo che conosciamo per fare business. Fuori da questo non esiste nient'altro.

### **Eppure ottenere le tre stelle obbliga le azienda a rispettare una serie di requisiti spesso impegnativi...**

È vero, però per noi si è trattato solo di un adeguamento formale. Ci siamo limitati a riportare sotto forma di documentazione tutte le attività di prevenzione e controllo, così come i protocolli e i codici di autoregolamentazione che già avevamo istituito.

### **Per ottenere le tre stelle l'Antitrust richiede di adottare modelli organizzativi di prevenzione e di contrasto della corruzione. Come siete organizzati da questo punto di vista?**

Da ormai tre anni abbiamo rafforzato la struttura interna di risk management, a capo della quale ora c'è un ex ufficiale dell'arma dei carabinieri.



Maurizio Raffaini

«Io penso che per gestire la legalità all'interno di un'azienda sia fondamentale conoscerne il funzionamento, il business e anche i problemi»

### Come opera questa struttura?

Si occupa di verificare il rispetto della compliance da parte di tutti i dipartimenti aziendali e anche da parte dei nostri fornitori. E quando parlo di compliance non mi riferisco solo alla legge 231 ma anche a tutta una serie di protocolli interni a Nexive che ci vengono richiesti dalla casa madre.

### Può farci qualche esempio?

Potrei citarles il fatto che utilizziamo un sistema informatizzato per il calcolo del rischio di ogni area aziendale e di ogni singolo fornitore. Ovviamente questo sistema è nato da un lungo lavoro durante il quale ci siamo appoggiati anche a dei consulenti esterni.

### Che cosa verificate dei vostri fornitori?

Verifichiamo, ad esempio, il fatto che siano affidabili nei pagamenti dei loro obblighi contributivi, retributivi e assicurativi. Ma anche che tipi di contratti usano per il personale, che impatto ha la loro attività sull'ambiente, ecc. Infine chiediamo sempre di fornirci eventuali certificazioni a conferma della loro compliance.

### Secondo lei la gestione (e quindi il rispetto) della compliance e della legalità potrebbero essere gestite da un'azienda solo con l'aiuto di legali esterni, senza un dipartimento in house?

Non credo che sarebbe una scelta né saggia né

efficace. Si può fare compliance in tanti modi, anche stampando le norme della 231 da internet e prenderle così come sono, senza calare i concetti giuridici nella realtà dell'azienda. Ma, mi chiedo, è questo il modo più corretto? Io penso che per gestire la legalità all'interno di un'azienda sia fondamentale conoscerne il funzionamento, il business e anche i problemi. Conoscenze che, a mio parere, può avere solo un legale interno. È pur vero che moltissime aziende utilizzano la consulenza dei legali esterni per ottenere il rating di legalità. 





# IL PROJECT FINANCE al servizio del sociale

Viene da UBI Banca il primo finanziamento da 8 milioni di euro destinato a una onlus. Lo scopo? La riqualificazione di una casa di riposo. Ma anche posizionarsi su un mercato che vale 67 miliardi di euro.

È un business sottovalutato, spesso messo in secondo piano rispetto a quelli tradizionali, o considerato “una tantum”. Ma il terzo settore racchiude invece interessanti opportunità anche per i professionisti della consulenza. Per capirlo basta guardare i numeri: stando all’ultima ricerca dell’Unicredit Foundation e Ipsos, il terzo settore in Italia non solo dà lavoro a oltre 650 mila persone, ma ha un giro d’affari di circa 67 miliardi di euro, superiore rispetto all’intero settore della moda made in Italy (55 miliardi i ricavi al 2013).

E continua ad aumentare. L’“Osservatorio Ubi Banca su finanza e terzo settore” rivela infatti che nel 2014, tra le imprese sociali che prevedono di fare investimenti, la percentuale di chi intende fare ricorso al sistema bancario per portarli avanti è cresciuta del 8,5%. Inoltre, il numero di istituti di credito con cui le cooperative sociali intrattengono rapporti è aumentato: il 43,2% delle 250 cooperative sociali intervistate dichiara di avere relazioni con due banche (+5,4 % rispetto al 2013) e il 28,4% con più di due. Segno che «il bisogno c’è e va intercettato», afferma

**Lorenzo Fidato**, responsabile Project & Real Estate Finance di UBI Banca. Ed è proprio quello che ha fatto il gruppo, il quale, dopo la costituzione della divisione UBI Comunità e l'introduzione dei Social Bond nel 2012, ha presentato a fine 2015 il primo Project Finance Sociale in Italia, strutturato dal team di Project e Real Estate Finance guidato da Fidato e composto da **Nicola Porcari** e **Pierluca Collini**, assieme con il team di UBI Comunità gestito da **Guido Cisternino** e coadiuvato da **Gianluigi Casotti** e **Stefano Cortesi**.

### Di cosa si tratta

«L'operazione – spiega Fidato - consiste in un finanziamento pari a 8 milioni di euro in favore di TSC Onlus di Torino per la riqualificazione della residenza sanitaria per gli Anziani “Istituto Buon Riposo” di Torino e per il “Progetto Alice”, finalizzato al miglioramento dell'assistenza agli anziani e alla creazione di una rete di servizi a favore della comunità locale».

In sostanza, attraverso lo strumento project finance, la banca destina all'iniziativa sociale una parte delle commissioni di strutturazione del finanziamento project e, in via continuativa, una parte del margine nella misura in cui l'iniziativa raggiunga i suoi obiettivi sociali misurabili in maniera efficace nel tempo.

Nel dettaglio, la struttura dell'operazione si distingue in quattro linee di credito: una senior di circa 6 milioni di euro a 16 anni per i lavori di ristrutturazione e riqualificazione della residenza sanitaria, una “Working Capital” di circa 1 milione, per la gestione del capitale circolante, una “Iva” pari a circa 500 mila euro, per far



Lorenzo Fidato,

fronte al fabbisogno Iva generato dai lavori di ammodernamento, e infine una linea derivato di circa 500 mila euro a copertura del rischio tasso del beneficiario. Il rimborso del finanziamento avviene invece con i flussi di cassa generati dall'erogazione dei servizi assistenziali.

### Un sostegno duraturo

«A differenza dei bond sociali – evidenzia Fidato – in cui la banca emette un bond e devolve gratuitamente una quota a una società no profit come una tantum, con il project finance possiamo



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

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

## Lo studio legale globale

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

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

大成 **DENTONS**

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

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



**«A differenza dei bond sociali in cui la banca emette un bond e devolve gratuitamente una quota a una società no profit come una tantum, con il project finance possiamo garantire il sostegno di iniziative in campo sociale che sia duraturo e continuativo nel tempo»**



garantire il sostegno di iniziative in campo sociale che sia duraturo e continuativo nel tempo». Nel caso specifico, aggiunge Fidato, «con questo sistema l'Istituto Buon Riposo potrà realizzare le opere di riqualificazione e di ammodernamento alla struttura» ma anche «sviluppare nel tempo una serie di nuovi servizi di natura sanitaria e assistenziale, anche a domicilio a favore della cittadinanza, integrando e ampliando le risorse messe a disposizione dal Comune di Torino, grazie alle contribuzioni retrocesse dalla banca». In questo contesto, il team è già a lavoro sul secondo project finance sociale, con l'idea, sostiene Fidato, di «posizionarci quali leader in questo mercato».

### **Innovazione e fidelizzazione**

Oltre al fattore innovativo - per la prima volta in Italia il project finance viene usato per un'iniziativa promossa da un ente non profit - l'operazione è significativa per la banca perché innanzitutto garantisce «la prospettiva di un business ripetitivo», sottolinea Fidato, ma anche «una fidelizzazione maggiore del cliente attraverso il riconoscimento da parte di UBI Banca, contestualmente all'erogazione del finanziamento, di oltre 18 mila euro a titolo di liberalità per sostenere i costi iniziali del "Progetto Alice"».

Dall'altro lato, aggiunge il responsabile, «attraverso il project finance sociale non solo viene garantito il sostegno finanziario, in forma continuativa, a una iniziativa sociale che probabilmente avrebbe incontrato difficoltà nell'accesso a fonti o canali di finanziamento diretto», ma la banca, attraverso un meccanismo di monitoraggio degli obiettivi, «si fa indirettamente "garante" della Onlus aumentando così le sue possibilità di accedere a ulteriori forme di finanziamento in futuro».

### **Impresa sociale**

Ciò è possibile soprattutto perché, come spiega Fidato, «la banca monitora continuamente l'andamento del progetto». All'occorrenza, infatti, un valutatore indipendente selezionato dal gruppo misura il



livello di raggiungimento degli obiettivi dell'iniziativa «per controllare il progetto nel tempo ed evitare che possano esserci comportamenti opportunistici da parte della società», spiega il banker. Tutte le fasi del project finance sociale vengono infatti svolte «nella stessa maniera e con gli stessi strumenti impiegati nelle altre operazioni di questo genere», sottolinea, e di conseguenza «così come la scelta dello sponsor in un project finance si basa su determinati criteri, anche la onlus o la cooperativa beneficiaria deve rispondere a dei requisiti, come ad esempio avere tutti i documenti in regola e un progetto ben definito». In pratica, «la onlus deve agire come un'impresa a tutti gli effetti, che realizza un progetto e porta avanti il proprio business». Solo così, infatti, le imprese sociali del terzo settore potranno davvero attirare l'interesse del sistema bancario. E magari dare vita a sinergie utili e significative per l'economia e la comunità. 🎁

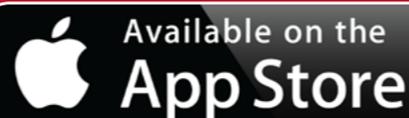
# SCARICA GRATIS

**GENERAL COUNSEL E-BOOK 2015**

In collaborazione con

Partner

Amendolito & Associati  
BN I&P  
BOURSIER NUTTA I&P PARTNERS  
CJM & P  
LABLAW  
LGV  
ORSINGERH ORTU  
ICM Advisors





# CINQUE IDEE per cambiare (davvero) il notariato

Parla Ludovico Maria Capuano,  
presidente dei giovani  
professionisti. Dall'accesso  
semplificato alle tariffe passando  
per l'applicazione della sharing  
economy alla gestione degli studi.

**C**i sono professioni che sono più immuni delle altre ai cambiamenti. Professioni che si reggono su regole e meccanismi consolidati e che anche quando vengono sfiorate

da qualche riforma sembrano realizzare la profezia di Tancredi ne *Il Gattopardo*: "Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi". È questo il caso del notariato. Una professione che finora ha vissuto solo

timide e parziali riforme che non sono riuscite a risolvere né i problemi che da sempre affliggono la categoria, come il basso numero dei notai, né quelli nuovi come la crisi economica che ha aumentato i costi e abbassato gli utili dei



Ludovico Maria Capuano

professionisti. Oggi però qualcosa inizia a muoversi. Il notariato, durante il 50esimo congresso nazionale che si è svolto a Milano lo scorso novembre, ha infatti iniziato a parlare, per la prima volta, di “imprese notarili”, di “apertura al mercato dei servizi” e anche di “riforma dell’ordinamento del notariato”. «Un segnale importante», secondo **Ludovico Maria Capuano**, presidente dell’Associazione dei giovani notai, che tuttavia ricorda: «La riforma

dell’ordinamento è importante ma ci sono tante piccole cose che possono essere fatte già oggi».

### ACCESSO MENO RIGIDO



Una di queste riguarda, ad esempio, un tema molto caro a Capuano: quello della carenza di notai su cui è recentemente intervenuto il governo con il decreto legge sulla concorrenza. «Per risolvere il problema della carenza di professionisti, il ddl ha aumentato il numero dei notai che passano da uno ogni 7.000 abitanti a uno ogni 5.000. Peccato però che così facendo non si vada al cuore del problema. Meglio sarebbe stato intervenire su ciò che blocca davvero l’accesso alla professione come il

fatto che, al momento, gli aspiranti notai possono tentare l’esame solo tre volte», spiega Capuano. Ed è proprio sul numero massimo di tre consegne che il presidente dei giovani notai vorrebbe intervenire: «Noi proponiamo di cambiare il meccanismo e di consentire a tutti, indipendentemente dal numero di consegne, di partecipare a cinque sessioni. Riteniamo, infatti, che questo cambierebbe la disposizione mentale ed emotiva con cui si affronta l’esame. Inoltre, per aumentare il numero dei notai, si potrebbe anche aprire l’esame di ammissione alla professione agli avvocati con almeno tre anni di esperienza».

### PAGARE I PRATICANTI



Ma questa non è l'unica idea innovativa (e sovversiva) per la categoria notarile proposta da Capuano. Secondo lui, infatti, tutta la professione andrebbe ripensata «alla luce dei tempi», soprattutto per quanto riguarda i costi di accesso alla professione.

«Una delle cose che oggi, anche a causa della crisi economica, non sono più sostenibili è il fatto di dover studiare per così tanti anni senza avere una minima entrata». Per questo motivo il notaio ha avanzato l'idea di introdurre un pagamento, anche minimo, per i giovani praticanti che svolgono una vera attività lavorativa. «È da anni che si parla della cosiddetta "crisi vocazionale" e del fatto che i giovani non vogliono più fare i notai ma anche in questo caso non ci si concentra sul vero problema. E cioè il fatto che diventare notaio costa molto e oggi i giovani e le loro famiglie, uscite impoverite dalla crisi degli ultimi anni, non sempre riescono ad affrontare così tanti anni di sacrifici economici».

## PARCELLE TRASPARENTI



La crisi economica e il modo in cui ha cambiato la professione è un tema molto caro al notaio Capuano che lo ha analizzato non solo dal punto di vista del professionista ma anche da quello del cliente. «In questa fase economicamente così difficile – spiega Capuano - le persone sono ancora più attente ai costi. Compresi quelli che affrontano quando si rivolgono al notaio. Se una volta, infatti, certe parcelle erano sostenibili da molti e il professionista non aveva alcun bisogno di giustificarle, oggi non è più così. Il cliente vuole – a ragione – sapere quali sono le voci di costo». Per questo motivo secondo il notaio, un'altra misura che andrebbe a beneficio di tutta la categoria è quella di promuovere un'operazione

di trasparenza che chiarisca davvero ai clienti quanta parte dei soldi che pagano va al notaio e quanta invece finisce in imposte dovute allo Stato.

## TARIFFE



Allo stesso modo, secondo il notaio, sarebbe importante che anche i colleghi facessero un passo verso i clienti: «Come notariato, secondo me, dovremmo pensare di rivedere il carico previdenziale che pesa sugli atti delle imprese. Sarebbe un modo importante per venire incontro agli imprenditori visto che noi stessi viviamo le difficoltà di tenere in piedi un'attività». Ma non solo. Per scardinare davvero quel pensiero comune che vede nella

figura del notaio più un costo che un beneficio, secondo Capuano, bisognerebbe ripensare al pezzo degli atti obbligatori. «Nel momento in cui lo Stato decide che il cittadino deve rivolgersi obbligatoriamente a un pubblico ufficiale per quel determinato atto, allora dovrebbe farsi carico anche di fissare una tariffa precisa. Questa cosa andrebbe sicuramente a vantaggio non solo dei cittadini ma anche dei piccoli notai che non hanno il potere contrattuale dei grandi studi».



Ed è ancora ai piccoli notai che Capuano pensa quando ci spiega quella che è, forse, la più originale e

innovativa tra le sue idee: la sharing economy applicata al notariato. «Gli studi di oggi sono figli di un'altra epoca. Quella in cui il digitale non esisteva e c'era quindi bisogno di molto personale per gestire la burocrazia». Oltre a questo, dall'inizio della crisi economica, il lavoro dei notai si è ridotto del 50% e gli studi si sono riempiti di personale che non ha (quasi) più nulla da fare. «La soluzione, secondo noi, potrebbe essere la creazione di uno strumento giuridico nuovo, una sorta di staff leasing, che consenta di prestarsi i collaboratori pur non essendo associati».

Essere associati, infatti, permette di condividere dipendenti e tecnologie, ma obbliga anche a mettere in comune utili ed eventuali perdite. «Una conseguenza – spiega Capuano – che scoraggia molti notai dal fare questo passo anche se ormai quasi necessario visto che pochi colleghi riescono a mantenere uno studio in totale autonomia».

Eppure proposte come questa hanno finora raccolto più diffidenza che consensi. Il motivo? «La predisposizione dei notai a essere 'un singolo contro tutti', un solitario refrattario ai cambiamenti e alle novità come per esempio quelle tecnologiche». Secondo Capuano invece, l'unico modo per mettere davvero la professione notarile al passo con i tempi è intraprendere una strada che passi dalle tecnologie per raggiungere l'obiettivo di uno studio «completamente paperless». «Solo così sarà possibile un vero recupero di valore economico dell'attività notarile». Nessun timore quindi per gli apocalittici scenari che prevedono un futuro fatto di servizi legali completamente automatizzati? «Al di là delle esagerazioni romanzesche, bisogna ammettere che il tema è molto attuale. Questo non significa però che le macchine si sostituiranno completamente ai notai. Direi piuttosto che questa è la giusta occasione per cercare di dare ancora più valore all'elemento umano che caratterizza la nostra professione e che la rende unica». 🎁

# QUANTI DUBBI SUL **Dubbio**

Il Cnf si prepara a fare l'editore con un progetto generalista d'informazione affidato a Piero Sansonetti. Ma tra gli avvocati nascono voci critiche. E l'Oua censura l'iniziativa del Consiglio.

Lo scorso 17 dicembre, il Consiglio nazionale forense (Cnf) ha diffuso una nota stampa in cui ha annunciato l'imminente realizzazione di un progetto editoriale del tutto inedito nella storia del massimo organo di rappresentanza istituzionale dell'avvocatura italiana. Non l'ennesima raccolta di leggi o sentenze. Non un qualunque almanacco degli atti congressuali dal dopoguerra ai giorni nostri. Nemmeno una pubblicazione periodica in stile *house organ* con il calendario aggiornato di convegni e corsi di





Piero Sansonetti

aggiornamento accompagnati da interventi a firma di colleghi sulle ultime novità normative in materia fiscale o di diritto del lavoro.

Nulla di tutto questo.

Si tratta di un vero e proprio quotidiano cartaceo, con tanto di sito internet e web-tv, di informazione generalista. Direzione affidata a **Piero Sansonetti** già direttore di *Liberazione* (testata di Rifondazione Comunista), collaboratore del

*Riformista* (il cosiddetto foglio di sinistra), direttore di *Calabria Ora* e infine fondatore e direttore de *Il Garantista*. Non stupisce, quindi che *Il Dubbio* si presenti come il «quotidiano dei garantisti». «È una novità assoluta nel panorama editoriale italiano», ha spiegato il presidente **Andrea Mascherin**, quando ha presentato il progetto durante l'Agorà degli Ordini. «Nessuna professione ha avviato un progetto di questo genere, che si caratterizzerà per la sua natura assolutamente non autoreferenziale, rivolta alla cittadinanza e aperta al dibattito su tutti i grandi temi sociali, con lo sguardo volto ai diritti delle persone, proprio degli avvocati».

### LA CENSURA DELL'OUA

Tutto bene dunque? Non proprio. Nelle settimane seguite all'annuncio del Cnf all'interno del variegato corpo dell'avvocatura sono cominciati a montare i malumori e le perplessità dei legali italiani nei confronti di questa iniziativa.

L'atto politicamente più rilevante, comunque, è arrivato lo scorso 29 gennaio quando, con una delibera assembleare, l'Oua (organismo unitario dell'avvocatura) ha ufficialmente censurato *Il Dubbio*. Il motivo? Il Cnf, mettendo in pista questo progetto, avrebbe travalicato le proprie competenze. Infatti, sostiene l'Oua, data la sua natura "politica", questo progetto sarebbe in «contrasto con gli art. 35 e 39



Andrea Mascherin

della legge professionale che dispongono la separazione tra le funzioni istituzionali e le scelte politiche dell'avvocatura riservate, dall'art. 39, al Congresso e al suo organo esecutivo». Detta in breve, secondo l'Oua, il Cnf non potrebbe fare un giornale, perché questo tipo di iniziativa non sarebbe compresa tra le funzioni che l'organo di rappresentanza istituzionale dell'avvocatura avrebbe titolo a svolgere. Inoltre, nota l'organismo politico dei legali italiani, la realizzazione di questo

progetto determinerà «un impegno di spesa che, per quanto è dato sapersi, sembrerebbe essere posto inizialmente a carico delle risorse degli avvocati italiani e, a regime, potrebbe anche prevedere l'ingresso di capitali esterni per la raccolta pubblicitaria, in grado di condizionare le stesse scelte editoriali».

### LE PERPLESSITÀ DELL'ANF

Alcune settimane prima, a dirsi perplesso



Luigi Pansini

è stato anche il numero uno dell'Anf, **Luigi Pansini**. E pure in questo caso, il dubbio sul *Dubbio* è stato affidato a un atto pubblico, ossia una lettera

aperta inviata da Pansini a Mascherin. Per l'Anf questo progetto «sembra presentare più rischi che vantaggi per l'intera avvocatura».

Prima di tutto, Pansini è preoccupato di un possibile effetto boomerang. «Il Consiglio nazionale forense è un soggetto istituzionale e lascia un po' sorpresi che "l'istituzione" possa avere un suo organo di stampa. È evidente, quindi, il rischio di una formale autoreferenzialità del Consiglio nazionale forense e, quel che è peggio, dell'avvocatura italiana, mentre oggi tutti noi abbiamo bisogno di recuperare, presso la società civile, le istituzioni e la politica, un'immagine e un'autorevolezza fortemente sbiadite sia



dalla crisi economica degli ultimi anni che da oggettive difficoltà e incertezze al suo interno».

Ma le perplessità espresse dall'Anf «sono anche di natura economica, legate ai costi per la redazione del quotidiano e il mantenimento annuo della struttura, con l'aggravante circostanza che il settore dell'editoria, specie se generalista, è costantemente in perdita».

E se proprio si vuol ragionare in termini editoriali, Pansini pone un punto cruciale: «Non è dato comprendere al momento chi debbano essere i lettori del quotidiano, quale effettiva utilità porti all'avvocatura la trattazione di argomenti di politica estera, costume, società, economia». «Quelle stesse risorse economiche», osserva il presidente dell'Associazione nazionale forense, «potrebbero essere annualmente destinate agli avvocati, ai più giovani, alle donne, a quelli in una situazione di momentanea difficoltà, ovvero per individuare nuovi ambiti di intervento e operatività per la nostra professione».

## QUALE AVVOCATURA

«Giornale, sito e web Tv saranno l'espressione delle idee dell'avvocatura italiana, della sua cultura, dei suoi valori», si legge nel comunicato con cui il Cnf ha preannunciato il lancio della nuova testata. Il riferimento alle idee dell'avvocatura, quasi esistesse un pensiero unico all'interno della categoria sulle questioni che interessano la giustizia, l'economia e il Paese, è un altro elemento di dibattito.

**Giuseppe La Scala**, socio fondatore dell'omonimo studio, in una lettera a *MAG* ha proprio sottolineato questo: «Non sono convinto che un organo come il Cnf possa assumere senza remore il ruolo di editore di un quotidiano che – come quello annunciato – intenda “dare battaglia” sui temi del Diritto. Temi sui quali l'avvocatura – per fortuna – non la pensa tutta allo stesso modo. Né mi pare che il nostro dibattito interno meriti un quotidiano autogestito».

Fa un esempio pratico, poi, l'avvocato **Giuseppe Caravita**, dell'associazione forense Amb: «Chi decide la linea

editoriale? Ad esempio, su questioni controverse come le note disposizioni in materia locatizia e contratti non registrati, toccata anche da sonore bocciature della Corte Costituzionale, da che parte si schiererà questo giornale? Locatori o conduttori?».

Di avvocatura non ce n'è solo una. Su questo interviene anche l'Oua che, sempre nella sua delibera, afferma:



Giuseppe La Scala

● ● ● ● ●

**«So che la necessità di investire in immagine e comunicazione è da sempre fortemente avvertita dall'avvocatura, e sono altresì certo che se la nuova iniziativa avrà i risultati sperati; tutti ne saremo lieti, nessuno escluso»** *Andrea Mascherin*

● ● ● ● ●



«La scelta della linea editoriale rischia di ingenerare all'esterno, ove in contrasto con le scelte del Congresso e del suo organo esecutivo, un'ingiustificata confusione con quanto effettivamente espresso dall'avvocatura negli organi deputati a individuare il proprio percorso politico, con ciò procurando un inutile aggravamento della capacità interlocutoria dell'avvocatura medesima, già affetta da patologica parcellizzazione».

### IL DEBUTTO IN EDICOLA A MARZO

I dubbi e le critiche espressi da associazioni, istituzioni e iscritti, non sembrano però aver indotto il Cnf ad alcun ripensamento. I tempi previsti per il progetto, al momento, rimangono quelli annunciati a fine 2015. A febbraio sarà online il sito. Mentre a marzo il primo numero de *Il Dubbio* sarà in edicola. «Inizia una straordinaria avventura. L'Italia sta cambiando e la sfida dell'avvocatura

sarà quella di contribuire a questo cambiamento, diventandone un punto di riferimento», ha detto Mascherin al momento della presentazione del giornale. Poi rispondendo alla lettera aperta di Pansini ha sottolineato: «So che la necessità di investire in immagine e comunicazione è da sempre fortemente avvertita dall'avvocatura, e sono altresì certo che se la nuova iniziativa avrà i risultati sperati; tutti ne saremo lieti, nessuno escluso». 



Massimo Gianolli

## GIANOLLI

# dalla finanza alla food-economy

Con i vini de La Collina dei Ciliegi sta conquistando i mercati esteri e in particolare l'Estremo Oriente. E ora lancia un progetto per portare l'enogastronomia gourmet allo stadio e ai concerti. Il primo esperimento? A Milano, ovviamente!

**M**etti un businessman con la passione per il vino. Aggiungici un terreno di famiglia fatto apposta per produrre l'Amarone. E unisci al tutto il famoso "fiuto" per gli affari. È così che è nata La Collina dei Ciliegi, la cantina fondata nel 2005 per volontà di **Massimo Gianolli**, vice presidente e amministratore delegato delle società di brokeraggio assicurativo e di finanza d'impresa Generalbroker e Generalfinance. Quest'ultima dovrebbe approdare in Borsa entro l'anno. Un progetto in fieri in cui Gianolli è assistito dallo studio legale La Scala e dagli advisor Bsi e Dgpa.

«Pur essendomi sempre occupato di finanza, nel 2005 ho deciso di tornare alle origini, anche fisiche, della mia famiglia: le campagne di Erbin in Veneto», racconta Gianolli. È da qui, infatti, che è partita l'avventura de La Collina dei Ciliegi. Un progetto nato per passione e che nel 2014 ha fatturato 1,6 milioni di euro. «Abbiamo una crescita a due cifre, concentrata soprattutto all'estero ma anche in Italia stiamo finalmente vedendo i segnali di una ripresa», racconta l'imprenditore che ha pure portato l'enogastronomia gourmet allo stadio.

## IL POTENZIALE DEL FOOD

Forte del riconoscimento del mercato e di «120 premi vinti in tre anni», il manager ha pensato che per la sua azienda sia giunto il momento dell'ulteriore espansione. «Il 2015 è stato, infatti, il più bell'anno per la nostra società a livello di riconoscimenti e anche di ricavi. Nel corso di questi 10 anni siamo cresciuti al ritmo di circa il 20% annuo e ora l'obiettivo è fare ancora di più».

Ma La Collina dei Ciliegi è anche l'emblema di un fenomeno che si è sviluppato negli ultimi anni e che ha visto i grandi gruppi finanziari avvicinarsi e interessarsi sempre di più al settore enogastronomico. «La finanza – spiega Gianolli – ha sviluppato una grandissima attenzione per il settore food perché ha finalmente capito che i veri asset del nostro Paese sono il buon cibo, il buon vino e il turismo. Questi 'tesori' ci rendono unici agli occhi del mondo e la finanza si è semplicemente resa conto che per investire con successo in Italia bisognava concentrarsi su ciò che

ci distingue e ci viene bene davvero. Inoltre – lo dimostrano anche i dati – il settore agroalimentare ha un giro d'affari in crescita costante e il vino la fa sicuramente da padrone. Basti pensare che lo scorso anno – quando la crisi ancora si faceva sentire - l'export di vini italiani ha segnato + 6%».

## ALL'ESTERO

Un trend positivo quello dell'export che ha coinvolto anche La Collina dei Ciliegi presente, al momento, in venti Paesi ma attiva soprattutto in Cina. Il motivo?

● ● ● ● ●

«La finanza ha sviluppato una grandissima attenzione per il settore food perché ha finalmente capito che i veri asset del nostro Paese sono il buon cibo, il buon vino e il turismo»

● ● ● ● ●



Media Partner:

legalcommunity

# Master universitario di 1° livello in DIRITTO SPORTIVO E RAPPORTI DI LAVORO NELLO SPORT

a.a. 2015-2016

*Hanno patrocinato il master nelle precedenti edizioni:*

CONI Comitato Regionale Lombardia - CONI Scuola dello Sport Lombardia - Federazione Italiana Golf  
Federazione Italiana Nuoto - Automobile Club Milano - Centro Sportivo Italiano - Lega Nazionale  
Professionisti Serie B - Associazione Italiana Calciatori - Associazione Italiana Allenatori Calcio - Lega  
del Ciclismo Professionistico - Associazione Corridori Ciclisti Professionisti Italiani - Panathlon  
International - FederBet AISBL - Infront Sports&Media - AGAM Associazione Giovani Avvocati Milano

## INFORMAZIONI e CONTACCI

tiziana.vettor@unimib.it - alessandro.izar@unimib.it  
info@masterdirittosportivo.it

## SITI INTERNET:

www.unimib.it (sezione "dopo la laurea - master")  
www.masterdirittosportivo.it



Massimo Gianolli

«Questa è un'area geografica che è stata finora meno battuta dai produttori italiani come invece è successo con gli Stati Uniti. Quando siamo arrivati abbiamo perciò trovato un mercato quasi vergine e siamo riusciti a inserirci molto bene. Attualmente siamo presenti con dieci importatori e distribuiamo i nostri vini in tutte le province cinesi».

Gianolli, tuttavia, non ha intenzione di fermarsi qui e, per il 2016, ha in programma un'espansione ancora più a Oriente: «Abbiamo intenzione di puntare molto sul Giappone», rivela il manager che però spiega come i progetti della società siano rivolti anche a migliorare

le performance in Germania, in Svizzera, oltre a un rafforzamento negli Stati Uniti e in Canada, Paesi in cui il marchio è già presente da alcuni anni. «Ma non mancano nemmeno i piani di espansione nei cosiddetti Paesi Brics in cui abbiamo intenzione di completare la penetrazione arrivando anche in Brasile e in Sud Africa».

### STRATEGIE

Ma per rendere forte e stabile un'azienda vinicola non basta raggiungere più mercati possibili: l'importante è anche farlo puntando sulla presentazione e sul posizionamento di mercato.

«Il nostro cavallo di battaglia – spiega l'imprenditore - continua a essere l'Amarone anche se nella nostra 'scuderia' abbiamo 23 etichette. Per il 2016 il nostro impegno sarà soprattutto rivolto alla presentazione di una nuova gamma di suddivisione dei nostri prodotti: la categoria pop, quella etichetta nera e la cru». Un progetto che punta soprattutto a rafforzare il brand de La Collina dei Ciliegi e a «qualificare il marchio soprattutto all'estero», dice Gianolli che precisa: «Per fare questo bisogna lavorare sulla comunicazione che al giorno d'oggi è parte integrante del successo di una società».

### BASTA CON LE CUCINE

La passione per l'enogastronomia ha spinto, qualche anno fa, l'imprenditore a creare il progetto Le soste culinarie. Una società che raccoglieva Amo Opera Restaurant a Verona e il famoso Antica Osteria del Ponte a Cassinetta di Lugagnano, alle porte di Milano. Nelle idee di Gianolli queste acquisizioni avrebbero dovuto aprire la strada a

• • • • •

«L'alta ristorazione si è rivelata molto difficile da gestire, soprattutto per l'individualismo dei grandi chef che mal si concilia con una struttura manageriale come quella che volevamo dare a questo progetto»

• • • • •

un ambizioso progetto di esportazione all'estero dell'alta cucina italiana. Tuttavia le cose non sono andate nel modo sperato. Nel 2015, infatti, l'imprenditore ha deciso di abbandonare gli investimenti nella ristorazione perché, pur andando molto bene dal punto di vista qualitativo, il loro andamento economico non era dei migliori e nemmeno il trend prospettico faceva ben sperare per il futuro. «L'alta ristorazione

si è rivelata molto difficile da gestire, soprattutto per l'individualismo dei grandi chef che mal si concilia con una struttura manageriale come quella che volevamo dare a questo progetto», rivela l'imprenditore.

#### MEGLIO SAN SIRO

Un esperimento riuscito è invece la

Sky lounge VIP "La Collina dei Ciliegi" allo stadio San Siro di Milano. Si tratta di un'area all'interno della quale gli spettatori possono assistere alle partite di calcio o ai concerti godendo di comfort e servizi esclusivi. «Per la prima volta ai grandi spettacoli popolari come il calcio e i concerti si affianca uno spazio dedicato all'alta enogastronomia italiana dove i vini de La Collina dei Ciliegi incontrano la cucina dei grandi chef stellati», in questo caso **Enrico Bartolini** già due stelle Michelin. «La sky lounge sta andando così bene che stiamo già lavorando a un progetto per aprirne di nuove in altri stadi e anche in altri Paesi. Al momento quella di San Siro è aperta solo cinquanta giorni all'anno – in occasione di partite o di concerti – e produce ricavi per oltre 600 mila euro. Una cifra considerevole per così pochi giorni di lavoro effettivi». 🍷

food community  .it

COMING SOON

## LA DISCRIMINAZIONE LGBT?

# Ci costa quanto il Pil dell'India

di silvia pasqualotto

**T**rovare un buon lavoro è diventato sempre più difficile ma per le persone LGBT (lesbiche, gay, bisessuali e transgender) può rivelarsi quasi impossibile. Secondo l'ultima (e unica) indagine Istat sul tema le persone che decidono di rivelare il proprio orientamento sessuale sul luogo di lavoro sono appena un quarto del totale dei lavoratori LGBT. Una decisione che, secondo il report, è motivata dal timore che il coming out possa mettere a rischio i rapporti lavorativi o persino la carriera e il posto di lavoro.

E gli stessi timori spingono anche gay, lesbiche e trans a non denunciare le discriminazioni sul lavoro, come dimostrano i dati raccolti dall'ultima indagine dell'Ufficio nazionale anti discriminazioni razziali (Unar). A guardare i numeri, infatti, sembrerebbe che i lavoratori LGBT siano i meno discriminati visto che solo 1,6% delle denunce raccolte



da Unar riguarda le discriminazioni dovute all'orientamento sessuale. In realtà, però, il numero così basso di denunce è, ancora una volta, motivato dalla paura.

Lo si capisce, ad esempio, confrontando questi dati con quelli di associazioni per la promozione dei diritti degli omosessuali come il Gay Center di Roma che proprio su questi temi ha condotto una ricerca su un campione di lavoratori LGBT. L'indagine ha, infatti, rivelato una realtà ben diversa da quella dei dati ufficiali. Oltre il 90% degli intervistati ha affermato di aver ascoltato frasi offensive verso lesbiche, gay o persone trans sul lavoro. Mentre il 40% ha dichiarato di aver subito discriminazioni sul lavoro o di essere stato ostacolato nella carriera per il suo orientamento sessuale.

Questi dati non rappresentano però solo un problema personale di chi subisce questo tipo di discriminazione ma “riflettono uno spreco insensato di capitale umano su larga scala”. A dirlo non è una piccola associazione ma le Nazioni Unite che di recente hanno realizzato un video dal titolo “Il prezzo dell'esclusione” che mette in evidenza il danno economico e sociale causato dalla discriminazione sul lavoro nei confronti delle persone LGBT. Secondo i calcoli delle Nazioni Unite i lavoratori LGBT spinti a lasciare il proprio posto di lavoro costano all'economia globale quanto l'intero valore economico dell'India: 28 miliardi di euro. 🌐

# L'ABILITÀ COMMERCIALE?

## Cinque cose da imparare in uno strip club



**E**ssere avvocati, da sempre, significa essere imprenditori di se stessi. Ovvero, essere capaci non solo di “fare”, sul piano tecnico-giuridico, ciò che serve meglio l’interesse del proprio cliente, ma anche di “vendere” questa capacità.

Nella storia dell’avvocatura, ciò che ha sempre fatto la differenza tra un avvocato di successo e un avvocato qualsiasi spesso è stato un mix virtuoso delle due cose.

Ma spiegare a un giurista che per il suo bene, per le sue economie e per la sostenibilità della sua attività professionale essere un bravo venditore è tanto essenziale quanto essere un eccellente legale, non è mai facile.

Ecco perché merita una segnalazione il tentativo di smuovere l’animo commerciale dei professionisti realizzato da **Shannon Achimable**, collaboratrice della testata americana *Above The Law*, che ha suggerito ai suoi lettori di imparare a vendere prendendo esempio dalle ragazze che lavorano in uno strip club!

Una provocazione. Un invito politicamente scorretto. Ma anche un suggerimento che, a ben guardare, appare molto più sensato di quanto non

possa apparire.

La Achimable, infatti, confessa di essersi resa conto che molte spogliarelliste, in realtà, sono delle venditrici di primissimo livello che sanno perfettamente come intercettare la domanda dei loro potenziali clienti. E per questo, a detta della giornalista, una serata in uno strip club potrebbe essere un'esperienza da master.

Del resto, le "artiste" che si esibiscono in questi locali imparano a usare specifiche tecniche per attirare l'attenzione dei clienti e per far spendere loro quanto più denaro possibile (si sente che siamo in America!). E alcune di queste tecniche possono essere applicate anche alla professione legale.

1. Prima regola: **bisogna sempre aver chiaro in mente che un potenziale cliente vi vuole incontrare per una ragione ben precisa.** Gli uomini, scrive Achimable, vanno in uno strip club sempre con la recondita speranza di essere "fortunati" con una delle avvenenti ballerine del locale. Queste lo sanno perfettamente e sono

abilissime a giocare con le fantasie di questi avventori in modo da poter far loro spendere un po' di dollari.

In modo simile, chi va da un avvocato lo fa con un intento specifico: risolvere un problema o chiudere un contratto. Quindi, l'avvocato non deve perdersi in chiacchiere o pavoneggiamenti inutili. Ma deve andare dritto al punto, agire in modo professionale e rispondere prontamente alle domande del proprio cliente. Diversamente, questo andrà a cercare ciò che vuole da un'altra parte.

## 2. È fondamentale conoscere e curare le paure e le insicurezze del cliente.

Le spogliarelliste più esperte sanno agire sulla vulnerabilità emotiva dei clienti dei loro club toccando delle corde che li portano a volere di più e a spendere di più.

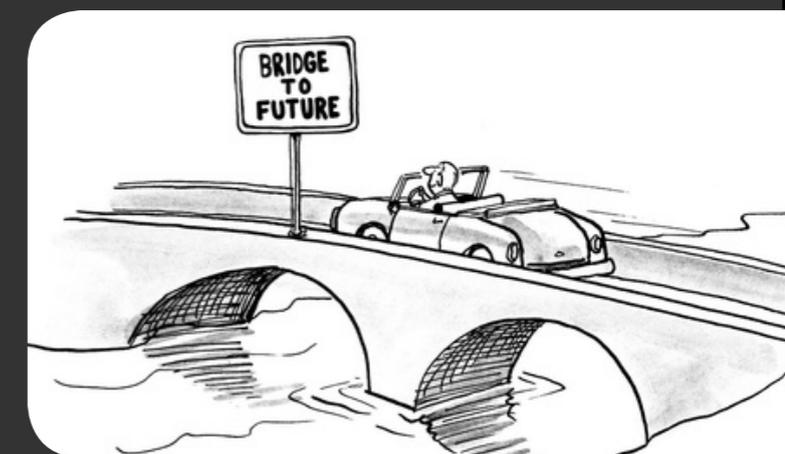
Bene, secondo la reporter, gli avvocati dovrebbero imparare a comprendere lo stato mentale dei loro clienti. Un cliente aggressivo vuol vedere un avvocato pronto a combattere al suo fianco e a "infliggere dolore al suo avversario". Un cliente timoroso, invece, ha bisogno

di essere rassicurato e di sentirsi protetto.

## 3. Sempre gradito un saggio gratuito.

Le ragazze che lavorano in questi locali hanno solitamente un atteggiamento molto arrebbante. Intercettano la "preda", flirtano come se non ci fosse nessun'altro, ma presto interrompono la "magia" facendo capire al cliente che per una lap dance in privato dovrà pagare a parte.

Ecco, quando un avvocato fornisce una prima consulenza gratuita, scrive ancora Achimable, non deve dare già tutte le risposte di cui il cliente ha bisogno. Tentazione, questa, in cui gli avvocati cadono spessissimo non vedendo l'ora di dimostrare quanto



## Un cliente aggressivo vuol vedere un avvocato pronto a combattere al suo fianco e a “infliggere dolore al suo avversario”. Un cliente timoroso, invece, ha bisogno di essere rassicurato e di sentirsi protetto

sono bravi. Questi incontri a costo zero devono servire ai legali per comprendere al meglio le necessità dei clienti, spiegar loro la situazione e verificare se questi sono in grado di pagare per risolvere i loro problemi.

4. Imparare a fare “**upsell**”. Tradurre questo concetto in una parola italiana è impossibile. Per cui diciamo che l'up-selling è una tecnica di vendita che mira ad offrire al consumatore qualcosa di maggior valore rispetto alla sua scelta d'acquisto iniziale. Ogni spogliarellista cercherà di vendere al cliente di turno quante più cose possibile. Dopo una bottiglia di champagne, perché non godersi lo

spettacolo di una lap dance. E così via.

Gli avvocati dovrebbero imparare a creare occasioni di upsell offrendo valore aggiunto ai propri clienti. Dopo aver lavorato alla costituzione di una società, si può cercare di lavorare per gestire la sua internazionalizzazione o gestire le relazioni tra amministratori e dirigenti. L'errore più grande è quello di lasciare che altri continuino ciò che uno ha cominciato.

5. **Avere clienti affezionati.** Ogni stripper che si rispetti ha dei clienti che frequentano il locale in cui lavora perché vogliono vedere solo lei. Perché con lei c'è feeling. Perché

lei una volta si è pure fermata a chiacchierare con loro e ha condiviso i suoi segreti e le sue speranze. Anche per gli avvocati è bene avere dei clienti affezionati con cui sviluppare una speciale relazione di business che continui nel tempo. E per farlo bisogna dedicarsi loro dimostrando un profondo interessamento per le vicende che li riguardano ma anche per la loro persona.

Ecco. Questa è la teoria di Shannon Achimable. Ovviamente il gioco retorico del paragonare gli avvocati a una spogliarellista è molto americano e decisamente maschilista. Ma alla fine risulta anche piuttosto efficace, se non altro perché scuote un po' l'attenzione di chi si rapporta al marketing e al business development in maniera un po' pigra. E se poi, tra i lettori, ci dovesse essere anche chi ama frequentare locali così disdicevoli... almeno la prossima volta che ci andrà, potrà farlo con uno spirito d'apprendimento un po' diverso dal solito. 🎁

# Qui c'è Trippa PER BUONGUSTAI

Vorrei segnalarvi in un bel locale nato da poco e dove si mangia bene spendendo il giusto: Trippa Trattoria - Milano. I due soci, lo chef **Diego Rossi**, aria da hipster con mano solida nella preparazione dei piatti, e il blogger di successo **Pietro Caroli**, brindisino ma ormai milanese di adozione (in veste di oste 2.0) sono riusciti a creare un ottimo connubio ovvero un locale tradizionale con una cucina semplice ma con ingredienti ricercati (quasi un ossimoro) e anche un po' dimenticati (vedi le frattaglie, trippa on the top o mesticanze particolari) preparati con ottime cotture e competenza.

Ho provato parecchi piatti e mi sono piaciuti tutti: baccalà mantecato, i risotti (ottimi tutti, detto da un amante del piatto), tagli di carne particolari (guancia con peperoni e cipolla di Tropea), ottimo vitello tonnato e anche i classici piatti milanesi tutti ben riusciti. Dolci tradizionali tra cui svetta un'ottima crostata.

Nel locale si sta bene e ci si sente subito a proprio agio. Il menù varia di frequente quindi viene voglia di tornarci spesso. I ragazzi ci sanno fare e lo si vede perché il locale è sempre pieno. Sponderete il giusto, 30/40 euro uscendo molto soddisfatti! 🍷



## Trippa - Trattoria

Via Giorgio Vasari, 3  
20135 Milano  
tel. +39.02.36741134  
[info@trippamilano.it](mailto:info@trippamilano.it)  
[www.trippamilano.it](http://www.trippamilano.it)



# RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 12 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Bacciardi Studio Legale, Ferrari Pedefferri Boni, Giovannelli e Associati, Linklaters, Munari Cavani, Portolano Cavallo, Russo De Rosa e Associati. I professionisti richiesti sono in totale 12 tra associate, junior associate e trainee. Le practice di competenza comprendono diritto tributario e societario, international litigation, diritto commerciale e del lavoro, m&a, private equity, media, privacy, nuove tecnologie.

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

## BACCIARDI STUDIO LEGALE

*Sede.* Pesaro.

*Posizione aperta 1.* Professionista Junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

*Area di attività.* Diritto Societario e Tributario Internazionale.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al Dipartimento di Diritto Societario e Tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale,

dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale e internazionale. Si richiedono: età non superiore a 30 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

*Sede.* Pesaro.

*Posizione aperta 2.* Giovane avvocato.

*Area di attività.* International Litigation.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

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

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

## FERRARI PEDEFERRI BONI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Giovane avvocato giuslavorista.

*Area di attività.* Diritto commerciale e diritto del lavoro.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Lo Studio ha in corso una selezione per un giovane avvocato specializzato in diritto del lavoro che

abbia maturato esperienza sia in materia giudiziale che stragiudiziale. Ottima padronanza della lingua inglese indispensabile. Seconda lingua straniera preferenziale.

Riferimenti. [info@fpblegal.com](mailto:info@fpblegal.com)

### GIOVANNELLI E ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Un neolaureato e un praticante esperto.

*Area di attività.* Area di attività. Diritto Societario, M&A e Private Equity.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano un neolaureato e un praticante esperto con un voto di laurea pari o superiore a 110, fluent English e attitudine al lavoro in team.

Riferimenti. [roberta.borroni@galaw.it](mailto:roberta.borroni@galaw.it)

### LINKLATERS

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Trainee.

*Area di attività.* Practices in rotazione.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano due trainee.

Riferimenti. [www.linklaters.com/careers](http://www.linklaters.com/careers) (<https://krb-sjobs.brassring.com/TGWebHost/home.aspx?partnerid=30079&siteid=6062>).

### MUNARI CAVANI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Praticante.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Munari Cavani sta svolgendo attività di recruiting per due posizioni di praticante.

I requisiti per application prevedono (i) laurea conseguita a pieni voti, in corso; e (ii) buona padronanza della lingua inglese. Ulteriori lingue straniere costituiranno titolo preferenziale.

Riferimenti. [raffaele.cavani@municavani.it](mailto:raffaele.cavani@municavani.it)

### PORTOLANO CAVALLO

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Associate.

*Area di attività.* Media, Privacy e Nuove Tecnologie.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Il candidato ideale, in

possesso di laurea in Giurisprudenza con un voto di laurea di almeno 105/110, avrà maturato un'esperienza di 2-3 anni come avvocato in studi legali occupandosi principalmente di responsabilità degli Internet Server Providers, protezione dei dati personali, trasferimenti di dati all'estero, geo-localizzazione, cookies, privacy dei dipendenti, information governance, cyber security ed e-commerce. L'ottima conoscenza dell'inglese rappresenta un requisito fondamentale. Capacità di lavorare in team, orientamento al risultato e capacità di risoluzione dei problemi, flessibilità, determinazione, tenacia, ambizione e spirito d'iniziativa ne completano il profilo. Lo studio offre ottime possibilità di crescita professionale al suo interno e un ambiente di lavoro dinamico, giovane (età media 35 anni), internazionale, creativo e innovativo.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Associate.

*Area di attività.* Area Mergers & Acquisitions.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Il candidato ideale, in possesso di laurea in Giurisprudenza con

un voto di laurea di almeno 105/110, avrà maturato un'esperienza di 5-7 anni in primari studi legali occupandosi principalmente del coordinamento della attività di due diligence, nonché della redazione e negoziazione di contratti di acquisizione, accordi di investimento, patti parasociali e altri accordi commerciali, partecipando attivamente a tutte le fasi delle operazioni straordinarie, fusioni, acquisizioni e joint ventures, per operatori industriali e del settore Private Equity e Venture Capital. L'ottima conoscenza dell'inglese rappresenta un requisito fondamentale. Capacità di lavorare in team e di coordinare il lavoro di altri professionisti, orientamento al risultato e capacità di risoluzione dei problemi, flessibilità, determinazione, tenacia, ambizione e spirito d'iniziativa completano il profilo. Lo studio offre ottime possibilità di crescita professionale al suo interno, un sistema di compensi in linea con la fascia più alta del mercato e un ambiente di lavoro dinamico, giovane (età media 35 anni), internazionale, creativo e innovativo.

*Riferimenti.* Per informazioni o per inviare la propria candidatura contattare:  
dott.ssa Giorgia Vitanza - HR Manager  
[recruitment@portolano.it](mailto:recruitment@portolano.it)

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Avvocato/dottore commercialista specializzato in diritto tributario. Anni di esperienza 2-5. Area di attività: consulenza continuativa, redazione di pareri e contenzioso tributario. Richiesta ottima capacità di scrittura e conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Collaboratore con 2-3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e

straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto societario, tributario, contabilità, m&a.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Collaboratore con 3-4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 4.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto societario, m&a.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Praticante avvocato/giovane avvocato. Richiesta ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta. La conoscenza di una ulteriore lingua straniera e l'attitudine allo studio finalizzata anche alla redazione di pubblicazioni giuridiche verranno valutate positivamente.

*Riferimenti.* Inviare il CV a [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it).

# L'INTRUSO



## QUANDO NATALE ARRIVA A GENNAIO

Singolare iniziativa dello studio Agfm con sede a Parma e Milano, in occasione delle festività natalizie 2015 / 2016. Per non intasare le agende dei loro clienti, i commercialisti di Agfm hanno pensato di posticipare al 20 gennaio il brindisi per gli auguri, organizzando un evento esclusivo al MUDEC.

Ristretto (circa 100 invitati), ma prestigioso, il “parterre” degli ospiti. Tra gli altri, Valentina Montanari, Cfo del Gruppo 24Ore Cultura, Marinella Soldi, Ad di Discovery Channel, Carlo Salvatori, presidente Lazard, Andrea Casalini, Ceo di Eataly NET, Ariberto Fassati, presidente di Cariparma, Mauro Del Rio, fondatore di Buongiorno, l'ex calciatore Demetrio Albertini... E l'Intruso non poteva mancare.





finance community  

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mercato finanziario



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