



BUSINESS FA RIMA CON **BREXIT**

UN TESORETTO PER GLI AVVOCATI CHE FANNO IMPRESA

La legge di Stabilità 2016 consente ai professionisti di partecipare ai bandi per l'assegnazione delle risorse comunitarie.

In ballo ci sono
44 miliardi



**Così si misura
il valore prodotto
dai legali in house**

**Nel 2015 supera 1 miliardo di euro
la spesa ict degli studi professionali**



**Duecento persone
e 23 partners
Così riparte
Mazars Italia**

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



La storia infinita

tra gli avvocati e le tariffe

di nicola di molfetta



Con il provvedimento n. 25868 del 10 febbraio 2016 l'Agcm, che tutti siamo soliti chiamare autorità Antitrust, ha inflitto al Cnf una sanzione di 912.536,40 euro per non aver posto termine alle condotte restrittive della concorrenza già sanzionate dalla stessa Autorità con una multa di identico importo (provvedimento n. 25154 del 22 ottobre 2014), poi ridotta a 513.914,17 euro (provvedimento n. 25705 dell'11 novembre 2015). La sanzione si riferiva al parere n. 48/2012 (cosiddetto caso "AmicaCard") con il quale il Cnf avrebbe, a detta

Ancora una volta, però, l'avvocatura sta cercando di superare con una norma le leggi di mercato. Infatti, al di là di situazioni patologiche, che sicuramente esistono e che tutti deprechiamo, non bisogna dimenticare che poter gestire liberamente la leva del prezzo di una prestazione legale è una chance competitiva che non può essere cancellata con un colpo di spugna.

dell'autorità, limitato l'utilizzo di un canale promozionale e informativo attraverso il quale si pubblicizza anche la convenienza economica della prestazione professionale.

Tra la sanzione precedente e quella appena comminata, il conto presentato dall'ente guidato dall'avvocato **Giovanni Pitruzzella** potrebbe costare al Consiglio nazionale forense una somma vicina a quella messa a budget per il quotidiano *Il Dubbio*, che l'organismo di rappresentanza istituzionale

dell'avvocatura si appresta a mandare nelle edicole nel corso di questo mese di marzo ([si veda il numero 52 di MAG](#)).

Ma il punto non è questo. Bensì il tema del prezzo dei servizi legali.

Da quando, dopo le lenzuolate di Bersani, l'avvocatura è stata privata del riferimento sicuro dei minimi tariffari obbligatori, che levavano dall'impiccio di dover dare un valore alle prestazioni e ai servizi forniti ai propri clienti, per la categoria riuscire a maneggiare la

leva del prezzo nella gestione dei propri rapporti commerciali con gli assistiti è diventato un vero e proprio rompicapo.

Bloccare i tentativi di sfruttare la variabile tariffaria come stratagemma concorrenziale è stato solo uno dei temi che si sono posti agli organi di governo della categoria.

Il problema più grosso e più diffuso si è presentato all'origine delle dinamiche di mercato.

Quanto bisogna far pagare un decreto ingiuntivo? E un parere? E quanto è giusto far pagare la strutturazione di un finanziamento o la revisione dello statuto di una società ovvero il lavoro necessario a quotarla in Borsa?

In tanti, tra i professionisti italiani, si sono trovati spiazzati. E in molti hanno cominciato a usare i parametri come riferimento alternativo rispetto ai cari vecchi minimi. Ma si è trattato di una soluzione poco efficace oltre che impropria. Che, peraltro, ha dato vita anche a contenziosi con gli avvocati da una parte, a pretendere la liquidazione

Un servizio esclusivo che combina la visione d'insieme del patrimonio e le soluzioni di investimento al fine di soddisfare i bisogni complessi dei nostri e dei Vostri clienti

A testimonianza della nostra lunga e radicata relazione con gli studi tributari e legali, Achille Gennarelli, responsabile per i servizi di Wealth Advisory di J.P. Morgan Private Bank in Italia, è stato insignito del titolo “Best Wealth Management Professional for Italy” da FinanceCommunity.

Per maggiori informazioni contatti Achille Gennarelli
Tel: +390288952895
E-mail: achille.ag.gennarelli@jpmorgan.com

J.P.Morgan

J.P. Morgan è la denominazione commerciale di JPMorgan Chase & Co. e delle sue controllate in tutto il mondo. Il presente materiale è stato approvato per la pubblicazione in Italia dalla J.P. Morgan International Bank Limited, società autorizzata e soggetta alla regolamentazione della Financial Conduct Authority e Prudential Regulation Authority. In Italia J.P. Morgan International Bank Limited è soggetta alla regolamentazione di Banca D'Italia e CONSOB.

delle proprie parcelle calcolate sulla base di questi nuovi indici e i clienti dall'altra fermi nell'intenzione di non sborsare nemmeno un centesimo in più di quanto ritenuto "giusto" per l'assistenza ricevuta.

Il più recente tentativo di trovare una quadra è arrivato con la promozione di una proposta di legge sull'equo compenso per l'avvocato «nei rapporti contrattuali con altri operatori economici».

In linea di principio, l'obiettivo di questa norma dovrebbe essere quello

di debellare il fenomeno delle convenzioni capestro che molti "clienti forti" impongono ai loro legali rassegnati a lavorare per cifre al di sotto della soglia di dignità.

Ancora una volta, però, l'avvocatura sta cercando di superare con una norma le leggi di mercato. Infatti, al di là di situazioni patologiche, che sicuramente esistono e che tutti deprechiamo, non bisogna dimenticare che poter gestire liberamente la leva del prezzo di una prestazione legale è una

chance competitiva che non può essere cancellata con un colpo di spugna.

Gli avvocati, come qualsiasi altro fornitore di servizi, devono imparare a stare sul mercato. A muoversi in equilibrio tra domanda e offerta. A organizzare i propri studi secondo criteri di efficienza che li rendano competitivi e in grado di non lavorare in perdita.

Il controllo dei costi, la gestione dei processi produttivi, sono attività che devono diventare normali all'interno degli studi. Nessuna impresa beneficia di clausole di equo compenso.

E se gli studi legali vogliono essere riconosciuti come imprese professionali (anche per accedere ai fondi europei, come raccontiamo in questo *MAG*) devono convincersi che l'epoca delle tutele è finita. E che più che continuare a guardare indietro e a rimpiangere i bei tempi che furono, bisogna cominciare a guardare avanti e costruire la professione che sarà. 🍷



nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n_dimolfetta

Duecento persone e 23 partners
così riparte Mazars Italia

.....
22



Di Tanno
e l'importanza della stabilità

.....
28



Business fa rima
con Brexit

.....
40



47

.....

Così si misura il valore prodotto
dai legali in house



54

.....

Un tesoretto per gli avvocati
che fanno impresa



76

.....

Herno: 'made in' e Ttip
salveranno la moda



80

.....

La riforma delle bcc?
Un pericolo per il Mezzogiorno

Agorà	09
Maccarone, of counsel di 5lex	
Il barometro del mercato	16
Il risiko dell'editoria lo firmano i big italiani	
Passaggi generazionali	34
La svolta di Pavia Harcourt	
Follow the money	39
La stampa è morta? Non in India	
Osservatorio Innovazione Digitale	61
Nel 2015 supera 1 miliardo di euro la spesa ict degli studi professionali	
Direct lending	69
“Credit funds” effettiva partenza o chiusura?	
Il sigillo	72
Busani: i soci di capitale? Un rischio per le professioni legali	

L'intervento	86
Lite temeraria l'Italia si fa strada nel panorama europeo	
Diverso sarà Lei	88
Oscar 2016, and the winner is... Non certo la diversity	
Legalcommunity Finance Awards 2016 ...	89
Lo speciale della serata	
Istruzioni per l'uso	110
Business plan di studio un vestito su misura	
Le tavole della legge	114
Pausa anni '60 in drogheria	
Aaa cercasi	115
13 posizioni aperte, segnalate da 9 studi	
L'intruso	119
Inaugurazione a Milano per la nuova sede di Dramis Ammirati	

N. 54 del 07.03.16

MAG è una newsletter di legalcommunity.it

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

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

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

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

Amministratore unico
aldo.scaringella@legalcommunity.it

General manager
stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione
sara.venegoni@legalcommunity.it
 Eventi e Sponsorizzazioni
cristina.testori@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

MACCARONE, OF COUNSEL DI 5LEX

Secondo quanto riportato in esclusiva da *legalcommunity.it*, **Salvatore Maccarone** uno dei consulenti più noti nel settore del diritto commerciale e bancario, ha assunto il ruolo di of counsel dello studio 5Lex - Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi e Associati.

«La collaborazione con Salvatore Maccarone nasce dal desiderio comune di unire competenze tra di esse complementari. Per noi questa scelta si inserisce nel progetto di crescita e di continua ricerca di competenze di eccellenza», dice **Francesco Di Carlo** a *legalcommunity.it*.

Maccarone, che continuerà a operare con il suo studio (Maccarone & Associati) ha aggiunto:

«Ho avuto modo di collaborare con lo studio e sono stato colpito, oltre che dalla qualità delle persone, con alcune delle quali i miei rapporti risalgono ormai a qualche anno, dalla molteplicità delle competenze, dalla vivacità e dallo spirito che anima tutti, dai soci fondatori ai colleghi che si sono via via aggiunti al nucleo iniziale».

Il professor Maccarone ha ricoperto e ricopre numerosi incarichi in ambito bancario e finanziario: è consulente legale dell'Abi fin dalla metà degli anni '60; collabora attivamente da molti anni con il Fondo di garanzia dei depositanti del credito cooperativo; ha collaborato con il Fondo interbancario di tutela dei depositi, a partire dalla sua costituzione nel 1987 e fino alla data in cui, nel 2014, ne ha assunto la qualifica di presidente; ha collaborato e collabora con la Banca d'Italia, su nomina della quale ha ricoperto numerosi incarichi in procedure amministrative; ha ricoperto incarichi in primarie società del comparto finanziario, tra i quali quelli di presidente del cda di Banca Fideuram, consigliere di Medio Factoring, presidente del cda di Intesa Sanpaolo Vita e di Intesa Sanpaolo Previdenza.

A livello internazionale, tra i vari incarichi, è stato per circa 15 anni vice presidente della Commissione bancaria della Icc di Parigi e presidente del Legal Committee del European banking federation, è presidente della commissione bancaria della sezione italiana della Camera di Commercio Internazionale e capo della delegazione italiana presso la commissione bancaria della stessa Icc di Parigi. 🌐



Salvatore Maccarone

UNICREDIT RAFFORZA IL TEAM SPAGNOLO

Dopo il via libera della Banca di Spagna ottenuto a fine 2015 e l'iscrizione nel registro degli istituti di credito, UniCredit rafforza il suo team spagnolo guidato dall'ex Barclays **Pedro Fernandez de Santaella**, nominato responsabile per l'area Iberia lo scorso anno.



Pedro Fernandez de Santaella

A far parte della nuova squadra sono arrivati **Ottorino Menghini**, dalla filiale parigina, i senior banker **Antonio Casteleiro** (da Rbs), **Francisco Carmona** (finora advisor del ministero dello Sviluppo) e **Abel Enguita** (da Barclays).

Quella di Madrid è la filiale estera numero 22 del Corporate & investment banking, che nel 2015 ha contribuito con 3,8 miliardi ai ricavi di gruppo e con 1,2 miliardi agli utili. 🌐

PEZZULLI A CAPO DEL LEGALE DI ITALIONLINE

Dopo l'approvazione del progetto di fusione per incorporazione di Italiaonline in SEAT Pagine Gialle, la neonata società nomina, a partire dal 1 marzo, **Bepi Pezzulli** nuovo direttore legal and corporate affairs.

Nato a Napoli nel 1969, Pezzulli è un legale di consolidata esperienza internazionale nel campo merger & acquisition. Allievo della scuola militare Nunziatella, ha conseguito la laurea in giurisprudenza alla LUISS di Roma, il diploma di master alla New York University e il titolo di juris doctor alla Columbia University. Ha svolto la maggior parte della sua attività professionale tra Londra e New York. Da fine 2013 a oggi, Pezzulli è stato direttore legale di Blackrock, società leader mondiale nelle soluzioni e piattaforme di investimento. Dal 2007 è stato vice presidente e poi direttore esecutivo di Turning Point svolgendo incarichi di interim management in relazione a strategie di Italian market entry e corporate turnarounds; nel biennio 2007 – 2009 è stato dirigente nell'ufficio legale della European bank for reconstruction and development, seguendo soprattutto il mercato russo.

Prima di stabilirsi nella City di Londra, Pezzulli ha svolto la libera professione a Wall Street, con Shearman & Sterling (dal 2003) e Sullivan & Cromwell (dal 1998), i noti studi legali di New York, con incarichi sempre in materia di merger & acquisition. 🌐



Bepi Pezzulli

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**

LA SCALA CHIUDE IL 2015 A 17,4 MILIONI

Lo studio legale La Scala ha approvato i conti 2015: i ricavi hanno superato le previsioni raggiungendo i 17,4 milioni di euro, con un incremento del 6,75% rispetto al 2014. Gli utili si confermano a 4 milioni di euro. Durante la presentazione dei risultati, l'assemblea dei soci ha approvato il budget 2016 che prevede una ulteriore crescita del 5% e lo sviluppo dei settori core dello studio: contenzioso bancario, npl, credit collection strutturata e restructuring. Anche l'attività corporate a favore delle pmi dovrebbe crescere ulteriormente.

A fine 2015, lo studio – nelle sue 8 sedi presenti sul territorio italiano – ha superato le 200 risorse, comprendendo circa 120 professionisti e uno staff di oltre 80 persone. «Il 2016 sarà il nostro 25° anno di attività e, dalla costituzione dello studio nel 1991, il numero dei nostri collaboratori e dipendenti è sempre stato in crescita. Solo negli ultimi 5 anni le dimensioni dello studio sono raddoppiate. Crediamo moltissimo nell'investimento in risorse umane: tutti i maggiori ricavi del 2015 sono stati dedicati ad esse», afferma **Giuseppe La Scala**, senior partner dello studio che recentemente ha potenziato l'area banche e finanza ammettendo alla partnership anche **Simone Bertolotti**, esperto di procedure concorsuali e crisi d'impresa, e **Paolo Francesco Bruno**, attivo nel dipartimento di contenzioso finanziario. 🌐



Giuseppe La Scala

ICCREA HOLDING AFFIDA LA DIREZIONE GENERALE A LEONARDO RUBATTU

Leonardo Rubattu è il nuovo direttore generale di Iccrea holding, la capogruppo del Gruppo bancario Iccrea.

Lo ha comunicato il consiglio di amministrazione della società al termine dell'ultima riunione, specificando come Rubattu, il più giovane dg nella storia della capogruppo, manterrà ad interim la direzione generale di Iccrea Banca.

Rubattu, 46 anni, è entrato nel gruppo Iccrea nel settembre 2008. Nel suo ruolo di vice direttore generale di Iccrea Holding, da gennaio 2009 a marzo 2011, è stato responsabile della funzione mercato, area della Capogruppo dedicata alla definizione del sistema di offerta del gruppo e al coordinamento delle iniziative commerciali, nonché dei principali progetti strategici di gruppo. Successivamente, dopo un anno di esperienza nel cda di Iccrea Banca, a marzo 2011 ne è stato nominato dg, guidando un gruppo che nei cinque anni ha generato utili cumulati superiori a 200 mln e assicurato un rendimento sul capitale superiore al 16%. 🌐

GORLA È DIRETTORE SERVIZI GIURIDICI DI GAS NATURAL ITALIA

Come anticipato da inhousecommunity.it, **Carlo Daniele Gorla** è il nuovo direttore servizi giuridici di Gas Natural Italia, società con sede legale a San Donato Milanese (Mi) e sede operativa ad Acquaviva delle Fonti (Ba).

40 anni, nato a Milano, dopo la laurea in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Milano ha ricoperto ruoli con responsabilità crescenti all'interno delle direzioni affari legali di aziende del settore energetico e delle telecomunicazioni. Da metà febbraio Gorla guida la direzione legale di Gas Natural Italia, la società di servizi a sostegno delle attività produttive delle aziende di Gas Natural Fenosa operative in Italia. 🇮🇹



Carlo Daniele Gorla

TONETTI È CHIEF LEGAL OFFICER DI CASSA DEPOSITI E PRESTITI

Cassa depositi e prestiti comunica che **Alessandro Tonetti**, 38 anni, è da oggi il nuovo chief legal officer della società. Il completamento della squadra dei dirigenti di prima linea di Cdp passa attraverso la valorizzazione di una risorsa interna che negli ultimi tre anni ha svolto importanti incarichi istituzionali ricoprendo ruoli che ne hanno arricchito la professionalità, ampliandone l'expertise giuridica con l'apporto di quella economica.

Tonetti, dirigente di Cassa depositi e prestiti dal 2010, da giugno 2013 è stato posto in congedo straordinario per ricoprire importanti incarichi istituzionali prima presso la presidenza del Consiglio – dove è stato componente del nucleo tecnico per il coordinamento della politica economica - poi presso il gabinetto del ministro dell'Economia e delle Finanze da cui proviene. 🇮🇹



Alessandro Tonetti

GRECO NELLA PARTNERSHIP DI EVERSHEDS

Alessandro Greco responsabile del dipartimento di diritto comunitario, della concorrenza e regolazione dei mercati di Eversheds in Italia, diventa partner dello studio. In Eversheds dall'ottobre 2012, l'avvocato ha maturato una lunga esperienza nell'assistenza alle imprese nei procedimenti istruttori relativi a intese, abusi di posizione dominante, operazioni di concentrazione e pratiche commerciali scorrette di fronte all'Autorità garante della concorrenza e del mercato, nonché in antitrust filings alla Commissione europea. 🌐

MAURI È LEGAL AFFAIRS DIRECTOR DI ERMENEGILDO ZEGNA

Importante cambio di poltrona per **Elena Mauri**. La giurista d'impresa, dopo 3 anni a capo del dipartimento legale di Belstaff Group, è stata scelta per creare e dirigere il neonato ufficio legale interno del marchio Ermenegildo Zegna ed è stata nominata legal affairs director.

Elena Mauri ha alle spalle una lunga esperienza nel settore moda. Prima di entrare in Belstaff Group, la legale aveva lavorato in Valentino fashion group come senior legal counsel dal 2008 al 2012, e in Prada come legal counsel dal 2001 al 2008.

Oltre a Mauri, di recente Ermenegildo Zegna ha nominato anche **Gianluca Tagliabue** come nuovo group cfo e head of business development. 🌐



Elena Mauri

BIANCHI DIRETTORE DELL'AREA MERCATO DEI CAPITALI DI ASSONIME

Da oggi, martedì 1 marzo, **Marcello Bianchi** è il nuovo direttore dell'area mercato dei capitali e società quotate di Assonime. Il manager assume inoltre la carica di vice direttore generale. Bianchi segue a **Carmin Di Noia** che, dopo 15 anni nell'associazione, lascia Assonime per ricoprire il ruolo di commissario Consob. Il professionista proviene dalla Commissione nazionale per le società e la Borsa (Consob), dove dal 1990 ha ricoperto il ruolo di responsabile della divisione strategie regolamentari, della divisione corporate governance, della divisione risorse. 🌐



Marcello Bianchi

SAMPERI CRESCE IN LS LEXJUS-SINACTA

Francesco Maria Samperi, già da molti anni of counsel, diviene partner di LS Lexjus-Sinacta, e dallo studio di Roma gestirà il neo costituito dipartimento antitrust e proprietà intellettuale. Classe '56, Samperi ha fatto parte del primo nucleo di professionisti e funzionari che nel 1990 vennero scelti per costituire la neonata Autorità garante della concorrenza e del mercato, con il ruolo di Assistente di uno dei componenti il collegio. Dal 1992 ha lavorato presso il dipartimento affari giuridici e legislativi della presidenza del Consiglio dei ministri, per poi, dal 1995 al 1998, ricoprire la carica di direttore dell'area rapporti con gli enti regolatori e le autorità in Telecom Italia. Dal 1998 ha ripreso la libera professione, quale consulente di imprese e gruppi europei ed internazionali in materia di antitrust, telecomunicazioni, proprietà intellettuale, rapporti con le istituzioni nazionali ed europee, contenzioso ordinario, amministrativo ed arbitrati.

Nel 2008 diviene membro del comitato strategico per lo sviluppo e la tutela all'estero degli interessi nazionali in economia, istituito presso il ministero degli Affari Esteri; dal 2009 è membro del consiglio di amministrazione della Fondazione Italia-Giappone; dal 2011 è componente della delegazione italiana nel gruppo di lavoro "Giuridico, economico e finanziario" della commissione intergovernativa per la realizzazione della nuova linea ferroviaria "Torino-Lione". 🌐



Francesco Maria Samperi

CONTI CON CEREDA E ANGELLI LANCIANO UN FONDO PER L'EFFICIENZA ENERGETICA

Dopo [Innova Italy 1](#), l'ex amministratore delegato di Enel **Fulvio Conti** continua la sua avventura nel private equity con il lancio di Fondo italiano per l'efficienza energetica (Fiee), destinato a investimenti a favore dell'efficienza energetica in Italia.

Assieme a lui nell'iniziativa, che punta a raccogliere risorse per 150 milioni di euro, ci sono anche **Andrea Marano**, già dirigente del gruppo elettrico, **Raffaele Mellone**, ex manager director di Merrill Lynch, **Maurizio Cereda**, già vice direttore generale di Mediobanca e la Lamse, la holding di partecipazioni controllata da **Andrea Agnelli**. 🌐



Fulvio Conti

GABRIELLI, FULL EQUITY IN GATTAI MINOLI AGOSTINELLI

Gattai Minoli Agostinelli & Partners procede nel percorso di crescita e valorizzazione dei propri professionisti confermando come la strategia di sviluppo dello studio avviene sia per linee esterne sia per linee interne. In questo contesto, l'assemblea dei soci ha deliberato la promozione di **Gerardo Gabrielli** da socio junior a socio full equity e ha nominato **Alessandro Dolce** socio junior. 🌐

IL RISIKO DELL'EDITORIA

LO FIRMANO I BIG ITALIANI

BonelliErede, Pedersoli e Chiomenti al lavoro sul merger tra L'Espresso e Itedi. De Matteis chiude per Mastercard la partita con l'Antitrust. Saipem scuote l'equity capital markets

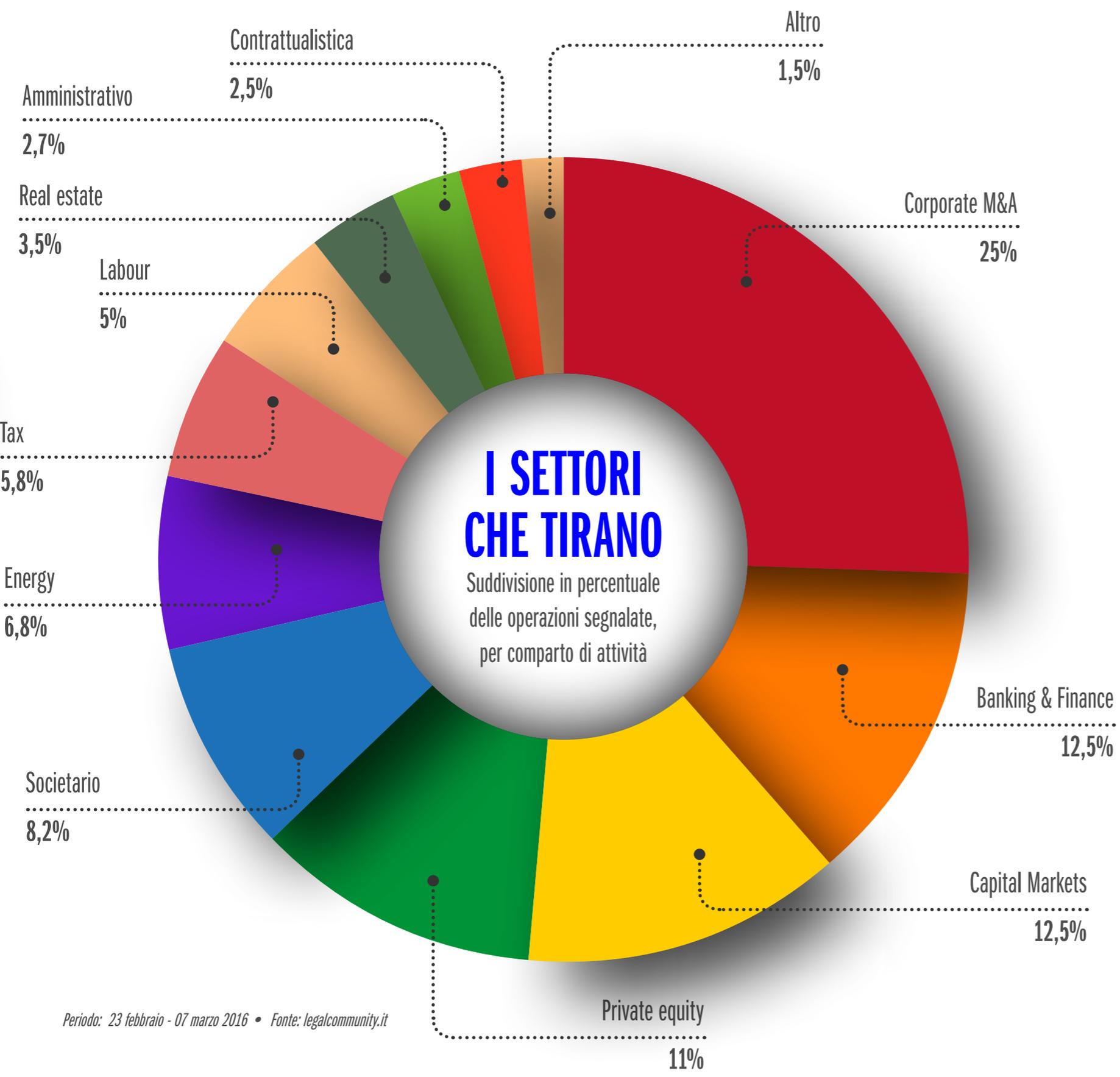
I barometro del mercato di *legalcommunity.it* segna alta pressione soprattutto sul versante corporate m&a che trascina sempre più l'attività in ambito banking e regolamentare. Sempre sugli scudi i team di capital markets tra operazioni sul debito e nuove operazioni in equity. Bene il tax, sostenuta l'attività nel real estate.

Di seguito, i tre deal più rappresentativi delle ultime due settimane di business.

BonelliErede, Pedersoli e Chiomenti per il polo Repubblica-Stampa

Gruppo Editoriale L'Espresso e Itedi hanno annunciato di aver firmato un memorandum d'intesa finalizzato alla creazione di una realtà che punta alla leadership nel mercato editoriale italiano. Il deal prevede la fusione per incorporazione di Itedi con il Gruppo L'Espresso. Il memorandum è stato siglato anche da Cir, azionista di controllo de L'Espresso, da FCA e Ital Press Holding (famiglia Perrone), azionisti di Itedi. Secondo quanto rivelato da *legalcommunity*.





Periodo: 23 febbraio - 07 marzo 2016 • Fonte: legalcommunity.it



Roberto Cera



Carlo Re

it, i legali al lavoro sul deal sono i professionisti di BonelliErede, per L'Espresso, e quelli di Pedersoli e Associati, per Fca e Itedi. Al deal sta lavorando anche lo studio Chiomenti che assiste la famiglia Perrone (tramite IPH e Mercurio) azionista di Itedi al 23%. BonelliErede affianca Gruppo Editoriale L'Espresso con un team composto dai soci **Roberto Cera** e **Barbara Napolitano** per gli aspetti corporate/M&A, **Claudio Tesauro** per le tematiche antitrust e dall'of counsel **Mauro Cusmai**. Il team di Pedersoli è composto, invece, dall'equity partner **Carlo Re**, con il senior associate **Stefano Milanese** e l'associate **Giulia Etzi Alcayde**, per gli aspetti corporate/M&A dell'operazione, e dall'equity partner **Davide Cacchioli**, con



I FINALISTI

Tax *2016* Awards



by legalcommunity.it

MARTEDÌ 22 MARZO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



Per informazioni: sara.venegoni@legalcommunity.it • Per partecipare alla serata: cristina.testori@legalcommunity.it

Lisa Noja, partner, e **Teresa Grisotti**, associate, per gli aspetti regulatory. Per Chiomenti, infine, agiscono **Michele Carpinelli** e **Italo De Santis**.

Le due società editoriali nel 2015 hanno registrato complessivamente ricavi pari a circa 750 milioni, con la più alta redditività del settore, e non sono gravate da debiti.

L'operazione, si legge in una nota, consentirebbe di unire la forza di testate storiche autorevoli quali *la Repubblica*, *La Stampa*, *Il Secolo XIX* e i numerosi giornali locali del gruppo Espresso, che nel 2015 hanno raggiunto nel loro insieme circa 5,8 milioni di lettori e oltre 2,5 milioni di utenti unici giornalieri sui loro siti d'informazione. L'operazione presenta un significativo valore industriale poiché punta a integrare due gruppi con attività complementari e mira a realizzare crescenti economie di scala. La fusione avverrà sulla base di un concambio che sarà stabilito puntualmente negli accordi definitivi, subordinatamente alla due diligence e ad altre condizioni. All'esito dell'operazione, Cir resterà azionista di

controllo, con una quota superiore al 40% del Gruppo Editoriale L'Espresso. La società risultante dalla fusione resterà quotata alla Borsa Italiana. Le testate manterranno piena indipendenza editoriale.

Il perfezionamento dell'operazione di fusione, che è soggetta all'autorizzazione delle competenti autorità nonché delle rispettive assemblee dei soci, è previsto per il primo trimestre del 2017.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Fusione Gruppo L'Espresso-Itedi
- GLI STUDI
BonelliErede, Pedersoli e Associati, Chiomenti
- GLI AVVOCATI
Roberto Cera (Bonelli Erede), Carlo Re (Pedersoli), Michele Carpinelli (Chiomenti)
- IL VALORE
750 milioni di euro (fatturato aggregato)

Caso carte di credito, De Matteis vince per Mastercard

Secondo quanto riportato da *legalcommunity*, **Andrea De Matteis**, fondatore della boutique De Matteis studio legale, assieme ai professori **Francesco Cardarelli** e **Filippo Lattanzi** e coadiuvato dagli associate **Simone Giordano**, **Francesca Sordi** ed **Edoardo Celeste**, ha assistito MasterCard International, MasterCard International Incorporated e MasterCard Europe SA al Consiglio di Stato che ha confermato l'annullamento – già deciso dal Tar del Lazio nel 2011 – del provvedimento adottato nel 2010 dall'Agcm nel caso I720 – Carte di Credito.

In particolare, la sentenza del Consiglio



Andrea De Matteis



Fabio Cintioli

di Stato riconosce la legittimità di un sistema di pagamento basato sulle commissioni interbancarie (di recente confermata dal regolamento EU 2015/751) e che le commissioni interbancarie domestiche di MasterCard in Italia sono state tra le più basse in Europa.

«Il Consiglio di Stato», commenta De Matteis, «ha stabilito la legittimità del business model dei sistemi di pagamento a quattro parti, basato sulle commissioni interbancarie. Le commissioni di MasterCard, fra le più basse d'Europa, assicurano che tutti – consumatori ed esercenti – ricevano benefici dall'uso dei pagamenti elettronici».

Il caso coinvolgeva anche otto



banche: UniCredit è stata assistita da **Fabio Cintioli**; **Claudio Tesauo** e **Francesco Anglani** di BonelliErede hanno rappresentato Bnl e Mps; **Angelo Clarizia** e **Davide Cacchioli** di Pedersoli hanno agito al fianco di Intesa Sanpaolo;

Stefania Bariatti di Chiomenti e **Marcello Clarich** hanno assistito Deutsche Bank e Icbpi; **Cristoforo Osti**, sempre di Chiomenti e **Aristide Police** di Clifford Chance, hanno lavorato per Barclays;

infine, **Antonio Liroso**, **Alberto Pera**, **Piero Fattori**, **Matteo Padellaro** e **Andrea Pezza** di Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners ha agito per Banca Sella.



Davide Cacchioli



Aristide Police



Antonio Liroso

• LA PRACTICE
Antitrust

• IL DEAL
Annullamento provvedimento Agcm su carte di credito

• GLI STUDI
De Matteis, Cintioli, BonelliErede, Clarizia, Pedersoli, Chiomenti, Clarich, Clifford Chance, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

• GLI AVVOCATI
Andrea De Matteis, Fabio Cintioli, Claudio Tesauo (BonelliErede), Angelo Clarizia, Davide Cacchioli (Pedersoli), Stefania Bariatti, Cristoforo Osti (Chiomenti), Aristide Police (Clifford Chance), Alebrto Pera (Gop)

• IL VALORE
6,3 milioni di euro

Chiomenti, White&Case e Clifford Chance nell'aumento di capitale di Saipem

Chiomenti e White & Case hanno assistito Saipem nell'ambito dell'aumento di capitale da circa 3.5 miliardi di euro offerti in opzione agli azionisti e inclusivo di un collocamento privato rivolto ad investitori istituzionali esteri (inclusi QIBs statunitensi).

Saipem è uno dei principali gruppi mondiali nei servizi di perforazione, ingegneria, approvvigionamento, costruzione e installazione di condotte e grandi impianti nel settore oil & gas a mare e a terra. La società è attiva in più di 60 Paesi, lavorando su un'ampia varietà di progetti complessi. L'offerta è stata parzialmente garantita da un pool di banche, assistito da Clifford Chance, guidato da J.P. Morgan e Goldman Sachs International, che hanno agito in qualità di joint global coordinators e Banca IMI, Citigroup, Deutsche Bank, Mediobanca e UniCredit Corporate and Investment Banking, che hanno agito in qualità di joint bookrunners.



Il team di Chiomenti ha assistito Saipem in relazione agli aspetti di diritto italiano con un team guidato dai soci **Michele Carpinelli** e **Marco Maugeri**, coadiuvati dal senior associate **Federico Amoroso**. Il team di White & Case, che ha assistito Saipem in relazione agli aspetti di diritto americano e inglese, è stato guidato dai soci **Michael Immordino** e **Ferigo Foscari**, insieme agli associate **Robert Becker**, **Patrick Meson**, **Luca Bella**, **Luca Valerio Silviani**, **Gioia Stendardo** e **Dalila Delorenzi**. Il socio **Ray Simon** ha assistito la società in relazione agli aspetti di diritto tributario, con il supporto dall'associate **Shea Thompson** (entrambi dell'ufficio di

New York). Il team di Clifford Chance ha assistito i joint global coordinators e i joint bookrunners. I partner **Filippo Emanuele** e **Robert Trefny**, coadiuvati dai senior associate **Laura Scaglioni** e **Jonathan Astbury** hanno curato gli aspetti internazionali. **Alberta Figari** con il senior associate **Luca Baroni** si sono occupati di quelli italiani. 🇮🇹

- LA PRACTICE
Equity capital markets
- IL DEAL
Aumento di capitale Saipem
- GLI STUDI
White & Case; Clifford Chance; Chiomenti
- GLI AVVOCATI
Michele Carpinelli (Chiomenti); Michael Immordino (White & Case); Filippo Emanuele e Alberta Figari (Clifford Chance)
- IL VALORE
3,5 miliardi

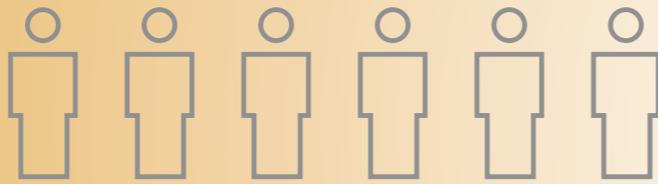


DUECENTO PERSONE E 23 PARTNERS così riparte Mazars Italia

Per la prima volta dopo il passaggio dei soci italiani a Bdo Italia, la società scopre le carte sul futuro. A *MAG* il partner responsabile per l'Italia Pascal Jauffret svela: «Il nostro obiettivo è ritornare al punto in cui eravamo prima dell'estate e raggiungere almeno i 50-60 milioni di euro di fatturato»

A pochi giorni dall'uscita della quasi totalità dei soci italiani, passati a Bdo Italia lo scorso 23 luglio ([si veda il box](#)), in un comunicato ufficiale, Mazars annunciava che avrebbe "intrapreso tutte le azioni appropriate per assicurare la presenza operativa in Italia con effetto immediato". Così è stato.

finance community  .it

 Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Milano

Per informazioni: sara.venegoni@financecommunity.it

Cosa vi siete detti?

Ci siamo chiesti cosa avremmo fatto per ricostruire il team italiano. Molti dei nostri dipendenti volevano tornare con noi. Siamo rimasti sorpresi dalla lealtà verso la società che molti ci hanno dimostrato.

E lei?

Il ceo mi ha chiamato la mattina del 25 luglio chiedendomi di venire qui a Milano e dare vita alla nuova Mazars Italia. Sono arrivato poco dopo. Ad agosto ero l'unico, oggi siamo 200 persone.

Come siete arrivati a questo risultato?

Abbiamo innanzitutto portato avanti un lavoro di recruitment piuttosto serrato e assunto molti giovani. Inoltre abbiamo parlato con i clienti con cui eravamo ancora in contatto e raggiunto degli accordi con alcuni professionisti che stavano sul mercato e che volevano entrare nel nostro network. Il tutto attraverso un'organizzazione integrata tra i vari team italiani e della capogruppo, ma soprattutto con tanta dedizione.

Cosa avete imparato da questa esperienza?

Molte cose, in particolare abbiamo preso coscienza della forza del nostro brand e della credibilità che nel tempo ci eravamo costruiti sul mercato. Una dote, la credibilità, che ci ha resi attrattivi per lo staff, per i professionisti e per gli stessi clienti.

A proposito dei clienti, quanti vi hanno seguiti?

Vorrei mantenere questa informazione confidenziale, però posso dire che sono stati molti e ora, dopo l'ordinanza del giudice del tribunale di Milano, ci aspettiamo che anche altri torneranno.

Come è stato il rapporto con loro durante la fase di ricostruzione della società in Italia?

Abbiamo contattato subito quelli con cui avevamo più rapporti. Molti però erano clienti dei partner che se ne sono andati e parlare con loro, in questo contesto, non è stato facile. Ora che la situazione è più chiara, dopo l'ordinanza del giudice, ci sentiamo legittimati a ristabilire dei rapporti. Prima eravamo preoccupati...

Perché?

Perché c'è stata molta disinformazione su questa faccenda. Ad esempio molti clienti credevano che Mazars non sarebbe più tornata in Italia. In realtà non era affatto così e adesso, con questa ordinanza, possiamo spiegare com'è andata e continuare per la nostra strada.

Mazars è una società nata in Francia, i vostri clienti sono quindi aziende francesi operanti in Italia?

È vero che Mazars ha origini francesi, ma non la definirei una società francese. Con il tempo è diventata un'organizzazione internazionale e così



IL TRIBUNALE DI MILANO DICE STOP



Stop all'utilizzo del software, sequestro dei documenti riservati e diritto di recesso, per 3 mesi, da comunicare a tutte le imprese clienti. Questi i punti principali dell'ordinanza con cui lo scorso 15 febbraio il Tribunale di Milano ha sanzionato la società di revisione e consulenza Bdo Italia, nata dopo lo spin off della quasi totalità dei soci di Mazars Italia nel network Bdo.

La vicenda

Tutto ha inizio lo scorso 23 luglio, quando i partner che detenevano le quote di maggioranza di Mazars Italia hanno ceduto i rami d'azienda a Bdo Italia tramite il veicolo Alpha Audit, svuotando, di fatto, la branch italiana legata al colosso francese e formando un soggetto totalmente nuovo con una quarantina di soci e circa 650 professionisti dislocati in 17 città italiane.

Una mossa inaspettata per i clienti e lo staff di Mazars (430 persone, oltre che 34 partners), i quali nel giro di ventiquattr'ore si sono trovati a lavorare sotto un'altra insegna. Meno inaspettata per i soci francesi, che per tutta risposta hanno fatto ricorso al tribunale di Milano, affiancati da Clifford Chance, con gli avvocati **Monica Riva** e **Carlo Felice Giampaolino**, e dallo studio Ip Law Galli con **Cesare Galli**, e ora hanno ottenuto questa prima ordinanza favorevole.

L'ordinanza

Stando a quanto stabilito dal Tribunale, Bdo Italia avrebbe in primo luogo indebitamente usato il software di proprietà di Mazars, in quanto è la sede francese che ha un accordo di licenza con il fornitore e, secondo le clausole del contratto, «il software Audisoft V9 non avrebbe potuto costituire oggetto di cessione neppure unitamente alla cessione del ramo di azienda».

Inoltre, Bdo sarebbe stata in possesso – secondo i giudici – d'informazioni e documenti riservati «indebitamente prelevati e – ancorché legittimamente ricevuti anteriormente alla cessione – ora indebitamente detenuti e/o utilizzati» per i quali il Tribunale ha dunque disposto il sequestro.

Infine, i 1100 clienti ex Mazars. Per il Tribunale Bdo Italia non ha comunicato in maniera chiara e sufficiente per far comprendere loro che la nuova società era uscita dall'orbita di Mazars per entrare in quella del gruppo Bdo. «Il complessivo contenuto della comunicazione - sostiene il giudice - non metteva il cliente in grado di comprendere le conseguenze dell'operazione realmente realizzata in modo da poter giudicare se ci si potesse avvalere o meno del diritto di recesso». Per questo, il Tribunale – oltre a inibire a Bdo Italia l'uso, in qualsiasi forma e contesto, del marchio e di oggetti con segni distintivi “targati” Mazars – ha ordinato alla nuova società di inviare comunicazione scritta (entro 30 giorni) a tutti i clienti, per spiegare che non si è trattato di una «generica aggregazione», ma di cessione di ramo d'azienda e prospettando loro, entro 3 mesi, la facoltà di recesso.

Dal canto suo Bdo Italia si prepara a fare ricorso e a chiedere la sospensione dell'ordinanza. 🚫

DI TANNO e il valore della stabilità

Promozioni e nuovi ingressi. Messi da parte i progetti di fusione con altri player, lo studio investe nella crescita e in particolare in professionisti capaci di sviluppare business.

Di Tanno balla da solo. Almeno per il momento. E la crescita? La coltiva soprattutto dall'interno. Nelle scorse settimane, la boutique specializzata nella fiscalità d'impresa è tornata a fare soci ([si veda il numero 53 di MAG](#)). **Domenico Ponticelli** è stato nominato equity partner confermando l'intento di valorizzare le proprie risorse già dimostrato un anno fa con la nomina a socio di **Paolo Serva**.

Tommaso Di Tanno

In più, Di Tanno ha anche investito in cinque nuovi professionisti, tra cui l'of counsel **Andrea Tonon** proveniente da Dla Piper, con il quale ha rafforzato la propria offerta in materia regolamentare e di assistenza ai fondi d'investimento divenuta una delle attività in maggiore espansione anche grazie al lavoro svolto in questi anni da soci come **Fabio Brunelli**, **Marco Carbonara** e **Ottavia Alfano**.

A che punto è il processo di sviluppo dello studio?

Siamo cauti. E la cautela la impone il Paese che non sta crescendo del 30% e nemmeno del 7%. L'Italia è stabile, dopo anni di contrazione del Pil, la crescita si è limitata di uno zero virgola, e quest'anno, se va bene, sarà dell'1%.

Il fattore Italia è un fattore critico: serve internazionalizzare?

Noi siamo palesemente un operatore nazionale. Anzitutto perché il diritto tributario è nazionale.

E i concorrenti che negli anni passati hanno aperto all'estero?

Anche i concorrenti che hanno aperto una presenza a Londra o Lugano o dove che sia, in realtà hanno dei punti d'appoggio all'estero. Servono a seguire meglio ciò che avviene in Italia: sia nel senso di italiani che vogliono investire all'estero sia di stranieri che vogliono investire in Italia.

Quindi?

La normativa alla quale noi facciamo riferimento

e le competenze professionali che spendiamo nell'esercizio della nostra attività, sono competenze che girano intorno al diritto tributario italiano. Nessuno di noi può avere la pretesa di fare diritto tributario inglese o svizzero o americano.

Chi ha uffici a Lugano, però, con la voluntary disclosure avrà lavorato tanto. Voi quanta ne avete fatta?

Noi ne abbiamo fatta poca, perché la "specialità della casa" non sono le persone fisiche bensì le imprese. Siamo uno studio di diritto tributario d'impresa. Ci siamo occupati di un numero ridotto di voluntary disclosure, anche se particolarmente complicate. Ci siamo occupati di imprese il cui titolare aveva attività all'estero, attività coerenti con il suo core business.

Che impatto hanno avuto sui vostri conti?

Non è stato un impatto particolarmente significativo. Direi del



«Noi siamo palesemente un operatore nazionale. Anzitutto perché il diritto tributario è nazionale.»



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

7Gr. | For
espresso
lovers
only.



Tommaso Di Tanno

10% circa. Ma posso anche dire che non abbiamo costituito una task force ad hoc. Non abbiamo dovuto sconvolgere lo studio per correre dietro alla voluntary disclosure.

Perché? Non era un'occasione da sfruttare?

Siamo uno studio che fa della stabilità il proprio valore principale. Ci occupiamo di investitori importanti, siamo chiamati in ballo per

problematiche particolarmente sofisticate, non ci interessa fare di tutto per tutti. Queste sono le nostre scelte.

A proposito di stabilità, tutti gli scenari di fusioni e alleanze che si ipotizzavano due anni fa dopo le uscite di alcuni vostri soci, sono tramontati?

La verità è che le cose vanno bene anche così. Quando ci si fonde con altri e si mette in discussione la propria identità, il progetto deve essere caratterizzato da una forte coerenza e deve essere un progetto con ragionevoli probabilità di successo.

Le opportunità che le si sono presentate non l'hanno convinta?

Diciamo che da questi colloqui non è emersa una ragionevole probabilità di successo. E al tempo stesso le uscite che abbiamo registrato non ci hanno disturbato più di tanto. I danni sul piano professionale sono stati molto limitati.

Porte chiuse, quindi?

Eravamo e siamo disponibili al dialogo con chiunque se intravediamo nel progetto che ne potrebbe derivare un effettivo elemento di crescita e miglioramento. Questo ad oggi non lo abbiamo visto e questa è la ragione per la quale proseguiamo per la nostra strada autonomamente.

Quali saranno le vostre prossime mosse?

Come vede la nostra strada tende al consolidamento. Ci teniamo che lo studio sia percepito come una realtà solida e stabile nel

tempo. Chi entra qui deve sapere che entra in uno studio solido, qualificato e che qualifica chi ci lavora e che non è soggetto alle oscillazioni della voluntary disclosure o di altro genere. Forse non siamo così abili da sfruttare tutte le occasioni che ci si offrono per fare soldi, ma certamente sfruttiamo le occasioni che ci vengono offerte per consolidare i nostri rapporti con i clienti importanti, quelli che durano per tutta la vita.

Cosa pensa di tutti gli spin off che ci sono stati nel tax negli ultimi tempi (si veda il numero 52 di MAG)?

In molti casi credo che siano conseguenze di una governance

ordinata e prescrittiva. Le leadership sono sempre esposte a possibili non condivisioni dell'indirizzo imposto. Poi ci sono studi che risentono delle contingenze di mercato o delle alterne fortune dei soci più anziani.

Va bene, diciamo che non c'è una spiegazione univoca. Ma il moltiplicarsi delle insegne attive nel settore è un fatto positivo o negativo secondo lei?

Pur avendo stima professionale di molti dei protagonisti delle recenti operazioni di spin off, credo che non sia un bene per il mercato italiano, questo ritorno alla frammentazione. Gli studi

italiani sono da sempre troppo piccoli rispetto ai loro concorrenti internazionali. E sono troppo piccoli sia quando parliamo di studi multipractice, sia quando parliamo di boutique.

Quindi?

Lei sa che la mia posizione è che si vada verso un consolidamento di studi multifunzionali che includono anche la funzione fiscale (si veda il numero 18 di MAG). Al tempo stesso penso che lo spazio per le boutique continui



«Pur avendo stima professionale di molti dei protagonisti delle recenti operazioni di spin off, credo che non sia un bene per il mercato italiano, questo ritorno alla frammentazione. Gli studi italiani sono da sempre troppo piccoli rispetto ai loro concorrenti internazionali. E sono troppo piccoli sia quando parliamo di studi multipractice, sia quando parliamo di boutique»



a esigere a patto però che le boutique diventino più forti e solide. Quindi non vedo di buon occhio la parcellizzazione nel mercato delle boutique fiscali perché questo significa creare un numero maggiore di boutique ma tutte più deboli.

E l'alternativa quale potrebbe essere?

Uno spazio c'è ancora per le boutique, ma hanno un orizzonte più ridotto in termini di prospettiva economica. Ma questo spazio esiste a condizione che queste boutique non siano fatte di tre persone. La boutique ha senso se si dà una struttura adeguata.

E in questo quadro voi volete consolidarvi come boutique e crescere ancora?

Sì, ma la crescita va fatta per individui non per gruppi di persone. Se c'è un professionista che va particolarmente bene e accresce la sua credibilità di mercato, questo potrà gemmare due tre quattro collaboratori, ma li dovrà "creare" a partire dal successo del suo business case. Prendere di sana pianta dieci persone per creare dal nulla un team di regolamentare non mi interessa. Dare spazio ai miei avvocati perché rafforzino il loro team è quello che ci interessa.

Allora ci dobbiamo aspettare altre mosse?

Siamo sicuramente una boutique che punta a rafforzarsi. 🌐

SCARICA GRATIS

GENERAL COUNSEL E-BOOK 2015

INCLUDE LO SPECIALE GENERAL COUNSEL DELL'ANNO 2015

In collaborazione con

Partner

Amendola & Associati | BN I&P | BOUTIQUE NIENTE I&P PARTNERS | C/M & P | LAHLAW | LGV | RSINGHER ORTU | Pigna Donato & Associati | ICM Advisors





Giuliano Poletti

LA SVOLTA DI PAVIA HARCOURT

Cambio della guardia al timone della boutique di New York. Il neo managing partner, Giovanni Spinelli, spiega a *MAG* cos'è lo studio oggi e come potrà evolvere nei prossimi anni.

La prima volta che **George Pavia** ha condiviso con **Giovanni Spinelli** l'idea che un domani potesse essere lui a prendere le redini dello studio di New York, l'avvocato nato a Londra, laureato a Firenze e con un master a Yale, è rimasto zitto. «Dire che George mi aveva spiazzato», racconta a *MAG*, «è dire poco». Da quel giorno sono passati circa nove anni. E all'inizio del 2016, come raccontato in esclusiva da *legalcommunity.it* Spinelli è stato nominato managing partner unico dello studio, istituito da Pavia nel 1951 nella Grande Mela, dopo tre anni di governo condiviso assieme al fondatore e al senior partner **Jordan Ringel**.

I due soci anziani, a questo punto, diventeranno consulenti dello studio («hanno un bagaglio di conoscenze, esperienza e know how che sarebbe folle disperdere») e a Spinelli, 50 anni appena compiuti, toccherà il compito di costruire il futuro di questa boutique. «Siamo una boutique che accompagna le aziende italiane ed europee che



George Pavia

Jordan Ringel

arrivano negli Usa per fare business. La nostra specializzazione, più che in senso tecnico, si sostanzia nella capacità di fare da ponte culturale tra Vecchio e Nuovo continente», dice a *MAG* l'avvocato, reduce dal trasloco degli uffici dello studio nella nuova sede all'interno dell'Helmsley Building, a due passi da Grand Central. «Conosciamo la mentalità italiana e quella americana. Sappiamo come ragionano i manager e le aziende italiane e sappiamo come ragionano i loro interlocutori americani. Quest'opera di "traduzione" è molto più complessa di come possa apparire. Questo è ciò che ci consente di dare il nostro valore aggiunto e che nessun concorrente è in grado di offrire».

Per Spinelli la scelta di entrare in uno studio che si occupasse di Italia è stata la risposta al rischio di fossilizzazione che un professionista come lui correva all'interno di una grande law firm. «Dopo Yale», racconta, «sono entrato in Skadden Arps e ho avuto l'opportunità di lavorare con **Alex Shapiro** occupandomi di corporate m&a». Nel frattempo, però, l'avvocato si occupava anche di litigation e in particolare di arbitrati. «Era una mia grande passione», continua, «e siccome avevo fatto studi sull'immunità dei presidenti, ho anche avuto l'opportunità di lavorare con **Bob Bennet**, al caso Clinton-Paula Jones».

Ma la vita nella big law firm, salvo saltuarie "divagazioni", sarebbe stata inevitabilmente destinata a una specializzazione. «Non volevo diventare come miss poison pill».

E chi è?

Era la mia vicina di scrivania in Skadden Arps. Un'avvocata bravissima che si occupava esclusivamente di inserire questa famosa clausola nei contratti che

la richiedevano. Dopo 3 anni di m&a mi son reso conto che facevo una roba che facevano tutti.

Quando ha cominciato a occuparsi d'Italia?

Quando mi chiamò lo studio Morgan Lewis che a metà anni Novanta aveva investito in un questo filone di business e che per un certo periodo ebbe tra i propri clienti tutte le più grandi aziende italiane: da Fiat a Finmeccanica.

E poi è entrato in Pavia Harcourt. Confermando la sua scelta di nicchia...

La scelta di occuparsi di questo filone di business è sicuramente una scelta di nicchia ma è anche una scelta che consente di sfruttare un maggior numero di abilità.

Ovvero?

Per lavorare in una struttura come la nostra bisogna avere abilità tecnica, negoziale, culturale e anche di relazione. E ora per me anche la sfida del management.



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

Ecco, a questo proposito, come pensa di muoversi?

Anzitutto ritengo che dobbiamo consolidare i nostri punti di forza a cominciare dal nostro posizionamento come studio italiano per eccellenza negli Usa.

Cosa significa essere uno studio italiano che fa New York Law?

E ci poniamo come punto di riferimento legale per i clienti che vengono a fare business qui negli Usa. Per molti clienti siamo una sorta di general counsel in loco.

E le vostre aree di attività quali sono?

Abbiamo un focus particolare nel settore lusso. Ci occupiamo di corporate, costituzione di società, commerciale, contratti di distribuzione, proprietà intellettuale, tutela dei marchi, immobiliare e diritto del lavoro. I nostri clienti preferiscono avere un interlocutore legale prevalente o unico, sul territorio, che poi gestisce tutte le loro esigenze. Io passo giornate in cui il



«Per lavorare in una struttura come la nostra bisogna avere abilità tecnica, negoziale, culturale e anche di relazione. E ora per me anche la sfida del management»



mio tempo può essere assorbito per metà da questioni di lavoro e per l'altra metà da questioni legate a locazioni commerciali.

E il contenzioso?

Su questo abbiamo un atteggiamento molto pragmatico. Noi non crediamo che

il lavoro di avvocato consista solo nel fare cause.

Si spieghi meglio...

Quando dico che siamo pragmatici intendo dire che l'azienda europea, mediamente, non è in grado di condurre un contenzioso americano di una certa



importanza. L'assorbimento di risorse che richiede è una cosa che la trova impreparata.

Per via dei costi?

I costi sono una roba che può far girare la testa. Ma anche volendo spendere, è la gestione della discovery, trasferire personale per le deposizioni e organizzare i documenti a rendere insostenibile una causa. Su questo, quindi, noi cerchiamo di far capire che spesso una transazione è la soluzione migliore.

In quanti siete oggi nello studio?

Nello studio lavorano circa quaranta professionisti. Tra cui ci sono sei soci equity e altri sei partner. Abbiamo recentemente aggiunto un team di avvocati specializzati nel settore bancario guidato da **Ivan Serchuk**. E un avvocato cinese: **Yan Qin**.

La Cina è il vostro prossimo target?

La Cina è un mercato fondamentale. Mi piacerebbe gestirla come abbiamo

fatto con l'Italia o più in generale con l'Europa. Il mercato degli investimenti cinesi negli Usa ha grandi prospettive.

Rispetto all'Italia, invece?

Ci sarà un crescente impegno a essere sempre più visibili. Storicamente, questo è un passo che va fatto.

Pensa a qualche alleanza?

È una possibilità. Ma si tratta anche di un'arma a doppio taglio. L'alleanza preclude il lavoro con altri professionisti. Per cui per il momento preferiamo poter decidere liberamente con chi lavorare. Di recente abbiamo spesso lavorato con Blb. Ma non abbiamo un'esclusiva con alcuno.

E una presenza più forte in Italia?

Sarebbe un suicidio. Il nostro modello funziona perché ci poniamo come partner anche dei nostri colleghi italiani. Se ci mettessimo a fare diritto italiano questo schema salterebbe perché verremmo percepiti come loro concorrenti. 🇮🇹



LA STAMPA È MORTA?

di laura morelli

Non in India

Se nel mondo occidentale la stampa sembra aver intrapreso la via dell'estinzione, tra la concorrenza online e il calo della pubblicità, dall'altra parte del mondo le cose sono un po' diverse.

L'India, assieme alla Cina, sono infatti gli unici Paesi in cui questa industria è cresciuta. In particolare, nella terra della dea Kalì è aumentata di circa l'8% nell'ultimo anno. Parliamo di un settore che conta oltre 82 mila giornali (cartacei), per un Paese con più di 1,2 miliardi di abitanti, in cui la pubblicità sulla carta stampata rappresenta il 43% dell'intero settore editoriale (negli Stati Uniti è il 15%).

In totale, tra il 2010 e il 2014, i ricavi pubblicitari provenienti da giornali sono cresciuti del 40% e oggi il mercato vale oltre 3 miliardi di dollari.

Nel resto del mondo le vendite e i ricavi pubblicitari si stanno contraendo. In Italia, i ricavi della pubblicità cartacea sono scesi del -5,7% nel 2015 (dati Nielsen). Nel Regno Unito, tra il 2014 e il 2018, questi ricavi diminuiranno di oltre un terzo, da 993 milioni di sterline (1,4 miliardi di dollari) a 625 milioni.

Come ha fatto questa industry a invertire un trend globale? In primo luogo, parte di questa crescita è guidata dai giornali locali: una

popolazione più alfabetizzata rispetto al passato unita a contenuti di interesse territoriale hanno fatto sì che quel tipo di giornalismo sia il più gettonato. Tanto che stando alla classifica della Indian Readership survey nel 2014, il primo giornale del Paese è l'Hindi *Dainik Jagran*, in cima alla classifica con oltre 16,6 milioni di lettori. Per fare un paragone, il giornale nazionale *Times of India*, l'unico in inglese, è ottavo.

In secondo luogo, in India l'informazione online ha fallito e non è riuscita realmente a conquistare i 400 milioni di utenti. Per loro l'informazione vera e propria resta quella cartacea.

Terzo, i giornali sono estremamente economici: un abbonamento annuale costa 5,8 dollari, poco più di 5 euro. Questo perché il mercato tende a ottimizzare le proprie capacità. Ad esempio Lokmat, uno fra i giornali più venduti a Marathi, usa i suoi macchinari nella città di Maharashtra per stampare il proprio competitor, il *Maharashtra Times*.



BUSINESS FA RIMA CON

BREXIT

Esperti a confronto sulle prospettive legate al rischio di uscita del Regno Unito dall'Unione europea. Gli avvocati minimizzano. Ma le banche e le imprese tremano

“**D**arling you got to let me know / Should I stay or should I go?” Non solo i Clash nel 1982, anche i quasi 65 milioni di abitanti del Regno Unito, oggi, nel 2016, se lo stanno chiedendo. Solo che la “darling” in questione non è una donna come nel brano contenuto nell'album *Combat Rock*,

ma è l'Unione europea.

Il 23 giugno, infatti, il popolo britannico è chiamato a decidere

se restare o meno in Europa nel referendum indetto dal premier **David Cameron**.

L'eventualità di una “Brexit”, ossia l'uscita del Paese dall'Ue, era fino a poco tempo fa una possibilità piuttosto remota, una provocazione proveniente da partiti populistici ed estremisti come l'Ukip di **Nigel Farage** più che una prospettiva concreta o realistica. In particolare, la tensione tra Ue e Uk sembrava essersi allentata dopo l'accordo raggiunto tra Cameron e i vertici europei

a Bruxelles lo scorso 19 febbraio, che di fatto rafforza lo status speciale del Paese all'interno dell'unione (si veda il box). Tuttavia, la sortita del popolare sindaco di Londra **Boris Johnson**, schieratosi a favore dell'uscita del Regno Unito dall'Ue, ha rimescolato le carte in tavola. E ora il dibattito si arricchisce di sempre nuove voci a favore di uno schieramento o dell'altro. Nessuno, a oggi, sa dire esattamente quale potrà essere l'esito del referendum e quali saranno le conseguenze politiche ma soprattutto economiche e commerciali, per tutte le aziende, gli studi legali e le banche che lavorano nella principale piazza economica del Vecchio Continente.

In termini di relazione e pratica tra Europa e Regno Unito, tutto ciò che ora lega le due realtà verrebbe meno. Quindi, non solo, come suggerisce **Francesco Sciaudone**, partner di Grimaldi, «i duemila



Francesco Sciaudone

lavoratori inglesi nelle istituzioni europee rischierebbero di perdere il posto», ma il Paese perderebbe tutti i fondi europei che ora finanziano ad esempio progetti di ricerca e costruzioni. Dall'altra parte, però, la regione andrebbe a risparmiare sui miliardi di sterline che ogni anno versa

nelle casse della Ue e che, nel 2013, hanno toccato 8,64 miliardi di euro, pari allo 0,5% del Pil britannico. Una mancanza che verrebbe colmata dagli altri Paesi dell'Unione, i quali vedrebbero aumentare la propria quota da versare nelle casse europee (circa 1,4 miliardi in più per l'Italia).

Tutto sbagliato, tutto da rifare

Quello che è certo è che il prezzo che il Regno Unito dovrà pagare per l'eventuale indipendenza dall'Ue sarà caro, principalmente in termini di maggiore instabilità.

La conseguenza pratica più immediata ed evidente sarà, come evidenzia **Massimiliano Danusso**, partner di BonelliErede, «una crescita immediata della quantità di lavoro degli studi», soprattutto perché «gran parte della documentazione esistente, soprattutto nel settore finanziario, dovrebbe essere cambiata, basti pensare a tutte le banche inglesi presenti in Italia in regime di libera prestazione dei



Massimiliano Danusso

servizi, oppure agli emittenti del Regno Unito o con prodotti quotati a Londra e distribuiti in Europa sulla base delle regole di armonizzazione che, dal momento in cui il Regno Unito dovesse uscire dall'Ue, non sarebbero più valide».

Un altro tema riguarderebbe «il regime di libera circolazione delle merci e dei servizi», aggiunge l'avvocato, «che subirebbe enormi modifiche, ad esempio in relazione alla possibile introduzione dei dazi doganali con conseguenze enormi per lo scambio, in termini di volumi e di valori, dei beni e dei servizi». Un blocco che vale molto (solo l'Italia scambia 30 miliardi di euro nel 2015, in termini di valore delle esportazioni di beni e servizi) e che secondo Citibank, potrebbe far perdere al Paese l'1,5% di Pil all'anno tra il 2016 e il 2018.

Per **Massimiliano Nitti**, socio di Chiomenti, «l'ipotesi di un'uscita dall'Ue potrà dunque implicare, a tendere, un minor flusso di scambi commerciali con l'Italia», tuttavia «i sostenitori del Brexit profetizzano che il Regno Unito supplirà a tale minore flusso di interscambio con i paesi dell'Unione rafforzando le relazioni commerciali con altri Paesi extraeuropei». È possibile quindi «che il Paese approfitterà della maggiore flessibilità, derivante dall'uscita dall'Unione, per cogliere rapidamente tutte le opportunità offerte dai mercati extra-europei», aggiunge.

Secondo **Jeroen Jansen**, partner di Dla Piper, il Regno Unito potrebbe invece «adottare vari modelli tuttora in essere, come l'accesso per il Regno Unito allo spazio economico europeo e all'Associazione europea di libero scambio - come per la Norvegia, l'Islanda e il Liechtenstein. Oppure la stipula di trattati bilaterali, come ad esempio quelli con la Svizzera, o di altri accordi di libero

scambio che l'Ue ha siglato con paesi terzi». Nel caso in cui il Regno Unito dovesse uscire dall'Ue e non vi fosse alcun accordo transitorio, aggiunge, «il Paese cesserebbe di avere accesso al mercato interno dell'Ue, ma questo è uno scenario piuttosto netto e poco realistico, dal momento che anche i produttori di beni e servizi con sede in Ue cesserebbero di avere accesso automatico al mercato del Regno Unito», provocando un blocco che, di fatto, non gioverebbe a nessuno.



Jeroen Jansen

Una City in difficoltà

Un'attenzione particolare è però rivolta al mondo finanziario, che è un settore fra i più importanti dell'economia britannica. La City sembra per ora divisa tra chi teme che Brexit danneggerebbe lo status di Londra come capitale finanziaria d'Europa e chi invece lo ritiene un vantaggio in termini di minore regolamentazione. A esporsi maggiormente sono state per ora le banche americane, fra le quali Goldman Sachs che ha donato 500 mila sterline alla

I FINALISTI

IP & TMT *2016*
i i i i i Awards
by legalcommunity.it

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 

campagna pro-Ue di Britain Stronger in Europe. Per le banche europee, il rischio maggiore della Brexit sarebbe provocato dal fatto che verrebbe meno il principio di libera prestazione dei servizi, senza il quale, evidenzia Danusso, «gli istituti finanziari Ue avrebbero bisogno, al pari di quelli statunitensi, di autorizzazioni, ad esempio, per aprire una filiale e anche per poter operare anche in via transfrontaliera». Una procedura che non solo «richiede tempi lunghi» ma che spesso non va a buon fine «per ragioni di complessità». Stessa situazione per i prodotti finanziari, «che sono spesso redatti secondo le leggi inglesi e poi armonizzati con un regolamento europeo» e «che ora dovrebbero essere completamente modificati». Senza l'Europa, il dominio finanziario della City rischia dunque di venir meno, perché più complesso e meno integrato:

Dalla libera circolazione ai prodotti finanziari, tutto verrà rimesso in discussione. Tradotto: più lavoro per gli studi. Ma sul lungo termine le conseguenze saranno imprevedibili

«L'Inghilterra è sì un centro finanziario fondamentale, ma lo è nel momento in cui è all'interno della comunità europea», afferma Danusso.

Secondo Nitti, «le aziende e le istituzioni finanziarie che operano tra Regno Unito e l'Italia dovranno verosimilmente ripensare le proprie strutture organizzative alla luce della nuova regolamentazione che interverrà in sostituzione o in continuità con l'attuale normativa di emanazione comunitaria». Tuttavia, aggiunge, «mi aspetto che in caso di uscita dall'Unione il governo inglese usi la leva fiscale per attrarre con ancora maggiore determinazione investimenti e capitali esteri. Dubito fortemente invece che possano essere introdotte delle misure restrittive sulla capacità degli italiani di continuare a vivere e a lavorare nella City, poiché Londra prospera da sempre sulla propria attitudine ad attrarre persone qualificate provenienti da ogni paese dell'Europa continentale».

Il nodo professionisti

A questo proposito, il tema della libera circolazione dei lavoratori è uno dei più spinosi. «Oggi esiste un regime per cui i cittadini comunitari possono vivere e lavorare liberamente nei paesi membri», continua Danusso, «questo cambierà e, a mio avviso, probabilmente si opterà per un regime simile a quello che disciplina i rapporti attuali tra Stati Uniti e Ue, quindi con l'introduzione della green card e un permesso di lavoro che spesso è molto difficile da ottenere». Nel Regno Unito, Per fare un esempio, vivono circa 600 mila italiani e la stessa Londra è



David Cameron

considerata come la “quinta città italiana” al mondo, dopo Roma, Milano, Napoli e Torino con oltre 250 mila nostri connazionali. Con la Brexit si rischierebbe un massiccio esodo, soprattutto tra i ricercatori e i professionisti. E il pericolo c'è anche per gli avvocati, i quali oggi «possono operare quasi totalmente in libertà all'interno dei paesi Ue», continua Danusso. Questa condizione potrebbe complicarsi nel caso di una Brexit, sia per gli italiani che lavorano nel Paese e sia per gli inglesi in Italia, «anche a livello di riconoscimento dei titoli». Londra potrebbe diventare come «un'altra New York» in termini di posizionamento degli studi legali, «quindi un Paese straniero a tutti gli effetti in cui vige un'altra normativa» e in cui, inevitabilmente, «sarà più difficoltoso avviare un business, così come lo è per ogni altro Paese al di fuori dell'Unione europea».

Business vs Brexit

In questo contesto, la maggior parte degli operatori, soprattutto banche e aziende, sono contrari all'uscita dall'Ue e alcuni di loro hanno minacciato di lasciare il Regno Unito con la Brexit. Non a caso, 200 leader di altrettante società quotate, fra i quali 36 giganti del Ftse100, da Shell a Bp, da Hsbc, a Vodafone, da Goldman Sachs a Marks and Spencer, hanno pubblicato una lettera sul *The Times* schierandosi a favore di restare nell'Unione europea. Uscire dall'Unione, avvertono i manager, danneggerebbe l'economia britannica e metterebbe a rischio posti di lavoro. «Rappresentiamo ogni settore e ogni regione della Gran Bretagna, e insieme diamo lavoro a centinaia di migliaia di persone. Siamo convinti- scrivono i ceo - che per la Gran Bretagna sia meglio restare in una Ue riformata. Le imprese hanno bisogno di un accesso senza limitazioni al mercato europeo di 500 milioni di persone per poter continuare a crescere, a investire e a creare occupazione. Siamo convinti che lasciare la Ue scoraggerebbe gli investimenti, minaccerebbe i posti di lavoro e sarebbe un rischio per l'economia. La Gran Bretagna sarà più forte, più sicura e più ricca se resterà membro della Ue».

Una questione politica

Tutto questo, di certo, non fermerà gli studi legali italiani e le banche attive nel Paese. Anche perché, come evidenzia Sciaudone, «un blocco delle attività commerciali tra l'Ue e il Regno Unito è impensabile. Londra è il primo mercato finanziario in Europa e ha una rilevanza mondiale, con una capacità di attirare investimenti

istituzionali a volte anche più forte che negli Stati Uniti». Per questo «che ci sia o meno la Brexit, un presidio di rilievo in questo mercato è necessario per tutti gli studi», evidenzia l'avvocato, secondo il quale la questione è più politica che economica: «L'accordo stipulato tra Londra e Bruxelles segna un grande e ulteriore vantaggio per il Regno Unito, che ne esce ulteriormente rafforzato nel suo status speciale», di conseguenza «pensare che ci sia il bisogno di uscire dall'Ue per tutelare i lavoratori britannici è demagogico». Il problema, sottolinea, «è che questo argomento è diventato di dibattito politico e un confronto interno in vista delle elezioni del prossimo anno». La fiducia, in generale, c'è, anche se, conclude l'avvocato, «tutto può capitare quando in gioco ci sono le ideologie». 🇬🇧



COSA PREVEDE L'ACCORDO CON L'EUROPA

Sono quattro i punti previsti dall'intesa, raggiunta dopo un negoziato lungo 40 ore a Bruxelles tra Ue e Ue: governance economica, competitività, sovranità e accesso al welfare.

- 1. Governance:** i paesi dell'eurozona «rispettano» il mercato unico e gli interessi dei paesi che non ne fanno parte, i quali a loro volta «si astengono» dal porre il veto alla maggiore integrazione dell'area.
- 2. Competitività:** la Ue «farà tutti gli sforzi per rafforzare il mercato interno e mantenere il passo per adeguarsi ai cambiamenti», soprattutto «riducendo il carico amministrativo e i costi» per le piccole e medie imprese inglesi. La Commissione Ue «respingerà la legislazione non necessaria».
- 3. Sovranità:** Londra ha ottenuto che il concetto di «unione sempre più stretta» come obiettivo scritto in tutte le versioni dei Trattati non si applichi più alla Gran Bretagna nella prossima revisione del Trattato. Il Paese, dunque, non farà mai parte di un esercito europeo, non parteciperà ai salvataggi delle banche e non entrerà mai nella moneta unica.
- 4. Welfare:** Bruxelles accetta il principio che in situazioni eccezionali «la libertà di movimento dei lavoratori può essere limitata». L'accesso al sistema di welfare può essere concesso gradualmente nell'arco di quattro anni (partendo da zero). Il freno d'emergenza può essere applicato dal Regno Unito per 7 anni, ma non può essere retroattivo. Gli assegni per i figli rimasti in patria saranno indicizzati sul reddito del paese di residenza 🇬🇧



COSÌ SI MISURA IL VALORE PRODOTTO DAI LEGALI IN HOUSE

Strutture e professionisti si dimostrano non solo un centro di costo. Cresce in Italia il ricorso ai key performance indicator. Il modello Eni e l'approccio delle grandi istituzioni bancarie e assicurative.

Quale valore è in grado di produrre un dipartimento legale in house? Quanto riesce a contribuire in maniera attiva al business? Esiste un modo per calcolarlo o stimarlo?

Giustificare la propria presenza in azienda e l'utilità della propria funzione è un problema che riguarda tanti giuristi d'impresa. Che spesso non sanno dare una risposta chiara a queste domande. Non la sanno dare a se stessi e al loro

“cliente interno”. E di conseguenza finiscono con l'essere percepiti come un puro centro di costo dall'azienda, quando invece potrebbero essere visti come una fonte di valore.

La redazione di inhousecommunity.it

ha provato a indagare questo tema per *MAG*. E da quanto emerso, uno degli strumenti più utilizzati da chi si cimenta nell'esercizio della misurazione del proprio contributo alla creazione di valore aziendale è quello dei *key performance indicator* (Kpi).

Si tratta di un metodo il cui utilizzo è diventato particolarmente diffuso negli ultimi anni, in concomitanza con la crisi economica. Le numerose riorganizzazioni aziendali hanno, infatti, messo i dipartimenti legali di fronte alla necessità di giustificare ma soprattutto di spiegare il proprio lavoro a chi, all'interno delle società, decide i loro budget e soprattutto i loro stipendi.

Il tema è ancora poco conosciuto (e non solo nel nostro Paese spesso arretrato sulle novità che riguardano il mondo in house), come dimostrano lo scarso numero di studi sull'argomento (non a caso prevalentemente americani) e gli sguardi dubbiosi di molti giuristi d'impresa a cui abbiamo rivolto domande sul tema.

Se infatti quasi tutti gli uffici legali interni

fanno quotidianamente i conti con il contenimento dei costi e i tagli al budget, sono ancora pochi quelli che sono corsi ai ripari cercando di dimostrare la propria utilità.

Secondo chi questo metodo già l'ha sperimentato, utilizzare i Kpi è l'unico modo per dare davvero valore alla funzione legale ed emanciparla dai pregiudizi che la relegano a mero centro di costo. Quell'idea secondo la quale l'ufficio legale interno fa sì risparmiare rispetto ai legali esterni (ma anche qui sono molti i dubbiosi), ma continua a essere considerato una funzione abbastanza isolata rispetto alla vita – e soprattutto al business – dell'azienda.

LA MISURAZIONE

Ma come si misura il valore di ufficio legale? Una risposta unica per il momento non c'è. Quella dei Kpi non è una scienza esatta. «Negli Stati Uniti prevale una misurazione quantitativa. Si valuta cioè quanto il dipartimento legale è stato in grado di far risparmiare all'azienda rispetto all'ingaggio di



Simone Davini

consulenti esterni», spiega **Simone Davini**, head of legal & corporate affairs di Crédit Agricole Corporate & Investment Bank che negli ultimi anni ha studiato molto il tema. «In Europa – continua - prevale invece un approccio più qualitativo che prevede che il team in house venga valutato sulla base di parametri decisi internamente e che puntano a mappare ogni segmento delle attività svolte dalla funzione legale che portano valore all'azienda». Tra queste ci sono, ad esempio, il



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

* Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013–2015.

Dentons Milan is hiring

We are looking for associates 2/6 YQ in the following areas of practice:

Corporate M&A
Private Equity
Real Estate
Restructuring & Insolvency

Prior experience in top Italian or international firms is a plus.

Candidates should have perfect English, German or French capability.

All cvs should be addressed to recruitment.milan@dentons.com with the specification of one of the areas above.

[Click here for more information](#)

大成 **DENTONS**

dentons.com

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

numero di contratti firmati e quelli in negoziazione, la quantità di corsi di formazione organizzati dalla funzione legale per gli altri dipendenti dell'azienda e ancora il numero di pratiche aperte e chiuse nel corso dell'anno. «L'importante è che si tratti di concetti concreti, dimostrabili e soprattutto misurabili. Ma la scelta dei parametri da mappare spesso varia in base alla finalità perseguita da chi li utilizza: se il team in house per dimostrare il valore del proprio lavoro o la proprietà per individuare eventuali inefficienze», precisa il giurista d'impresa.

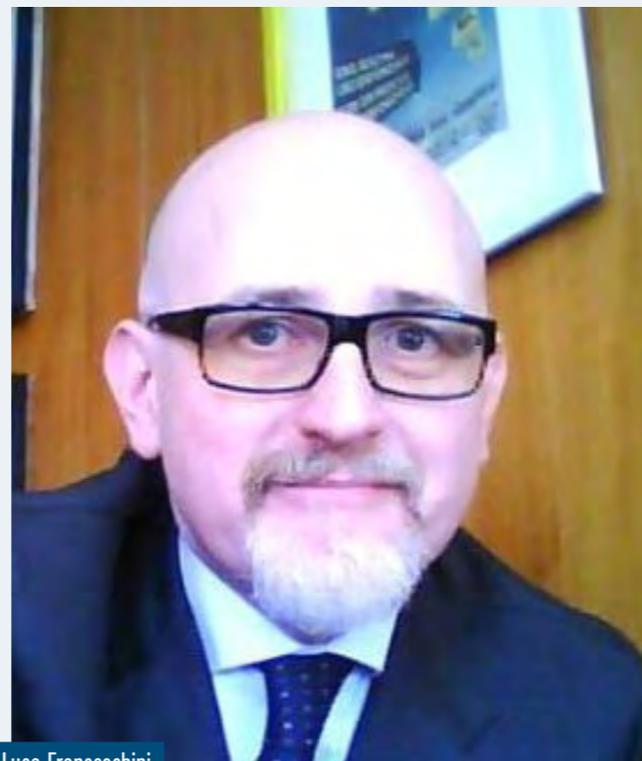
IL CASO ENI

Tra le poche realtà italiane che hanno un sistema di Kpi per valutare il lavoro della funzione legale c'è la multinazionale dell'energia Eni.

La società di San Donato Milanese ha esteso da alcuni anni anche alle posizioni manageriali della funzione legale il modello di misurazione delle performance attraverso l'assegnazione/consuntivazione di obiettivi annuali. «La

consuntivazione di tali obiettivi incide sulla parte variabile della retribuzione del singolo manager e influenza, soprattutto in realtà complesse e articolate come la nostra, il percorso di crescita professionale del legale interno», spiega **Luca Franceschini**, direttore compliance legale e regolatorio.

Le tipologie di obiettivi che vengono assegnati ai legali Eni coprono sostanzialmente tre macro-aree di valutazione: una riguarda le iniziative



Luca Franceschini

di business, una la parte gestionale e una trasversale valida per tutta l'azienda. «L'obiettivo di business – rivela il giurista d'impresa – valuta il contributo individuale fornito dal manager legale al raggiungimento di obiettivi di business specificamente individuati a inizio anno. La valutazione a consuntivo tiene conto di quanti ne sono stati portati a termine e in quali tempi. Tra tutti, questo è l'obiettivo che di norma pesa di più (almeno il 40%) nella valutazione». L'obiettivo gestionale misura la capacità del manager legale di contribuire al contenimento dei costi esterni e interni della struttura legale. «Tra i costi esterni ci sono, ad esempio, quelli per i consulenti legali, mentre l'obiettivo sui costi interni si focalizza sul rispetto di alcuni indicatori gestionali preventivamente definiti con la funzione hr», continua Franceschini. Vi è poi solitamente un obiettivo trasversale, uguale per tutti i manager dell'azienda, che riguarda di norma aspetti di sostenibilità e di corporate social responsibility.

«Un ulteriore Kpi utilizzabile – ricorda il legale – è la rilevazione della cosiddetta client satisfaction, attraverso la quale la valutazione delle performance del manager legale è in parte effettuata dal “cliente interno”, cioè dai responsabili delle linee di business aziendali che ricevono il servizio legale. Questo parametro va tuttavia opportunamente ponderato per non compromettere l’indipendenza di giudizio del legale interno al quale

- soprattutto se impegnato su attività compliance e di controllo interno - compete talvolta il difficile compito di “dire no” ai colleghi del business».

Ma al di là di qualche aggiustamento di metodo, Franceschini assicura: «Questo sistema funziona e ciò che fa la differenza non è tanto l’essere valutati, quanto il legare il lavoro dell’ufficio legale agli obiettivi di business. In questo modo aumenta la credibilità del team in house che – anche agli occhi degli

altri dipartimenti – viene davvero percepito come parte dell’azienda e non un mero consulente avulso dalla realtà operativa».

NELLE BANCHE: 5 OBIETTIVI

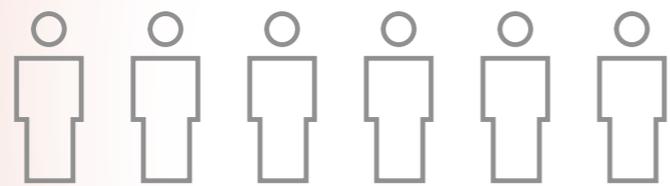
Tra le industry che più di altre hanno riflettuto sul valore e sull’importanza delle Kpi ci sono quella bancaria e quella assicurativa.

Quasi tutti gli istituti di credito – stranieri e italiani – sono dotati, già da alcuni anni, di sistemi per valutare e misurare il lavoro del dipartimento legale in house. Ma non solo. Oltre all’istituzione dei Kpi, quasi tutte banche hanno introdotto anche dei sistemi informatici che consentono di monitorare in maniera dettagliata tutto il lavoro della funzione legale, comprese le interazioni con i clienti esterni ed interni. Lo scopo di questi tool gestionali è quello di rendere il lavoro dei giuristi d’impresa più misurabile possibile e, di conseguenza, far sì che la valutazione sia quanto più oggettiva.



II edizione

inhousecommunity.it



Awards

Ottobre 2016 • Milano

Per informazioni: sara.venegoni@inhousecommunity.it

Per capire meglio come funziona il sistema dei Kpi nel mondo del credito abbiamo incontrato il responsabile legale di un'importante banca straniera che - pur scegliendo di restare anonimo - ci ha rivelato che la sua azienda valuta le performance del dipartimento legale in

base cinque obiettivi.

Il primo riguarda i costi e punta a valutare se il dipartimento è riuscito a utilizzare correttamente il budget e quanto è riuscito a contenere i costi dei legali esterni.

Il secondo riguarda invece i clienti interni

ed esterni e punta a definire la capacità del legale di soddisfare le loro esigenze. «Vengono valutati, ad esempio, i tempi di risposta ai quesiti legali posti da questi soggetti e la capacità di produrre contratti chiari e user friendly che non generano contenziosi», spiega l'avvocato.

Il terzo parametro punta a valutare il rapporto con i colleghi del team. «Qui - continua il giurista d'impresa - si tenta di misurare la capacità di team building, ma anche quanto si è stati in grado di adeguare il team alle esigenze del business durante una fase delicata come quella della ristrutturazione aziendale». C'è poi un quarto obiettivo che serve a misurare lo "stile" del dipartimento legale, prendendo in esame, ad esempio, i valori con cui ha agito o il fatto che le soluzioni legali proposte fossero sostenibili nel tempo. Oltre a questi quattro obiettivi che potremmo definire *business oriented*, ce ne è infine un quinto che valuta la capacità del team di impegnarsi in attività a favore della sostenibilità sia sociale che ambientale. 🌍



Oltre all'istituzione dei Kpi, quasi tutte banche hanno introdotto anche dei sistemi informatici che consentono di monitorare in maniera dettagliata tutto il lavoro della funzione legale, comprese le interazioni con i clienti esterni ed interni. Lo scopo di questi tool gestionali è quello di rendere il lavoro dei giuristi d'impresa più misurabile possibile e, di conseguenza, far sì che la valutazione sia quanto più oggettiva.



UN TESORETTO per gli avvocati che fanno impresa



La legge di Stabilità 2016 consente ai professionisti di partecipare ai bandi per l'assegnazione delle risorse comunitarie. In ballo ci sono 44 miliardi

La legge di Stabilità 2016 (Legge n. 208/2015, articolo 1, comma 821), ha aperto agli avvocati e in generale agli studi professionali l'accesso ai fondi europei. Le risorse a disposizione dell'Italia come fondi strutturali sono, per il periodo 2014-2020, circa 44 miliardi a cui deve aggiungersi il co-finanziamento di 20 miliardi da parte dello Stato.

Per capire che si tratta di un'occasione da non perdere per i legali italiani non serve, quindi, uno scienziato.

REDDITI IN CALO PER I LEGALI

Lo stato di salute finanziaria delle toghe tricolori è tutt'altro

che buono. Stando agli ultimi dati forniti da Cassa Forense, infatti, oggi in Italia ci sono 237.132 avvocati, vale a dire il 62% in più rispetto a 10 anni fa. L'età media della popolazione forense attiva si attesta a 44 anni. E il reddito medio dei professionisti langue. Negli ultimi 10 anni, infatti, a fronte della notevole crescita degli iscritti il reddito complessivo Irpef della categoria è aumentato solo del 40% arrivando a 8,043 miliardi di euro a cui corrisponde un reddito medio dichiarato di 37.505 euro (dati al 2014) in calo del 21% rispetto al 2010.

NEL 2015, FUORI DAI GIOCHI 8.000 AVVOCATI

L'impovertimento diffuso dell'avvocatura italiana (da anni si parla di proletarizzazione) ha avuto conseguenze a cascata sul settore che ha visto uscire dal mercato ben 8.000 professionisti solo nell'ultimo anno ([si veda il numero 52 di MAG](#)).

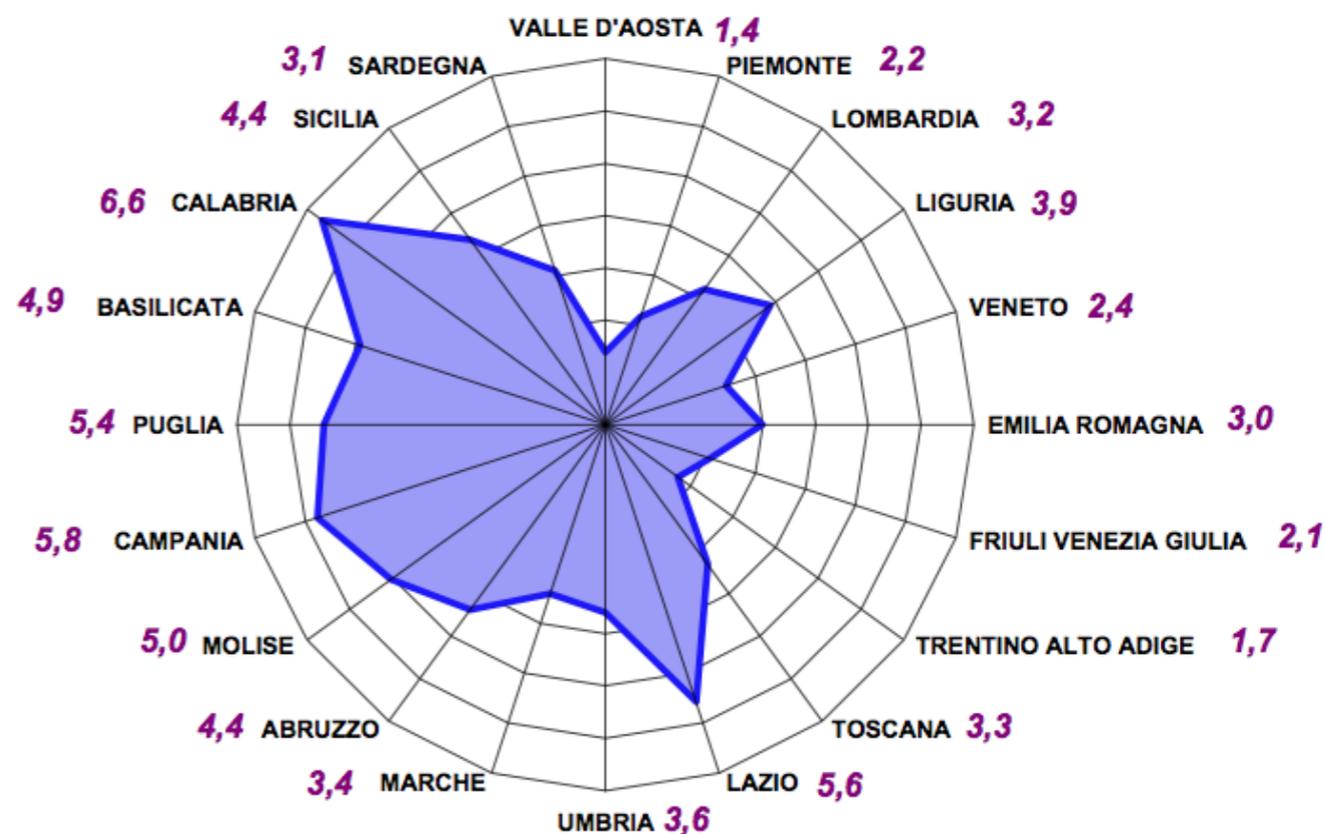
Ecco perché l'opportunità di accedere a fondi che potranno essere impiegati nella propria attività, sostenendo investimenti per l'innovazione tecnologica delle strutture o per l'apertura di nuove sedi e l'organizzazione dello studio in forma associata, non può essere sprecata.

DIALOGO AVVIATO TRA CASSA E REGIONI

Cassa Forense ha avviato una campagna informativa a tappeto

Numero avvocati ogni mille abitanti nel 2015

Distribuzione per regione



Fonte: Cassa Forense

su tutto il territorio nazionale sul tema dei fondi europei. Inoltre, l'ente previdenziale della categoria ha da tempo creato la commissione Cf lab Europa che si dedica proprio a capire come intercettare e investire le risorse Ue. Dall'attività di Cf lab è emerso che per accedere ai finanziamenti comunitari era necessario

creare un dialogo con chi intercetta e assegna queste risorse: le regioni. Con questo obiettivo, la Cassa ha creato una struttura ad hoc fatta di delegati incaricati di avviare un dialogo con gli assessori dei vari enti sul territorio.

L'importanza di questo dialogo è tutt'altro che formale. Perché se da un lato è il corpo dell'avvocatura che deve comprendere cosa significhi l'essere stata finalmente equiparata sul piano economico alle imprese, dall'altro sono gli enti che amministrano queste risorse che devono accettare l'idea dell'allargamento degli aventi diritto anche agli studi professionali. Cosa tutt'altro che scontata.

UNA EQUAZIONE NON SCONTATA

Una prima indicazione su quali siano le caratteristiche che uno studio debba avere per poter essere equiparato a un'impresa sono arrivate, come riportato dal *Sole 24 Ore*, da una recente sentenza (258/2016) del Consiglio di Stato. Il caso esaminato riguarda uno studio legale che, in Liguria, aveva chiesto di poter accedere ai contributi previsti da un bando regionale legato al regolamento comunitario 70/ 2001. Il bando escludeva espressamente i professionisti e per questo era stato impugnato.

Avvocati Iscritti alla cassa forense alla data del 31.12.2015

Distribuzione per classe di età

Classi di età	ATTIVI			PENSIONATI CONTRIBUENTI			TOTALE ISCRITTI		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
24 - 29	2.952	1.868	4.820	0	0	0	2.952	1.868	4.820
30 - 34	15.690	10.241	25.931	1	0	1	15.691	10.241	25.932
35 - 39	25.113	18.644	43.757	10	10	20	25.123	18.654	43.777
40 - 44	27.953	23.204	51.157	50	21	71	28.003	23.225	51.228
45 - 49	19.612	20.503	40.115	54	55	109	19.666	20.558	40.224
50 - 54	10.811	16.034	26.845	69	59	128	10.880	16.093	26.973
55 - 59	4.969	10.289	15.258	57	101	158	5.026	10.390	15.416
60 - 64	1.979	7.004	8.983	32	143	175	2.011	7.147	9.158
65 - 69	473	2.738	3.211	265	2.376	2.641	738	5.114	5.852
70 - 74	87	901	988	285	3.066	3.351	372	3.967	4.339
74+	79	979	1.058	352	5.926	6.278	431	6.905	7.336
Totale	109.718	112.405	222.123	1.175	11.757	12.932	110.893	124.162	235.055

Età media	42,1	46,1	44,1	68,4	74,8	74,2	42,4	48,8	45,8
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Cassa Forense

Il giudice amministrativo ha condiviso la tale tesi generale per cui uno studio legale possa presentare in concreto un'organizzazione imprenditoriale. Ma ha anche sottolineato che, affinché ciò accada, è necessario che lo studio sia organizzato in forma di impresa, con «una distinta e assorbente attività che si differenzi

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

L'ANTIFRODE ASSICURATIVA

Tutela delle Compagnie
tra frodi esterne
e infedeltà interne

Mercoledì 14 giugno 2016 • Ore 8,30 • Milano



da quella professionale per il diverso ruolo che riveste il sostrato organizzativo e per il differente apporto del professionista, non più circoscritto alle prestazioni d'opera intellettuale, ma involgente una prevalente azione di organizzazione», in questo, richiamandosi a una precedente sentenza della Cassazione, sezione lavoro (16092/2013).

QUANDO SI PUÒ PARLARE D'IMPRESA

Di fatto quindi, il Consiglio di Stato, in questa pronuncia, ha chiarito che vi è impresa quando il professionista coordina e controlla i fattori produttivi, che si affiancano all'attività tecnica. E proprio per questo, nel caso preso in esame, ha ritenuto di non accogliere la richiesta dello studio e di escludere il contributo. Lo studio aveva descritto la propria attività come articolata in due sedi più un archivio decentrato, con un organico di cinque avvocati e cinque impiegati;

Evoluzione del volume d'affari degli avvocati iscritti agli albi forensi

Anno di produzione	Volume d'affari complessivo Iva		Incremento % annuo del volume d'affari complessivo		Volume d'affari medio annuo		Incremento % annuo del volume d'affari medio		Volume d'affari medio rivalutato	
	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi	Iscritti Cassa	Iscritti Albi
1996	€ 4.038.799.674	€ 4.114.546.548			€ 60.072	€ 49.720			€ 85.084	€ 70.422
1997	€ 4.552.524.114	€ 4.600.743.055	12,7%	11,8%	€ 61.435	€ 50.733	2,3%	2,0%	€ 85.560	€ 70.656
1998	€ 4.917.380.931	€ 4.972.962.188	8,0%	8,1%	€ 62.303	€ 50.838	1,4%	0,2%	€ 85.234	€ 69.550
1999	€ 5.283.888.910	€ 5.344.064.901	7,5%	7,5%	€ 62.687	€ 50.562	0,6%	-0,5%	€ 84.409	€ 68.082
2000	€ 5.760.512.777	€ 5.830.734.253	9,0%	9,1%	€ 65.232	€ 52.383	4,1%	3,6%	€ 85.610	€ 68.747
2001	€ 6.267.622.899	€ 6.470.250.944	8,8%	11,0%	€ 68.068	€ 55.476	4,3%	5,9%	€ 86.984	€ 70.893
2002	€ 6.971.501.729	€ 7.109.767.636	11,2%	9,9%	€ 70.806	€ 58.570	4,0%	5,6%	€ 88.362	€ 73.092
2003	€ 7.473.662.576	€ 7.615.943.682	7,2%	7,1%	€ 70.912	€ 59.504	0,1%	1,6%	€ 86.335	€ 72.446
2004	€ 8.044.211.179	€ 8.189.536.026	7,6%	7,5%	€ 70.167	€ 58.927	-1,1%	-1,0%	€ 83.754	€ 70.337
2005	€ 8.414.749.370	€ 8.542.053.934	4,6%	4,3%	€ 70.583	€ 58.548	0,6%	-0,6%	€ 82.843	€ 68.717
2006	€ 9.210.920.808	€ 9.451.036.190	9,5%	10,6%	€ 71.562	€ 56.844	1,4%	-2,9%	€ 82.344	€ 65.409
2007	€ 10.295.892.331	€ 10.463.459.781	11,8%	10,7%	€ 75.647	€ 61.291	5,7%	7,8%	€ 85.589	€ 69.347
2008	€ 10.724.638.912	€ 10.891.845.626	4,2%	4,1%	€ 76.012	€ 62.372	0,5%	1,8%	€ 83.336	€ 68.381
2009	€ 11.002.653.668	€ 10.843.641.293	2,6%	-0,4%	€ 74.544	€ 62.290	-1,9%	-0,1%	€ 81.158	€ 67.817
2010	€ 11.139.153.803	€ 11.297.860.841	1,2%	4,2%	€ 71.796	€ 57.860	-3,7%	-7,1%	€ 76.936	€ 62.002
2011	€ 11.544.475.249	€ 11.727.942.158	3,6%	3,8%	€ 71.868	€ 58.685	0,1%	1,4%	€ 74.988	€ 61.233
2012	€ 11.884.123.384	€ 12.053.761.220	2,9%	2,8%	€ 70.364	€ 57.838	-2,1%	-1,4%	€ 71.280	€ 58.592
2013	€ 12.238.771.312	€ 12.343.455.260	3,0%	2,4%	€ 59.978	€ 58.450	-14,8%	1,1%	€ 60.098	€ 58.567
2014	€ 12.332.887.322	€ 12.351.584.285	0,8%	0,1%	€ 57.571	€ 57.495	-4,0%	-1,6%	€ 57.571	€ 57.495

Fonte: Cassa Forense

inoltre, l'organizzazione produttiva era descritta come quella tipica degli studi legali, con servizi in favore delle imprese e privati attraverso consulenze legislative giudiziarie normative e di varia natura. Tanto, dunque, non è bastato a persuadere i giudici circa il

carattere imprenditoriale dell'organizzazione professionale presa in considerazione.

DA BOTTEGHE A ORGANIZZAZIONI

Il che dovrebbe riportare con i piedi per terra i tanti che hanno giubilato dopo l'approvazione della legge di Stabilità 2016, quasi che essa consentisse un accesso senza ostacoli di sorta alle risorse messe a disposizione da Bruxelles. L'equiparazione tra studi legali e imprese sarà tutt'altro che automatica. Del resto, l'Ue non ha riservato delle specifiche risorse alle libere professioni, ma si è limitata a includerle tra i soggetti che potranno partecipare alle gare per l'assegnazione dei fondi destinati all'impresa. Purché da botteghe del diritto si trasformino o dimostrino vere e proprie imprese di servizi professionali. 🇪🇺

Reddito professionale e volume d'affari dichiarato dagli iscritti alla cassa per l'anno 2014

Classi di età	Reddito IRPEF medio			Volume d'affari IVA medio		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
24 - 29	€ 8.591	€ 11.981	€ 9.955	€ 9.948	€ 13.873	€ 11.527
30 - 34	€ 11.514	€ 17.316	€ 13.799	€ 13.489	€ 21.379	€ 16.596
35 - 39	€ 15.634	€ 27.548	€ 20.663	€ 19.453	€ 37.281	€ 26.979
40 - 44	€ 20.791	€ 39.858	€ 29.346	€ 28.038	€ 58.837	€ 41.858
45 - 49	€ 28.163	€ 57.808	€ 43.185	€ 40.899	€ 92.523	€ 67.059
50 - 54	€ 31.776	€ 72.074	€ 55.577	€ 46.972	€ 117.572	€ 88.671
55 - 59	€ 38.610	€ 77.410	€ 64.533	€ 58.900	€ 128.022	€ 105.081
60 - 64	€ 39.489	€ 83.125	€ 73.208	€ 64.711	€ 139.002	€ 122.117
65 - 69	€ 43.000	€ 82.268	€ 77.193	€ 73.400	€ 137.711	€ 129.401
70 - 74	€ 36.808	€ 61.551	€ 59.347	€ 63.306	€ 108.080	€ 104.093
74+	€ 21.432	€ 41.780	€ 40.534	€ 40.366	€ 75.366	€ 73.222
Totale	€ 22.070	€ 51.503	€ 37.505	€ 30.775	€ 81.871	€ 57.571

Fonte: Cassa Forense



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play

Le attività di indagine per gli illeciti ex D.lgs. 231/01 ed il ruolo dell'OdV

Il MOG è uno strumento di difesa della Società che esplica nel procedimento penale tutta la sua rilevanza. Ma la mera esistenza di un MOG può non essere sufficiente a difendere la Società all'interno del processo, posto che l'Organo giudicante non si limita a valutare i contenuti del MOG ma, soprattutto, verifica la sua efficace attuazione attraverso l'analisi dell'attività dell'OdV.

Quindi, l'attenzione dottrinale e giurisprudenziale sull'OdV è mutata nel corso degli anni: acclarata l'esistenza del MOG, si passa ad analizzare la composizione dell'OdV e ad acquisire i verbali delle sue riunioni.

Da qui l'importanza dei verbali di riunione dell'OdV, che devono indicare precisamente le procedure e le aree di rischio oggetto della verifica, anche al fine di rendere evidente che l'attività svolta non ha riguardato in generale il sistema di *governance*, ma la singola procedura in relazione al reato tipo da prevenire.

L'attività investigativa, infatti, si concentra sul lavoro dell'OdV come prova dell'efficace attuazione del MOG, pertanto, deve essere riposta attenzione nelle modalità di scrittura del verbale, tenendo conto che lo stesso potrebbe essere letto da un organo di polizia giudiziaria e da un Giudice penale.

Inoltre, in sede di indagini preliminari i membri dell'OdV o i dipendenti possono essere sentiti a sommarie informazioni testimoniali sull'applicazione del MOG.

Per i primi è opportuno che l'attività dell'OdV sia tracciata ed immediatamente reperibile.



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

Per i dipendenti entra in gioco l'attività di formazione. L'obiettivo è che questi siano in grado di riferire sul funzionamento del MOG, sull'applicazione delle procedure che riguardano la loro specifica mansione e su come segnalare all'OdV eventuali violazioni del MOG. Tale consapevolezza davanti agli organi investigativi rappresenta la miglior dimostrazione dell'efficace attuazione del MOG.

Ecco perché un'accurata scelta dei componenti dell'OdV e delle modalità in cui questo opera sono valutazioni difensive strategiche.

NEL 2015 SUPERA 1 MILIARDO DI EURO

la spesa ict degli studi professionali

Cresce la digitalizzazione di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro. Secondo l'annuale rilevazione della School of Management del Politecnico di Milano, la spesa media per studio è 9 mila euro.

Nel 2015 sono cresciuti redditività e fatturato degli studi professionali, è aumentato il tempo dedicato all'attività di consulenza, si sono affermati nuovi servizi più orientati al mercato. E sono cresciuti gli investimenti in nuove tecnologie da parte dei circa 150 mila studi di avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e studi multidisciplinari italiani, che complessivamente hanno speso oltre 1,1 miliardi di euro per l'ICT. In media, la spesa digitale per singolo studio sfiora i 9 mila euro, quasi il 50% in più rispetto ai 6 mila euro preventivati lo scorso anno.

E mentre circa il 40% degli studi professionali vede nelle tecnologie uno strumento di sviluppo, si evidenzia una chiara relazione tra l'andamento positivo di fatturato/redditività e l'adozione di nuove tecnologie: i professionisti con crescita in doppia cifra sono quelli che utilizzano maggiormente gli strumenti più evoluti. Le tecnologie più presenti sono quelle che abilitano l'esercizio professionale come la firma digitale, le banche dati, la gestione dei flussi telematici, ma gli investimenti futuri riguarderanno soprattutto software per





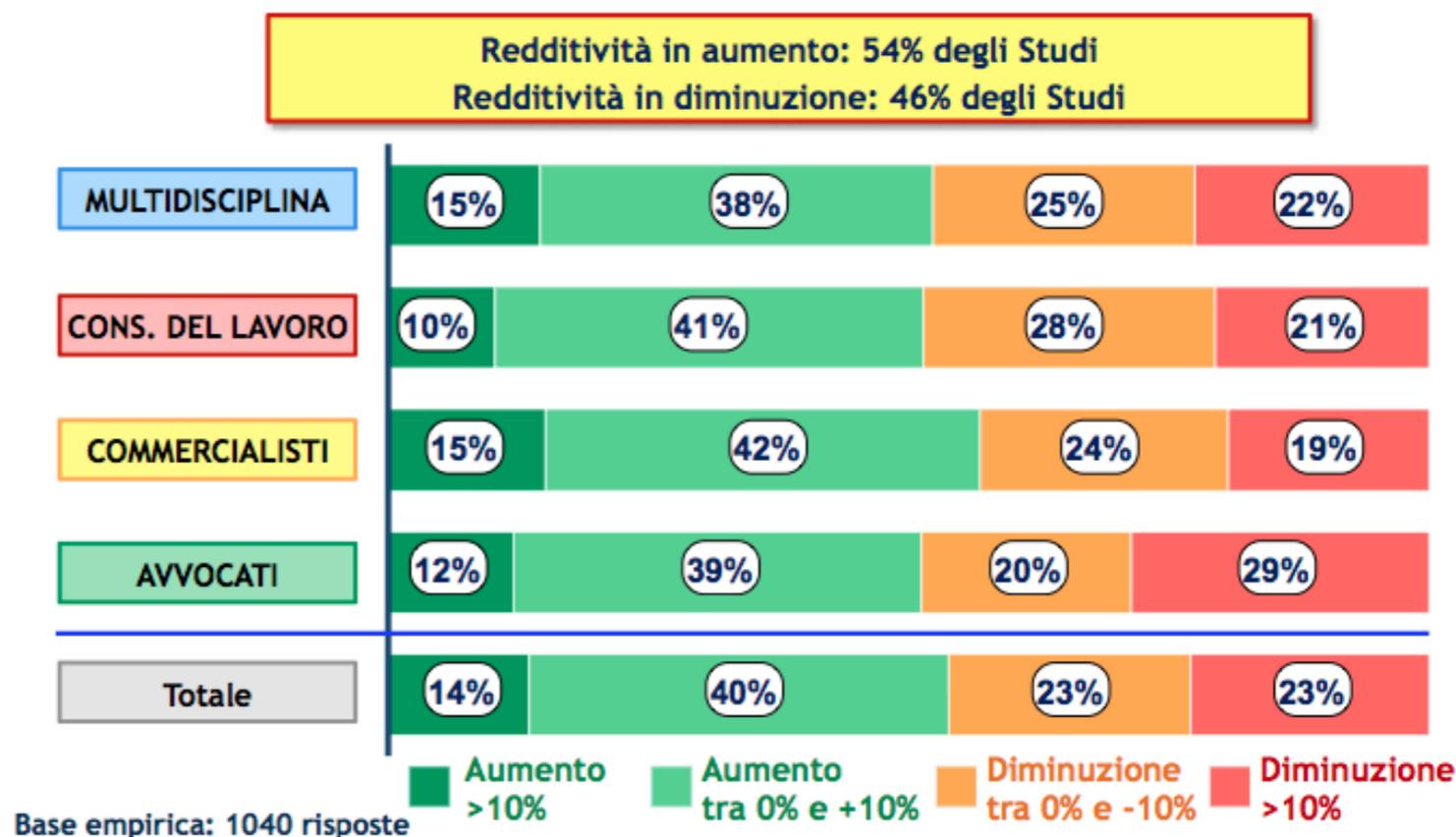
Claudio Rorato

la gestione elettronica documentale e la conservazione digitale a norma dei documenti dello studio, i portali per la condivisione documentale e di attività con i clienti, anche se gli studi più evoluti guardano con favore ai software per il controllo di gestione ai workflow e alle applicazioni di business intelligence.

Sono alcuni dei risultati della ricerca dell'**Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano**.

La redditività 2015 vs 2014

Qual è l'andamento della redditività dello studio durante l'ultimo anno?



Fonte: osservatorio.net

«Tra le professioni giuridiche d'impresa cresce la consapevolezza che le ICT siano un alleato dello studio – afferma **Claudio Rorato**, direttore dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale -.Oltre alle prime avanguardie che hanno

aperto la strada, il cambiamento coinvolge circa il 30% degli studi professionali nell'uso più intensivo delle tecnologie informatiche, che è sempre più frequente anche nel modello di business oltre che in quello organizzativo». Il miglioramento

delle condizioni ambientali e di quelle economico-finanziarie, prosegue Rorato, «ha permesso di innescare un circolo virtuoso: da una parte le tecnologie hanno consentito di migliorare la produttività e l'efficienza complessiva, dall'altra il miglioramento delle redditività ha permesso agli studi più sensibili alla tecnologia di aumentare la presenza tecnologica».

Gli indicatori economico-finanziari

La ricerca dell'Osservatorio Professionisti & Innovazione Digitale rivela che il 54% degli studi professionali dichiara una redditività in crescita, rispetto al 43% dello scorso anno.

Gli studi italiani sono soprattutto di micro e piccola dimensione: il 54% realizza un fatturato al massimo di 100 mila euro, con un portafoglio di clienti non superiore ai 50 nominativi, per metà il fatturato medio per cliente è di 2 mila euro.

Il 73% degli studi è di natura individuale, l'organico medio è di due professionisti e due dipendenti. L'età media dei professionisti oscilla tra i 45 e i 57 anni, la presenza femminile è quasi

pari a quella maschile tra avvocati e consulenti del lavoro, più maschile tra i commercialisti. I dipendenti hanno un'età media di poco inferiore ai 40 anni e sono prevalentemente donne. In media gli studi professionali sono fornitori della Pa nel 25% dei casi.

Eccetto gli studi della propria categoria professionale, i concorrenti più frequenti sono le associazioni di categoria e i CAF, verso i quali la leva competitiva più

utilizzata è il prezzo. Circa il 30% dei professionisti vede nella collaborazione una leva importante contro la crisi e per l'ampliamento del modello di business: un terzo degli studi collabora stabilmente con altri, anche se in modo non formalizzato.

Venti giorni guadagnati

L'analisi su un panel di 258 studi che hanno risposto alla survey



«Gli investimenti futuri saranno soprattutto per software di gestione elettronica dei documenti, conservazione digitale, portali per la condivisione di documenti e attività, ma i più evoluti guardano con favore ai software per il controllo di gestione ai workflow e business intelligence»



SAVE
THE
DATE

XII CONVEGNO

DATE

ANITITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

inhousecommunity

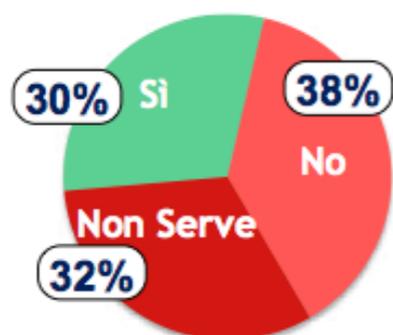
dell'Osservatorio sia nel 2014 sia nel 2015 rivela che - fatto 100 il tempo lavorativo dello studio - cresce il tempo dedicato alle attività di business (70% vs 60%). Si ipotizzano quindi circa venti giorni in più a disposizione degli studi per produrre ricavi grazie alla migliore organizzazione,

ottenuta anche con l'ausilio delle tecnologie. A livello generale, invece, l'indagine del 2015 evidenzia che l'attività di consulenza pesa il 27% circa, in aumento rispetto agli anni precedenti (16%-20% circa). Pur rimanendo prevalente l'attività tradizionale, nel

2015 la consulenza cresce per un numero di studi doppio rispetto a quelli che dichiarano un incremento dell'attività tradizionale (29% vs 14%). I professionisti trovano un alleato prezioso nella tecnologia, perché l'8% la offre anche attraverso un portale accessibile alla clientela. Inoltre, il 51% degli studi ha interesse per la consulenza online. Le principali ragioni di ciò sono la maggiore visibilità (44%), la possibilità di intercettare nuova clientela (29%), la fidelizzazione della clientela esistente (18%), l'incremento del fatturato (9%).
 «L'attività di consulenza è destinata a pesare sempre di più all'interno del conto economico e del tempo lavorativo – dice Claudio Rorato –. Se le attività tradizionali resteranno strumento di fidelizzazione in grado di garantire entrate regolari, questa garantirà margini più elevati con alcuni gradi di discontinuità temporale. E la consulenza online contribuirà sempre più a fornire un supporto come primo contatto con alcune realtà imprenditoriali».

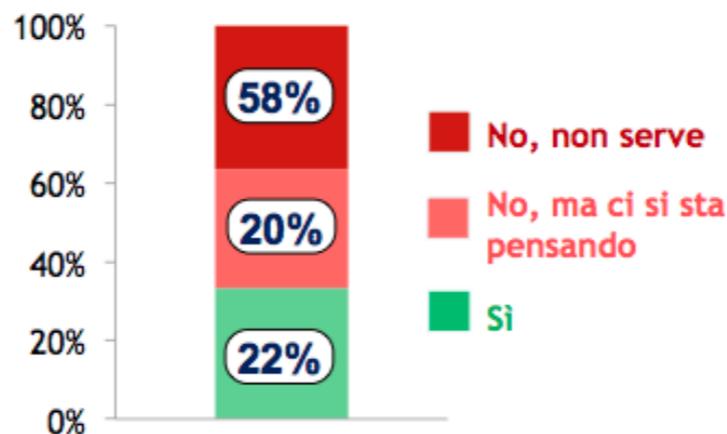
Gli strumenti di controllo e pianificazione

Lo Studio tiene sotto controllo il tempo assorbito dalle singole Attività/Clienti?



**Il 70% NON rileva il tempo assorbito da Attività/Clienti
 Il 32% NON ritiene importante rilevarlo**

Lo Studio predispone il budget annuale?



**Il 78% NON predispone il budget annuale
 Il 20% ci sta pensando**

Fonte: osservatorio.net

I servizi

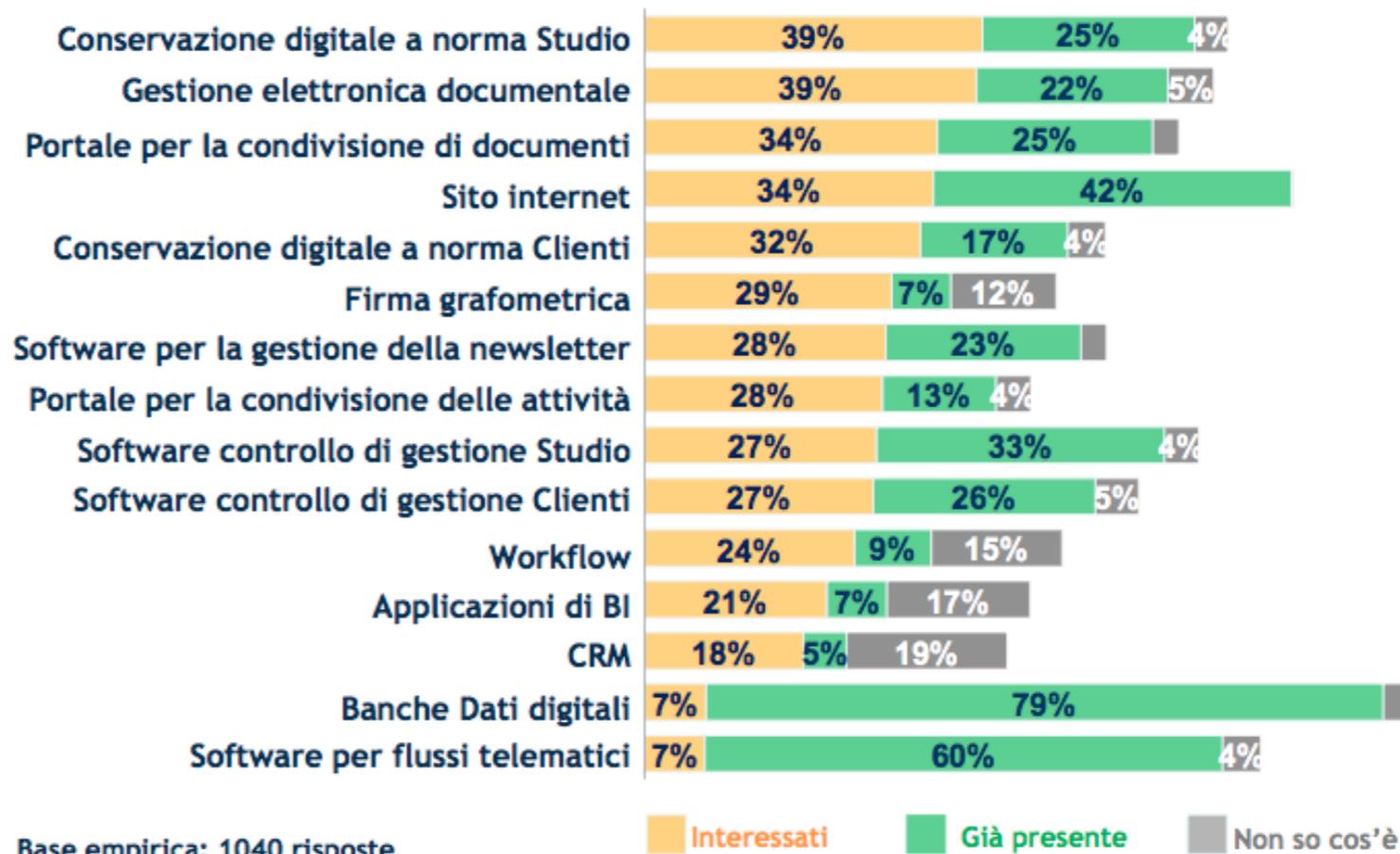
I professionisti si stanno affrancando gradualmente dai tradizionali servizi guidati da obblighi di legge per andare verso altri più market oriented. Trasversale a tutte le professioni (59%) è la consulenza contrattuale su temi non ICT, ma comune è la tendenza verso un maggiore portafoglio di servizi nell'immediato futuro, in particolare l'attività di consulenza per la finanza agevolata o per i finanziamenti europei (36%), il supporto allo sviluppo di nuovi mercati (35%) e l'assistenza alle startup (34%).

L'assistenza ai clienti per le attività nei mercati esteri è ancora un punto debole. Solamente il 5% degli studi assiste direttamente i clienti sull'internazionalizzazione, l'8% lo fa ricorrendo a corrispondenti locali e il 15% in modo parziale, limitandosi a svolgere alcune attività senza interagire con corrispondenti o altri soggetti esteri.

Il 38% non dispone di clientela interessata ai mercati esteri, mentre il 12% è impreparato. Appena il 3% degli studi si sta attrezzando per far fronte a questa esigenza.

La tecnologia negli studi

Interesse futuro e situazione attuale



Base empirica: 1040 risposte

Fonte: osservatorio.net

Gli investimenti in tecnologia

La spesa in ICT complessiva dagli studi nel corso del 2015 ha superato 1,1 miliardi di euro, così ripartita: il 12% per investimenti in innovazione, il 16%

per sviluppo dell'esistente, il 20% per adeguamento tecnologico o normativo, il 53% per attività di gestione dell'esistente. Nel prossimo biennio si prevede una spesa di circa 1,2 miliardi

di euro annui, con un'ulteriore crescita dell'8%.

Le tecnologie più presenti negli studi sono quelle abilitanti l'esercizio professionale (firma digitale, banche dati, gestione dei flussi telematici).

Gli investimenti futuri riguarderanno

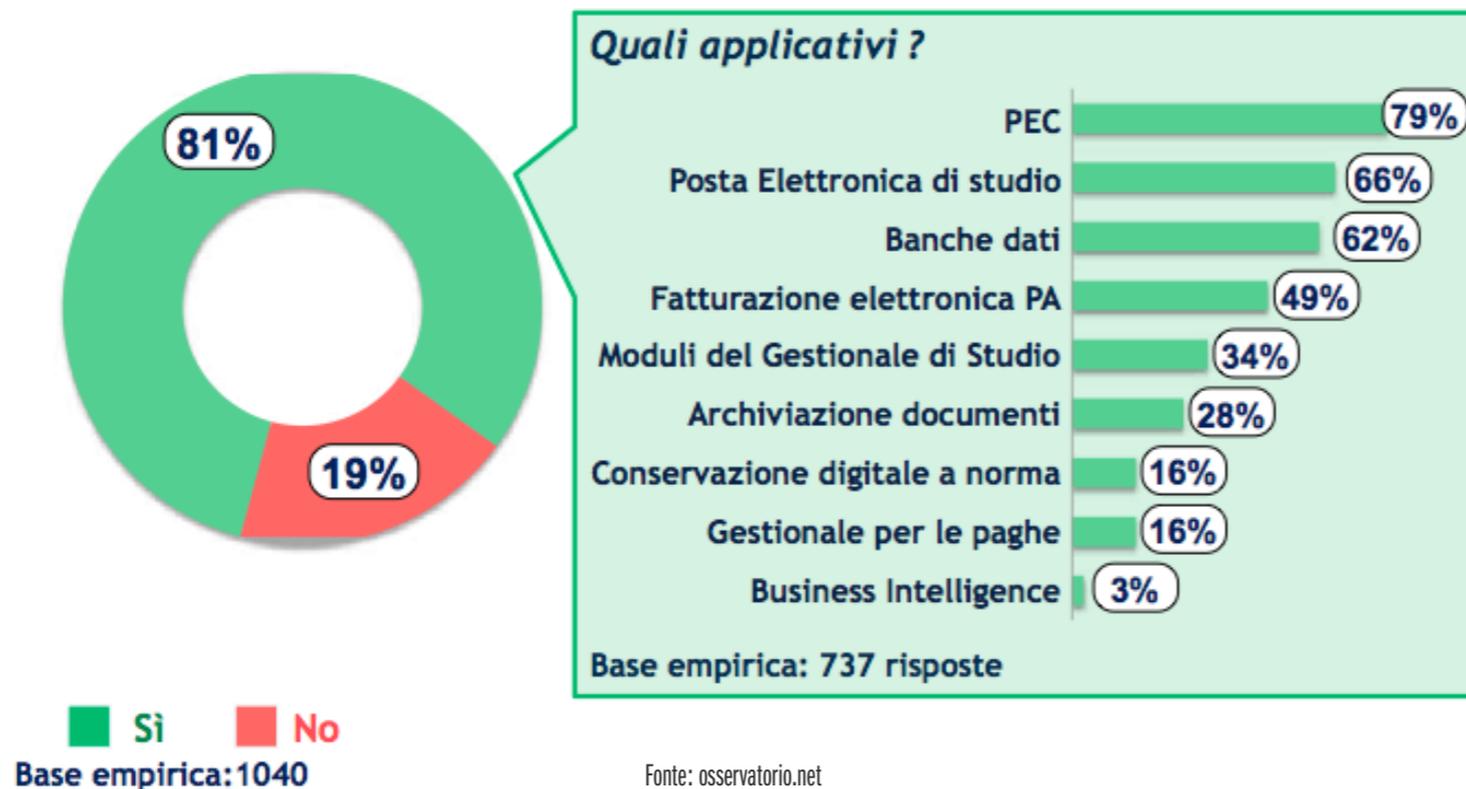
invece principalmente software per la gestione elettronica documentale e la conservazione digitale a norma dei documenti dello studio (entrambi al 39%), portali per la condivisione documentale e di attività con i clienti (34%) e siti internet (33%).

Sotto la lente

Le esperienze raccolte in due anni di ricerca dell'Osservatorio hanno portato a selezionare 145 studi, che hanno avviato o concluso progetti di miglioramento digital based con soluzioni che riguardano funzionalità in più di un'area organizzativa. In particolare, il 74% dei progetti coinvolge l'efficienza interna (dematerializzazione documentale, archiviazione digitale, lavoro in mobilità, firma grafometrica dei clienti per i dichiarativi), il 72% è relativo a soluzioni che impattano sulla relazione con i clienti (portali per la condivisione di documenti e attività) il 55% riguarda, invece, l'erogazione di nuovi servizi (acquisizione dati da altri soggetti per la pianificazione finanziaria, app per fornire un calendario delle scadenze dei pagamenti, formazione a distanza) Cresce la propensione all'uso del cloud computing, nonostante persistano le perplessità nel mondo professionale: tra coloro che utilizzano applicazioni in cloud, il 79% le usa per la Pec e il 66% per la posta elettronica di studio, il 62% per le banche dati; tra coloro,

Le applicazioni software in cloud

Lo studio ha una o più di queste applicazioni software in cloud?



invece, che usano il cloud per le strutture hardware, il 12% lo impiega per tutti i server, il 22% solamente per una parte di essi. Del 66%, invece, che non usa il cloud per l'hardware, il 37% è interessato a valutarlo già il prossimo anno.

Spesa media

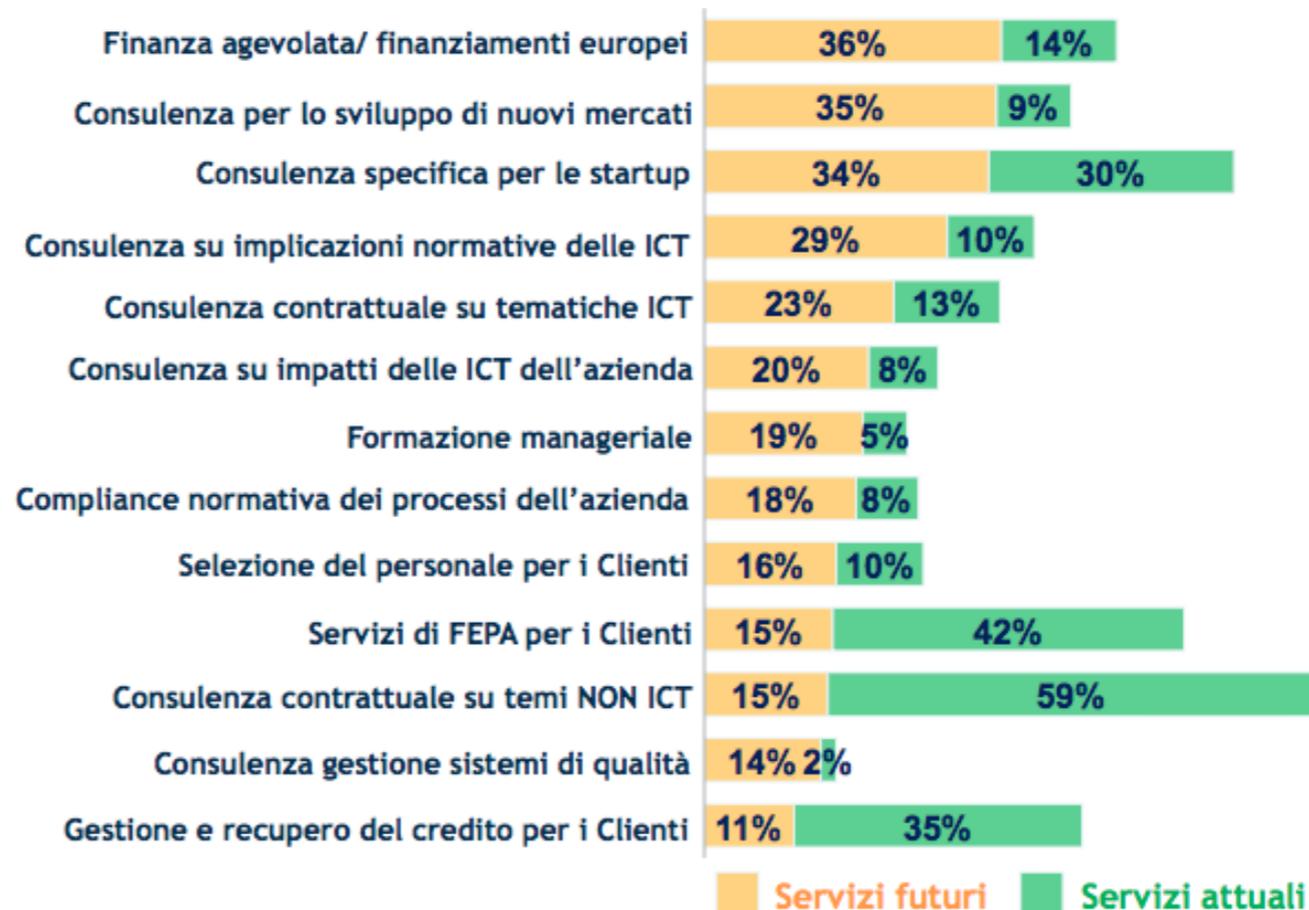
La spesa media 2015 in ICT per singolo studio - al netto di quelli che dichiarano di non aver effettuato investimenti in tecnologie (3%) - sfiora i 9 mila euro, rispetto ai 6.300 euro preventivati lo scorso anno. Poco meno di mille euro sono destinati a soluzioni innovative e circa 3 mila euro allo sviluppo o aggiornamento normativo.

Interessante notare che da un panel di 134 studi che hanno risposto alla survey dell'Osservatorio sia tre anni fa che nel 2015, risulta che solamente l'1% di coloro che avevano dichiarato che non avrebbero investito in ICT nei due anni successivi, ha mantenuto fede all'intenzione.

Emerge una reciproca influenza tra

I servizi degli studi

Interesse futuro e situazione attuale



Base empirica: 1040 risposte

Fonte: osservatorio.net

l'andamento del fatturato/redditività e l'adozione di tecnologie all'interno degli studi. La relazione è più evidente quanto maggiore è la crescita del fatturato e della redditività. Gli studi che dichiarano una

crescita in doppia cifra di entrambe le variabili, rivelano la più elevata incidenza di tecnologie evolute (maggiore al 30%) sul totale delle tecnologie presenti nello studio. 📊

“CREDIT FUNDS” effettiva partenza o chiusura?

di romeo battigaglia*



La riforma delle banche, il dl 18/2016 contiene, tra le altre cose, disposizioni volte a disciplinare i “fondi di credito” (o “credit funds”). Si tratta di quei fondi alternativi, costituiti ai sensi delle disposizioni attuative della direttiva 2011/61/ Ue (c.d. Aifmd), che possono non solo investire in crediti già erogati da terzi, ma che possono anche emettere direttamente finanziamenti.

IL PERCORSO

In sede di attuazione della Aifmd in Italia, il D.Lgs. 58/98 (Testo unico dell’intermediazione finanziaria - Tuif) è stato a suo tempo modificato per prevedere che i fondi alternativi potessero investire in crediti “anche a valere sul proprio patrimonio”. Si sarebbe dunque potuto ritenere che, già alla luce del recepimento della direttiva, a questi fondi fosse consentito erogare finanziamenti.

Tuttavia, taluni hanno sollevato dubbi sulla effettiva possibilità per questi fondi di erogare crediti, in quanto non era stato al contempo modificato l'art. 106 del D.Lgs. 385/93 (Testo unico bancario - Tub). Tale articolo riserva infatti l'attività di "concessione di finanziamenti" alle banche ed agli intermediari finanziari iscritti in apposito albo tenuto dalla Banca d'Italia.

A nulla era valso rappresentare che neanche le imprese di assicurazione siano menzionate dall'art. 106 del Tub, per quanto anch'esse autorizzate ad erogare crediti già dal 2014, alla luce delle disposizioni all'epoca introdotte dal decreto competitività (D.L. 91/2014). Le interpretazioni più conservative ritenevano infatti che, a consentirne tale operatività, non fosse tanto la disposizione che



introduceva tale possibilità per le imprese assicurative intervenendo sul codice delle assicurazioni (D.Lgs. 209/2005), quanto la contestuale disposizione aggiunta all'articolo 114 del Tub ("Norme finali"), la quale "chiariva" che l'erogazione del credito da parte delle imprese in questione alle condizioni previste dal codice delle assicurazioni "non configura esercizio nei confronti del pubblico dell'attività di concessione di finanziamenti". Il che avrebbe "salvato" le imprese assicurative ove mai avessero erogato un finanziamento "solo" in base alle disposizioni appunto del codice delle assicurazioni sulla cui base esse operano.

I FONDI ALTERNATIVI

Come dicevamo, il Tuif già consentiva ai soggetti in questione di erogare finanziamenti. Mancava tuttavia nel Tub un intervento analogo a quello di cui sopra in relazione alle imprese di assicurazione, riferito specificamente ai fondi alternativi.

Non che lo si sia introdotto ora, peraltro.

Con il DL 18/2016 infatti il legislatore non è intervenuto (questa volta) sul Tub, bensì sul Tuif, esplicitando la possibilità per i fondi alternativi di erogare crediti (solo a soggetti diversi dai consumatori, precisazione opportuna in punto di diritto, meno in termini di rilevanza pratica. Difficile comunque immaginare un fondo alternativo interessato ad erogare finanziamenti a clientela retail), e prevedendo una serie di condizioni riguardo ai fondi alternativi Ue (mentre quelli extra-Ue restano al momento completamente esclusi

dall'accesso a questo genere di operatività), tali da impedire di fatto a questi soggetti di passare alla fase attuativa dei progetti e di estendere all'Italia la propria attività nel direct lending.

Più nel dettaglio, è previsto che i fondi alternativi Ue ottengano una autorizzazione dalla Banca d'Italia, alla quale andrà notificata anticipatamente l'intenzione di erogare credito in Italia, e che avrà 60 giorni per negare il proprio consenso.

Inoltre, è richiesto che l'autorità del Paese d'origine del fondo Ue assicuri l'osservanza, da parte del fondo, delle disposizioni in tema di leva finanziaria e frazionamento del rischio, le quali devono essere equivalenti a quelle previste in Italia per i fondi alternativi domestici. Assicurazione piuttosto inusuale tra autorità di vigilanza di Paesi membri dell'Ue, tutte ugualmente chiamate a verificare l'osservanza delle disposizioni applicabili ai soggetti rispettivamente vigilati, e alle quali certamente non si può chiedere di comparare la disciplina domestica con quella degli altri Paesi Ue (peraltro resa tendenzialmente "equivalente" dalle direttive di cui costituisce attuazione).

Altra difficoltà pratica creata dal decreto è che rinvia a normativa di attuazione da adottarsi da parte della Banca d'Italia, senza neanche dare un termine entro il quale quest'ultima dovrà provvedere. Per cui a oggi è stato eliminato un dubbio normativo - come si è detto, almeno ad avviso di alcuni (tra i quali chi scrive), superabile in via interpretativa - ma si è di fatto bloccato tutto in attesa della normativa di attuazione.

Gli operatori del settore si augurano dunque che questi vincoli



Altra difficoltà pratica creata dal decreto è che fa rinvio a normativa di attuazione da adottarsi da parte della Banca d'Italia, senza neanche dare un termine entro il quale quest'ultima dovrà provvedere



vengano rimossi o comunque sostanzialmente rivisti in sede di conversione in legge del decreto. E lo stesso le imprese italiane, che avvertono forte l'esigenza di potersi avvalere di nuovi canali di finanziamento, alla luce delle difficoltà che il sistema bancario continua ad attraversare.

**partner di Simmons & Simmons*

BUSANI

I soci di capitale? Un rischio per le professioni legali

Il notaio mette in guardia dai rischi della norma contenuta nel ddl concorrenza. E dice no alle alleanze tra pubblici ufficiali e avvocati: «Sono incompatibili con la deontologia».

Angelo Busani



Il legislatore può avere anche avuto le migliori intenzioni nel proporre questa modifica ma il risultato sarà disastroso». Il notaio **Angelo Busani**, che di statuti ne ha redatti nella sua carriera e che conosce in profondità le professioni legali, boccia quelle due righe del ddl concorrenza che aprono la possibilità,

anche per gli studi legali del nostro Paese, di avere partner di puro capitale.

Classe 1960, Busani non ha bisogno di tante presentazioni. Fondatore nel 1989 dello studio notarile Busani che dalla città natale, Parma, ha trasferito nel 2006 a Milano, il notaio è uno dei professionisti più noti e potenti del capoluogo lombardo. Siede nel

consiglio di sorveglianza di Bpm, è professore di contrattualistica alla Bocconi e ha all'attivo oltre 300 pubblicazioni.

«Ritengo che la norma, più che agli studi legali, sia utile per quelle attività professionali che hanno bisogno di macchinari e di strumentazioni costose, come ad esempio i dentisti. Per gli avvocati la trovo piuttosto inutile perché ritengo che abbiano già i capitali sufficienti e perché, sinceramente, non riesco a capire chi potrebbe essere interessato a investire in uno studio professionale».



«Mi immagino ad esempio, il supermercato di turno che mette il corner dell'avvocato low cost tra il banco del pesce e i polli allo spiedo. Non certo una bella fine per l'avvocatura»



Eppure alcuni avvocati guardano con favore a questa norma...

Non ne dubito ma non ne comprendo il motivo se non, forse, per non rischiare il proprio denaro nel momento in cui si decide, per esempio, di aprire una filiale all'estero. Oltre a questa eventualità non vedo altri benefici. Piuttosto dei rischi.

Quali? Ci può fare un esempio?

Mi immagino ad esempio, il supermercato di turno che mette il corner dell'avvocato low cost tra il banco del pesce e i polli allo spiedo. Non certo una bella fine per l'avvocatura.

È questo che temono i legali che invece sono contrari all'introduzione di questa possibilità?

Penso che tra i loro timori ci sia anche il fatto che con questa norma le banche e le assicurazioni – e tutte le altre imprese che fanno ampio uso di legali - potrebbero assumere avvocati, oltre a quelli in house, per fornire supporto legale ai clienti direttamente nelle loro sedi o attraverso uno studio legale solo apparentemente esterno alla società.

Con quale effetto?

In pratica si creerebbero degli studi legali con il lavoro assicurato che distruggerebbero la libera concorrenza. Ma non solo: il fatto che un avvocato lavori per il suo socio, rappresenta un grosso conflitto d'interessi.

E quindi quei legali favorevoli alla legge sottovalutano le conseguenze?

Probabilmente pensano a un utilizzo virtuoso del socio di capitale.

Come, ad esempio, il caso in cui un finanziatore decidesse di mettere il suo denaro a disposizione di avvocati giovani e capaci che non hanno però le risorse per aprire il proprio studio legale associato. Purtroppo però temo che questa situazione sarebbe minoritaria rispetto alle precedenti.

E secondo lei sarebbe possibile far sì che la legge funzioni solo per questo ultimo caso?

Bisognerebbe lavorare molto su un argine legislativo al conflitto d'interessi. Poi però le cose vanno sempre calate nella realtà e lì iniziano i guai.



Angelo Busani

Poi c'è chi vorrebbe soci notai più che soci di capitale: cosa ne pensa?

Per quanto riguarda il notariato direi che il ragionamento non ha proprio senso visto che esiste persino un impedimento legislativo.

Ma proviamo a ragionare in via ipotetica...

Anche in via ipotetica rimane il fatto che il notaio è un terzo imparziale mentre essere inseriti in uno studio professionale significa fare gli interessi di quell'attività. Si creerebbe quindi una situazione di conflitto d'interessi, incompatibile con la deontologia notarile.

Ma non trova che uno studio professionale che raccoglie notai, avvocati e commercialisti potrebbe costituire un servizio in più per il cliente?

L'idea del "servizio in più" avrebbe senso solo se fosse il notaio a "passare" il cliente all'avvocato e non viceversa perché, anche in questo caso, verrebbe meno la terzietà del notaio.

Quindi secondo lei questo scenario non potrebbe realizzarsi nemmeno in un lontano futuro?

Secondo me no, e il motivo è che, soprattutto negli ultimi anni, è cresciuta molto la pressione sia interna al notariato, sia da parte

del legislatore, verso una delimitazione e una specificazione sempre più puntuale dei compiti e delle caratteristiche della professione notarile. E, all'interno di questo processo, sta prendendo sempre più il sopravvento la caratteristica dell'indipendenza.

Per quale motivo?

Perché in questo momento storico così complesso, anche dal punto di vista della concorrenza, tutte le professioni sono state messe di fronte a una riflessione sul loro compito e quindi sulla loro utilità. Così, nel chiederci di nuovo a cosa serve la nostra professione e quale sia il nostro ruolo, il notariato e il legislatore



«La concorrenza non si affronta con la multidisciplinarietà ma piuttosto con l'utilizzo di strumenti nuovi per la categoria come un sito internet, la pubblicità e le tariffe libere»



hanno individuato proprio nella terzietà e nell'indipendenza le caratteristiche che rendono unico e quindi necessario il lavoro del notaio. E questo processo ha avuto un riflesso anche sul nostro codice deontologico che negli ultimi anni è cresciuto moltissimo proprio per specificare meglio questi aspetti. Perciò se questo è il senso verso cui sta andando il legislatore non ritengo sia pensabile un'evoluzione diversa.

Eppure alcuni suoi colleghi dicono che questa sarà l'unica strada per fronteggiare la concorrenza...

Non credo. La concorrenza non si affronta con la multidisciplinarietà ma piuttosto con l'utilizzo di strumenti nuovi per la categoria come un sito internet, la pubblicità e le tariffe libere.

E che ne pensa della possibilità che potrebbe aprirsi di operare su tutto il territorio nazionale?

Trovo che sia una norma di poco conto. Mi spiego: il nostro è un lavoro talmente artigianale che richiede la presenza fisica anche per gli aspetti più minuti e apparentemente trascurabili. Per questo motivo è impensabile che un notaio abbia dieci sedi in dieci regioni diverse. Pensi che a volta è difficile persino fare un atto dall'altra parte di Milano.

Quindi secondo lei, se questa norma dovesse passare, sarà un'opportunità di cui nessuno usufruirà?

Esatto, ritengo che finirebbe proprio così. Fosse solo per il fatto che il cliente, invece che accollarsi i costi del mio spostamento, farebbe molto prima a scegliere un notaio che opera già nelle sua città. 🏠

HERNO

'Made in' e Ttip salveranno la moda

Parla Claudio Marenzi, numero uno della società produttrice di piumini di lusso. I dazi sono un ostacolo per il settore. Il fatturato 2016 è atteso a 78 milioni.



Claudio Marenzi

Ha chiuso il 2015 con un fatturato di 70 milioni e per il 2016 si propone di raggiungere la soglia dei 78 milioni. Un traguardo verso cui Herno, il marchio di piumini e impermeabili di lusso fondato da **Giuseppe Marenzi** nel 1948 e ora in mano al figlio **Claudio**, procede a passo veloce: «Al momento stiamo vendendo la nuova collezione invernale e abbiamo, non solo raggiunto, ma addirittura superando i budget che ci eravamo prefissati», rivela l'amministratore delegato a *MAG*.

Il modello

Un risultato che deriva da un modello di business ben rodato e che l'azienda, nata lungo le sponde del fiume Erno (da qui il nome, con un H in più però) a Lesa nel Novarese, non ha per il momento intenzione di cambiare. «Siamo un'impresa manifatturiera – chiarisce

Marenzi - e questo significa che ci occupiamo del prodotto e solo di quello. Per la parte retail seguiamo invece un modello wholesale basato sul multibrand e sull'affidamento in franchising di tutti i nostri negozi, escluso quello di Milano».

In questo modo, spiega Marenzi, l'azienda riesce a mettere tutte le sue energie nella ricerca della qualità della materia prima e nella cura del prodotto. «Per ora non siamo in grado, né in termini di dimensione, né dal punto di vista delle risorse, di presidiare entrambe le aree – quella produzione e quella retail – con lo stesso impegno. Ma dedicandoci solo alla produzione riusciamo a controllare tutta la filiera dei nostri prodotti e a monitorare ogni singolo elemento dei nostri capi. E questo anche se la nostra produzione è divisa tra Romania e Sicilia».

Da 10 anni in Sicilia

Ed è proprio in questa regione che Claudio Marenzi, pochi mesi fa (l'annuncio risale al luglio scorso) ha

deciso di creare un hub: una rete di nove laboratori di confezione - che si aggiungo ai quindici già presenti nella regione in cui Herno produce il 70% dei suoi capi – e che occuperanno 150 persone direttamente, e circa 400 con l'indotto. «Lavoriamo qui da dieci anni insieme a un partner che si occupa della gestione dei laboratori (**Filippo Miracula** ndr) di cui però noi abbiamo il controllo totale», spiega l'amministratore delegato. E lo stesso avviene negli stabilimenti in

Romania che sono dedicati solo alla produzione dei piumini di primo prezzo.

Capi che finiscono poi sui mercati di tutto il mondo, Italia compresa. «Il nostro Paese è ancora il primo mercato con il 30% del fatturato. Ma, subito dopo, c'è il Giappone, la Germania – che è il Paese in cui andiamo meglio in Europa – gli Stati Uniti e la Russia. Qui però, pur non avendo perso quote di mercato, la situazione è diventata molto più difficile



«Il nostro sistema moda deve insistere per ottenere a livello europeo l'obbligo di specificare sull'etichetta il Paese di origine del prodotto tessile. Norme di questo tipo ci sono in tutti i Paesi del mondo ed è davvero assurdo che l'Europa costituisca un'eccezione»



dopo l'introduzione delle sanzioni contro la Russia», denuncia il manager che continua: «Un vero peccato perché la Russia è un Paese in cui il made in Italy fa davvero la differenza».

La questione Made in Italy

Quella per la salvaguardia e la valorizzazione del Made in Italy è una battaglia che Claudio Marenzi conosce bene e che porta avanti, da anni, come presidente di Sistema moda italia (Smi), organizzazione che rappresenta oltre 50 mila industriali del settore tessile e della moda. «Il nostro sistema moda deve



insistere per ottenere a livello europeo l'obbligo di specificare sull'etichetta il Paese di origine del prodotto tessile. Norme di questo tipo ci sono in tutti i Paesi del mondo ed è davvero assurdo che l'Europa costituisca un'eccezione», denuncia Marenzi.

Secondo l'imprenditore a essere danneggiato da questa situazione è soprattutto il nostro Paese. L'Italia, secondo gli ultimi dati del ministero dello Sviluppo economico, è infatti la nazione da cui proviene la maggior parte del fatturato europeo del settore moda: ben il 41%. «Questa battaglia per la tutela dei prodotti di qualità – rivela Marenzi - è osteggiata da quegli Stati, primo fra tutti la Germania, che non sono più produttori ma solo assemblatori e che grazie a questo vuoto legislativo possono continuare a sostenere di essere dei Paesi manifatturieri e passare per virtuosi anche se non lo sono».

Il Ttip? È un'opportunità

Un altro tema molto caro a Marenzi è

quello delle opportunità di mercato che dovrebbe aprire alle aziende italiane la *Transatlantic trade and investment partnership* (noto anche come Ttip o Trattato transatlantico sul commercio e gli investimenti). Si tratta di un accordo commerciale, attualmente in fase di negoziazione tra Europa e Usa, per abbattere le barriere doganali verso le merci europee e dare così nuovo impulso all'export. «Abbattere gli ostacoli allo scambio di beni e servizi aiuterebbe tutti, non solo le aziende del settore moda che sono effettivamente molto penalizzate dai dazi sull'abbigliamento», chiarisce l'imprenditore.

«Negli ultimi anni – continua - le poche aziende italiane che hanno registrato una crescita sono state quelle che hanno puntato sull'export, sul consolidamento del marchio, oltre che sulla propria managerializzazione perché per affrontare un contesto economico così complesso occorre avere le spalle grosse». Un sfida a cui la società Herno si è preparata con anticipo, facendo entrare, nel 2007, il fondo Pegaso

investimenti nella società. «Ci siamo fatti aiutare per strutturare la governance e per gestire il passaggio generazionale (con cui Claudio Marenzi è diventato azionista di maggioranza assoluta, rilevando le quote dei fratelli ndr) che si è concluso nel 2012 con l'uscita di Pegaso perché ci sentivamo abbastanza forti per farcela da soli. La finanza secondo me è un mezzo – persino ottimo a volte – ma pur sempre un mezzo per far crescere un'azienda».

In futuro potrebbe arrivare la Borsa

E oggi? Marenzi assicura di avere ancora la stessa opinione. «Quando saremo abbastanza forti per intraprendere una strategia più aggressiva di espansione e avremo quindi bisogno di nuovi finanziamenti allora penso che sceglieremo la quotazione di Borsa». Secondo l'imprenditore quotarsi consente infatti alle aziende di mantenere comunque una buona quota di autonomia, anche sul fronte della strategia.

I tempi però – avverte – non sono ancora

maturi: «Credo che per andare in Borsa la soglia minima debba essere quella dei 200 milioni di fatturato. E al momento,

secondo i nostri piani aziendali, ci arriveremo tra 5/7 anni ma tutto dipende da come va il mercato». 🏠

L'ITALIA DELLA MODA IN CIFRE

41%

percentuale italiana del fatturato europeo della moda

62,02 milioni

fatturato della filiera tessile-abbigliamento-pelle-pelletteria-calzature nel 2015 (+1,4% rispetto al 2014)

47 miliardi

export

60.000

imprese

30 miliardi

import

570.000

occupati



LA RIFORMA DELLE BCC?

Un **PERICOLO** per il

MEZZOGIORNO

Parla Emanuele di Palma, direttore generale della Bcc San Marzano di San Giuseppe, in Puglia: «La riforma andava fatta tenendo più in considerazione le esigenze e le specificità dei territori»

« I credito cooperativo è l'ultimo baluardo del Mezzogiorno, e questa riforma, così come concepita, rischia di erodere le capacità del sistema di finanziare le imprese e le famiglie». **Emanuele di Palma**, direttore generale della Bcc San Marzano di San Giuseppe, lo ripete più

volte durante questa intervista a *MAG*. Tarantino doc, dal 1995 alla guida di una delle Bcc più virtuose d'Italia con un utile pari a 3,5 milioni di euro nel 2015, vicepresidente di Confindustria Taranto e componente della giunta della Camera di Commercio Taranto, di Palma teme per l'indipendenza del Sud Italia, fra i territori più colpiti e martoriati dalla crisi economica e dal credit crunch a livello europeo. E per questo sta portando avanti una campagna, arrivata anche a Montecitorio, contro il decreto di riforma sulle Bcc varato dal governo lo scorso 10 febbraio, che a suo avviso potrebbe peggiorare le cose.

In questa partita si sono unite negli ultimi tempi anche le Bcc di Acquara, Monte Pruno di Roscigno, Buonabitacolo, Civitanova Marche e Mazzarino, e non si esclude che altre realtà possano aggiungersi al fronte.

Sono 88 le Bcc del Sud Italia, il 24% del totale, e rappresentano un unicum in grado di erogare sul territorio 11,9 miliardi di impieghi, con una provvista complessiva di oltre 22,5 miliardi e 2,54 miliardi di patrimonio. In generale, in Italia sono 364 le Bcc, presenti in 2.700 comuni con 4.000 sportelli, partecipate da oltre 1,2 milioni di soci.

Ora il governo, attraverso il decreto, punta al consolidamento del settore. Nato partendo dalla riforma delle popolari, il dl prevede in sostanza l'obbligo per le Bcc italiane di aderire a un gruppo bancario cooperativo guidato da una holding capogruppo con un patrimonio non inferiore a 1 miliardo di euro. L'uscita dal gruppo (way out) è possibile solo per le banche con un patrimonio di almeno 200 milioni che versino allo Stato



un'imposta straordinaria del 20% sulle riserve indivisibili e che procedano con la successiva trasformazione in spa. «Con questa soglia dei 200 milioni – spiega di Palma – capirà che di fatto siamo tutte obbligate ad aderire al gruppo di bcc, con gravi conseguenze per il sistema finanziario del Sud Italia».



finance community  

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

Perché dottor di Palma?

Innanzitutto perché c'è il rischio, concreto, che il sistema finanziario del Sud Italia perda le ultime voci indipendenti.

In che senso?

Se a gestire tutte le attività principali sarà una capogruppo, che molto probabilmente avrà sede Roma e una governance sbilanciata verso il centro Nord, le Bcc del Sud rischieranno di venir tagliate fuori dai processi decisionali, di avere quasi nessuna voce in capitolo e di veder ridotti i propri spazi di manovra. Andare incontro alle necessità di credito di cui ha bisogno il Mezzogiorno per rilanciare investimenti e sviluppo diventerebbe impossibile per noi e questo non potrà che



penalizzare un territorio che si regge in piedi anche grazie alle Bcc e alle banche popolari. Ma questo non è l'unico aspetto critico...

Continui...

Mettendo tutto in un calderone unico non si farà altro che utilizzare le risorse degli istituti virtuosi, anche del Sud, per risanare i bilanci malandati di altre realtà. Pagare il conto per i dissesti di altre banche è per noi insostenibile.

Quindi è contrario alla holding unica?

Sì, anche e soprattutto perché non ne sono ancora stati definiti chiaramente i poteri. Stando al decreto, le banche che intendono aderire alla capogruppo lo fanno tramite "contratti di coesione" che disciplinano i poteri di "controllo e gestione" della capogruppo sulla singola banca. Ma cosa significa controllo e gestione?

Me lo dica lei...

Può significare tutto e niente... molto probabilmente ci sarà un accentramento delle decisioni in tema di governance, ma anche commerciali, informative, di tesoreria e informatiche. Rischiamo di non essere più banche ma filiali di un unico grande gruppo. Il patto di coesione rischia di diventare un patto di dominio. Ma non è neanche questa la cosa più grave...

Qual è?

È il fatto che noi Bcc siamo chiamate ad aderire a questo patto di coesione senza però sapere esattamente quali poteri avrà questa

capogruppo su di noi, poiché saranno definiti dopo 18 mesi dalla formazione della holding. È come accettare di sposarsi senza sapere esattamente con chi e secondo quali modalità. Noi a oggi non sappiamo fino a che punto potremmo mantenere la nostra autonomia. Ad esempio, se una Bcc vuole aprire una filiale, finanziare un'impresa o ricevere finanziamenti dalla Bce potrà farlo da sola? Io non credo ...

Ma almeno sul fatto che il sistema vada riformato è d'accordo?

Certo, che si debba ammodernare il sistema per renderlo più solido è indubbio, così come è scontata la necessità di un'azione che traghetti la rete delle Bcc verso un ulteriore efficientamento più aderente ai tempi e alle esigenze dei mercati moderni.

Cosa servirebbe per migliorare il sistema, secondo lei?

Io credo che serva razionalizzare del sistema per fare in modo che si mettano insieme le best practice e le Bcc virtuose possano andare avanti senza doversi accollare i problemi di quelle meno virtuose. Però questo progetto di "autoriforma", fin qui anticipato solo per grandi linee, nasce con un peccato originale...

Quale?

Non è frutto del coinvolgimento effettivo delle banche che fanno parte del sistema. Noi Bcc, prime destinatarie dell'iniziativa, non dovremmo solo essere informate di un'ipotesi di lavoro che riguarda il nostro futuro, quello dei soci e delle comunità

servite, ma ne dovremmo essere le vere artefici; dovremmo poter apportare al progetto, in un necessario confronto dialettico, effettivi contributi di idee, suggerimenti ed esperienze.

Quali sono le sue proposte e le sue correzioni?

Innanzitutto è fondamentale che non ci sia un unico gruppo ma almeno due, riducendo a 500 milioni di euro la quota di capitale necessario invece che di un miliardo. La cifra ideale sarebbe tre, una per le Bcc del Nord, una per quelle del Centro e una per il Sud. In questo modo ogni realtà potrebbe scegliere i propri compagni e andare così incontro alle esigenze dei propri soci e dei propri clienti.



«Io credo che serva una razionalizzazione del sistema per fare in modo che si mettano insieme le best practice e le Bcc virtuose possano andare avanti senza doversi accollare i problemi di quelle meno virtuose»



Quindi mantenersi più legati al territorio...

Esatto. Ma per farlo bisogna anche assicurare margini di autonomia tali da garantire la gestione del credito sui territori e definire una governance che tenga conto del diritto di rappresentanza delle esigenze del Mezzogiorno.

E per quanto riguarda la way out?

Sarebbe necessario ridurre drasticamente il patrimonio minimo, ad esempio 50 milioni di euro, per la way out, per lasciare davvero una libertà di scelta alle Bcc. D'altronde, se una banca è in salute, come si può costringerla a pagare una tassa salata per chiamarsi fuori dalla holding unica? Sarebbe un autentico esproprio.

Cosa chiedete quindi al governo?

Di lasciare a noi libertà di scelta sul nostro futuro e sentirci liberi, nel caso, di procedere ad aggregazioni che ci consentano di mantenere il nostro background cooperativo. Penso a realtà limitrofe, a

integrazioni su base territoriale. Qui dobbiamo salvare il credito nel Mezzogiorno e la possibilità di continuare a sostenere imprese e famiglie del Sud così come abbiamo sempre fatto in questi anni. Se volgiamo lo sguardo al passato, che cosa è rimasto del Sud che aveva il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, il Banco di Sardegna e Cassa di Risparmio di Puglia? Niente. E adesso, se si va avanti con questa riforma, sarà come usare il tosaerba: non rimarrà nulla e verrà azzerato quel presidio che i territori e le economie locali possono ancora vantare nelle Bcc. 🏦

LE BCC AL SUD*

88

Sono le Bcc-Cr al sud (Abruzzo - Molise, Campania, Puglia-Basilicata, Calabria e Sicilia)

633

Gli sportelli (pari all'11,1% degli sportelli bancari del Mezzogiorno)

2,540 miliardi

Gli euro di patrimonio (capitale e riserve)

5%

È la quota di mercato degli impieghi alla clientela residente delle Bcc-Cr al Sud

153.598

I soci

4.094

I dipendenti

22.5 miliardi

La provvista complessiva (raccolta da banche, da clientela e obbligazioni)

16,8 miliardi

La raccolta da clientela e obbligazioni

11,9 miliardi

Gli impieghi economici

*Dati al 30 settembre 2015

LITE TEMERARIA L'ITALIA SI FA STRADA NEL PANORAMA EUROPEO

di massimo militeri*

Sanzionare severamente, anche in via punitiva, chi abusa del processo, deviandolo dalla funzione sociale di riequilibrio che gli è propria: ecco la *ratio* dell'articolo 96 del Codice di procedura civile, che una giurisprudenza attenta alle esigenze deflattive è in procinto di riaffermare, dando, finalmente, alla norma concreta attuazione.

L'uso puntuale della condanna per responsabilità aggravata è uno strumento che può rivelarsi strategico per scoraggiare il dilagante malcostume, alimentato anche dalle sempre minori opportunità di lavoro, dell'uso temerario o dilatorio del potere di azione o di difesa, colpevole della congestione del sistema giustizia.

L'introduzione del danno punitivo

Benché finora rimasta sopita nei meandri del sistema giudiziario, la portata deflattiva dell'articolo 96 del Codice di procedura civile, è di notevole entità.

La forza persuasiva della norma va infatti ben oltre il rischio della condanna al risarcimento del danno. Con la previsione di cui all'ultimo comma, introdotto ad opera della legge 18 giugno 2009 n. 69, si aprono, di fatto, le porte del nostro ordinamento ai danni punitivi, finora aborriti in quanto tacciati di incostituzionalità per contrasto con l'articolo 24 della Carta Costituzionale.

Il soggetto che, consapevolmente e negligenemente, abbia agito o resistito in giudizio in assenza di fondate domande o eccezioni rischia di dover corrispondere alla controparte, vittima di aver dovuto subire un processo che non si sarebbe dovuto tenere o che, comunque, avrebbe avuto una durata inferiore, una somma, anche di considerevole entità, che prescinde dalla funzione di ristoro, assumendo, invece, una finalità prettamente sanzionatoria.

Opportunità deflative

In Italia, negli ultimi anni, parte della giurisprudenza, sia di legittimità che di merito, pare aver colto le opportunità deflative offerte dalla norma in commento.

Fra le tante pronunce, ricordiamo quella del tribunale di Torino (sent. n. 4872/14) la quale, riconosciute le finalità defatigatorie dell'attore non ha esitato a condannarlo, in via esemplare, al pagamento di 30 mila euro ai sensi dell'articolo 96, ult. comma, c.p.c. (in tal senso cfr. trib. Torino, sent. n.319/2016).

Con una recente pronuncia, la n. 2584 del 9.02.2016, la Suprema Corte ha ritenuto sufficiente, ai fini della condanna per responsabilità aggravata, la coscienza dell'infondatezza della propria posizione o comunque l'assenza di qualsivoglia sforzo interpretativo, deduttivo e argomentativo per mettere in discussione, con criteri di scientificità, il diritto vivente.

Tale indirizzo è stato da ultimo condiviso anche dall'Agenzia delle Entrate, la quale, con la circolare n. 38/E del 29.12.2015, richiamando i criteri elaborati dalla

giurisprudenza di legittimità, ha reso operativo il principio sanzionatorio anche nell'ambito del contenzioso tributario.

In linea con l'Europa

Questa nuova prospettiva è in linea con i principi europei del *délai raisonnable*, contenuto nell'articolo 6 Cedu e della *suppression of procedural abuses*, espresso dal Consiglio d'Europa, entrambi volti a ridurre gli abusi processuali e a disincentivare le liti temerarie, stroncando ogni azione che ostacoli il regolare funzionamento della giustizia.

Insomma dopo una lunga attesa sembra che gli organi giudiziari abbiano imboccato la strada giusta e che il tribunale di Torino abbia deciso, anche in questo caso, di fare da capofila ponendosi come esempio, con le sue sentenze, anche riguardo ad altri uffici meno "attenti" a questi aspetti e forse anche per questo "soffocati" dal proliferare delle azioni giudiziarie. 🇮🇹

**partner di Militerni & Associati*



OSCAR 2016

And the winner is... non certo la diversity

di Silvia Pasqualotto

In Italia la notizia è passata quasi sotto silenzio, soffocata dal clamore per la tanto attesa prima statuetta di **Leonardo Di Caprio** e per il primo Oscar (a parte quello alla carriera) al maestro **Ennio Morricone**. Eppure la vera protagonista della notte degli Oscar 2016 è stata la diversity. O meglio: la sua assenza.

Di 26 categorie premiate (escluse quelle speciali con le quali si sale a quota 28), nemmeno un premio è andato a una persona di colore, mentre il 95,3% dei candidati era bianco.

Una situazione che era già stata denunciata al momento dell'annuncio delle candidature, lo scorso 14 gennaio, attraverso l'hashtag #OscarSoWhite. Il senso della protesta - hanno spiegato importanti esponenti del fronte pro boicottaggio come **George Clooney**, **Spike Lee** e **Will Smith** - era quello di denunciare il fatto che l'industria cinematografica americana non è rappresentativa della popolazione nazionale. «Le nomination agli Oscar riflettono l'Academy, l'Academy riflette l'industria. L'industria, a sua volta, riflette l'America, con le sfide in atto nel Paese» ha dichiarato Will Smith, tacciando di razzismo la giuria composta da maschi (73%) bianchi (93%).



Il risultato? L'Academy ha dichiarato di essere pronta a cambiare e ha promesso nuove regole: verrà raddoppiato il numero di donne e ci saranno membri appartenenti a minoranze razziali. Un buon risultato, almeno a parole, ma sintomatico del fatto che ancora oggi - e nonostante un presidente di colore - essere neri negli Stati Uniti significa avere parecchie possibilità in meno.

E in Italia? Nel nostro Paese - secondo i dati appena pubblicati nel Dossier statistico immigrazione 2015 - gli stranieri residenti sono circa 5 milioni e contribuiscono alla ricchezza del Paese producendo l'8,8% del pil. La loro forza lavoro è pari al 10% di quella nazionale e nel 2015 sono state circa 20 mila le nuove aziende aperte da immigrati.

Numeri importanti che vengono però troppo spesso sottovalutati o dimenticati. Inoltre questa importante quota di lavoratori e - ricordiamolo - di cittadini, non ha quasi nessun tipo di rappresentanza. Non solo nel cinema del nostro Paese ma soprattutto nelle Istituzioni. 🇮🇹

LEGALCOMMUNITY FINANCE AWARDS 2016

Il gala dei consulenti legali in ambito finanziario si conferma evento di riferimento per il settore.

Record assoluto di presenze lo scorso 25 febbraio al Museo Diocesano di Milano, per celebrare la XIV edizione dei **legalcommunity Awards**, focalizzata, per la terza volta, sull'eccellenza dell'advisory legale attiva nel comparto **finanziario**. L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con **Accuracy** e **Footprintlegal**.

La serata ha visto la presenza di circa 700 persone, tra general e legal counsel di prestigiose aziende, bankers, advisor finanziari, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione e ovviamente loro, i protagonisti del settore: specialisti della materia di law firm italiane e internazionali, premiati da [una autorevole giuria](#).



DINAMISMO LATERAL HIRE E BIG DEAL

Anche il 2015 conferma
il trend positivo dell'attività
degli specialisti della materia

di Vincenzo Rozzo

Che la presenza fisica nella city londinese sia condizione necessaria non solo per la crescita del business legato al mondo dell'alta finanza, ma anche per una questione strategica di posizionamento di mercato, è un dato acquisito da tempo. Numerose sono infatti le firm italiane, specializzate e attive in banking & finance, che annoverano una presenza (anche di vecchia data) nella capitale oltre manica con almeno un ufficio nei pressi del cosiddetto "square mile": da Gianni Origoni a Nctm, passando da BonelliErede a Chiomenti e Rcc. Ma il periodo a cavallo tra il 2015 e l'inizio del 2016, ha visto diverse insegne tricolore affacciarsi o rafforzare l'Italian



VIDEO

desk nel cuore finanziario europeo, anche attraverso lateral hire di peso. Tra gli esempi più rappresentativi, il recente ingresso (ufficializzato a fine gennaio) di **Massimiliano Danusso**, ex senior partner di Allen & Overy, nella sede di Cannon Street di BonelliErede.

Di qualità, anche i due lateral messi a segno da Grimaldi ad aprile 2015. In questo caso parliamo del passaggio di **Michael Bray**, ex managing partner mondiale di Clifford Chance, e di **Riccardo Sallustio**, ex BonelliErede: entrambi sono andati a rafforzare la practice finance nella sede londinese dello studio fondato da **Vittorio Grimaldi**.

E infine ricordiamo Gattai Minoli Agostinelli che, non ancora compiuto il suo terzo anno di vita, continua a espandere il proprio raggio d'azione con l'imminente apertura a Londra dove sarà di base il socio **Cataldo Piccarreta**.

PORTE GIREVOLI PER DCM E RESTRUCTURING

I settori che hanno prodotto più passaggi di poltrona sono stati quest'anno il debt capital markets e il finance restructuring. Jones Day, ad esempio, a febbraio 2015, ha

visto l'entrata di **Piergiorgio Leofreddi** e **Vinicio Trombetti**, entrambi soci della sede romana di Simmons & Simmons. E ancora, più recentemente, **Annalisa Feliciani** e **Giulia Arenaccio**, sempre da Simmons sono entrate a far parte in qualità di counsel del team guidato **Corrado Fiscale** di Hogan Lovells.

Sul fronte restructuring, è stato Dla Piper a fare la voce grossa sul piano recruitment. A ottobre 2015, infatti, 9 professionisti di Ashurst sono passati in Dla Piper. Tra questi, 3 con la carica di socio: **Francesco De Gennaro** (entrato nel gruppo restructuring capitanato da **Nino Lombardo**), **Luca Magrini** (sempre restructuring) e **Alessandro Lanzi** (litigation).

DEAL IN EVIDENZA

Anche quest'anno non sono mancati, nell'ambito del mercato finanziario italiano, deal importanti per valore economico, strategico e innovativo che hanno riguardato tutti i settori del comparto. Sul fronte project, ad esempio, è da segnalare il finanziamento per la costruzione e la gestione della Linea 4 della metropolitana di Milano. Operazione di alto profilo che ha contribuito allo sviluppo dell'infrastruttura

SFOGLIA LA FOTOGALLERY



cittadina e che ha visto impegnati gli studi Gianni Origoni Grippo Cappelli, Legance, McDermott e Valaguzza, oltreché Cba e Guccione.

Nel debt capital markets, invece, il bond Gtech è stata la più grande emissione realizzata da parte di un *issuer* italiano nel mercato dei capitali internazionale. Qui hanno lavorato Shearman & Sterling e White & Case.

Come anche, sul lato banking, è stato significativo il finanziamento da 600 milioni a Autogrill nel quale hanno agito come advisor legali Latham & Watkins e Clifford Chance.

In ambito restructuring, infine, l'operazione Ferroli ha realizzato un rilevante primato,

infatti, rappresenta per molti un nuovo modello di cooperazione tra banche e operatori di mercato per il salvataggio e il rilancio di una impresa in crisi. BonelliErede, Lombardi Molinari Segni e Gambino Repetto sono stati, in questo caso, gli studi legali in campo.

Tutto questo e tanto altro sarà approfondito nel prossimo [report](#) sul settore a cura del *Centro ricerche di legalcommunity.it*.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni della terza edizione dei *legalcommunity Finance Awards*. 🎁

STUDIO DELL'ANNO

BONELLIEREDE

Il dipartimento finance dello studio ha professionisti ritenuti dal mercato leader nelle rispettive aree di attività della materia. È stato inoltre protagonista di alcune delle operazioni più ricche e importanti dell'anno e di recente, ha messo a segno un lateral hire di peso, rafforzando ancora di più l'expertise.



Da sinistra: **Gabriele Malgeri, Giuseppe Mele, Emanuela Da Rin e Antonio La Porta** (BonelliErede)



I FINALISTI

- **BonelliErede**
- **Chiomenti**
- **Clifford Chance**
- **Dla Piper**
- **Shearman & Sterling**

AVVOCATO DELL'ANNO

ANDREA AROSIO

Linklaters

Ha fatto il pieno di segnalazioni e commenti positivi, da clienti e controparti. «È decisamente un'eccellenza nel settore – dichiara una voce -. Ha un approccio commerciale e pro-attivo, ottimo anche con la controparte. È sempre un piacere lavorare con lui».



Andrea Arosio (Linklaters)



I FINALISTI

- **Riccardo Agostinelli**
Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- **Andrea Arosio**
Linklaters
- **Giuseppe De Palma**
Clifford Chance
- **Michael Immordino**
White & Case
- **Catia Tomasetti**
BonelliErede

Studio dell'anno **BANKING**

LEGANCE

Considerato un'eccellenza in tutti i settori del mondo finanziario, quest'anno il team della firm italiana ha primeggiato, secondo il giudizio di mercato, nell'area banking. Secondo i clienti, lo studio ha dei professionisti capaci di fare la differenza.



I FINALISTI

- BonelliErede
- Clifford Chance
- Grimaldi Studio Legale
- Legance
- Shearman & Sterling

Avvocato dell'anno **BANKING**

ANDREA NOVARESE

Latham & Watkins

È stato segnalato e apprezzato da autorevoli bankers, sia clienti che controparti. Oltre al (largo) consenso di mercato, il professionista annovera numerose operazioni, tra cui finanziamenti bancari dall'ingente valore economico.



I FINALISTI

- Giulia Battaglia
Chiomenti
- Iacopo Canino
White & Case
- Emanuela Da Rin
BonelliErede
- Davide Mencacci
Linklaters
- Andrea Novarese
Latham & Watkins

Studio dell'anno **PROJECT FINANCE**

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Protagonista di alcune delle operazioni più importanti dell'anno sul versante project, il team, secondo i clienti, ha una consolidata preparazione nel settore e una precisa conoscenza del mercato.



Da sinistra: **Raffaele Tronci, Serena D'Elia, Maria Panetta, Ottaviano Sanseverino e Oriana Granato** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

I FINALISTI

- Ashurst
- BonelliErede
- Dla Piper
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Legance
- Nctm

Avvocato dell'anno **PROJECT FINANCE**

ROSELLA ANTONUCCI

Legance

Il mercato la considera una star del project finance. Secondo i clienti «ha un approccio problem solving. Segue la pratica con costanza, precisione e dedizione».



Rosella Antonucci (Legance)

I FINALISTI

- **Carola Antonini**
Chiomenti
- **Rosella Antonucci**
Legance
- **Monica Colombera**
Legance
- **Pierpaolo Mastromarini**
Watson Farley & Williams
- **Catia Tomasetti**
BonelliErede

Studio dell'anno **DEBT CAPITAL MARKETS**

CLIFFORD CHANCE

Protagonista a livello internazionale nel mondo finanziario, anche nella penisola lo studio ricopre un ruolo di leader nel mercato. Quest'anno si è particolarmente distinto nell'ambito del debt capital markets. Secondo i clienti, «le competenze dei professionisti sono una garanzia di qualità».



Da sinistra: **Jonathan Astbury, Gioacchino Foti, Tanja Svetina e Massimiliano Bianchi** (Clifford Chance)



I FINALISTI

- Allen & Overy
- BonelliErede
- Clifford Chance
- Latham & Watkins
- Riolo Calderaro Crisostomo e Associati
- Shearman & Sterling
- White & Case

Avvocato dell'anno **DEBT CAPITAL MARKETS**

CRISTIANO TOMMASI

Allen & Overy

Tra i più attivi in materia, ha seguito numerose e importanti emissioni di bond per un valore aggregato di svariati miliardi di euro. «Dotato di esperienza, competenza, tempestività, disponibilità, è - secondo i clienti - formidabile in questo settore».



Cristiano Tommasi (Allen & Overy)



I FINALISTI

- **Andrea Giannelli**
Legance
- **Paola Leocani**
White & Case
- **Dario Longo**
Linklaters
- **Patrizio Messina**
Orrick Herrington & Sutcliffe
- **Cristiano Tommasi**
Allen & Overy

Studio dell'anno **FINANCE RESTRUCTURING**

LOMBARDI MOLINARI SEGNI

Operazioni di alto profilo, consenso di mercato e track record di qualità. Queste le caratteristiche emerse sul conto dello studio che, a detta di molti, rappresenta l'eccellenza legale italiana in ambito finance restructuring.



Da sinistra: **Alessandro Fontana, Mara Fittipaldi e Ugo Molinari** (Lombardi Molinari Segni)

I FINALISTI

- **BonelliErede**
- **Gatti Pavesi Bianchi**
- **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners**
- **K&L Gates**
- **Lombardi Molinari Segni**

Avvocato dell'anno **FINANCE RESTRUCTURING**

GIULIA BATTAGLIA

Chiomenti

«Abile nel guidare il processo, attiva nel suggerire i temi negoziali». L'avvocata, oltre a seguire operazioni di rilevanza economica e strategica, è stata anche tra le più segnalate e apprezzate dal mercato.



Giulia Battaglia (Chiomenti)

I FINALISTI

- **Riccardi Agostinelli**
Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- **Giulia Battaglia**
Chiomenti
- **Alessandro Fosco Fagotto**
Pedersoli e Associati
- **Antonio Lombardo**
Dla Piper
- **Ugo Molinari**
Lombardi Molinari Segni
- **Andrea Pinto**
K&L Gates

Studio dell'anno **NPL**

ORRICK HERRINGTON & SUTCLIFFE

Il team vanta un significativo track record in materia. Nell'ultimo anno, ha assistito ad esempio oltre 25 banche italiane, come originator, unitamente ai rispettivi advisor finanziari, in una operazione di cessione pro-soluto di portafogli di npl per un importo aggregato di 300 milioni.



Da sinistra: **Andrea Cicia, Simone Lucatello, Patrizio Messina, Ludovica Cipolla, Daniela Pietrini, Gianrico Giannesi, Annalisa Dentoni Litta, Salvatore Graziadei** (Orrick Herrington & Sutcliffe)

I FINALISTI

- Chiomenti
- Jones Day
- La Scala
- Orrick Herrington & Sutcliffe
- Riolo Calderaro Crisostomo e Associati

Avvocato dell'anno **NPL**

BRUNO COVA

Paul Hastings

Stimato da clienti e competitor, considerato all'unanimità un vero specialista della materia, l'avvocato è stato protagonista della gestione di npl dall'ingente valore economico.



Bruno Cova (Paul Hastings)

I FINALISTI

- **Paolo Calderaro**
Riolo Calderaro Crisostomo e Associati
- **Bruno Cova**
Paul Hastings
- **Gianluca Fanti**
Ashurst
- **Alberto Giampieri**
Legance
- **Marco Pesenti**
La Scala

Studio dell'anno **FINANCE REGULATORY**

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI

La materia rappresenta il core business dell'attività. Lo studio, infatti, assiste banche, imprese, società di gestione e altri intermediari finanziari, su tematiche regolamentari riguardanti la prestazione di servizi di investimento, finanziari, bancari e assicurativi, anche su base transfrontaliera.



Da sinistra: **Edoardo Guffanti** e **Francesco Di Carlo** (Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi & Associati)



I FINALISTI

- **Atrigna & Partners**
- **BonelliErede**
- **Carbonetti e Associati**
- **Chiomenti**
- **Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi**

Avvocato dell'anno **FINANCE REGULATORY**

LUCA ZITIELLO

Zitiello e Associati

Per molti clienti è un vero punto di riferimento. «Ha una rilevante sensibilità alle dinamiche del mercato e possiede una profonda conoscenza della regolamentazione».



Luca Zitiello (Zitiello e Associati)



I FINALISTI

- **Romeo Battigaglia**
Simmons & Simms
- **Jeffrey Greenbaum**
Hogan Lovells
- **Alessandro Portolano**
Chiomenti
- **Giuseppe Rumi**
BonelliErede
- **Marco Zechini**
Orrick Herrington & Sutcliffe
- **Luca Zitiello**
Zitiello e Associati

Studio dell'anno **FINANCE LITIGATION**

RIOLO CALDERARO CRISOSTOMO E ASSOCIATI

Definito un punto di riferimento nel mondo finance italiano, lo studio si distingue anche per l'attività di contenzioso. Di recente, ha assistito una banca straniera in tutti i procedimenti giudiziari pendenti nei confronti di alcune società di una nota multinazionale.



Da sinistra: **Pasquale Cardellicchio** (Riolo Calderaro Crisostomo e Associati), **Laura Del Favero** (Nomura International Plc), **Silvio Riolo** e **Gennaro Arcucci** (Riolo Calderaro Crisostomo e Associati)



I FINALISTI

- BonelliErede
- Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi
- Legance
- Lombardi Molinari Segni
- Riolo Calderaro Crisostomo e Associati

Avvocato dell'anno **FINANCE LITIGATION**

GIUSEPPE LOMBARDI

Lombardi Molinari Segni

«Autorevole e determinato», è considerato uno dei maggiori litigator italiani. Sul fronte finance, ha seguito numerose banche d'affari in una serie di questioni legali riguardanti procedimenti in Italia e all'estero, nonché indagini penali ad essi connessi.



Giuseppe Lombardi (Lombardi Molinari Segni)



I FINALISTI

- Enrico Castellani
Freshfields
- Mariafrancesca De Leo
Eversheds
- Massimo Greco
Allen & Overy
- Fabio Guastadisegni
Clifford Chance
- Giuseppe Lombardi
Lombardi Molinari Segni

Studio dell'anno **FINANCE PENALE**

ALLEVA & ASSOCIATI

Quando si parla di penale societario, il nome dello studio è sempre tra i primi che vengono in mente a clienti e osservatori del mercato. Sul fronte finanziario, è stato protagonista di cause di rilievo economico e mediatico.



Guido Carlo Alleva (Alleva & Associati)

I FINALISTI

- Alleva & Associati
- Bana Avvocati Penalisti
- Brusa Spagnolo Tosoni & Partners
- Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- Moro Visconti de Castiglione Guaineri
- Orlando Fornari

Avvocato dell'anno **FINANCE PENALE**

MASSIMO DINOIA

Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi

Nome noto nel panorama del diritto penale d'impresa, nel corso dell'anno, il professionista ha seguito numerose aziende e imprenditori coinvolti in complicate inchieste giudiziarie per reati finanziari.



Massimo Dinoia (Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi)

I FINALISTI

- Massimo Dinoia
Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- Nerio Diodà
Diodà Studio Legale
- Giuseppe Fornari
Orlando Fornari
- Giuseppe Iannaccone
Iannaccone
- Giorgio Perroni
Perroni e Associati

Studio dell'anno **FINANCE SHIPPING**

NORTON ROSE FULBRIGHT

Numerosi clienti e osservatori del mercato indicano lo studio tra i più affermati e quotati nel settore, grazie al track record dei professionisti dedicati alla materia.



Finance 2016 Awards
Gennaro Mazzuoccolo (Norton Rose Fulbright)

I FINALISTI

- Ashurst
- Chiomenti
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Norton Rose Fulbright
- Watson Farley & Williams

Avvocato dell'anno **FINANCE SHIPPING**

FURIO SAMELA

Watson Farley & Williams

Il mercato lo considera uno specialista del settore. Nell'ultimo anno è stato protagonista di un'operazione di prestigio che ha visto il coinvolgimento di soggetti italiani per la costruzione di un'unità navale ad altro contenuto tecnologico.



Finance 2016 Awards
Giorgia Naccarato (Footprintlegal) e Furio Samela (Watson Farley & Williams)

I FINALISTI

- Gianluca Fanti
Ashurst
- Alfredo Lizio
Chiomenti
- Giuseppe Loffreda
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Gennaro Mazzuoccolo
Norton Rose Fulbright
- Furio Samela
Watson Farley & Williams

PREMIO ALL'ECCELLENZA

FRANCESCO AGO

Chiomenti

«Sempre presente e professionale. Ha una consolidata esperienza nel finance, campo nel quale è tra i più affermati in Italia». È quanto dichiara un cliente sul suo conto. Molti lo considerano un "guru" della materia.



Francesco Ago (Chiomenti)

COUNTRY AWARDS

GRIMALDI STUDIO LEGALE

Nel corso del 2015, lo studio ha messo a segno due lateral hire di peso nella propria sede londinese. Questa operazione ha fatto crescere il prestigio e l'attività dello studio italiano nella city, ovvero nel cuore finanziario d'Europa.



Da sinistra: **Michael Bray** e **Carmine Oncia** (Grimaldi Studio Legale)

FINANCE RESTRUCTURING BEST PRACTICE

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO

Pedersoli & Associati

La sua riconosciuta expertise ha di certo contribuito a portare il suo studio nel gotha dell'eccellenza nel finance restructuring. Apprezzato dai clienti per la sua abilità negoziale, «è abile nel sbloccare situazioni negoziali problematiche e complesse».



Alessandro Fosco Fagotto (Pedersoli & Associati)

Studio dell'anno **RISING STAR**

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

Sempre più alle prese in operazioni di natura finanziaria come banking e project finance, la practice sta diventando un asset strategico per lo studio. Secondo l'opinione di mercato il team è «preciso, scrupoloso e attento al dettaglio».



Da sinistra: **Giulio Tognazzi** e **Sergio Fienga** (Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati)



Avvocato dell'anno **RISING STAR**

CARMINE ONCIA

Grimaldi Studio Legale

Si dice di lui: «ha la capacità di trovare soluzioni facili a problemi complessi». Nel corso dell'anno ha seguito numerose operazioni di importante valore economico. Secondo l'opinione di molti, è un "astro nascente" del mercato.



Carmine Oncia (Grimaldi Studio Legale)



Studio dell'anno **EMERGENTE**

CURTIS MALLET-PREVOST COLT & MOSLE

L'ingresso di due soci, a settembre 2014, è coinciso con l'apertura di un practice group dedicato al finance. Il gruppo adesso conta 14 professionisti ed è attivo in tutte le specializzazioni della materia.



Da sinistra: **Giampaolo Corea** (Heta Asset Resolution Italia) e **Alfonso Annibale de Marco** (Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle)



Avvocato dell'anno **EMERGENTE**

VALERIO FONTANESI

Shearman & Sterling

Considerato dal mercato una giovane promessa, secondo i clienti «è un ottimo referente, capace di creare un rapporto costruttivo basato sulla fiducia».



Da sinistra: **Giampaolo Corea** (Heta Asset Resolution Italia) e **Valerio Fontanesi** (Shearman & Sterling)



PROJECT FINANCE DEAL OF THE YEAR

METRO 4 MILANO

A luglio 2015 sono stati sottoscritti i documenti finanziari per la prima erogazione del finanziamento per la costruzione e la gestione della Linea 4 della metropolitana di Milano per un valore complessivo di 516 milioni di euro. Operazione di alto profilo che ha contribuito allo sviluppo dell'infrastruttura della città.

I protagonisti

- Advisor legali
 - Gianni Origoni Grippo Cappelli
 - Legance
 - McDermott Will & Emery
 - Valaguzza Studio Legale
- Società
 - Comune di Milano
 - M4
 - Salini Impregilo
- Banche
 - Banca IMI
 - Bnp Paribas
 - Cassa Depositi e Prestiti
 - Crédit Agricole Corporate and investment Bank
 - MPS Capital
 - Natixis
 - UniCredit



Da sinistra: **Giorgio Desideri e Mauro Di Bonito** (Salini Impregilo), **Fabio Terragni** (M4) e **Ottaviano Sanseverino** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



Da sinistra: **Valentina Perrone** (McDermott Will & Emery), **Giuseppe Tomarchio** (Comune di Milano) e **Sara Valaguzza** (Studio Legale Valaguzza)



Monica Colombera (Legance), **Banca IMI, Bnp Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, MPS Capital Services, Natixis, UniCredit**

DCM DEAL OF THE YEAR

BOND GTECH

L'operazione rappresenta il più grande bond da parte di un emittente italiano nel mercato dei capitali internazionale. Si tratta del Bond Gtech dal valore di 5,2 miliardi.

I protagonisti

- Advisor legali
 - Shearman & Sterling
 - White & Case
- Società
 - Gtech
- Banche
 - Barclays Bank
 - Credit Suisse
 - Citigroup



BANKING DEAL OF THE YEAR

FINANZIAMENTO AUTOGRILL

Il primo operatore nei servizi di ristorazione per chi viaggia ha sottoscritto un nuovo contratto di finanziamento del valore complessivo di 600 milioni di euro. Il finanziamento, articolato in una linea term amortizing ed una revolving, ha avuto, secondo gli operatori, forte impatto sul mercato.

I protagonisti

- Advisor legali
 - Latham & Watkins
 - Clifford Chance
- Società
 - Autogrill

Banche

- Banca IMI
- Banca Popolare di Milano
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
- Bnp Paribas
- Commerzbank
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank
- INGBank
- Mediobanca
- Rabobank
- Société Générale Corporate and Investment Banking
- Unicredit



Andrea Novarese (Latham & Watkins)



Ferdinando Poscio (Clifford Chance), Banca IMI, Banca Popolare di Milano, Bnp Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, ING Bank, Mediobanca, Rabobank, Unicredit

FINANCE RESTRUCTURING DEAL OF THE YEAR

RISTRUTTURAZIONE FERROLI

L'operazione è la prima di questo tipo a essere realizzata in Italia e rappresenta un nuovo modello di cooperazione tra operatori di mercato per il salvataggio e il rilancio di imprese in crisi. Parliamo della ristrutturazione Ferroli.

I protagonisti

- Advisor legali
 - BonelliErede
 - Lombardi Molinari Segni
 - Gambino Repetto & Partners
 - Avv. Giorgio Aschieri
- Società
 - Attestor Capital, Ferroli , Oxy Capital Italia
- Banca agente
 - Credito Fondiario
- Advisor fiscali
 - Mercanti Dorio
- Advisor finanziari
 - Avv. Maurizio C. Borra, Mediobanca, Rothschild
- Advisor industriali
 - Kpmg, Roland Berger



Da sinistra: **Stefano Romanengo** (Ferroli) e **Enrico Repetto** (Gambino Repetto & Partners)



Da sinistra: **Guido Lombardo** (Credito Fondiario), **Stefano Romanengo** (Attestor Capital e Oxy Capital), **Vittorio Cavajoni** e **Gianpaolo Ciervo** (BonelliErede)



Da sinistra: **Giovanni Mercanti** (Mercanti Dorio), **Ugo Molinari** e **Alessandro de Botton** (Lombardi Molinari Segni)



Da sinistra: **Kpmg**, **Mediobanca**, **Roland Berger**, **Rothschild**

BUSINESS PLAN DI STUDIO

un vestito su misura

di mario alberto catarozzo*

Parlare di business plan e business model nello studio legale è come parlare di vino in casa dell'astemio. Se togliamo, infatti, una saputa minoranza di law firm italiane e internazionali attive nel nostro Paese, ecco che si possono contare sulle dita delle mani gli studi che si sono dotati di un business plan fatto bene. L'avvocato, si sa, è ossessionato dalle scadenze, dagli atti, dalle udienze. Tutto il resto viene in secondo piano e, a volte, non viene proprio.

Ma cos'è questo benedetto business plan, a cosa servirà e come si fa?

Signori, vi presento il business plan

L'espressione inglese, significa letteralmente "piano di business". È quel documento che, partendo dalla situazione attuale dell'organizzazione che intende sviluppare un'attività di impresa, ne evidenzia punti di forza e debolezza, criticità, peculiarità e soprattutto risorse economiche e patrimoniali utili a sostenere il progetto imprenditoriale (o professionale) ipotizzato. Il business plan nasce inizialmente da esigenze informative



legate a richieste di finanziamento, con lo scopo di dimostrare la sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa che si vuole realizzare. L'obiettivo, quindi, è dimostrare la bontà del progetto, la sua sostenibilità e le potenzialità di sviluppo quale forma di investimento per chi vi volesse mettere soldi propri.

Invece, oggi, il business plan è un documento che si presta a più utilizzi: dal tracciare la strategia e poter mantenere la rotta, al forecast di spese e guadagni, alle valutazioni organizzative, alle valutazioni della concorrenza. Neanche a dirlo, è uno strumento assolutamente cucito su misura per lo studio destinatario. È come una dieta, non si può seguire quella di un altro.

Altra premessa è che il business plan fotografa la situazione di un'azienda in un dato momento, quindi può variare da periodo a periodo. Detto in altro modo, ciò che vale oggi non è affatto

detto che valga un anno dopo. Il business plan va quindi aggiornato e modificato (tecnicamente si parla di "revisione del business plan") in funzione delle variazioni di mercato, del prodotto e delle risorse finanziarie disponibili.

A che serve il business plan se fino ad oggi nessuno lo ha avuto?

Il business plan serve a verificare innanzitutto la sostenibilità finanziaria di un progetto e quindi anche di una attività imprenditoriale o professionale. Per questa ragione, il business plan va stilato prima di cominciare un'attività o un progetto, in quanto rappresenterà le linee guida da seguire durante il percorso. Il controllo di gestione,



Esistono diversi software per stilare business plan, oltre che fior fior di società che di questa attività hanno fatto il loro business. Il documento di business plan va redatto per capitoli e voci, come l'indice di un libro. Si parte dalla descrizione sintetica dell'impresa/studio, del proprio contesto, per poi passare alla descrizione del prodotto.



invece, ci farà sapere come stiamo attuando il business plan e se, quindi, stiamo procedendo secondo il piano oppure no. Sono le tre le funzioni che possiamo sintetizzare del business plan:

1. serve a fare la fotografia delle attuali risorse a disposizione e dei punti di forza e debolezza;

2. serve a fare previsioni di spesa, incasso, margine;
3. serve a tenere la rotta durante la navigazione.

Così come avremmo difficoltà a orientarci durante un viaggio senza la cartina stradale (un dispositivo gps), allo stesso modo fare business senza

un business plan è come voler gestire la giornata senza l'orologio.

Da dove partiamo per realizzarlo?

Esistono diversi software per stilare business plan, oltre che fior fior di società che di questa attività hanno fatto il loro business. Il documento di business plan va redatto per capitoli e voci, come l'indice di un libro. Si parte dalla descrizione sintetica dell'impresa/studio, del proprio contesto, per poi passare alla descrizione del prodotto.

La sezione previsionale è fondamentale, perché descrive quali operazioni e quando si faranno per realizzare il business, assegnando ai vari settori un budget di spesa con relative previsioni di guadagno. Durante la navigazione, la verifica dell'eventuale scollamento tra previsioni e realtà sarà importante per poter intervenire tempestivamente.

Se il business plan nelle aziende ha finalità finanziarie e ha come





Dedicare tempo a stilare il piano di business e poi non applicarlo è come fare l'abbonamento da 500 minuti al cellulare e poi usarne solo 5



principali destinatari eventuali finanziatori, nello studio professionale (almeno finché non si affermeranno le Stp) il business plan serve più che altro al management dello studio per pianificare le azioni strategiche da compiere.

Come si compone un business plan dello studio

Di solito un executive summary apre il business plan descrivendone in modo sintetico le azioni principali su cui si vuole condurre nel prossimo futuro la propria azione.

Seguono poi:

a) la descrizione dell'organizzazione

dello studio e la sua articolazione sul territorio;

- b) la descrizione dell'organigramma di studio;
- c) la descrizione delle aree di attività (practice) dello studio;
- d) la descrizione delle peculiarità che distinguono sul mercato lo studio dai competitor;
- e) il piano di marketing;
- f) il piano operativo;
- g) gli obiettivi di medio e lungo termine;
- h) le risorse finanziarie e la loro allocazione;
- i) le voci di spesa e i centri di spesa;
- j) il forecast di spese e guadagni;
- k) il piano finanziario.

Business plan e poi?

Fare il business plan non basta. Bisogna anche avere chiaro il modello di business che si intende seguire. Ma neppure questo è di per sé sufficiente. Ciò che serve a completare il tutto è un controllo di gestione che verifichi passo passo che ciò che si è pianificato si realizzi, apportando modifiche conseguenti ad eventuali scostamenti.

Ciò che serve ancora di più è poi la disciplina, cosa che negli studi professionali è spesso sacrificata sotto l'altare della mole di lavoro, del ritmo frenetico e della mancanza di tempo. Dedicare tempo a stilare il piano di business e poi non applicarlo è come fare l'abbonamento da 500 minuti al cellulare e poi usarne solo 5. 📺

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

@MarAlbCat

Pausa anni '60

IN DROGHERIA



di giacomo
mazzanti

Per chi vuole provare qualcosa di “diverso” consiglio il format della Drogheria Milanese sorella dei più famosi locali (Zio Pesce, Joe Cipolla) ma con una forte identità nei piatti e nell’arredamento.

Ambientazione anni '60 nei due ristoranti aperti sotto questa insegna. Il primo in zona Carrobbio. E il secondo in zona San Marco. Della drogheria si intravede lo stile e rimangono alcuni pezzi originali. Ancora oggi, di giorno, si possono acquistare prodotti alimentari di altissima qualità.

Il locale è famoso per i piattini e per la possibilità di avere le mezze porzioni, in modo da poter assaggiare più cose, proprio come in un bar di tapas spagnolo. Tra i piatti più apprezzati ci sono

le acciughe cantabriche, le mini cotolette di pata negra, le uova sulla ghisa di Paolo Parisi e la mini tartara di fassona piemontese. Da non perdere anche la pizza fatta con lievito madre e farine biologiche. Buona la selezione di salumi e formaggi. Fondamentale è l'utilizzo di ottime materie prime che rende prelibati anche i piatti più semplici. L'ambiente è informale e giovane.

Nella sala principale dominano il bancone dove è possibile sedere per guardare le preparazioni e il lungo tavolo centrale dove ci si siede uno accanto all'altro in un'atmosfera di condivisione.

Un segreto: esiste una bellissima sala giochi (flipper, calcetto, etc) vintage nel seminterrato accessibile solo a chi lo chiede sempre che stia simpatico ai proprietari... Prezzi onestissimi. 🍷



Drogheria 'Carrobbio'

Conca del Naviglio 7 - 20123 Milano

Drogheria 'San Marco'

Via San Marco 29 - 20121 Milano

www.drogheriamilanese.it



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 13 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Bacciardi Studio Legale, BonelliErede, De Matteis, Ferrari Pedeferra Boni, LS Lexjus Sinacta, Norton Rose Fulbright, Portolano Cavallo, Russo De Rosa e Associati, Zitiello e Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 14 tra associate, junior associate, trainee, receptionist e business developer. Le practice di competenza comprendono diritto societario e tributario internazionale, international litigation, corporate m&a, diritto commerciale e del lavoro, private equity, recupero credito, diritto fallimentare, business development, antitrust. Per future segnalazioni scrivere a: 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 destinare 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 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 destinare 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, specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

BONELLIEREDE

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Dipartimento di diritto bancario e finanziario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un professionista junior (praticante) da inserire nella sede di Milano nel dipartimento di diritto bancario e finanziario, per svolgere operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

Riferimenti. Inviare le candidature a careers@belex.com.

DE MATTEIS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Junior Associate.

Area di attività. Antitrust. Interesse a specializzarsi in e-payments.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si richiedono i seguenti requisiti: laurea in giurisprudenza con lode, ottima conoscenza della lingua inglese (livello c2 o c1); madrelingua italiana; possesso dell'abilitazione alla professione di Avvocato o in procinto di ottenerla. Capacità di lavorare in team. Forte

interesse per il settore antitrust e delle nuove tecnologie.

Sarà considerato titolo preferenziale una pregressa esperienza presso uno studio legale internazionale.

Riferimenti. Si prega di inviare il CV unitamente ad una lettera di motivazioni al seguente indirizzo: info@dematteislex.com
Le candidature prive di lettera di motivazioni non saranno prese in considerazione.

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

LS LEXJUS SINACTA

Sede. Milano.

Posizione aperta. Receptionist.

Area di attività. Reception.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. LS Lexjus Sinacta is seeking a receptionist to become part of our dynamic team; in this exciting diverse role you will support our large team who is based in our Milan office.

The candidate will: attend the reception including answering telephones, transferring calls and greeting; coordinate the pick up, delivery and distribution of mail and packages received by courier and post; update office calendar daily to provide an overview of staff activities
Knowledge of Spanish language will be considered an asset.

Riferimenti. c.desimine@lslex.com

NORTON ROSE FULBRIGHT

Sede. Milano.

Posizione aperta .

Area di attività. Business development.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. The Business Development support will provide support on day-to-day and strategic marketing and business development activity for the Italian practice. His/her activities will comprise providing assistance on the entire spectrum of marketing and business development work, including but not limited to: PR, events, website, bids, presentations, brochures, flyers, credentials, experience management, CVs, publications (online and print), internal communications, client communications, directories and awards submissions, budget monitoring and global campaigns and initiatives.

He/she will report to the Business Development Senior Manager, Italy. Skills, experience and other requirements: native Italian speaker, excellent written and verbal language skills in Italian. Very strong English language skills. Sound working knowledge of Word, Excel and PPT.

Flexible work hours (for events and urgent bid production). Team player, Good at multi-tasking. Able to work independently. Responsible, organised and pro-active, confident. Good attention to detail. PR/ Event organisation experience (a plus) Experience of working in a legal and/or professional services environment (a plus). Interest in building a career in marketing and business development (a plus). 3 month trial period.

Riferimenti.

sabrina.ligi@nortonrosefulbright.com and felicia.kohn@nortonrosefulbright.com.

PORTOLANO CAVALLO

Sede. Milano/Roma.

Posizione aperta 1. 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

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.

ZITIELLO E ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta. Praticante avvocato.

Area di attività. Diritto dei mercati finanziari, diritto bancario, diritto assicurativo.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si cercano neo laureati in giurisprudenza con votazione pari o superiore a 104/110, buona conoscenza della lingua inglese, e sostenimento degli esami nelle aree di attività dello studio. Età non superiore ad anni 27.

Riferimenti. Inviare curriculum a:

cv@zitielloassociati.it



L'INTRUSO



INAUGURAZIONE A MILANO PER LA NUOVA SEDE DI DRAMIS AMMIRATI

Con un cocktail a base di sushi per clienti, collaboratori e media, è stata inaugurata la sede di Dramis Ammirati e Associati, Avvocati del Lavoro, uno studio legale indipendente, esclusivamente dedicato al diritto del lavoro, diritto e sindacale e relazioni industriali. Fondato da **Massimo Dramis** e **Annarita Ammirati**, lo studio è composto da un team di avvocati che si è consolidato nell'arco di 10 anni di lavoro

Gli spazi degli uffici di Milano sono stati curati dall'architetto **Daniela Fiorin** di Milano e alle pareti sono esposte immagini fotografiche di **Pino Colla**.

A breve è prevista l'apertura di una sede anche a Roma.



Massimo Dramis e Annarita Ammirati





inhouse community *at*

