



AVVOCATI

È il momento di cambiare

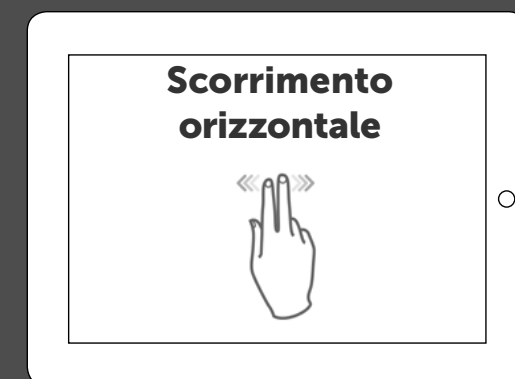
**Dirigenti in esubero
così UniCredit fa da apripista**

**L'Italia resta centrale
nella svolta globale
di Leonardo & Co**

**In2Law
e l'elogio della flessibilità**

LEGANCE *AT WORK*

Filippo Troisi: «Nel 2015 l'incassato è arrivato a 69 milioni». «Cresciamo restando efficienti». «Il management è fondamentale». «Ma per non cadere bisogna restare umili»



Tra lavoro agile e cartellini da timbrare

di nicola di molfetta



Cosa significa, oggi, fare l'avvocato? Domanda da un milione di euro. Soprattutto perché più si prova a darle una risposta, più ci si accorge di quanto sia complesso e variegato l'universo della professione.

A sollecitare questa riflessione, tuttavia, sono alcuni eventi di questi giorni. In molte law firm internazionali, così come

in alcuni grandi studi italiani, si comincia a parlare di agile working o smart working. Il tempo/lavoro degli avvocati di questi studi deve essere sempre più un tempo di qualità. Il che non significa soltanto che deve essere un tempo ben pagato. Ma deve essere un tempo che lascia spazio alla realizzazione delle altre dimensioni della vita individuale: la famiglia, lo svago, lo studio.

Mentre in certe realtà, quindi, si parla di come tutelare il benessere (inteso esattamente come lo stare bene economico e psicofisico) dei collaboratori perché è da questa capacità di tutela che dipende sempre più la possibilità di attirare i talenti migliori, in altre situazioni, soprattutto qui in Italia, si parla di lotta di classe (forense) contro lo sfruttamento dei professionisti e la parasubordinazione.



Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

Il tuo miglior
biglietto da visita?

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

Aldo Invitti di Conca

Via Fatebenefratelli, 17 — Milano
+39 02 655 60920
pratamastrale.it

Il che dimostra, ancora una volta, che esistono almeno due avvocature in Italia.

Il punto è capire se il paradosso temporale che sembra verificarsi quando le si mette l'una accanto all'altra sia inevitabile o sia invece un cortocircuito sanabile. Già perché la teoria dei due mondi diversi o degli universi paralleli, fino a oggi, ha favorito chi, nel Paese, sventolando i vessilli della tradizione ha creato le condizioni per perpetuare dinamiche lavorative post risorgimentali a danno delle nuove generazioni di legali che, tapine, molto spesso si sono fregate con le loro stesse mani sposando un conservatorismo aprioristico che le ha condannate a un presente fatto di grandi difficoltà d'inserimento nel mondo del lavoro e paghe da fame.

La teoria degli universi paralleli è stata a lungo sfruttata da chi, non avendo la forza di annullare i nuovi modelli di organizzazione professionale, ha cercato di ghettizzarli, riconducendoli alla casistica di minoranze dorate, non rappresentative, non significative, avulse

dal contesto domestico, aliene rispetto alla giurisdizione italiana.

Nulla di meno vero. Non perché non si tratti, ancora oggi, di espressioni minoritarie delle possibili forme di esercizio della professione, ma perché chi appartiene a questa minoranza vive tutt'altro che una condizione privilegiata e dorata.

Il mercato non è il nemico. Ma la soluzione. A patto che si accetti di conoscerlo e accettarne le regole

Mettendo da parte per un secondo le grandi insegne internazionali e i pochi colossi locali, la maggioranza degli studi associati che si sono costituiti nell'arco degli ultimi 15 anni nel Paese lo ha fatto semplicemente cercando di adottare

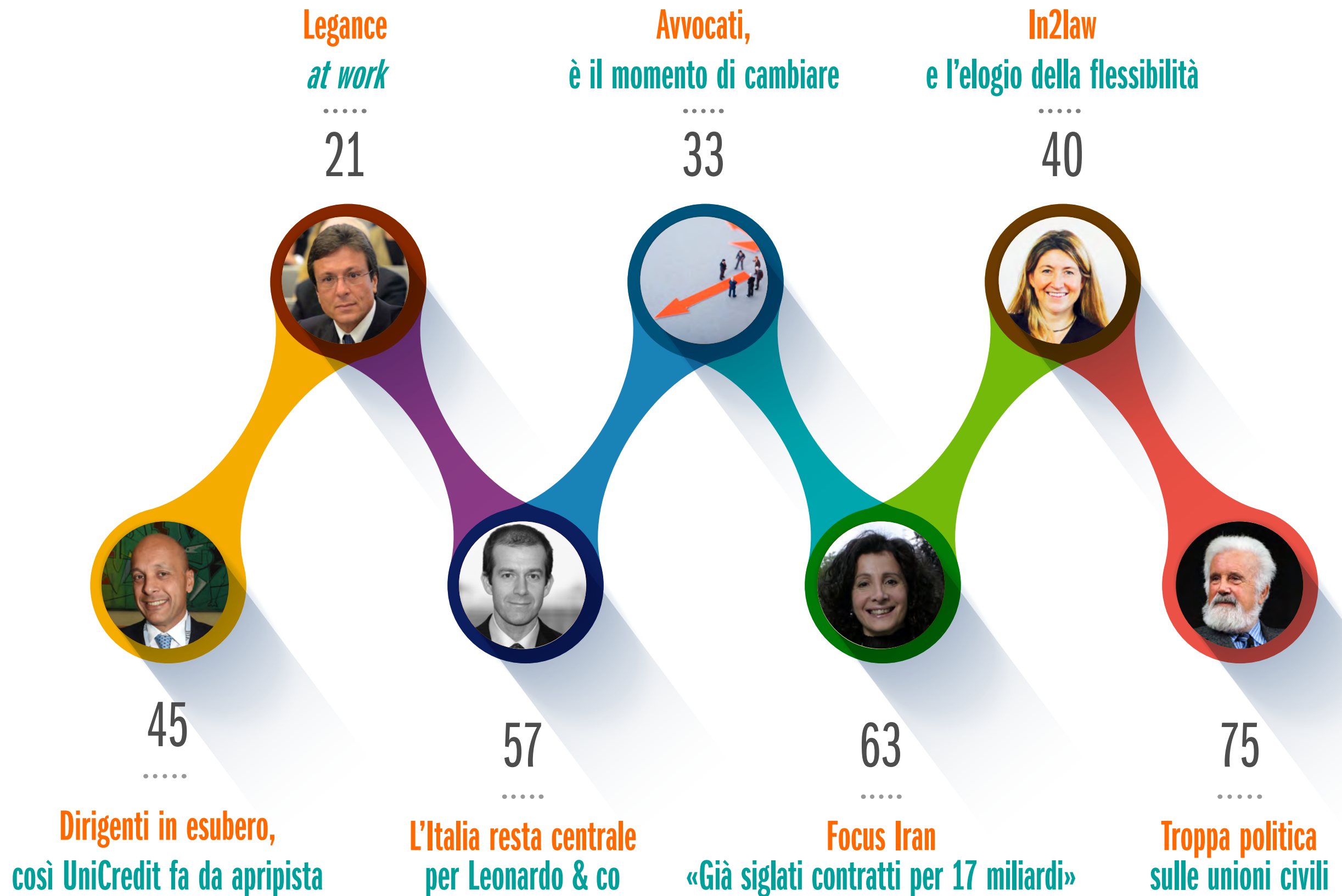
lo spirito imprenditoriale con cui la professione viene svolta in altri contesti, ispirandosi a modelli competitivi e dando vita a realtà che sono innovative e adeguate alla domanda del mercato, ovvero capaci di reggere la sfida della concorrenza e sostenere le richieste della clientela grazie a strutture organizzate anche, anzi soprattutto, nel rispetto delle relazioni tra soci e collaboratori.

Gli studi associati in Italia sono oltre 9mila. Non sono tutte realtà dorate. Non tutti si trovano a Milano o Roma. Ma sono spesso strutture virtuose, legate al territorio e allo stesso tempo proiettate a un'attività su scala nazionale o addirittura internazionale. Sono strutture contemporanee. Create da professionisti che sanno cosa significhi essere avvocati oggi.

Il mercato non è il nemico. Ma la soluzione. A patto che si accetti di conoscerlo e accettarne le regole. 

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

 @n_dimolfetta



Agorà..... 08

Dla piper pensa a crescere nell'antitrust
con Gullo

Il barometro del mercato 15

Business a trazione corporate

Retrosцена 31

Ashurst prepara il rilancio

Parlare al futuro..... 49

Cinquanta sfumature... Di innovazione

Follow the money..... 62

Il "Trump effect" spaventa le banche Usa

Trend 68

Cresce la colonia iraniana

Diverso sarà lei 70

Non è un lavoro per mamme

Marketing e professioni 71

Cinque passi per entrare in contatto
con i Millennials

Certificazioni 80

Più produttività con meno rischi:
questione di governance

L'intervento 86

Falsi valutativi una sentenza
che rischia di essere storica

Istruzioni per l'uso..... 88

Presentazioni efficaci, power point addio?

Le tavole della legge 92

Il Mandarin, e quel bistrot da scoprire

Aaa cercasi..... 93

21 Posizioni aperte, segnalate da 11 studi

N. 55 del 21.03.16



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

DLA PIPER PENSA A CRESCERE NELL'ANTITRUST CON GULLO

Dla Piper punta a far crescere ulteriormente il suo team italiano nel dipartimento di litigation & regulatory. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it* lo studio sarebbe interessato a rafforzare ulteriormente la squadra con un inserimento di alto profilo nell'antitrust.

Sempre secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, il professionista a cui lo studio angloamericano starebbe pensando in questo scenario potrebbe essere **Domenico Gullo**. L'avvocato, attualmente, è socio e managing partner dello studio internazionale Ashurst in Italia. E Dla Piper, nei mesi scorsi, ha preso proprio da Ashurst alcuni professionisti che ha inserito nei team finance e contenzioso: **Francesco De Gennaro** (entrato a far parte del gruppo restructuring nell'ambito del dipartimento finance & projects, guidato da **Nino Lombardo**) **Luca Magrini** (restructuring) e **Alessandro Lanzi** (entrato nel litigation, guidato da **Stefano Modenesi**).

Domenico Gullo, classe 1971, è specializzato nel diritto della concorrenza, nazionale e comunitario, e si è occupato di aiuti di Stato e pratiche commerciali scorrette e tutela del consumatore. Nel corso della sua carriera, l'avvocato ha lavorato sia a Bruxelles che in Italia. Prima di entrare in Ashurst, Gullo aveva lavorato in Nctm. 🏠



Domenico Gullo

PARAZZINI È RESPONSABILE SUD EUROPA DI DEUTSCHE BANK WEALTH MANAGEMENT

È l'italiano **Roberto Parazzini** il nuovo responsabile per il sud Europa di Deutsche Bank Wealth Management (WM), la divisione specializzata nella gestione dei grandi patrimoni. Il professionista, già responsabile delle attività wealth management di Italia e Spagna, riporterà a **Flavio Valeri**, chief country officer Italia di Deutsche Bank, e a **Marco Bizzozero**, responsabile Wealth Management Emea. Parazzini, 42 anni, è entrato nel gruppo nel 1999 e ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità tra cui chief operating officer di Deutsche Bank per l'Italia dal 2011 al 2015. Il manager è anche membro del consiglio di gestione di Deutsche Bank. 🌐



Roberto Parazzini

ZANETTI È HEAD OF COMPLIANCE & LEGAL ITALIA DI E.ON

Nuova nomina per **Massimiliano Zanetti**. Il giurista d'impresa, già head of commercial law e legal counsel di E.ON Italia, è stato nominato, a partire dal mese di marzo, head of compliance & legal regional unit Italia. Prima di arrivare in E.ON, il giurista aveva lavorato per 4 anni (2004-2008) come legal counsel in Thuga Italia. 🌐



Massimiliano Zanetti

MURER ENTRA IN R&P LEGAL

R&P Legal rafforza le sue competenze in materia internazionale con l'ingresso di un nuovo partner nella sede di Milano: si tratta dell'avvocato **Daniela Murer**, esperta di diritto commerciale e societario, dal 2002 in Eversheds.

Murer, si legge in una nota, «porterà in R&P Legal la sua expertise nell'assistenza alla clientela straniera, seguendo con particolare attenzione gruppi multinazionali». L'ingresso di Murer rappresenta un investimento strategico per il potenziamento del settore in R&P Legal che di recente ha anche integrato lo studio TDL (specializzato nell'assistenza di clientela straniera in materia fiscale e di consulenza del lavoro). 🌐



Daniela Murer

finance community

Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano



In collaborazione con

Gatti Pavesi Bianchi



Morpurgo e Associati
Studio Legale



ORLANDO e FORNARI
studio legale



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE



LOCONTE & PARTNERS

Simmons & Simmons

La partecipazione è su invito. Per informazioni: sara.venegoni@financecommunity.it

AZIMUT PRENDE TRE TOP BANKER PER LA SEDE DI ROMA

Azimut Wealth Management si rafforza a Roma con l'ingresso di tre top banker di esperienza quali **Enrico Centola**, **Vito Donatone** e **Patrizio Pazzaglia**, provenienti da Banca Leonardo e accreditati di un portafoglio di oltre 150 milioni di euro.

Enrico Centola, nuovo responsabile Wealth Management dell'area Lazio, è stato dal 2010 responsabile Private Banking della sede di Roma di Banca Leonardo e dal 1999 al 2009 responsabile Private Banking di Banca Finnat.

Vito Donatone, director di Azimut Wealth Management, dal 2011 è stato Senior Private Banker e responsabile Servizio Clientela Istituzionale di Banca Leonardo e in precedenza per quasi 10 anni direttore generale Bank Insinger de Beaufort NV Italia.

Patrizio Pazzaglia, director di Azimut Wealth Management, è stato negli ultimi 5 anni Senior Private Banker di Banca Leonardo e ancor prima direttore dell'area finanza di Bank Insinger de Beaufort NV in Italia per 10 anni.

«Attraverso anche l'inserimento di nuovi professionisti - ha commentato **Paolo Martini**, direttore commerciale e consigliere di amministrazione di Azimut - puntiamo a raggiungere 1,5 miliardi di euro di masse riferibili al Wealth.» 🏠



Vito Donatone, Patrizio Pazzaglia e Enrico Centola

MARIOTTINI DIVENTA VICE PRESIDENT GLOBAL SALES DI PORSCHE DESIGN

Mimmo Mariottini è il nuovo vice president global sales e ceo delle Americhe di Porsche Design, marchio tedesco di abbigliamento, accessori, orologeria e articoli per la casa. In questo nuovo ruolo il Mariottini guiderà le filiali americane del brand. Il manager, in precedenza, è stato vice president global sales di Bally, coo di Porsche Design America e travel retail director di Bulgari. 🌐



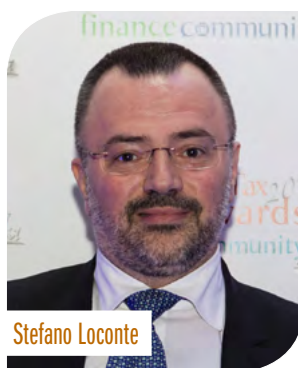
Mimmo Mariottini

LOCONTE AFFIDA IL FISCALE A GIANCOLA

Nuovo ingresso in Loconte & Partners. Si tratta di **Luca Giancola**, 40 anni, che va a ricoprire la carica di partner e responsabile del dipartimento fiscale dello studio che si occupa, in modo particolare, di pianificazione fiscale, consulenza tributaria in ambito nazionale ed internazionale e contenzioso tributario e conta 20 professionisti.

«La sua solida esperienza in materia di pianificazione fiscale, contenzioso tributario e diritto delle accise – commenta l'avvocato e professore **Stefano Loconte** – consoliderà ulteriormente il posizionamento del nostro studio nell'area fiscale con un focus più incisivo sul settore delle accise sull'energia».

Prima di approdare in Loconte&Partners, Giancola ha svolto gli ultimi anni di attività professionale presso primari studi come BonelliErede e Carnelutti. 🌐



Stefano Loconte

BORDOGNA ATTERRA IN CATHAY PACIFIC AIRWAYS

Cambio di poltrona per **Daniele Bordogna**. Il 14 marzo il manager ha infatti assunto l'incarico di sales & marketing manager Italia di Cathay Pacific Airways.



Daniele Bordogna

Bordogna, classe 1973, proviene da un'esperienza in easyJet, prima come sales executive (dal 2012 al 2015), e poi head of sales Italia. In precedenza il professionista aveva lavorato anche per la compagnia di bandiera finlandese Finnair come client manager e dal 2007 al 2011 aveva già avuto un'esperienza in Cathay Pacific Airways come sales executive. 🌐

Martedì 22 marzo
segui la diretta streaming dalle 20,30
o Twitter #LcTaxAwards

Tax *2016*
 Awards
by **legalcommunity**.it

IN COLLABORAZIONE CON



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

CREDEM APRE UN NUOVO UFFICIO A TORINO

Credem si rafforza a Torino con l'apertura di un nuovo ufficio dei promotori finanziari in via Viotti 9, in linea con la strategia della banca che prevede investimenti per la crescita in aree ad alto potenziale.

Il nuovo ufficio porta a sessanta le strutture dedicate alla promozione finanziaria in Italia. A Torino e provincia Credem è presente inoltre con sette filiali e un centro per i servizi alle imprese. In Piemonte sono 18 le filiali della banca e due i centri per le imprese. La rete di promotori finanziari di Credem, coordinata a livello nazionale dal direttore commerciale **Duccio Marconi**, è presente in Piemonte dal 2005 e ad oggi conta 25 professionisti attivi nella regione coordinati dal regional manager **Mario Solinas**.

In particolare a Torino sono entrati tre nuovi professionisti: **Stefano Sibona** con il ruolo di growth manager, **Paolo Murcio** e **Filippo Balbo**, provenienti da Banca IPIBI. L'obiettivo, si legge nella nota, è proseguire lo sviluppo nell'area e raddoppiare nel 2016 le masse gestite dalla rete di promotori finanziari presente sul territorio. La strategia di sviluppo prevede anche l'inserimento di professionisti con esperienza, provenienti anche dal settore bancario. Altri cinque nuovi consulenti sono previsti entro fine 2016. 🌐



Duccio Marconi

BUSINESS

A TRAZIONE CORPORATE

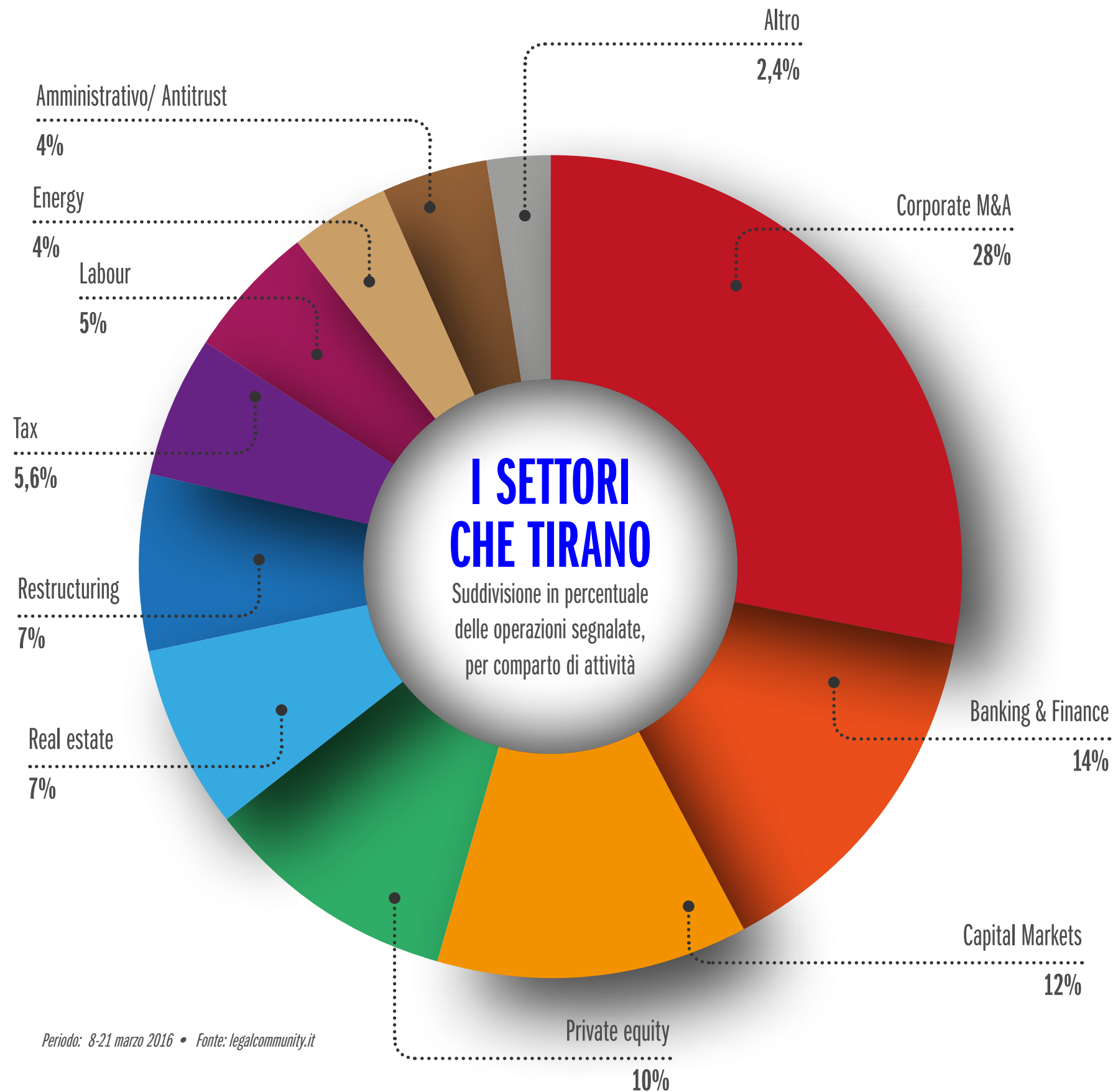
Dalla conquista di Grand Marnier alla quotazione di Enav, passando per il passaggio di Doc Generici a Cvc. Alta pressione sulle transazioni.



Alta pressione sul versante delle operazioni straordinarie con il corporate che la fa da padrone in tutte le sue declinazioni: dall'm&a all'Ecm passando dal private equity. In crescita anche l'attività dei dipartimenti di banking & finance e restructuring.

Pedersoli con Campari brinda a Grand Marnier

Pedersoli e Associati assiste il gruppo Campari nell'accordo siglato con i membri della famiglia azionista di Société des Produits Marnier Lapostolle (Spml), proprietaria del marchio Grand Marnier, al fine di portare il gruppo



italiano a detenere il controllo della società quotata alla Borsa di Parigi. Lo studio ha assistito Campari anche nella definizione del contestuale accordo in esclusiva siglato con Spml per la distribuzione del portafoglio di spirits Grand Marnier a livello mondiale. Nel dettaglio, l'accordo prevede l'acquisizione immediata in blocco, dagli azionisti della famiglia Marnier Lapostolle, di una quota del 17,19% di piena proprietà, 1,06% in nuda proprietà e 1,54% in usufrutto del capitale di Spml e il successivo lancio di un'offerta pubblica d'acquisto amichevole sulle azioni della società al prezzo di 8,050 euro per azione più un eventuale earnout legato alla vendita di un immobile (villa Les Cèdres) nel sud della Francia



Eugenio Barcellona



Davide Cacchioli

a un prezzo, al netto di costi e tasse, superiore a 80 milioni di euro. È inoltre prevista l'acquisizione dal 2021, attraverso apposite opzioni put e call stipulate con la famiglia Marnier Lapostolle, di tutte le rimanenti azioni detenute dai membri della famiglia azionista di controllo, corrispondenti al 26,6% in piena proprietà e al 2,24% in nuda proprietà. Tali azioni potranno essere anticipatamente cedute al gruppo Campari qualora, alla conclusione dell'Offerta pubblica di acquisto, lo stesso arrivi a detenere meno del 50,01% delle azioni e dei diritti di voto in Spml. Il valore totale implicito relativo al 100% delle azioni Spml espresso dall'operazione sarà 684 milioni di euro in termini di equity value e 652 milioni euro in termini di *enterprise value*. Pedersoli e Associati ha assistito il gruppo Campari nella definizione dell'operazione nel suo complesso con un team guidato dall'equity partner **Eugenio Barcellona** che, con **Clara Cibrario Assereto** e in collaborazione con lo studio legale francese Brandford Griffith & Associés,

cura gli aspetti corporate m&a, mentre quelli regolamentari e antitrust connessi all'operazione sono seguiti dall'equity partner **Davide Cacchioli** e dalla partner **Lisa Noja**. I venditori sono stati assistiti da Fidufrance e Darrois.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione Grand Marnier
- GLI STUDI
Pedersoli e Associati
- GLI AVVOCATI
Eugenio Barcellona, Davide Cacchioli
- IL VALORE
650 milioni

Cvc con Gattai conquista Doc Generici

Assistito da un team dello studio legale Gattai Minoli Agostinelli, il private equity Cvc ha avuto la meglio sui competitor nella conquista di Doc Generici. A vendere, un altro private equity, Charterhouse, che ha gestito l'operazione con la consulenza legale di Chiomenti. Il management di Doc Generici, invece, è stato affiancato da Nctm.

Per lo studio Gattai Minoli Agostinelli, secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, ha agito un team formato da **Bruno Gattai**, **Gerardo Gabrielli** e l'associate **Lorenzo Fabbrini**, oltre a **Lorenzo Cairo** e **Licia Garotti**. La strutturazione





Iusletter

L'informazione giuridica
passa da qui

www.iusletter.com





Bruno Gattai



Luca Rossi



Pietro Zandoni

fiscale e la tax due diligence dell'operazione, sempre per conto di Cvc, è stata invece gestita dallo studio Facchini Rossi Soci che ha agito con un team composto dai soci **Luca Rossi**, **Marina Ampolilla** e **Giancarlo Lapecorella** con il supporto del senior associate **Antonio Privitera** e delle associate **Laura Golinelli** e **Valentina Buzzi**. Chiomenti ha assistito Charterhouse con il socio **Franco Agopyan**, coadiuvato dagli associate **Damiano Battaglia**, **Benedetta Barlassina** e **Alessandra Lo Muzio**. Per Nctm, invece hanno agito i

partner **Pietro Zandoni**, **Barbara Aloisi** e **Roberta Russo**.

Il valore del deal non è stato ufficializzato. Ma nell'ambiente si parla di una cifra superiore a 650 milioni di euro.

- LA PRACTICE
Private equity
- IL DEAL
Acquisizione di Doc Generici
- GLI STUDI
Gattai Minoli Agostinelli, Facchini Rossi, Chiomenti, Nctm
- GLI AVVOCATI
Bruno Gattai, Gerardo Gabrielli, Lorenzo Cairo, Licia Garotti (Gattai Minoli Agostinelli); Luca Rossi, Marina Ampolilla, Giancarlo Lapecorella (Facchini Rossi); Pietro Zandoni, Barbara Aloisi (Nctm); Franco Agopyan (Chiomenti)
- IL VALORE
650 milioni di euro

Avvocati al check in per l'Ipo di Enav

L'Assemblea degli azionisti di Enav, presieduta da **Ferdinando Franco Falco Beccalli**, ha approvato il progetto di ammissione a quotazione e ha deliberato di presentare a Borsa Italiana la domanda di ammissione a quotazione delle azioni ordinarie della società sul mercato telematico azionario.

La società, secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, è assistita da Allen & Overy con un team guidato da **Paolo Ghiglione**. Il ministero delle Finanze, azionista della società che gestisce e controlla il traffico aereo civile in Italia, è affiancato da





Paolo Ghiglione



Domenico Fanuele



Barbara Napolitano



Alberta Figari

Shearman & Sterling con un team guidato dal socio **Domenico Fanuele**. Mentre per le banche, è al lavoro BonelliErede con un team coordinato dal socio **Barbara Napolitano**, con l'associate **Riccardo Salerno**, mentre gli aspetti regolamentari sono curati dal socio **Mario Roli**, leader del Focus Team Energia Reti e Infrastrutture. Sempre per le banche agisce, per i profili di diritto internazionale, un team di Clifford Chance formato da **Alberta Figari**, **Filippo Emanuele** e **Paolo Sersale** con il senior associate **Laura Scaglioni** e

l'associate **Jonathan Astbury**. L'operazione avverrà attraverso l'offerta di vendita di azioni della società rappresentanti al massimo il 49% del capitale sociale. L'assemblea ha anche approvato con efficacia immediata il testo del nuovo statuto sociale, che consente di portare il numero dei componenti il cda da un minimo di cinque a un massimo di nove, «al fine di consentire di arricchire il consiglio di amministrazione con competenze ulteriori e funzionali al processo di privatizzazione e garantire una adeguata

composizione dei comitati costituiti o che verranno costituiti». 🏛️

- LA PRACTICE
Equity capital markets
- IL DEAL
Quotazione di Enav (49%)
- GLI STUDI
Allen & Overy, Shearman & Sterling, BonelliErede, Clifford Chance
- GLI AVVOCATI
Paolo Ghiglione (Allen & Overy); Domenico Fanuele (Shearman & Sterling); Barbara Napolitano e Mario Roli (BonelliErede); Alberta Figari, Filippo Emanuele e Paolo Sersale (Clifford Chance)
- IL VALORE
7-800 milioni di euro (stima)





LEGANCE *AT WORK*

Filippo Troisi racconta a *MAG*
risultati e strategie dello studio:

«Nel 2015 l'incassato
è arrivato a 69 milioni».

«Cresciamo restando efficienti».

«Il management è fondamentale».

«Ma per non cadere
bisogna restare umili»

«Il mercato è molto attivo. C'è un sacco di liquidità. Anche se quanto durerà non lo so. Ma c'è, viene investita e essere al fianco di chi ne dispone è fondamentale». **Filippo Troisi**, socio fondatore di Legance, entra nella sala riunioni della sede di via Dante, a Milano, in maniche di camicia. Stile man at work. Di lì a pochi giorni, il presidente della Bce, **Mario Draghi**, annuncerà un nuovo taglio dei tassi (portando a zero quello di riferimento), il rafforzamento del Quantitative easing (portando a 80 miliardi gli acquisti mensili di titoli di Stato da parte dell'Eurotower), la concessione di quattro maxiprestiti alle banche e il via all'acquisto di bond aziendali. C'è da credere, quindi, che il buon momento di mercato e la liquidità evocata potranno continuare a produrre i loro effetti ancora per qualche tempo. Intanto, l'avvocato, non nasconde la soddisfazione per l'andamento dello studio che, nel 2015, ha chiuso il quarto esercizio di fila in crescita e in questa intervista esclusiva a **MAG** svela le

strategie di crescita dello studio che, adesso, vuole la vetta del mercato.

Avvocato Troisi, com'è andato il 2015 per Legance?

Molto bene direi. Il nostro incassato è arrivato alla soglia dei 70 milioni di euro (69 per la precisione) mettendo a segno una crescita del 17% a fronte di una struttura che è rimasta molto efficiente. Nel 2014 eravamo 254 unità, oggi siamo 281.

In termini gestionali questo cosa significa.

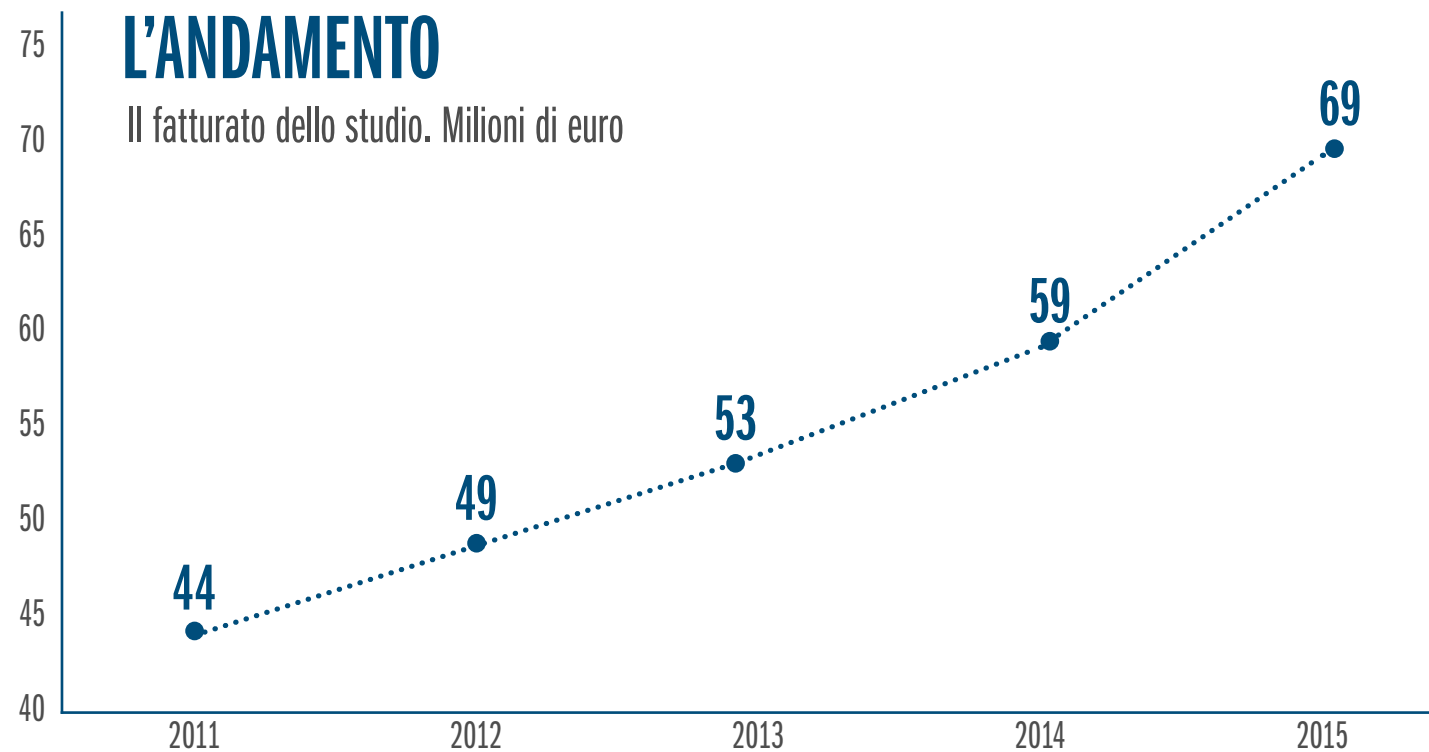
Questo vuol dire che la capacità dello studio di generare ricavi e utili è cresciuta in maniera esponenziale. Se si aumentano in maniera sostanziale i ricavi e si continua a essere efficienti, il saldo attivo aumenta in maniera significativa.

Il che richiede un particolare spirito di sacrificio?

Richiede tempo e dedizione al management.

L'ANDAMENTO

Il fatturato dello studio. Milioni di euro



Talvolta le persone tendono a minimizzare l'importanza della presenza di un buon management in uno studio legale. Ma è fondamentale, come in ogni altra impresa. Come fondamentale è la scelta delle persone giuste.

Ovvero?

Nell'ambito dell'organizzazione, bisogna saper scegliere un management adeguato

che gestisca l'azienda nel modo migliore. Anche prendendo figure esterne.

Nel senso di “non avvocati”, immagino. Voi ne avete?

Sì, il cfo dello studio, **Emilio Sica**, non è un avvocato. Ma è capo di tutta la struttura di staff, segue la contabilità e la reportistica di studio. Si tratta di una funzione di importanza fondamentale.

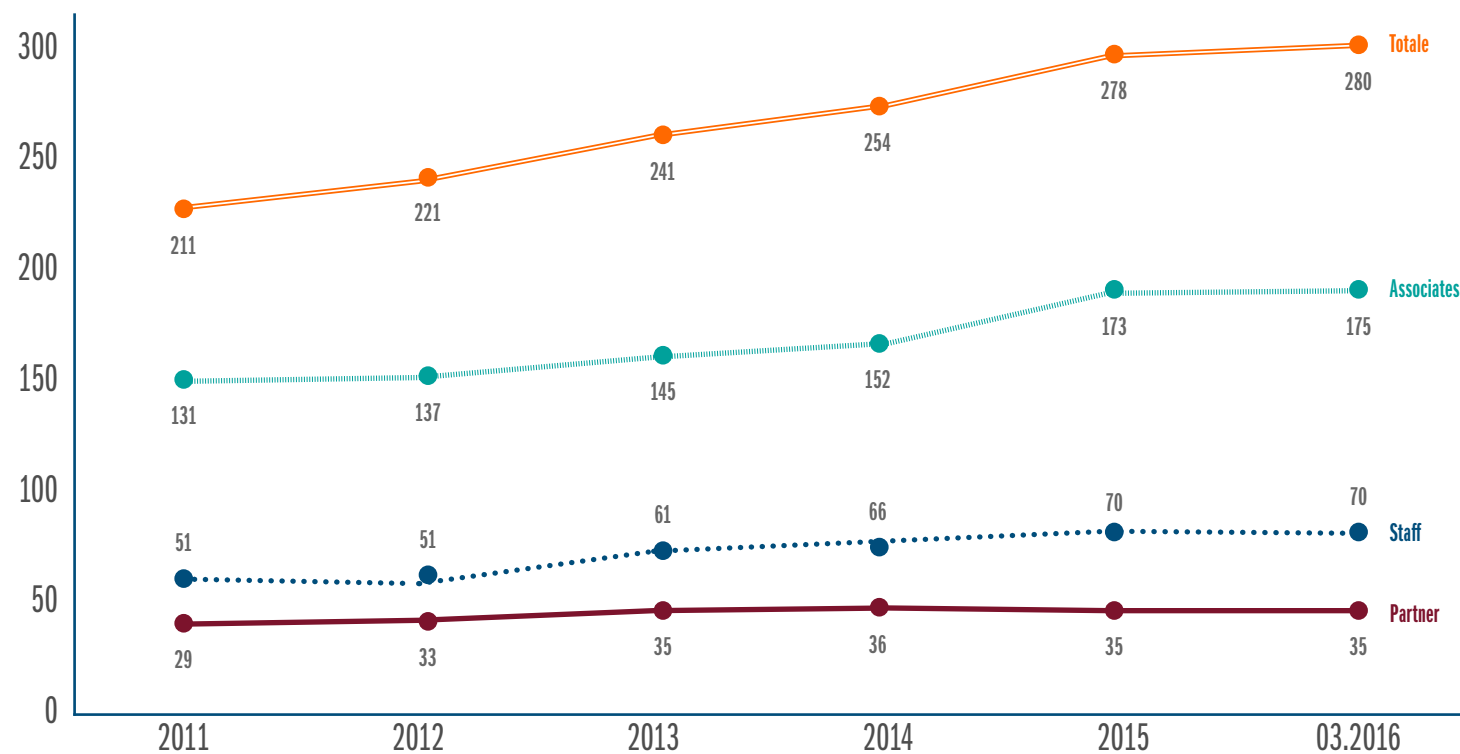
Perché?

Perché si tratta di dati che, se ben organizzati, segmentati e opportunamente diffusi, forniscono elementi preziosi sul mercato col quale ti confronti e aiutano a capire su quali fonti si sta facendo bene e su quali si può migliorare. In questo modo, si permette a chi fa la strategia dello studio, ovvero gli avvocati, di concentrarsi dove il mercato offre di più, dove i clienti offrono di più e dove c'è più spazio o dove si può fare la differenza rispetto alla concorrenza.

A proposito di spazi, come vede la corsa a prendere “casa” a Londra che molti studi hanno intrapreso di recente?

Noi ci abbiamo messo diversi anni prima di aprire a Londra. Sebbene la volontà di farlo l'avessimo dichiarata appena costituiti. Questo perché abbiamo sempre creduto che aprire una qualsiasi sede solo per il gusto di farlo o di mettere la solita bandierina sulla carta intestata, tanto per dire che hai un ufficio in più, non ha alcun senso.

CRESCITA DEL TEAM



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.

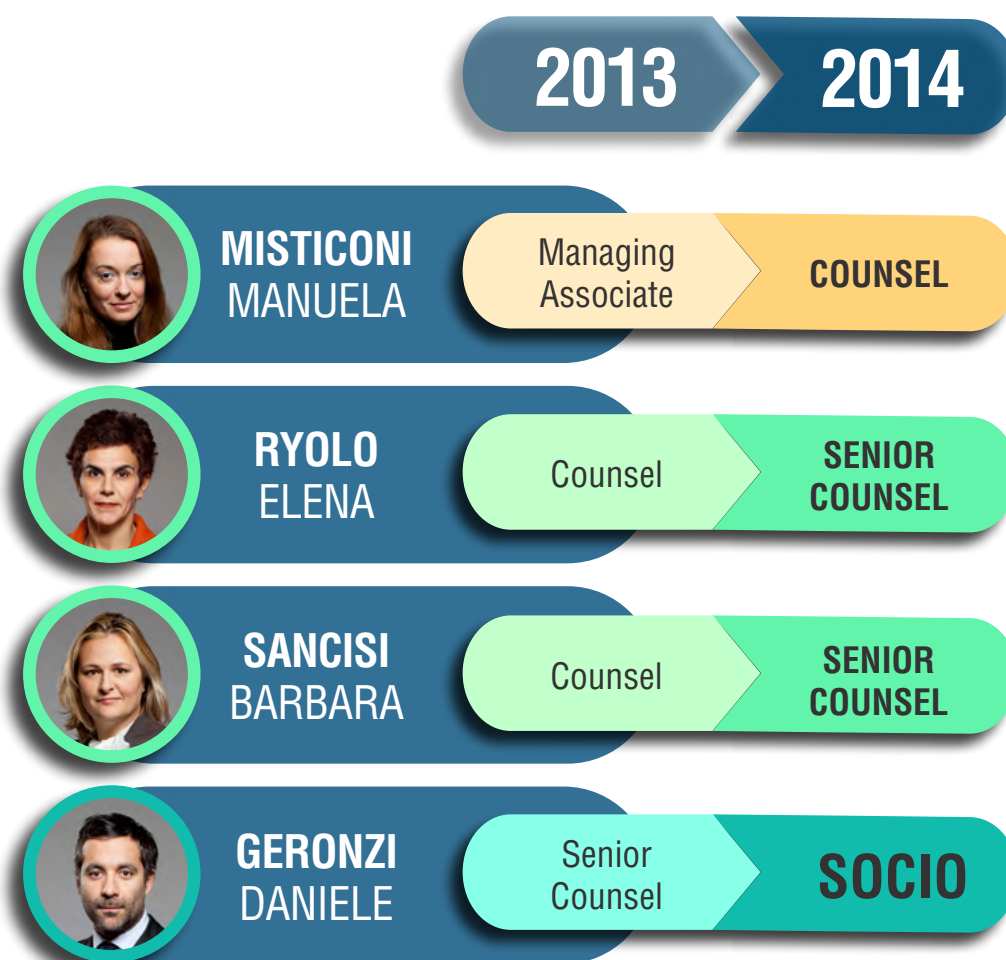
► **Un servizio impeccabile.**

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.

PASSAGGI DI RUOLO



Avete aspettato che passasse la crisi...

Noi abbiamo aperto Londra con calma, perché inizialmente abbiamo pensato che i tempi non fossero maturi. Quando

nostra attività in ambito m&a e banking & finance. Altri soci, poi, tengono i rapporti con tutto il mercato private equity, a cominciare da quei clienti che seguiamo da molti anni.

poi, dopo la grande crisi post Lehman, abbiamo intuito che la ripresa si stava affacciando e quando abbiamo visto che avevamo anche le risorse per sviluppare un progetto di lunga durata, abbiamo fatto un piano di sviluppo dell'ufficio e della practice.

E oggi come siete strutturati nella City?

Abbiamo due soci senior che settimanalmente vanno a Londra a sviluppare rapporti per la

La concorrenza vi preoccupa?

In tanti stanno arrivando a Londra, adesso. Vero. In alcuni casi si tratta di player di qualità. Ma noi sappiamo che non basta aprire un ufficio per diventare un concorrente reale. E chi arriva ora deve recuperare il tempo perduto rispetto a chi il percorso lo ha cominciato molto prima.

Più in generale, come racconterebbe la vostra attuale strategia?

Rispetto al mercato direi che noi ci muoviamo in una duplice direzione. Da un lato restiamo uno studio indipendente e una full service firm. Al tempo stesso, però, cerchiamo di focalizzare sempre più la nostra attenzione su quei segmenti (industry, clientela, practice) che possono essere più remunerativi. È questa la nostra linea imprenditoriale.

Oggi quali sono le aree più remunerative?

L'm&a resta la principale. Le grandi operazioni, soprattutto di carattere internazionale, hanno un livello di complessità così elevato che richiedono un lavoro di grande qualità. Anche la

PASSAGGI DI RUOLO

2014

2015



DI BARI
FRANCESCO

Managing
Associate

COUNSEL



GETTINATTI
SATÈ LUCA

Counsel

**SENIOR
COUNSEL**



IANNÒ
MARCO

Managing
Associate

COUNSEL



RUFFATO
FILIPPO

Senior
Counsel

SOCIO



SCIROCCO
GIOVANNI

Managing
Associate

COUNSEL



SICILIANO
ANTONIO

Managing
Associate

COUNSEL

finanza strutturata porta un livello di complessità simile e in certe situazioni può dare anche analoghe soddisfazioni sul piano economico. Poi c'è il contenzioso, giudiziale e arbitrale. Abbiamo chiuso le controversie sui famosi tango bond con piena soddisfazione per i nostri clienti.

E in prospettiva?

Grande importanza hanno l'attività dei private equity e quella transfrontaliera o cross border. Un'area in cui noi investiamo con il nostro sistema di country partner. Non è un caso se, lo scorso anno, abbiamo fatto Cyberonics-Sorin, o la dismissione di Rihag da parte di Apax, o la quotazione di Ferrari. Questa osmosi continua con l'estero ci rende un player di riferimento per i soggetti che dall'estero arrivano a investire nel nostro Paese.

I clienti italiani perdono appeal?

Non direi. Lo scorso anno, per esempio, abbiamo seguito in diverse operazioni il Gruppo Caltagirone e Cementir per dirne altre due. Le grandi imprese italiane, Fiat in primis, e le tante medie imprese che hanno un elevato potenziale di espansione, restano un nostro obiettivo e con loro facciamo numerose operazioni.

Quindi da cosa vi tenete lontani?

Cerchiamo di stare lontani da quelle situazioni in cui viene richiesto di lavorare su progetti estremamente complessi a fronte di onorari "cappati" (con un ammontare massimo prefissato, ndr) a cifre che sono chiaramente inferiori ai costi di produzione.

Quindi non lavorate col pubblico...

Non ho detto questo e comunque preferisco non commentare. In generale,

PASSAGGI DI RUOLO

2015

2016



FONTANA
IACOPO

Counsel

SENIOR
COUNSEL

PENNA
MARCO

Counsel

SENIOR
COUNSEL

POMERO
FEDERICA

Counsel

SENIOR
COUNSEL

POZZI
VITTORIO

Counsel

SENIOR
COUNSEL

VAUDANO
ALBERTO

Counsel

SENIOR
COUNSEL

quando capitano situazioni di questo genere, noi decliniamo con cortesia. Avendo avvocati molto impegnati e

esposizione può essere utile allo studio. Per le operazioni di puro m&a noi non abbiamo questo tipo di esigenza. In altri settori,

persone di qualità che vogliamo remunerare adeguatamente, cerchiamo di lavorare per clienti che questa qualità la riconoscono.

Eccezioni?

Le eccezioni ci possono essere. Ovvio. Soprattutto se ci sono ragioni strategiche o congiunturali che le giustificano. Le abbiamo fatte. Le faremo. Ma, ripeto, si tratta di eccezioni motivate.

La visibilità di un deal può essere una di queste ragioni?

Sì, ma solo se il deal di grande visibilità lo si fa in aree dove questa

invece, dove sentiamo maggiormente il peso della concorrenza, potremmo farlo.

Considerato il vostro percorso, qual è il prossimo obiettivo? Diventare i numeri uno del mercato?

Quando siamo nati, visto che venivamo da uno dei primi tre studi italiani, ci siamo detti: anche se cambiamo cappello, non dobbiamo perdere il nostro riconoscimento. Allo stesso tempo eravamo consci del fatto che ripartendo da zero e con un nuovo brand, dovevamo riconquistare sul campo questa reputazione.

Quindi?

Anzitutto dobbiamo consolidare il nostro posizionamento tra i primi quattro studi italiani. Poi, provare a fare un passo avanti, considerato che rispetto ad alcuni dei protagonisti del mercato noi siamo uno studio giovane, che non ha e non avrà un tema di seconda generazione sia per l'ampiezza della partnership sia per il fatto che lo studio, con il suo brand, non si identifica con nessun socio in particolare. Questo, nel medio termine potrebbe

>>>

SAVE
STATE

XII CONVEGNO

ANTITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

inhousecommunity

essere un duplice vantaggio rispetto ai concorrenti diretti.

E sono solo quelli che vi sono davanti?

No assolutamente. Bisogna guardare sempre anche a chi sta arrivando. L'umiltà è una dote fondamentale. Quando la si perde, crolla tutto. Bisogna sempre essere consapevoli che quello che si è realizzato lo possono fare anche altri. E quindi, bisogna sempre guardare con grande attenzione le novità e gli sviluppi del mercato per evitare non solo di non raggiungere gli obiettivi di crescita ma anche di essere superato dai concorrenti.

Chi sono i più temibili?

Noi in questi anni abbiamo visto alcune novità di grande interesse e guardiamo con grande stima per ciò che stanno facendo. Uno studio, per esempio, verso il quale nutro grande ammirazione per quanto ha realizzato in tempi piuttosto rapidi è quello di Bruno Gattai.

Che piano piano sta evolvendo da boutique a full service...

Direi che si tratta di un'evoluzione

LATERAL HIRING E NUOVI SOCI

Nome		Practice	Anno
Stefano Parlatore	Lateral hiring	Litigation/Arbitration	2008
Marco Graziani	Lateral hiring	Tax	2008
Gabriele Capeccchi	Promozione	Corporate Finance	2009
Paolo Pototschnig	Lateral hiring	Litigation/Arbitration	2011
Gilberto Nava	Promozione	TMT	2011
Cecilia Carrara	Lateral hiring	Litigation/Arbitration	2011
Silvia Tozzoli	Promozione	Labour Law	2012
Paolo Marzano	Lateral hiring	IP	2012
Marco Gubitosi	Lateral hiring	Corporate M&A	2012
Rosella Antonucci	Promozione	Project financing/Energy	2012
Alessandro Botto	Lateral hiring	Administrative Law	2013
Vito Auricchio	Promozione	EU, Antitrust and Regulation	2013
Giuseppe Abbruzzese	Promozione	Administrative Law	2013
Daniele Geronzi	Promozione	Litigation/Arbitration	2014
Filippo Ruffato	Promozione	Project financing/Energy	2015

Fonte: *Legalcommunity.it*

un po' inevitabile. La boutique, se ha successo, è destinata alla trasformazione in qualcosa di più grande. Perché se hai successo, significa che clienti importanti, per operazioni importanti vengono da

te. E questi clienti per certe operazioni sono abituati a essere assistiti da chi, oltre a seguirli sugli aspetti core, è anche in grado di affiancarli sul fronte giuslavoristico, regolatorio, amministrativistico o antitrust.

COUNTRY PARTNERS

Country Partners	Giurisdizioni
Bruno Bartocci	UK e Irlanda
Andrea Giannelli	UK e Irlanda
Marco Gubitosi	UK e Irlanda
Stefano Parlatore	Spagna e Portogallo
Andrea Fedi	Francia
Claudia Gregori	Belgio, Olanda, Lussemburgo (Benelux)
Luca Autuori	Germania, Austria, Svizzera (+ coord. EST EUROPA)
Cecilia Carrara	Germania, Austria, Svizzera (+ coord. EST EUROPA)
Marco Graziani	Russia ed ex paesi URSS
Monica Colombera	Turchia
Emanuela Campari Bernacchi	Turchia
Andrea Fedi	Emirati Arbi e Qatar
Giovanni Nardulli	India
Gabriele Capeocchi	Cina e Singapore
Enzo Schiavello	Cina e Singapore
Gian Paolo Tagariello	Giappone e Corea del Sud
Alberto Giampieri	USA
Giovanni Nardulli	USA
Piero Venturini	USA
Bruno Bartocci	Brasile
Rosella Antonucci	Brasile
Rosella Antonucci e Filippo Ruffato	Sud America (paesi diversi dal Brasile) Messico

Fonte: *Legalcommunity.it*

Guai fermarsi...

Il mercato si evolve continuamente. Bisogna interrogarsi quotidianamente sulla propria strategia, sulle scelte, sulle persone con cui si lavora, sulla gestione dei costi e sull'incremento della qualità. E noi questo lo facciamo.

Come?

Un anno fa, a Roma, ci siamo spostati in una sede cielo terra, totalmente ristrutturata per noi, efficientando il nostro costo locatizio. Questa, per me, è attenzione al management. Per diminuire i costi c'è chi paga meno i professionisti. Ma questo non ci convince. E preferiamo seguire altre strade.

A proposito di Roma: che piazza è per gli avvocati oggi?

Roma è una piazza difficile per gli avvocati d'affari per una serie di motivi. A cominciare dal fatto che Milano è la capitale finanziaria del Paese e negli ultimi 10 anni ha vissuto un'evoluzione positiva che l'ha riportata ai fasti degli anni Novanta. Il dinamismo di Milano si vede. Si vede nello skyline che cambia. È una città che ha avuto un fermento pazzesco.

Mentre la Capitale?

Roma, che amo profondamente, ha fatto invece tanti passi indietro. E questo ha aumentato il gap sul piano della concentrazione delle operazioni finanziarie tra le due città. È un peccato. L'Italia merita una Roma più forte.

Può ripartire?

Noi crediamo moltissimo. Non a caso ci abbiamo investito. Siamo più di 80 avvocati. Seguiamo clienti importanti. E continueremo a investire. Ma il mercato in questo momento è molto difficile, fatti salvi i settori come amministrativo e regulatory per i quali Roma resta fondamentale anzi imprescindibile. 🇮🇹



prepara il rilancio

Cambio della guardia al timone della sede italiana. Stephen Edlmann è il nuovo managing partner. Lo studio prepara nuovi lateral nei settori tax e restructuring

Ashurst non molla e si prepara a rilanciare la sua presenza in Italia. Le indiscrezioni relative alla prossima uscita del managing partner dello studio, **Domenico Gullo**, rivelate da *legalcommunity.it* ([si veda l'articolo nella sezione Agorà di questo numero di MAG](#)), sono state seguite dopo poche ore dall'annuncio della nomina di un nuovo socio gestore per gli uffici italiani della law firm inglese: **Stephen Edlmann**.

Sebbene la notizia dell'imminente passaggio di Gullo nelle fila di Dla Piper, sulla scia del percorso già seguito da **Francesco De Gennaro** a ottobre 2015 (si vedano i numeri [44](#) e [45](#) di *MAG*) non abbia, mentre scriviamo, ancora avuto riscontri ufficiali, l'inatteso passaggio del testimone alla guida dello studio in Italia lascia pensare che l'addio del socio specializzato in antitrust sia più che un rumor.

Con questa uscita, Ashurst vede salire il numero di partner che, solo negli ultimi esercizi, hanno deciso di lasciare la firm e seguire strade alternative. Oltre ai professionisti già citati, infatti, possiamo ricordare, procedendo a ritroso, anche la fiscalista e all'epoca managing partner **Paola Flora**, che a marzo 2014 è passata come in house in Ubi Banca, e **Alessandro Giovannelli**, che dopo meno di un anno nello studio ha deciso di mettersi in proprio fondando la boutique corporate Giovannelli & Associati.

Complessivamente, negli ultimi quattro anni, lo studio di matrice inglese ha visto dimezzarsi il numero complessivo dei suoi professionisti passati dalle 66 unità del 2012 (si veda il primo report Best 50) a circa 30 unità odierne. Così come sono scesi della metà i soci, passati da 12 a 5, dando per buona l'indiscrezione su Gullo.

In questo scenario, tuttavia, il messaggio che passa dall'interno dello studio inglese è ancora improntato alla fiducia nei confronti del mercato italiano e delle potenzialità che lo studio è chiamato a esprimere. Del resto, come abbiamo raccontato lo scorso novembre sul [numero 48 di MAG](#), la practice italiana di Ashurst è pienamente inserita nella strategia globale della law firm. Una strategia per la cui attuazione già un anno fa era arrivato nella sede di Milano il socio Stephen Edlmann.



Stephen Edlmann



Franco Vigliano

L'avvocato inglese, secondo quanto appreso da *MAG*, è stato investito del ruolo di managing partner in maniera piena, quindi non con un mandato ad interim. Il suo compito, ovviamente, sarà quello di proseguire il lavoro di implementazione della strategia globale decisa dallo studio concentrandosi nei settori core. Finance (diritto bancario e finanziario e finanza strutturata), energia, infrastrutture e capital markets non solo sono le aree in cui la law firm ha deciso di investire per consolidare la propria leadership su scala mondiale, ma sono anche i settori in cui lo studio non ha perso potenza di fuoco in Italia. Settori in cui lo studio schiera soci di primo piano come **Franco Vigliano**, che ricopre anche il ruolo di head of Italy, **Gianluca Fanti** e **Carloandrea Meacci** oltre a professionisti in ascesa come i counsel **Umberto Antonelli**, **Giuseppe Barra Caracciolo**, **Simone Egidi** ed **Elena Giuffrè**.

Fonti vicine allo studio, inoltre, hanno fatto sapere a *MAG* che la practice italiana di Ashurst potrebbe presto essere nuovamente

interessata dall'arrivo di professionisti senior in alcuni dei settori in cui lo studio ha subito uscite di recente. In particolare, le fonti indicano nel tax e nel restructuring i settori che potrebbero vedere presto l'arrivo di nuovi avvocati. Inoltre, Ashurst starebbe pensando a lateral hire per rafforzarsi anche nel debt capital markets e nell'm&a.

Nulla trapela, invece, sulle intenzioni che lo studio ha rispetto alla sua presenza romana. Con l'uscita di Gullo, nella capitale, almeno nell'immediato, resterebbe un solo socio (**Aian Abbas**) assieme a un paio di counsel. Tuttavia, a quanto pare, il tema per il momento non è stato affrontato in maniera ufficiale.

Del resto per Ashurst c'è un'incognita più rilevante da risolvere, vale a dire scorprire chi succederà a **James Collins** quale managing partner globale dello studio. Collins è stato il primo managing partner non basato a Londra dello studio (era di stanza a Parigi al momento della sua nomina) e lascia la law firm con un fatturato che, nell'ultimo anno, è sceso del 4% attestandosi a 585,4 milioni di sterline (fonte *The Lawyer*) e utili in calo del 9%.

Il nuovo "amministratore delegato" affiancherà il chairman **Ben Tidswell** e dovrà lavorare alla gestione e alle strategie dello studio. Quale ruolo e quale funzione dovrà avere la practice italiana in questo quadro, probabilmente si deciderà a partire dal prossimo mese di maggio. 🇮🇹

AVVOCATI

È il momento di cambiare

L'ultimo rapporto Censis fotografa una categoria vittima del suo individualismo, della mancanza di specializzazione e della difficoltà di stare al passo col mercato. Ma che allo stesso tempo è consapevole della necessità di evolvere e ha chiare le strade da percorrere



Tanti, soli, non specializzati, poco organizzati e confinati al proprio territorio. È questa la fotografia, senza filtri, che l'ultimo rapporto Censis scatta all'avvocatura italiana per conto della Cassa Forense.

L'indagine, condotta su un campione di 8.000 professionisti, fornisce numerosi dati che sembrano confermare quelle che da tempo appaiono le ragioni principali dell'impovertimento della categoria. Dato, quest'ultimo, certificato dallo stesso ente previdenziale dei legali italiani che, nella sua ultima rilevazione ha indicato in 37.505 euro annui il reddito professionale medio della categoria ([si veda il numero 54 di MAG](#)).

Ma quali sono i fattori che maggiormente penalizzano gli avvocati?

Partiamo dal contesto. «L'Italia è notoriamente cresciuta sul localismo, sulle microstrutture produttive, sul protagonismo dell'individualismo dei soggetti economici; e con essa è cresciuta e ha proliferato anche l'avvocatura italiana, improntata allo stesso modello di sviluppo», scrive il Censis, «attraverso il quale sta oggi cercando di preservare se stessa per sopravvivere alle difficoltà congiunturali e ai profondi mutamenti strutturali del mercato». Evidentemente senza grande successo. Il problema fondamentale, sembra di capire dalla analisi, è che l'avvocatura non fa nulla o fa molto poco per cambiare. «Gli ambiti

di esercizio della professione aderiscono ancora molto agli aspetti più tradizionali dell'universo forense; l'avvocatura risulta essere ancora fortemente concentrata sull'attività giurisdizionale piuttosto che su quella stragiudiziale, poco propensa alla specializzazione, estremamente orientata al diritto civile, molto meno al diritto penale, al diritto amministrativo, quasi per nulla al diritto internazionale».

Insomma, la popolazione forense è numerosa (sono più di 237 mila i legali italiani), sostanzialmente indistinta e priva di organizzazione: i dati d'indagine delineano il profilo di una professione organizzata fondamentalmente su base individuale e articolata largamente in microstrutture.

Il 66,6% degli intervistati dichiara di essere il titolare unico dello

Assetto organizzativo dell'attività professionale

Per area geografica (val.%)

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
Titolare unico di studio	59,9	66,5	76,4	66,6
Contitolare di studio associato	15,8	12,9	10,3	13,4
Contitolare di studio in forma societaria (anche cooperativa)	0,8	0,7	0,7	0,7
Altra forma di collaborazione retribuita	20,5	14,4	7,1	14,9
Altra forma di collaborazione non retribuita	3,0	5,5	5,4	4,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2015

studio. La percentuale sale al 76,4% nel Mezzogiorno, viceversa scende al 59,9% nel nord del Paese.

Sempre osservando la struttura organizzativa della categoria, solo il 13,4% degli avvocati risulta essere contitolare di uno studio associato e un esiguo 0,7% contitolare di studio in forma societaria; mentre, altre forme di collaborazione, retribuita 14,9% e non retribuita 4,4%, rappresentano la restante parte degli avvocati.

Se il modello prevalente è quello di strutture individuali, la

dimensione tipo dell'organizzazione del lavoro è generalmente quella della microstruttura. Nel 38% dei casi l'avvocato è l'unica persona a lavorare nello studio e il dato sale al 47,9% nel Mezzogiorno; nel 25,5% dei casi nello studio lavorano, compreso l'avvocato, massimo tre persone, nel 27,2% dei casi nello studio lavorano, compreso l'avvocato, tra le 4 e le 9 persone; infine, solo nel 9,4% lo studio conta nel suo complesso personale pari a 10 o più persone.

Specializzazioni tematiche prevalenti nella trattazione delle cause

Per classi d'età (val.%)

	Meno di 40 anni	Da 40 a 49 anni	50 anni e più	Totale
Diritto civile	54,1	54,5	54,0	54,2
Diritto penale	12,7	11,4	9,2	11,2
Diritto amministrativo	3,6	2,7	2,9	3,1
Diritto del lavoro	6,9	6,4	6,3	6,5
Diritto societario	4,1	2,9	3,4	3,5
Diritto di famiglia	6,3	9,7	11,0	8,9
Diritto internazionale	0,9	1,0	0,5	0,8
Non vi è di solito una selezione particolare	9,2	8,5	9,5	9,0
Altro	2,3	3,0	3,2	2,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Censis, 2015

PICCOLO MERCATO ANTICO

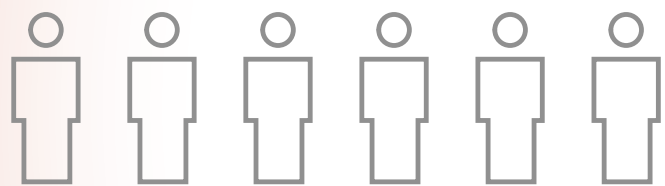
Tra i fattori che penalizzano i professionisti italiani c'è sicuramente la chiusura rispetto allo sviluppo di un'attività internazionale. Il mercato di riferimento dell'attività professionale dell'avvocatura italiana è, infatti, quasi per 3/4 un mercato locale, più raramente raggiunge il livello regionale o nazionale, ben di rado quello internazionale. Il modo in cui il fatturato degli intervistati si distribuisce tra i diversi livelli di articolazione geografica parla chiaro. Il 74,1% del campione indica il mercato locale, il 12,6% quello regionale, l'11,1% quello nazionale e, da ultimo, il 2,3% quello internazionale. «Il dato», sottolinea il Censis, «non può non far riflettere, laddove si consideri che l'Italia nell'export di prodotti e servizi ha uno dei

»»»

II edizione

inhousecommunity.it

Awards



Ottobre 2016 • Milano

Main Sponsor



Per informazioni: sara.venegoni@inhousecommunity.it

pilastri fondamentali della propria economia. Sarà proprio da queste tipologie di incongruenze che dovrà partire una riflessione ragionata sull'approccio al mercato della avvocatura italiana, nell'ambito di una più ampia riflessione sugli itinerari di evoluzione e sviluppo della professione».

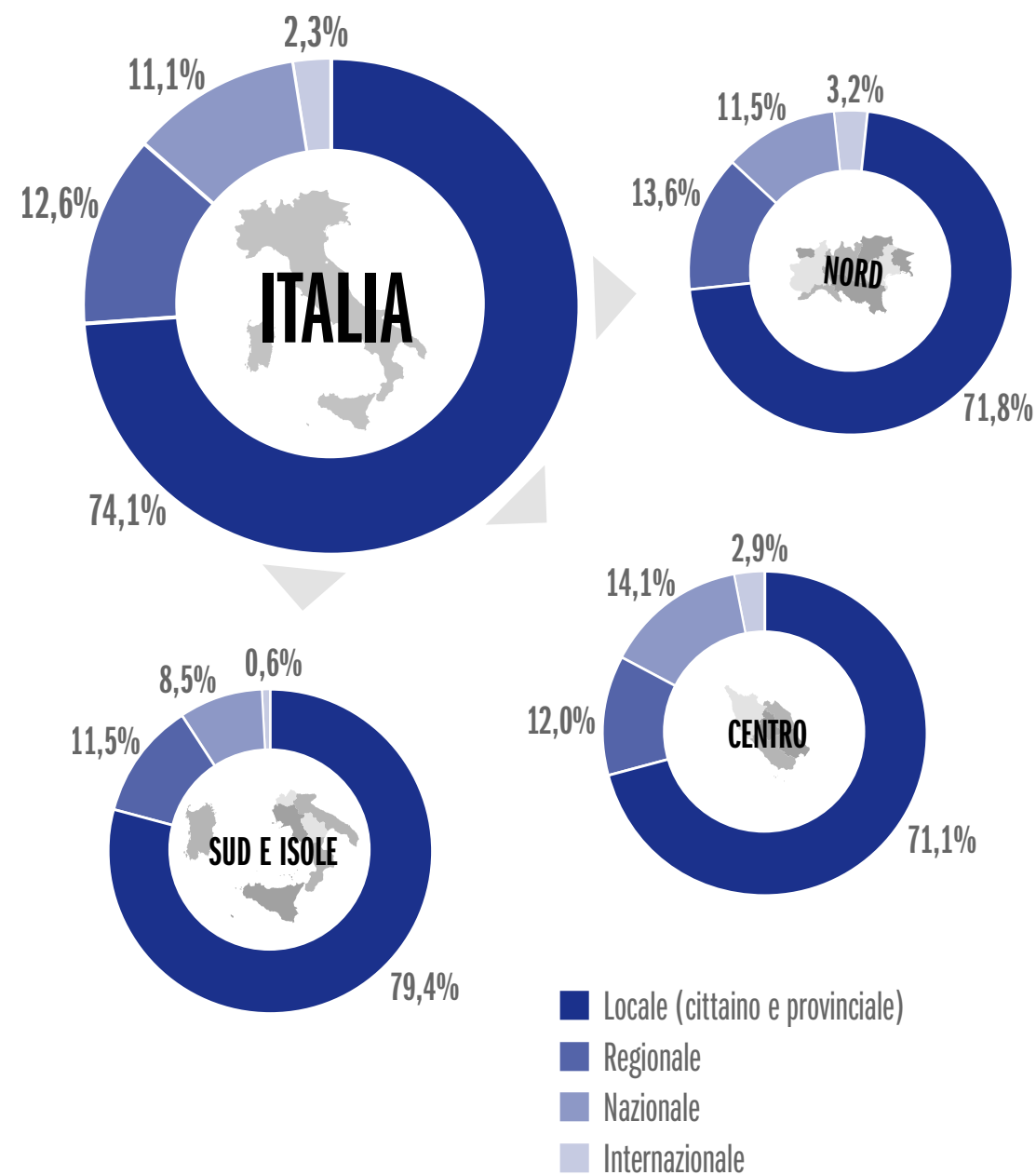
Così come la percezione delle dinamiche di mercato da parte degli avvocati italiani sembra ancorata ancora a logiche ottocentesche, ovvero ai cliché di una professione che non esiste più.

Sempre il Censis, infatti, dice: «Passaparola tra clienti e relazioni sociali/amicizie risultano essere a larghissima maggioranza i principali canali di promozione dell'attività professionale sul mercato. Tra gli aspetti, poi, dell'attività libero professionale che gli avvocati ritengono maggiormente apprezzati dai loro clienti, il “rapporto diretto con il titolare” e “un rapporto di fiducia consolidato nel tempo” sono indicati da quasi la metà degli



Distribuzione del fatturato dello studio

Per tipologia di mercato e per area geografica (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2015

avvocati, e ritenuti addirittura prioritari rispetto alla rapidità e/o all'efficacia nella trattazione della pratica oggetto del rapporto professionale.

Sono tutti dati questi ultimi che convergono nel sottolineare il primato del personalismo e il protagonismo del soggetto come elementi caratterizzanti le relazioni degli avvocati con il proprio mercato di riferimento; caratteristiche che, peraltro, tornano sovente in molti degli aspetti che compongono il profilo identitario dell'avvocato restituito dall'indagine».

CRISI E SOLUZIONI

Un dato sicuramente positivo che emerge dall'indagine Censis, però, è rappresentato dal fatto che all'interno dell'avvocatura sta nascendo la consapevolezza che il cambiamento ovvero l'evoluzione del modello operativo professionale sia ormai divenuta una necessità.

La crisi (il 44,4% dei professionisti ha visto diminuire il proprio fatturato nell'ultimo biennio) ha contribuito a spronare i professionisti.

A tale proposito si legge nel rapporto: «La categoria forense mostra, non solo di avere dentro di sé la consapevolezza che il proprio modello di approccio al mercato necessita di un ripensamento e di adeguati interventi per

consentirle di stare all'interno delle nuove dinamiche economico sociali, ma anche di percepire quali siano gli assi di progressione prioritari su cui occorrerà ragionare e lavorare nei prossimi anni: ampliamento del bacino di clientela; ampliamento dell'offerta di servizi; networking; ottimizzare l'organizzazione interna allo studio; qualificazione e formazione professionale, vengono, infatti, segnalati dagli avvocati come obiettivi prioritari per lo sviluppo della propria attività professionale nel prossimo triennio».

Tra i principali interventi per supportare l'avvocatura emergono, poi, nella prospettiva degli avvocati, soprattutto la necessità di «limitare l'accesso alla professione e quella, più sorprendente», dice sempre il Censis, «di favorire il ricambio generazionale; ciò

Distribuzione del fatturato dello studio

Per tipologia di clientela e area geografica (val.%)

	Persone fisiche private	Enti ed aziende pubbliche	Altre persone giuridiche private (associazioni, sindacati, ecc.)	Piccole e medie aziende	Grandi aziende (oltre 250 dipendenti)
Nord	46,9	5,1	5,9	32,7	9,4
Centro	50,4	6,9	7,7	26,3	8,6
Sud e Isole	59,4	9,3	6,6	19,2	5,5
Totale	51,7	6,8	6,5	27,0	8,0

Fonte: Indagine Censis, 2015

significa che gli avvocati intravedono una delle possibili risposte alla crisi economico-professionale nella selezione e nel ricambio generazionale della classe forense, volendo assicurare così un più alto livello di qualificazione degli avvocati che accedono alla professione, ma innestando nel proprio tessuto anche risorse nuove capaci di vivificare e innovare la professione». Infine, altro asse di progressione del ragionamento sul futuro dell'avvocatura, forse il più pregiudiziale tra tutti, conclude il rapporto, «non potrà non essere il profondo ripensamento e adeguamento della formazione professionale, anche quella di livello universitario, alle mutate esigenze e alle rinnovate dinamiche del mercato». A tale proposito, i dati raccolti sono sconcertanti. «Basti pensare che l'80% degli avvocati ritiene inadeguata la formazione del corso di laurea in giurisprudenza attuale rispetto alle esigenze di mercato». 🍷

Il commento

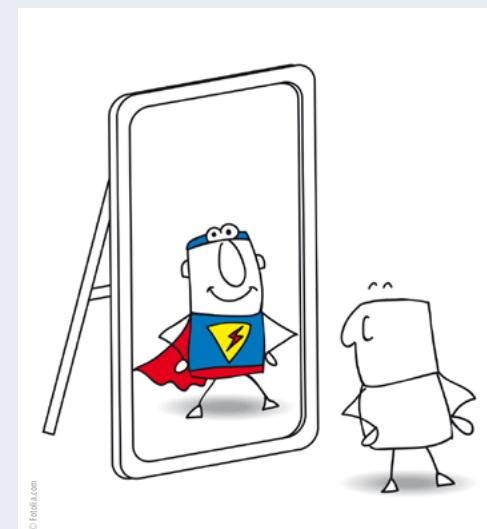
COMINCIARE CON UN PO' DI AUTOCRITICA

Nei giorni successivi alla presentazione dell'ultimo rapporto Censis sull'avvocatura italiana abbiamo assistito a un tentativo diffuso di autoassoluzione della categoria rispetto a quelle che sono le origini dei problemi che l'affliggono e che il documento curato dall'istituto racconta diffusamente (come si vede nell'articolo principale). In particolare ha colpito il tentativo di ribaltare l'analisi puntando il dito contro il sistema-giudiziario (come se essa stessa non ne fosse parte) e la sua amministrazione.

In effetti, la seconda parte del rapporto Censis è dedicata al modo in cui gli italiani vedono gli avvocati. E qui emerge che per il 60% degli intervistati l'immagine degli avvocati è danneggiata dal cattivo funzionamento del sistema giudiziario. Inoltre è stata data molta enfasi al fatto che il 51% dei cittadini dichiara di aver rinunciato a far valere i propri diritti a causa delle inefficienze di tale sistema. Il messaggio che si è tentato di far passare, insomma, è quello di un'avvocatura vittima delle circostanze.

Tuttavia la prima e principale parte del rapporto Censis racconta tutta un'altra storia. Quella, cioè, di una categoria che è vittima anzitutto di se stessa e che per rialzarsi e tornare a crescere ha bisogno di attuare un forte processo di cambiamento.

L'autocritica è un esercizio difficile. Ma senz'altro più utile. 🍷





IN2LAW

E L'ELOGIO DELLA FLESSIBILITÀ

Parla Sibilla Ricciardi, co-fondatrice della società di avvocati, professori e hr manager che offre servizi legali in outsourcing a studi e direzioni affari legali con un team tutto particolare

«La maternità non cambia solo la tua visione del mondo. Ti fa anche notare cose di cui prima nemmeno ti accorgevi.

Quando sono tornata al lavoro dopo la gravidanza mi sono resa conto, per esempio, che il mondo degli avvocati è pieno di risorse sprecate come tutte quelle donne che, una volta diventate

mamme, hanno dovuto lasciare il lavoro perché la loro nuova vita non si conciliava con i ritmi di quella di studio». A parlare è **Sibilla Ricciardi**, co-fondatrice di In2Law, una start up di mamme giuriste, in house lawyer in pensione e avvocati e avvocate stranieri che sono venuti nel nostro Paese seguendo il coniuge. Si tratta di professioniste e professionisti che nonostante un curriculum invidiabile e i tanti anni di esperienza non riescono a ricollocarsi in un mondo del lavoro che fatica a comprendere e a sfruttare il lato positivo della flessibilità. Eppure un altro modo di lavorare sarebbe possibile. «Come direttore affari legali di Microsoft Italia (2007-2014) – racconta Ricciardi – ho sperimentato la possibilità, tipica delle aziende americane, di organizzare il lavoro in maniera meno rigida. Qui ho imparato che la produttività non è legata alle ore fisiche di presenza in ufficio e che alla base di una buona prestazione professionale spesso c'è la flessibilità».

Un aiuto “a tempo” che non pesa sulla struttura

Ed è proprio su questo aspetto che Ricciardi, assieme ai soci **Angela De Giacomi** (ex avvocatessa dello studio Toffoletto De Luca Tamajo) e **Marco Pietrabissa** (esperto di hr con un passato in Adecco), hanno voluto costruire il progetto In2Law. «L'idea è quella di offrire servizi legali in outsourcing ai dipartimenti in house e agli studi legali che hanno bisogno, per esempio, di qualche risorsa in più per un progetto specifico o per un periodo di tempo limitato», chiarisce la professionista. Capita, infatti, sempre più spesso che studi e aziende, a causa degli alti costi delle strutture legali e dei budget sempre più risicati dei dipartimenti in house, non possano permettersi di assumere un nuovo professionista.

E tra le figure che più delle altre pesano sul bilancio di studi e aziende ci sono quelle ad alto grado di specializzazione. Per questo motivo, In2Law ha scelto di coinvolgere esperti di privacy, cybersecurity, compliance. «Tutte practice



Sibilla Ricciardi

estremamente specialistiche di cui però c'è sempre più bisogno viste le continue evoluzioni del diritto in questi ambiti», chiarisce l'avvocato. Altra categoria di cui spesso sia studi che dipartimenti in house hanno bisogno ma i cui costi

I FINALISTI

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

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 

sono molto elevati, sono gli esperti di diritto straniero come gli *expat* che Ricciardi ha coinvolto nel suo progetto: «Questi professionisti - spiega Ricciardi - sono preziosissimi perché conoscono in maniera approfondita le altre giurisdizioni e sono in grado di redigere contratti perfetti in una lingua straniera».

In house, avvocati, ma anche hr
In2Law si rivolge a studi legali medio piccoli, ad aziende che hanno già un ufficio legale interno ma che hanno bisogno di supporto, e anche a quelle che ancora non possiedono la figura del legal counsel e che faticano a gestire gli aspetti legali e burocratici

della propria attività. «Ai dipartimenti in house offriamo la possibilità di partnership per risorse specialistiche di cui possono avere bisogno per specifiche operazioni. Ma abbiamo notato anche che, sempre più spesso, i dipartimenti legali necessitano di supporto anche nel quotidiano perché non hanno risorse sufficienti per gestire la mole di lavoro». Una situazione questa a cui molti team in house rispondevano, fino a poco fa, con lo strumento del *secondment* e che oggi invece sta diventando meno utilizzato per la riluttanza degli studi a “prestare” una propria risorsa a tempo pieno.

Se infatti i dipartimenti in house fanno i conti con budget sempre più magri, lo stesso avviene per molti studi legali che, non solo faticano ad assumere a tempo pieno un esperto di cyber-security, ma anche a dotarsi di un dipartimento interno per il marketing o a potersi permettere i servizi di una rinomata agenzia di headhunting. «In2Law – rivela Ricciardi - offre anche tutti questi servizi. L'idea è quella di aiutare gli studi occupandoci di tutte quelle attività che non sono *core*



«Ai dipartimenti in house offriamo la possibilità di partnership per risorse specialistiche di cui possono avere bisogno per specifiche operazioni. Ma abbiamo notato anche che, sempre più spesso, i dipartimenti legali necessitano di supporto anche nel quotidiano perché non hanno risorse sufficienti per gestire la mole di lavoro»



come, appunto, il marketing, la funzione hr e anche il servizio di selezione risorse e che tuttavia gli studi al giorno d'oggi devono necessariamente seguire perché sono sempre più simili a delle piccole aziende».

Cambiare la cultura del lavoro

Il progetto di In2Law è partito da appena 6 mesi ma l'ufficio in via Dei Mille si sta via via riempiendo sempre di più. «Al momento ci sono sei persone che si occupano delle tematiche più specialistiche, tra cui anche **Alessandro Mantelero**, esperto di privacy e docente al politecnico di Torino», racconta Ricciardi. Nel team ci sono poi altri dieci professionisti – oltre ai tre soci – che provengono sia dal mondo in house che da piccoli studi legali. «L'idea di In2Law non è solo quella di essere inclusivi rispetto a quelle categorie di persone – mamme ed expat – che, loro malgrado, sono finiti alla periferia del mondo del lavoro, ma anche di fare gruppo. Tra i nostri esperti ci sono infatti intere boutique con cui si siamo

aggregati proprio per ampliare il nostro servizio e, nello stesso tempo, per darci reciprocamente una mano».

Spesso – racconta Ricciardi – molti professionisti hanno paura di rimettersi in gioco perché si sentono soli. «Noi proponiamo invece un nuovo modello di sharing economy applicato alla professione legale in cui nessuno vale troppo poco per fare grandi cose perché quello che conta è fare gruppo.

Il nostro proposito è portare in questo ambiente un nuovo valore che non sia solo economico ma anche culturale. Vogliamo creare una nuova cultura del lavoro in cui chi vale veda riconosciuto il proprio valore e in cui chi fa impresa senta la responsabilità di dare ai propri dipendenti la possibilità di conciliare il lavoro con il diritto di avere una famiglia, senza finire inevitabilmente per sentirsi una risorsa sprecata». 🎁



DIRIGENTI IN ESUBERO così UniCredit fa da apripista

L'istituto di credito ha firmato un accordo destinato a cambiare le regole dei licenziamenti collettivi. L'intesa riguarda 470 manager. Ce lo racconta il suo ideatore

E un accordo unico nel suo genere quello siglato tra UniCredit e i sindacati per l'esubero di 470 dirigenti, quasi un terzo di quelli presenti nell'istituto di credito. Si tratta della prima operazione di queste dimensioni dopo che il nostro Paese, nel novembre 2014, ha incluso anche i dirigenti nella normativa sui licenziamenti collettivi (legge n. 223/1991).



Una norma che non prevede incentivi ma solo un accordo tra le parti per definire il criterio di uscita e che UniCredit e sindacati hanno perciò provato a evitare con un piano alternativo. Le parti sociali hanno, infatti, lavorato di concerto con l'azienda - rappresentata da **Emanuele Recchia**, head of industrial relations, labour policies e hr services, e **Gianni Robaldo**, responsabile per l'Italia delle relazioni sindacali di gruppo – per raggiungere un'intesa sulla riduzione del numero dei dirigenti entro il 2018.

Si tratta, come anticipato, di 470 uscite che erano già state annunciate dalla società lo scorso novembre e che la banca ha provato a gestire in maniera innovativa. «Abbiamo scelto un percorso condiviso e anticipatorio rispetto alla legge 223. In pratica abbiamo cercato di raggiungere un accordo con i sindacati che precedesse l'applicazione della legge – e quindi dei licenziamenti collettivi - in modo da riuscire a garantire tutele maggiori rispetto a quelle offerte dalla norma», spiega a *MAG* Emanuele Recchia.

Dal fondo di solidarietà al ricollocamento

L'accordo tra UniCredit e sindacati prevede infatti una serie di opzioni in base all'anzianità dei dirigenti che favoriscono uscite



Emanuele Recchia

volontarie e incentivate. Centoventi di questi potranno accedere a un fondo di solidarietà, altri 80 saranno accompagnati attraverso un periodo di aspettativa a retribuzione ridotta per un periodo massimo di 24 mesi, mentre per gli altri saranno previsti servizi di ricollocamento professionale, con costi a carico di UniCredit, e chi vorrà potrà intraprendere l'attività di promotore finanziario, libero professionista o agente immobiliare, beneficiando di un contratto con l'azienda.

Dialogo produttivo con i sindacati

Una strategia complessa per attenuare l'impatto del piano esuberi che è stata possibile, spiega Recchia, «grazie all'ottima tradizione di dialogo e confronto che UniCredit ha da sempre con i sindacati». Ed è questo, continua Recchia, uno dei principali aspetti positivi della vicenda Unicredit:

«Essere riusciti a raggiungere un accordo dall'alto valore sociale perché basato prima di tutto su un atteggiamento di responsabilità dell'azienda nel ricercare soluzioni più tutelanti per i propri dipendenti».

Ma la vicenda UniCredit, come segnalato anche dalle testate internazionali che hanno ripreso la notizia, è paradigmatica anche per il fatto di aver definito un approccio uniforme nella gestione del futuro di questi dipendenti, senza ricorrere a soluzioni ad personam.



LABLAW

STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

IL LAVORO NON CI FA PAURA

Risolviamo ogni giorno i vostri problemi di diritto, organizzazione e gestione del lavoro

Perché siamo un partner competente, flessibile e dinamico con oltre 20 anni di esperienza in ambito nazionale e internazionale. Perché abbiamo oltre 50 professionisti specializzati al vostro servizio che hanno già realizzato migliaia di consulenze e progetti in favore delle aziende. Perché utilizziamo le tecnologie più avanzate e condividiamo le expertise più innovative nell'ambito delle operazioni di outsourcing, ristrutturazione e gestione del personale.

Perché siamo LABLAW.

MILANO - PADOVA - PESCARA - GENOVA - NAPOLI - BARI
www.lablaw.com



Consulenza aziendale | Relazioni industriali | Ristrutturazione e riorganizzazione aziendale | Contrattualistica e contenzioso del lavoro

I nodi risolti

Un risultato raggiunto però non senza difficoltà, come racconta Recchia: «Il primo problema è stato quello di valutare congiuntamente le novità normative di riferimento (legge 223). In secondo luogo abbiamo concordato con i sindacati di firmare un accordo che, per quanto d'interesse per tutte le parti in gioco, non aveva precedenti nella storia del diritto del lavoro italiano – sia sotto l'aspetto numerico che normativo - e che rappresentava quindi un'incognita».

Una sfida che, per il momento, si direbbe vinta visto che, pur avendo lasciato a tutti i dirigenti la possibilità di valutare se percorrere questa nuova strada o optare subito per l'applicazione delle legge 223, l'azienda assicura che i dipendenti sono soddisfatti per la soluzione trovata.

Impegno collettivo

Una soluzione a cui, peraltro, hanno contribuito anche gli altri dirigenti in quella che Recchia definisce «un'ottica solidaristica»: «Un'importante novità di questo accordo è che per recuperare parte delle risorse necessarie per sostenere questa operazione, è stato deciso un intervento di solidarietà che impatta tutta la popolazione dei dirigenti. Nello specifico si è deciso di azzerare le ferie non utilizzate e di escludere il bonus annuale dal calcolo del trattamento di fine rapporto». 🎁

UNA NORMA D'IMPULSO COMUNITARIO

La decisione di includere anche i dirigenti nella normativa sui licenziamenti collettivi risale al 2014 come risposta alla sentenza della Corte europea che aveva sanzionato l'Italia per questa mancanza.

Il nostro Paese infatti aveva continuato a non includere questa categoria di lavoratori nella legge n 223/1991 che comprende le “Norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamenti di disoccupazione, attuazione di direttive della Comunità europea, avviamento al lavoro e altre disposizioni in materia di mercato del lavoro”.

E questo nonostante l'Unione europea, con la direttiva comunitaria 98/59/CE, avesse prescritto a tutti gli Stati membri di uniformare le leggi estendendo anche ai dirigenti le tutele previste per gli altri lavoratori. Tutele che comprendono, prima di tutto, una serie di garanzie relative all'informazione e alla consultazione dei lavoratori sul luogo di lavoro e al coinvolgimento dei sindacati di categoria. 🎁





CINQUANTA SFUMATURE... di innovazione

Tecnologia, internet delle cose, start up e big data. Sono tante le strade che un'azienda o una banca possono intraprendere se vogliono innovare. Ecco le migliori strategie a confronto

“nnovazione”. Il termine è diventato quasi un mantra per molti dei protagonisti del mercato. Innovare è, infatti, l'unica arma che consente a un'impresa, a una banca o a una società di servizi di continuare a fare business con successo e a districarsi nella complessità del mercato.

Ma cosa significa esattamente “innovazione”? Il concetto, al centro dell’incontro “*New banks for the new and improved you*”, organizzato a Milano da Ing Bank Italia e Aiti, l’Associazione italiana dei tesorieri d’impresa, è piuttosto variegato. L’uso delle tecnologie di ultima generazione o la presenza online sono infatti solo alcune delle facce di questa funzione poligonale che è l’innovazione. Ogni azienda, di fatto, declina la sua idea d’innovazione in base al settore in cui opera e alle esigenze del proprio mercato, attraverso la propria creatività e cultura aziendale, orientata al raggiungimento di determinati obiettivi. Dalla tecnologia alle start up, dai Big Data alla *sharing economy*, l’innovazione è innanzitutto un modo di pensare (e di ri-pensare) il proprio modo di fare business. Fare innovazione significa rompere gli schemi e aprirsi alla modernità, non solo attraverso nuovi strumenti ma anche attraverso la governance. È un modo per stare al passo con i tempi, sempre più veloci, e per rispondere

«Da 6 anni
portiamo avanti
una rivoluzione
mobile per tutto
ciò che riguarda
il settore retail»

MARK BUITENHEK

meglio alle esigenze dei propri clienti. L’unica costante è che chi non innova è destinato, prima o poi, a scomparire.

Tecnologia e big data le nuove monete della finanza

To disrupt or be disrupted, questo è il problema. Nel mondo finanziario, ha spiegato durante l’incontro **Mark**

Buitenhek, Global head of transaction services di Ing Bank, investire in innovazione è ancor più vitale che altrove: «Se non lo facciamo noi per primi lo farà qualcun altro, perché questa è la direzione in cui il settore sta andando a livello globale». Come il retail e il travel, ad esempio, sono state superate dai nuovi player, «così anche le banche possono fare la stessa fine». Basti pensare alle



GLI STUDI LEGALI NON SONO TUTTI UGUALI. SCOPRITE PERCHÉ.

Scegliete un consulente diverso dagli altri. Giglio&Scofferi garantisce una consulenza specialistica in materia di diritto del lavoro, con una attenzione che vi farà dimenticare di essere solo clienti.

GIGLIO & SCOFFERI
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

start up nel fintech, sempre più rilevanti sul mercato e oggetto di investimenti a livello globale per oltre 10 miliardi di dollari, e all'arrivo di altri competitor, in particolare nei transaction services, come Paypal, Apple e Facebook, che stanno sviluppando i propri sistemi di pagamento.

È per questo che un modello d'innovazione che sia vincente, per una banca, non può che passare innanzitutto attraverso la tecnologia: «Con Ing, già da 5-6 anni portiamo avanti una rivoluzione *mobile* per tutto ciò che riguarda il settore retail», ha raccontato il manager. Tra un portale online capillare e app per tutti i dispositivi, l'evoluzione finanziaria tecnologica deve rispondere alle esigenze dei clienti «di una banca che sia semplice e fruibile, che sia presente ovunque e disponibile in qualsiasi momento». Ma non basta. Per *customizzare*, ossia personalizzare, l'esperienza finanziaria di ogni cliente servono i dati. «I big data sono una moneta fondamentale per le banche», ha sottolineato Buitenhek, «perché

consentono di capire i bisogni e abitudini dei clienti, i loro movimenti. Per questo, stiamo lavorando per sviluppare strumenti di *advanced analytics*, e sfruttando informazioni come i *payments data*, possiamo realizzare, per i clienti, un profilo il più possibile corrispondente alla realtà, ma anche anticipare le loro esigenze e fornire una migliore consulenza».

Nell'energia, innovazione fa rima con startup

Anche in settori a volte percepiti come commodity ci sono tanti margini per crescere in maniera innovativa. È il caso, fra gli altri, dell'energy. In questo campo, innovare, ha evidenziato **Ernesto Ciorra**, Head of innovation e Sustainability di Enel, significa anche appoggiarsi a qualcuno di esterno che è in grado di capire dove

«Innovare significa rompere le regole. Bisogna essere come un ornitorinco che spacca gli schemi della biologia»

ERNESTO CIORRA



c'è bisogno di cambiamento. «Il problema dell'innovazione – ha detto Ciorra – è che spesso non può essere fatta dal di dentro. Gli esperti di un settore lo conoscono bene, lo sanno gestire e organizzare, ma spesso non sanno innovarlo poiché il loro modo di pensare è troppo legato alle regole di quel settore». E innovare, ha aggiunto, «significa rompere le regole». Per questo, secondo Ciorra, un'azienda deve essere come un «ornitorinco», un animale che «rompe le regole della

biologia», così come a livello di business hanno fatto Uber o AirBnb, «fra i più grandi gruppi rispettivamente di trasporto e di ospitalità esistenti che però non possiedono nemmeno una macchina o una stanza».

Vista così «l'innovazione uccide letteralmente le aziende», perché «distrugge i loro vecchi valori e i loro vecchi modelli», ma è anche «una grande opportunità». Per sfruttarla al meglio, quindi, occorre lavorare con chi, fuori

dall'azienda, produce innovazione, come le start up. A questo proposito «Enel – ha aggiunto Ciorra – sta portando avanti un lavoro di collaborazione con start up strategiche per il nostro settore attraverso “Enel for startups”, in cui un team di oltre 60 persone seleziona le migliori startup per avviare progetti di sviluppo. A oggi abbiamo selezionato oltre 1200 start up, delle quali 300 incontrate, e scelto 30 progetti strategici che rientrano nelle priorità tecnologiche di Enel, quali ad esempio soluzioni di *storage* energetico, sicurezza informatica, soluzioni di *data analytics* e tecnologie integrate». Per far questo, il gruppo si avvale anche del supporto e della partnership con università, aziende e venture capital «quali accompagnatori industriali» per sviluppare prodotti e servizi.

Automotive, parola d'ordine connessione

Nel settore dell'automotive la tecnologia la fa da padrona da molto tempo. Tuttavia, come ha sottolineato nel suo intervento **Bruno Mattucci**, amministratore delegato



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
Palazzo Parigi • Corso di Porta Nuova, 1 • Milano

di Nissan Italia, deve essere una tecnologia utile a creare un'automobile che sia risolutiva dei problemi delle città, come il traffico o l'inquinamento, che risponda a un'esigenza sempre più forte di una mobilità sostenibile e che sia integrata con ciò che la circonda. «Fino a oggi, l'innovazione, nel settore auto, ha prodotto effetti principalmente sul design e sulle prestazioni», ha evidenziato Mattucci. «Ora siamo rivolti verso la creazione di una "mobilità intelligente", quindi un'auto che aiuti a decongestionare il traffico e a pulire l'aria, che sia accessibile a tutti e che sia parte di un contesto urbano più ampio». Un'auto del futuro costantemente connessa con l'ambiente esterno, attraverso il cosiddetto "Internet delle cose", che avvisa il guidatore di un parcheggio libero o di un pericolo imminente, che si guida da sola e che arriva a prenderti sotto casa con un semplice click sulla app. Solo un sogno? Non proprio. «Questa vettura esiste già», ha affermato Mattucci, «poiché esistono le tecnologie che consentono di fare tutto questo. Il nostro compito è ora metterle insieme». Alcuni risultati sono stati raggiunti, ha ricordato, «come



**«Fino a oggi,
l'innovazione nel
settore auto guardava
a design e prestazioni;
ora pensa alla mobilità
intelligente»**

BRUNO MATTUCCI

l'introduzione nel 2013 del *safety shield*», un sistema nato per proteggere l'auto da urti come una sorta di scudo di sicurezza, «altri sono più vicini di quanto si pensi». Ad esempio, «entro il 2020 avremo un'auto autonoma con batterie di litio riutilizzabili e sostenibili che possono arrivare anche a 550 km di autonomia». Dall'auto alla bici. Da poco Piaggio ha messo sul mercato la sua nuova bici

elettrica Piaggio Wi-Bike, che ha tra le caratteristiche principali, oltre a un motore da 250-350W e una batteria da 400 Wh agli ioni di litio con un'autonomia tra i 60 e i 120 chilometri, proprio quella di essere una bike sempre connessa, attraverso la tecnologia Piaggio Multimedia Platform, per cui è possibile collegarla a uno smartphone tramite un'app che, come un gps, monitora

gli spostamenti e può fare anche da strumento utile per l'esercizio fisico collegando un cardio-frequenzimetro.

I bisogni della gente

L'evoluzione dei veicoli parte da un presupposto importante, ossia che la mobilità, al giorno d'oggi, è inevitabile. E rispecchia sempre di più quelli che sono

i bisogni delle persone. «Per andare a lavoro, uscire o incontrare persone, la mobilità è un elemento fondamentale della società moderna», ha evidenziato **Luca Sacchi**, head of strategic innovation di Piaggio. In questo contesto, innovare significa «innanzitutto tener conto delle persone, della loro cultura, dei trend sociali e dei bisogni umani, come ad esempio la sicurezza o la necessità

di stare insieme». In secondo luogo, lo strumento deve essere «desiderabile: come appare, come lo vedo e come lo sento», ossia l'elemento «emozionale», che è «la cosa più difficile da rintracciare ma quella più importante e fidelizzante, che si rinnova nel momento in cui si realizzano prodotti significativi per le persone». Terzo elemento, l'utilità dello strumento inserito in una città e in un mercato, in continua evoluzione.

A questo proposito Piaggio, in collaborazione con il servizio Enjoy di Eni, è entrata nella sharing economy urbana mettendo a disposizione dei cittadini di Milano 150 scooter a tre ruote e dando il via alla "Scooter Sharing". I veicoli sono stati progettati e sviluppati per lo specifico utilizzo in modalità sharing e per garantire sicurezza e facilità d'uso: limitazione della velocità massima a 90km/h, dotazione di due caschi, cuffiette monouso, telecamere anteriori e posteriori ai fini di controlli di sicurezza in caso di incidenti o sinistri. «Sono veicoli realizzati ad hoc – ha detto Sacchi – e rappresentano l'evoluzione di un prodotto che si trasforma e diventa anche un servizio». 🚲



L'ITALIA RESTA CENTRALE nella svolta globale di Leonardo & Co

Parla Matteo Manfredi, amministratore delegato della boutique di consulenza ceduta da Banca Leonardo a Houlihan Lokey: «Il nostro obiettivo è intercettare sempre di più le operazioni crossborder e allargarci a settori industriali del tutto nuovi»



Matteo Manfredi

Un salto a piedi pari oltre l'Oceano. Da Milano fino a Los Angeles. Per la boutique Leonardo & Co., la costola della financial advisory di Banca Leonardo, fondata nel 2006 dal numero uno **Gerardo Braggiotti**, unirsi al grande gruppo internazionale Houlihan Lokey è stato proprio questo: un balzo verso un business potenzialmente senza

confini. L'investment bank statunitense, oltre mille professionisti e una presenza globale, dalla Cina a Singapore, passando per Australia, Hong Kong, India ed Europa, lo scorso 16 novembre ha infatti acquisito il 49% di Leonardo & Co. (il resto è in mano al management team), nonché il 100% delle attività della società in Germania, Paesi Bassi e Spagna cedute da Banca Leonardo. L'unione ha segnato la nascita di una realtà con uno staff di più di 150 professionisti in sette Paesi europei, riuniti sotto l'insegna di "Houlihan Lokey Leonardo" a livello mondiale e "Leonardo & Co. in association with Houlihan Lokey" in Italia.

«Il mantenimento del nostro brand era una condizione fondamentale nell'accordo - spiega in questa intervista a *MAG* l'amministratore delegato **Matteo Manfredi** - perché è rappresentativo dei nostri valori ed è riconosciuto sul mercato e dai clienti».

Il gruppo, infatti, che è guidato oltre che da Braggiotti quale presidente e da Manfredi anche dai managing directors **Pietro Braicovich**, **Andrea Mainetti** e **Andrè Pichler**, nell'ultimo

anno e mezzo ha seguito, secondo i dati Mergermarket, 14 operazioni prevalentemente crossborder. Fra queste, ad esempio, l'acquisizione da



parte di Fila del 100% di Renoir, holding del Gruppo Daler-Rowney Lukas, per 80,8 milioni di euro e la ristrutturazione del debito di Tirreno Power.

Attualmente, il team è a lavoro, fra le altre cose, sulla revisione del capitale di Waste Italia e nel processo di vendita del portafoglio immobiliare costituito dai tre asset "Complesso SKY", "Torri del Quattresolo" e "Grosio", da parte di Risanamento, con un team guidato da Manfredi è composto da **Tommaso Lillo** (executive director), **Francesco Neri** (associate) e **Vittorio Galano**.

«Uno degli obiettivi - spiega Manfredi - dietro questa unione era uscire da una dimensione regionale, da Europa continentale, e diventare di portata globale, forti dell'aggregazione con una banca d'affari molto attiva soprattutto nei mercati anglosassoni, e in particolare negli Stati Uniti, che nel nostro lavoro è e resterà sempre fra i principali mercati».

Far parte di un network non basta per essere globali. Come pensate, a livello pratico, di portare avanti questa crescita?

L'idea è quella di intercettare sempre di più il flusso di operazioni crossborder in corso, sia da parte di aziende italiane all'estero che da controparti straniere che acquisiscono in Italia. Questo è sempre stato il nostro obiettivo, ma ora possiamo realizzarlo facendo leva su un'ampiezza che prima non avevamo, nonché su conoscenze, contatti e competenze nuove.



financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

Ci sono altre motivazioni strategiche dietro questo “matrimonio”?

Sì, un'altra ragione è legata alla specializzazione settoriale che l'appartenenza al gruppo può consentirci sia in termini di grandezza che di copertura e competenze a livello globale.



«il mercato italiano sta andando discretamente bene, assistiamo a operazioni rilevanti con maggiore frequenza, e in realtà, al contrario di quanto di possa pensare, l'Italia da fuori è percepita come molto più stabile, sia dal punto di vista economico che politico, rispetto ad altri paesi»



Ad esempio?

Tutto quello che riguarda il settore cosiddetto “diversified industrial”, ossia ad esempio le società industriali, la componentistica, l'automotive, il business services e molte altre. Si tratta di un calderone che comprende circa una ventina di sotto-settori di cui Houlihan Lokey si occupa da tempo, dandoci un vantaggio che, ci auguriamo, sarà positivo per Leonardo & Co.

Fra tutti quelli che si sono fatti avanti per la vostra boutique, perché dunque avete preferito Houlihan Lokey?

Cercavamo un partner con queste caratteristiche e tra tutti ci siamo trovati meglio con Houlihan Lockey. Inoltre il loro business è molto simile al nostro.

In che senso?

Nel senso che Houlihan Lockey è sì una banca d'affari, ma in realtà non è una banca a tutto tondo come le altre, è più un advisor puro e indipendente. A suo modo una boutique, esattamente come Leonardo & Co.

E loro perché hanno scelto voi?

Spero perché siamo bravi! In realtà, oltre alla corrispondenza delle nostre attività, noi siamo complementari con il gruppo Usa a livello territoriale. Houlihan Lokey è infatti molto presente nei mercati

anglosassoni, mentre noi prevalentemente in Europa continentale. Insieme, possiamo coprire gran parte dell'Europa e tutti i principali mercati.

Quanto spazio ci sarà per l'Italia nella vostra attività?

Tanto. Il nostro mercato è importante, l'Italia è la quarta economia europea e ad oggi ci sono tante aziende italiane che stanno portando avanti interessanti operazioni.

Come vede l'andamento dell'economia italiana? C'è fiducia nel mercato?

Credo di sì, il mercato italiano sta andando discretamente bene, assistiamo a operazioni rilevanti con maggiore frequenza, e in realtà, al contrario di quanto di possa pensare, l'Italia da fuori è percepita come molto più stabile, sia dal punto di vista economico che politico, rispetto ad altri Paesi.

Dopo questa fusione, il vostro approccio al mercato è cambiato?

Sì e no. No perché il nostro servizio resta lo stesso di prima, ossia il più possibile professionale e di elevato standard, indipendente e specializzato in operazioni di finanza straordinaria. Anche il team è lo stesso, non ci sono stati cambiamenti.

E "sì"...?

Sì dal punto di vista delle opportunità che ci troviamo davanti grazie

all'appartenenza a un gruppo globale e consolidato sul mercato come Houlihan Lokey.

Quali sono i vostri obiettivi ora?

Per il momento stiamo lavorando alla piena integrazione nel gruppo. Siamo in contatto con i vari partner, che vengono spesso in Italia, e cerchiamo di far funzionare il tutto, anche per quanto riguarda il rapporto fra professionisti. Pensi solo al fatto che prima eravamo circa 50 persone, ora siamo in un network che conta oltre 1.200 professionisti. 🏢



IL “TRUMP EFFECT” spaventa le banche Usa

di laura morelli

Meno regolamentazione, ma più isolazionismo. Per molti osservatori del mercato finanziario statunitense, potrebbero essere questi gli effetti di una eventuale vittoria del magnate **Donald Trump** nella corsa per la presidenza degli Stati Uniti.

Una possibilità all'inizio considerata assurda ma che dopo la vittoria del miliardario alle primarie repubblicane in più di 10 Stati si sta trasformando in un'ipotesi più che plausibile. La strada è ancora lunga. Perché questa ipotesi diventi realtà, Trump dovrà infatti vincere le primarie e poi battere la candidata democratica, e super favorita, **Hillary Clinton**, alle elezioni del prossimo novembre. Tuttavia banche e imprese americane non vogliono aspettare quel momento per prepararsi all'evenienza.

Trump è stato sicuramente bravo nella sua scalata personale verso il successo – il suo patrimonio è stimato in una cifra compresa tra i 4,5 e i 10 miliardi di dollari – ma sarà altrettanto diligente nei confronti degli Stati Uniti d'America?

Per **Brian Caplen** di *The Banker*, no. Anzi, nel peggiore dei casi, la politica isolazionista e neo-proibizionista di Trump rischierebbe di

compromettere l'annunciata crescita del Paese, pari al 6 o 7%, nei prossimi anni. E in effetti, se si guarda ad alcuni dei suoi slogan politici, Trump, ad esempio, ha più volte minacciato di usare tariffe doganali più onerose, dal 35% al 45%, contro Paesi

considerati “ostili” agli Usa come Cina e Giappone, accusati di essere manipolatori di valute, Messico e Corea del Sud. Inoltre ha promesso ingenti tagli alle tasse, come ad esempio l'esenzione della tassa sul reddito per singoli che guadagnano meno di 25 mila dollari all'anno, che per il think tank Tax Policy Center peserebbero sul bilancio Usa per circa un trilione di dollari l'anno.

Inoltre, l'eventuale inizio di una guerra commerciale con la Cina, paese nel mirino di Trump, e la perdita di forza lavoro a basso costo dei cittadini provenienti dal Sud America, effetto della sua annunciata politica anti-immigrazione, rischierebbero di far crollare l'economia statunitense.

E se alcuni banker potrebbero essere rimasti contenti dopo le esternazioni di Trump sul Dodd-Frank Act, la riforma che regola Wall Street, ritenuta troppo stringente, per l'editorialista eventuali cambiamenti sarebbero destinati a creare ancora più incertezza sui mercati, ossia l'ultima cosa che gli investitori vogliono in questo momento. 🚫



ALVINO

«Già siglati contratti per 17 miliardi»

La partner di Ughi e Nunziante spiega a *MAG* quali sono le prospettive della ripartenza degli scambi tra Italia e Iran ma avverte: «Occhio ai rischi»

«L'idea di un convegno a tema Iran ci è venuta perché ci siamo accorti che molti nostri clienti erano interessati a investire nel Paese e venivano da noi per capire se fosse davvero il momento opportuno», racconta a *MAG* **Fiorella Federica Alvino**, partner di Ughi e Nunziante. «Ma ad aver voglia di riprendere le relazioni commerciali sono prima di tutto gli stessi iraniani che in questi anni, nonostante le sanzioni, hanno continuato a guardare a occidente



Fiorella Federica Alvino

soprattutto nei settori della moda, del design e dell'arte. L'Iran è infatti, assieme alla Giordania, uno dei Paesi del medio oriente più avanzati e con una classe media da sempre attenta alle suggestioni che arrivano dall'Europa e dal nostro Paese».

Un primato da riconquistare

Prima dell'arrivo delle sanzioni l'Italia era il secondo partner commerciale dell'Iran. Una posizione privilegiata che, a partire dal 2006 ma soprattutto dal 2011, è stata via via scalzata da Cina e Russia. Secondo i dati forniti da Sace risulta, infatti, che dal 2005 a oggi l'export tra Italia e Iran è diminuito del 48%, passando da quota 2,3 miliardi di euro a 1,2 miliardi di euro. Mentre l'import è passato da 3 miliardi di euro a 0,4 miliardi, con una diminuzione del 85%. «Oggi, stando alle stime Sace, con il ritiro delle sanzioni, l'export italiano nel Paese potrebbe avere un incremento di quasi 3 miliardi di euro nei prossimi quattro anni. Inoltre il governo iraniano mira ad attrarre tra i 30 e 50 miliardi di dollari di investimenti esteri annui per raggiungere gli obiettivi di crescita macroeconomica», spiega Alvino.

Sotto la lente

Tra i settori che più degli altri beneficeranno di questa riapertura dei commerci con Teheran ci sono il settore oil&gas, quello dell'automotive, il petrolchimico e il settore delle costruzioni (vedi box Sace). «Diverse società italiane – racconta Alvino – hanno già siglato contratti o lettere d'intenti con le controparti venute da Teheran, per un valore complessivo di 17 miliardi di euro».

Tra queste c'è Saipem che ha stipulato un accordo del valore di 4 miliardi di euro per la costruzione di un gasdotto di 1800 chilometri. Per il settore delle infrastrutture stradali, portuali e ospedaliere, è invece già sceso in campo il gruppo Gavio che ha siglato accordi per 4 miliardi, e Ferrovie dello Stato si è incaricata di raddoppiare l'estensione della rete ferroviaria iraniana nei prossimi anni. Per il settore della siderurgia, Danieli ha recentemente firmato contratti per 2 miliardi di euro. Mentre l'industria automobilistica – che costituisce il 10% del pil iraniano – nel prossimo decennio intende passare dall'attuale produzione di 1,7 milioni autoveicoli all'anno, a 3 milioni di veicoli. «Questo



FILIPPO GAGGINI

senior partner Progressio sgr

«L'Iran rappresenta per un fondo di private equity un Paese di destinazione importante come sbocco commerciale per le proprie partecipate che hanno ripreso ad avere rapporti commerciali importanti nel settore della meccanica e componentistica per oleodinamica, nell'arredamento di fascia alta, nel settore degli adesivi per il mondo delle calzature e del flexible packaging.

Un altro settore di grande opportunità commerciale è quello dei frozen asset: quegli asset che, durante il periodo delle sanzioni, sono stati bloccati nelle principali banche dei Paesi che avevano rapporti commerciali d'import con l'Iran e che, secondo stime di mercato, valgono oltre 100/150 miliardi di dollari».



ERNESTO BOTTONE

Senior vp commercial network
Tenova

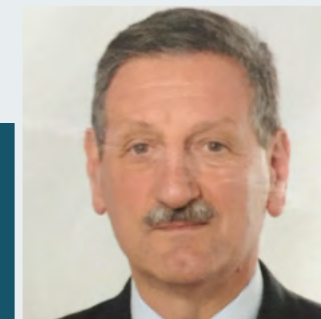
«Operiamo in Iran dagli anni '70, inizialmente nel settore dell'oil e gas e poi nel settore siderurgico. Con l'arrivo delle sanzioni abbiamo rallentato parecchio le nostre attività ma abbiamo continuato – in accordo a quanto autorizzato dalle autorità internazionali – a operare nel Paese. Oggi vediamo grandi opportunità nel settore delle risorse naturali dato che l'Iran ha riserve di ferro superiori a due miliardi di tonnellate. Inoltre, visti i costi molto competitivi dell'estrazione e della lavorazione di semilavorati a base di metalli come il cosiddetto preridotto (Dri), dal Paese potrebbe svilupparsi un flusso di esportazione verso la regione del golfo Persico».

settore – precisa l'avvocato - necessita in particolare di componentistica, mercato in cui le imprese italiane eccellono. Ma ci saranno buone opportunità anche per il settore bancario visto che questi investimenti porteranno a un incremento del fabbisogno di capitali».

Tante opportunità... e tanti rischi

«Nonostante questo quadro positivo, non bisogna tuttavia – avverte Alvino - sottovalutare i rischi che il Paese ancora presenta visto che i processi riformatori non sono ancora consolidati. E, sebbene infatti Ue e Usa abbiano abolito la maggior parte delle sanzioni, rimangono delle aree congelate, come ad esempio il settore militare e della difesa». È perciò fondamentale accertarsi che le proprie controparti non siano incluse nella lista dei soggetti che sono rimasti sanzionati anche dopo il 16 gennaio 2016 e dei soggetti inclusi in regimi sanzionatori non riguardanti il programma nucleare iraniano.

Dal punto di vista legale, spiega poi Alvino, «bisogna fare attenzione che i contratti rispettino il codice civile locale che comprende alcuni elementi di diritto islamico e che presentino standard e clausole specifiche previste a livello nazionale e internazionale. Inoltre, il Paese presenta peculiarità del sistema giuridico di cui è opportuno tenere conto nella stesura



RICCARDO REDAELLI

International relationships director
della BP Sondrio

«Il nostro istituto ha deciso di continuare a operare in Iran anche durante il periodo delle sanzioni per gestire i flussi finanziari di pagamento dall'Iran verso l'Italia disposti a favore di nostra clientela interessata a mantenere relazioni commerciali nel Paese. Tuttavia abbiamo dovuto affrontare molti problemi e predisporre strumenti di controllo e di filtro delle operazioni per rintracciare quelle riconducibili a soggetti iraniani. Oggi anche per le banche si sono aperte interessanti prospettive. Da parte nostra abbiamo già aperto alcuni rapporti di conto reciproco con banche iraniane e siamo pronti a ricevere e negoziare l/c a favore di beneficiari residenti».

di contratti commerciali». È il caso, ad esempio, del «parziale riconoscimento di sentenze e arbitrati esteri, l'assenza del concetto della 'forza maggiore' quale causa di risoluzione contrattuale e il fatto che il diritto processuale dell'Iran non contemplerebbe un vero e proprio procedimento per ingiunzione, come quello previsto dagli articoli 633 e seguenti del codice di procedura civile italiano. Così, anche per il recupero dei crediti si dovrebbe pertanto instaurare un giudizio ordinario a cognizione piena, la cui durata è in media di uno o due anni. Il consiglio è perciò quello di affidarsi a dei consulenti esperti».



Forte peso dello Stato

Anche sul fronte business le aziende dovrebbero osservare qualche accortezza visto che – come avverte Sace nel suo vademecum per le imprese – “possono essere ostacolate dalla diffusa corruzione e dal peso che lo Stato riveste nei diversi comparti produttivi. Oltre allo Stato, un peso economico importante è quello dei Pasdaran, o guardiani della rivoluzione. La loro presenza spazia dall'energia alla petrolchimica, dalle automobili alle cliniche per la chirurgia al laser, dalle infrastrutture all'industria bellica, oltre agli interessi nel sistema finanziario iraniano”. Ma Sace consiglia anche di fare attenzione ai problemi per l'avvio delle attività produttive, per le pratiche di registrazione di proprietà e l'ottenimento dei permessi edilizi. In Iran ci sono inoltre elevate barriere doganali, in particolare laddove esista una produzione locale da proteggere. Sui beni alimentari, ad esempio, i dazi possono arrivare al 65%. 🇮🇷



RAFFAELE CORDINER

relations officer per l'Iran di Sace

«Oltre al settore petrolifero, la fine delle sanzioni beneficerà l'automotive. L'Iran ha, infatti, la necessità di rinnovare un parco circolante (14 milioni di unità) molto vecchio. Nei trasporti l'Iran ha annunciato che una volta tolte le sanzioni, comincerà il rinnovo della flotta con l'acquisto di 400 aerei. Stesso discorso vale per i treni e le ferrovie. La decisa crescita demografica richiederà un'offerta abitativa adeguata, sia di alloggi popolari che di lusso, oltre che di strutture commerciali, alberghiere e uffici. In quest'ottica, ottime performance sono attese anche dal settore dei materiali da costruzione e dei macchinari per la lavorazione di marmo e granito».



Dentons. Your fast track to China

大成 — 通往意大利的捷径

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

大成 **DENTONS**

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

*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013-2015

dentons.com

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



CRESCE la colonia iraniana

Tra gli studi legali sono le boutique a fare da apripista nell'ex Persia. Fioccano aperture e alleanze. Mentre si segnalano già i primi deal. Ecco i pionieri

Le aziende ne parlano come della “nuova Cina” e gli studi legali non vogliono farsi scappare le opportunità che si stanno aprendo nel mercato più importante del Medio Oriente: quello iraniano. Un mercato che, grazie all’intesa sulla fine delle sanzioni (il cosiddetto Joint Comprehensive Plan of Action, un accordo siglato a Vienna tra il gruppo dei Paesi “5+1” - Usa, Russia, Cina, Uk, Francia + Germania - e il governo di Teheran), raggiunta lo scorso 14 luglio, potrebbe ora tornare ad aprirsi all’interscambio commerciale e agli investimenti esteri senza più alcuna penalizzazione o limitazione dovuta al rischio sanzioni.

Gli studi alla ricerca di opportunità

Un’opportunità alla quale guardano già molte aziende e anche parecchi studi legali dalle grandi insegne nazionali, alle boutique che negli scorsi mesi hanno già iniziato a



Giovanni Battista Martelli



Gianpaolo Naronte

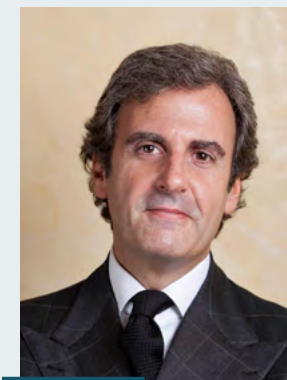
stringere rapporti con insegne iraniane. Tra i casi più recenti, c'è quello dello studio legale Martelli & Partners, guidato da **Giovanni Battista Martelli**, che poche settimane fa ha siglato un

accordo di partnership con lo studio legale iraniano Shayan. Ma ci sono anche P&A Legal che ha, invece, deciso di avviare una propria presenza in Iran tramite l'associazione professionale Persia Primo Consulting, e lo studio GN Lex fondato da **Gianpaolo Naronte** che lo scorso febbraio ha aperto una sede a Tehran per offrire assistenza e consulenza legale alle aziende straniere interessate al mercato. Mentre il primo studio legale internazionale a tagliare il traguardo nella corsa all'apertura di una sede in Iran è stato Cms che, ad appena due settimane dalla rimozione delle sanzioni da parte degli Stati Uniti nei confronti del Paese, ha fatto sapere che alcuni soci della branch tedesca della law firm guideranno l'ufficio di Tehran.

Le prime operazioni segnalate

E sono molti anche gli studi che hanno già cominciato ad assistere clienti interessati a investire nell'ex Persia. Si tratta ad esempio di Quorum, con i soci **Guido Molinari** e **Roberto Sparano**, che hanno assistito Industria italiana autobus negli accordi con la società municipalizzata del trasporto urbano di Teheran. Mentre lo studio legale Padovan – con un team composto dagli avvocati

Marco Padovan, Michele Bonomini e Marco Zinzani – ha seguito la società Pessina Costruzioni nella negoziazione e sottoscrizione di un memorandum of understanding col ministero



Guido Molinari



Marco Padovan

della Sanità della Repubblica Islamica dell'Iran per la costruzione e la gestione di cinque strutture ospedaliere nel Paese. Sempre Padovan, poi, ha assistito The Story Group nell'accordo di collaborazione con Mana Payam, società specializzata in media relations e comunicazione integrata.

Il punto con Ughi e Nunziante

Per fare il punto sugli scenari e le opportunità che si stanno aprendo in Iran per gli operatori italiani, lo studio legale Ughi e Nunziante, lo scorso 16 marzo, ha organizzato un grande convegno dal titolo: "Doing business in the new Iran prospects and challenges". L'appuntamento ha riunito esperti legali internazionali, manager di aziende attive in Iran, diplomatici, rappresentanti istituzionali e opinion leader, tra cui **Andrea Cancellato**, direttore de La Triennale di Milano; **Peter Gladel**, ceo di Beauty and Luxury; **Alessandro Pollio Salimbeni**, direttore centrale per le attività produttive e marketing territoriale del Comune di Milano e **Raffaele Cordiner**, capo del desk Iraniano di Sace ([si veda l'articolo precedente](#)). 📺

NON È UN LAVORO PER MAMME

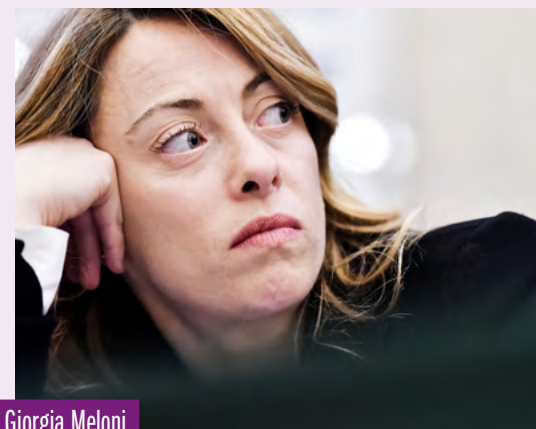
di Silvia Pasqualotto

Una donna con figli può lavorare o è forse meglio che, come ha consigliato gentilmente **Guido Bertolaso** a **Giorgia Meloni**, sua avversaria nella corsa a candidato sindaco di Roma del centro destra, “faccia la mamma”?

Visto il tempismo del consiglio – benevolo, quasi quanto le battute sul rischio che un centro massaggi troppo vicino al Campidoglio costituirebbe per la sua proverbiale operosità – si potrebbe pensare che Bertolaso, dietro la frase, nasconda solo il timore di essere sconfitto.

In realtà la vicenda è rivelatrice di un’ipocrisia molto diffusa e radicata: quella di chi finge di non vedere quale sia davvero la vita di tante mamme lavoratrici che, non potendosi permettere un aiuto – sia questo la nonna o la baby sitter – e dovendo conservare il posto di lavoro, fanno di tutto per conciliare maternità e vita professionale.

Una situazione che ha ben spiegato in un post su Facebook la giornalista **Silvia Giralucci**: «Mi colpisce tanto la storia di Giorgia Meloni, forse perché per me rappresenta quello a cui mi sono dovuta arrendere. Lavoravo al Mattino di Padova quando Vittorio era neonato».



Giorgia Meloni



La giornalista racconta degli orari frenetici, delle corse per portare il piccolo al nido e tornare al lavoro in tempo, dei panini mangiati in auto perché

mancava il tempo, ma soprattutto dell’indifferenza dei colleghi. «Non ho avuto nessuna comprensione dai colleghi. Mi sono guardata in giro, tra le colleghe, e ho scoperto che quelle che ce la facevano in realtà avevano delegato al crescita dei loro figli (...). Da allora ho passato tutta la vita lavorativa tesa tra questi due poli: seguire i miei figli e realizzarmi nel lavoro, un equilibrio che non ho mai trovato. Vorrei davvero tanto una società in cui un genitore (uomo o donna) non dovesse vergognarsi di dire “devo uscire per andare a prendere mio figlio a scuola”. In cui le riunioni importanti fossero al mattino e non alla sera. In cui le scuole non chiudessero tre mesi d’estate, due settimane a natale e una a Pasqua, in cui ci fosse un’organizzazione tra scuola e attività sportive. Tante cose potrebbero essere fatte per aiutare i genitori. Una società a misura di famiglia sarebbe una ricchezza per tutti, non solo per le donne».

Il punto è che la famiglia su cui è tarata la società italiana ancora oggi non prevede che una donna possa essere allo stesso tempo mamma e lavoratrice. O per meglio dire, che non tutti i lavori siano alla portata di donne madri. Il caso citato racconta di una giornalista. Ma potremmo parlare di tante avvocate, manager, consulenti... 🧑🏻‍💼

CINQUE PASSI per entrare in contatto con i Millennials



È la futura generazione di leader nella business community. Con loro, saltano gli schemi relazionali del passato. Ecco cosa devono sapere gli studi che sempre più dovranno lavorare con loro

di gaia francieri*

Negli ultimi due anni c'è stato un notevole ricambio al vertice nelle aziende italiane e una nuova generazione di under 40 si sta facendo strada nella C-Suite (dirigenza, prima linea nelle società). Nel 2016 i primi Millennials (generazione di coloro che raggiungono la maggiore età dal 2000 in poi) compiranno 33 anni e inizieranno a incidere sulle scelte aziendali.

Se fino a qualche anno fa, per un consulente o uno studio legale, era sufficiente presentarsi con un team di lavoro dal “capello bianco” per

certificare l'esperienza e infondere fiducia nel cliente, cosa cambia ora che i Millennials iniziano a ricoprire posizioni di potere o d'influenza all'interno delle aziende?

Nel report "Millennials coming of Age" Goldman Sachs fotografa la generazione nata tra il 1982 e il 2000 analizzandone i comportamenti di acquisto. Si tratta della generazione più vasta di sempre, circa 2,3 miliardi di persone, che si sono affacciate sul lavoro in un periodo di forte crisi economica.

I tratti caratteristici degli appartenenti a questa generazione sono fondamentalmente cinque:

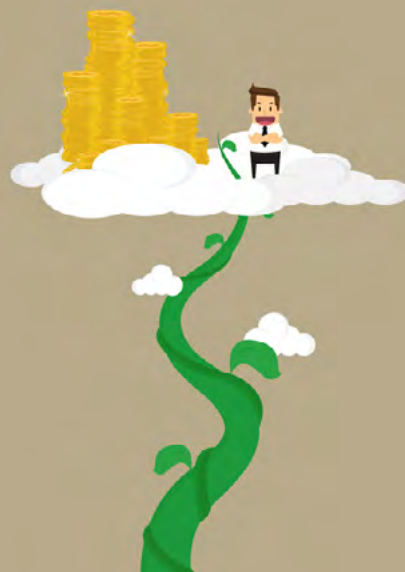
1. ACCESS NOT OWNERSHIP:



sono gli attori della *sharing economy*, abituati a condividere e non ad acquistare. Quando comprano, lo fanno prevalentemente su internet, sono abituati a mettere in gara i fornitori e a entrare in gara con altri,

hanno iniziato ad acquistare quando negli Stati Uniti veniva lanciato eBay.

2. BRAND & SALE:



il *brand* non è più sufficiente ad assicurare una vendita, sono abituati a ricercare su internet informazioni sul prodotto o servizio che stanno acquistando, Tripadvisor è nato quando i

primi Millennials raggiungevano la maggiore età.

3. POSTO FISSO:



secondo la "2016 Deloitte Millennial Survey" il 45% dei Millennials pensa di cambiare lavoro nei successivi 2 anni. Crescere, poter conciliare carriera e vita privata,

rispettare i propri valori etici sono alla base di questo orientamento.

4. BUSINESS ED ETICA:



sempre secondo Deloitte, i Millennials desiderano che il *business* sia focalizzato più sulle persone, sui clienti e sulla comunità in cui operano più che sul profitto. Di fronte una scelta professionale,

oltre il 50% si fa influenzare dai propri valori.

5. PLURALITY & DIVERSITY:



secondo l'indagine presentata da Weber Shandwick, dal titolo "Gender Equality in the

Executive Ranks: A Paradox — The Journey to 2030", oltre tre quarti

dei Millennials (76%) dichiara che la parità di genere nella C-Suite è importante, un netto aumento rispetto al 44% della Gen Xers (persone nate tra il 1965 e il 1981) e al 48% dei Boomers (persone nate durante gli anni che hanno segnato un forte incremento demografico dal dopo guerra fino al 1964). Infatti, i guru delle risorse umane parlano oggi di *Human Cooperation* come la nuova sfida per le aziende: far dialogare generazioni e generi, arrivando alla piena valorizzazione di donne e giovani come talenti.

Già solo da questi 5 punti possiamo vedere come questa generazione si differenzi da quelle che l'hanno preceduta. E allora come comportarsi in questo nuovo scenario, per riuscire a dialogare con il cliente e a far emergere il proprio studio proponendo un team di lavoro vincente?

1. Prima di tutto è necessario costruirsi una credibilità su internet. Nel momento esatto in cui vi presenterete

o lascerete la stanza del colloquio/incontro, il vostro nome verrà inserito su Google per ottenere/verificare le informazioni che avete fornito. Il sito dello studio è aggiornato? Gli avvocati hanno dei profili LinkedIn coerenti con la presentazione fatta al cliente? State attenti, perché anche quando non state partecipando ufficialmente a una gara, verrete confrontati con i vostri concorrenti tramite informazioni reperite su internet. Ricordiamoci che Google è nato nel 1998 e per loro esiste da sempre.

2. Non adagiatevi sugli allori, ma scegliete una squadra che dimostri un'attenzione costante al cliente. I Millennials non sono abituati alla fedeltà alla marca, ed è probabile che continuino a mettere alla prova lo studio legale "scelto", mettendolo in concorrenza con altri, per verificarne il livello di servizio. Amazon è nato nel 1994 ed è il naturale benchmark utilizzato dalle persone per testare il prezzo dei prodotti, allo stesso modo i Millennials, sull'onda di questa esperienza, testeranno altre

caratteristiche del servizio ricevuto. I termini "Avvocato di fiducia" o "Studio di riferimento" andranno prima o poi a perdersi.

3. I valori sono importanti: cercate di trasmettere i valori del vostro studio all'esterno e verrete apprezzati. Le nuove generazioni sono molto attente a tematiche sull'ambiente e all'etica negli affari. Il punto di riferimento



non è più Gordon Gekko, che afferma che il denaro non dorme mai, ma Marc Zuckerberg che dichiara di voler destinare il 99% delle azioni Facebook per scopi filantropici.



4. Cercate di creare più contatti all'interno di una stessa azienda. La mobilità lavorativa è più alta adesso che in passato e non è mai positivo rischiare di perdere un cliente solo perché l'unico contatto che si ha all'interno della struttura cambia lavoro. Coinvolgete anche le persone meno senior dello studio in questa attività perché è fondamentale che inizino sin da subito a creare legami con i loro "pari livello" all'interno dell'azienda.
5. Se vi presentate come una realtà attenta al gender balance e all'inclusività, dimostratelo presentando una squadra mista. Le nuove generazioni sono più attente di quelle che le hanno precedute e hanno affrontato più frequentemente questa tematica grazie a dibattiti, manifestazioni e una diversa impostazione delle aziende. Quando

i primi Millennials compivano 18 anni, Emma Marcegaglia era presidente dei Giovani di Confindustria e 8 anni dopo è diventata presidente di Confindustria. Solo due anni fa Tim Cook ha dichiarato di esser gay e Michael Sam ha infranto il tabù nel NFL americana. I Millennials appartengono a una realtà diversa da chi li ha preceduti e questo li porta a essere più desiderosi di appartenere a una società maggiormente inclusiva.

I centri di potere si stanno spostando sempre di più verso nuove generazioni e solo gli studi legali che saranno in grado di sfruttare il sano confronto interno tra persone di diverse età, ruoli, generi e cultura saranno in grado di offrire soluzioni vincenti e conquistare il cliente. 🎁

**socio fondatrice di MOPI*



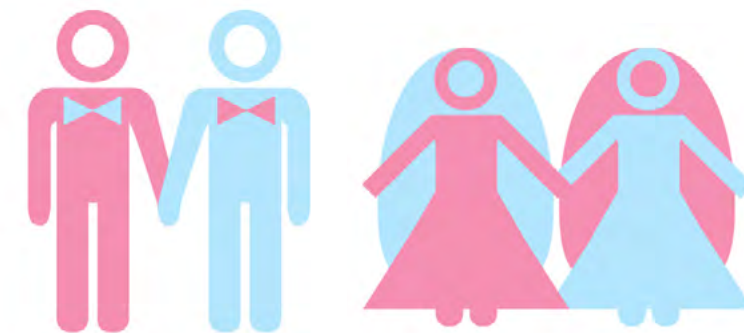


Cesare Rimini

TROPPIA POLITICA sulle unioni civili

Cesare Rimini a *Mag*: «La legge è stata mutilata. Il problema della stepchild adoption è stato fatto uscire dalla porta e adesso sta rientrando dalla finestra»

di lorenza fernanda pellegrini



Approvato al Senato, il disegno di legge Cirinnà passa all'esame della Camera. Se otterrà il voto favorevole dell'Aula, oltre a regolamentare la convivenza per le coppie di fatto, introdurrà un nuovo istituto di diritto familiare nel nostro ordinamento: le unioni civili. Si tratta di «specifiche formazioni sociali», non equiparate al matrimonio, costituite da due persone maggiorenni dello stesso sesso a cui lo Stato riconosce specifici diritti e doveri.

È una vittoria parziale per le famiglie arcobaleno anche perché, a seguito dell'accordo tra Partito democratico e Nuovo centrodestra, il testo votato a Palazzo Madama non comprende più quella norma, originariamente sancita dall'articolo 5 del ddl, che dava a queste



coppie la possibilità di creare un legame giuridico tra il figlio del genitore biologico e il suo partner.

«La legge è stata mutilata», dice in questa intervista a **MAG** l'avvocato **Cesare Rimini**, noto matrimonialista alla guida dello studio legale milanese che porta il suo nome. «La stepchild adoption è stata messa da parte nonostante gran parte dell'opinione pubblica fosse favorevole, e questo mi dispiace. Il problema è stato fatto uscire dalla porta e adesso sta rientrando dalla finestra».

Quindi sarà la giurisprudenza a dover colmare la lacuna lasciata dalla legge?

Sì. Se non c'è una legislazione

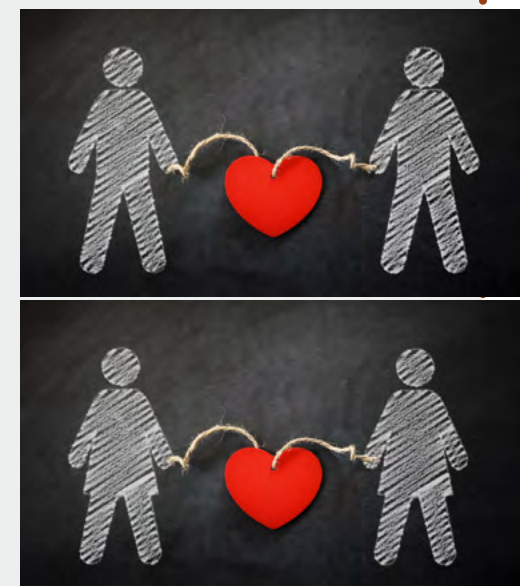
COSA SONO LE UNIONI CIVILI

L'unione civile è un legame giuridico che si basa sull'eguaglianza delle parti, due persone maggiorenni dello stesso sesso, non vincolate da rapporti di parentela, affinità o adozione, da matrimonio o da un'unione civile precedente, che formalizzano il loro rapporto, alla presenza di due testimoni, di fronte a un ufficiale di stato civile che ne registra gli atti. L'unione è preclusa anche se una delle parti non è capace di intendere e di volere o se uno dei contraenti è stato condannato per l'omicidio consumato o tentato di chi è (stato) sposato o unito civilmente con l'altra parte.

Diritti e doveri. Si può adottare un cognome comune, oppure scegliere di aggiungere al proprio quello del partner. Nel rispetto del principio della parità, la legge stabilisce il dovere alla reciproca assistenza e alla solidarietà ai bisogni essenziali per la vita comune, a cui si contribuisce in base alle proprie possibilità economiche e lavorative (tra cui rientra l'attività domestica). Esiste per la coppia anche l'obbligo alla convivenza, ma, a differenza del matrimonio, non anche alla fedeltà. Viene inoltre riconosciuto il diritto all'eredità, alla pensione di reversibilità e al mantenimento. Rispetto ai figli, invece, non essendo contemplata la *stepchild adoption* o altra disposizione, si applica quanto stabilito per le adozioni dalle norme vigenti.

Il regime patrimoniale. È prevista la comunione dei beni, a meno che la coppia non si accordi diversamente.

Separazione. Lo scioglimento dell'unione non deriva solo dalla morte del partner e non ha bisogno di essere consensuale. La separazione avviene davanti all'ufficiale di stato civile, quando, in generale, la comunione tra i partner non può esser mantenuta o ricostituita, o anche in caso di sentenza che attesti il cambiamento di sesso. 🚺





THE FIRST ITALIAN LEGAL TECH CONFERENCE

BOLOGNA | APRIL 14, 2016

GRAB YOUR TICKET NOW

www.legaltechforum.it

MEDIA PARTNER

legalcommunity 



Cesare Rimini

generica, esistono solo casi speciali. E l'assenza di una legge nitida e precisa in materia di adozioni per le coppie formate da persone dello stesso sesso implica una valutazione caso per caso da parte del giudice. Ciò testimonia che quella sulle unioni civili è diventata una questione prettamente politica e che si è perso di vista l'interesse dei minori. E questo è il colmo.

Il disegno di legge ha degli aspetti positivi?

Certo, il testo che dovrebbe essere approvato alla Camera non è un "niente" perché comunque crea una posizione di chiarezza e disciplina la convivenza, anche per le coppie eterosessuali.

Infatti il ddl si riferisce sia alle coppie di fatto che alle unioni civili. Della disciplina della convivenza, trattata nella seconda parte del testo, però non si è parlato molto.

Esatto. Queste norme del disegno di

legge Cirinnà sono passate sotto silenzio perché oscure delle polemiche sulla stepchild adoption e molto trascurate dalla cronaca anche perché considerate alla stregua di un contratto che, tra l'altro, le parti potevano stipulare anche prima. Però rispetto al contratto di convivenza (una tipologia di accordo esistente dal 2013, sottoscritto da coppie non sposate per regolare alcuni aspetti della vita in comune, tra cui quelli patrimoniali, ndr,) la legge dello Stato è un'altra cosa.

Riconosce specifici diritti e doveri.

E dà un regolamento.

In concreto, quali sarebbero le novità introdotte nel nostro ordinamento?

Diverse. Ad esempio, in caso di cessazione della convivenza, il disegno di legge riconosce l'obbligo di mantenimento, determinato in base alla durata della stessa.



COSA SONO LE CONVIVENZE DI FATTO

I conviventi di fatto sono due persone maggiorenni unite da un legame affettivo stabile e non vincolate da rapporti di parentela, affinità o adozione, da matrimonio o da un'unione civile.

Diritti e doveri. Queste coppie acquisiscono alcuni dei diritti che spettano a quelle sposate: oltre all'assistenza in caso di detenzione, malattia o ricovero, se la convivenza dovesse finire, è riconosciuto a chi non è in grado di provvedere al proprio mantenimento il diritto di ricevere dall'altro gli alimenti per un periodo proporzionale alla durata del rapporto. Inoltre, se il convivente lavora stabilmente nell'impresa dell'altro, gli viene riconosciuto il diritto a partecipare agli utili e agli incrementi dell'azienda.

In caso di morte del proprietario della casa di comune residenza, il convivente superstite ha diritto di restarci per due anni o per un periodo pari alla convivenza, ma non oltre cinque anni e non inferiore a tre se chi sopravvive ha figli minori o disabili. Se la casa è in affitto, il convivente può subentrare nel contratto. Infine, la convivenza di fatto può costituire motivo di preferenza per l'assegnazione di case popolari.

Il regime patrimoniale. I rapporti patrimoniali possono essere regolati con un contratto di convivenza, realizzato con atto pubblico o scrittura privata autenticata, che può contenere l'indicazione della residenza, le modalità di contribuzione alle necessità della vita in comune, il regime patrimoniale della comunione dei beni. Si risolve per accordo delle parti, recesso unilaterale, morte di uno dei contraenti, matrimonio o unione civile tra i conviventi o tra un convivente e un'altra persona. 🏠



Una volta entrata in vigore, questa legge determinerà un cambiamento per i matrimonialisti? Prevede un ampliamento del mercato?

Francamente credo che bisognerebbe guardare più al contenuto della legge. Certo, in quanto tale potrebbe essere violata da uno dei partner e perciò ci sarebbe bisogno di avvocati, esattamente come accade per le coppie eterosessuali.

Molti sostenitori dei diritti delle famiglie arcobaleno giudicano questa legge non solo insufficiente, ma avvertono l'assenza dell'obbligo di fedeltà come un'umiliazione. Che ne pensa?

Anche questo rientra in un discorso politico e un po' polemico. È chiaro che da questa regolamentazione sono stati tolti troppi riferimenti al matrimonio per ragioni ideologiche, anche se, nel caso specifico, il (mancato) rispetto dell'obbligo di fedeltà nei matrimoni parla da solo. 🏠

PIÙ PRODUTTIVITÀ CON MENO RISCHI

questione di governance

Achille Tonani, general manager di Rina, presenta il disciplinare elaborato assieme ad Asla e spiega: «Darsi delle regole serve a gestire l'evoluzione»

Si chiama “Buona governance: professional conduct certified” ed è il primo disciplinare per gli studi legali associati italiani. Nato da un'iniziativa di Rina - società genovese attiva fin dal 1861 come ente di classificazione navale e oggi operante in moltissimi settori – e Asla (Associazione degli studi legali associati), il



Achille Tonani

disciplinare definisce una serie di requisiti che gli studi devono rispettare per dimostrare di aver raggiunto un buono standard nell'organizzazione dello studio e nelle prestazioni professionali erogate.

«L'avvocatura italiana è in una fase di grande trasformazione. E anche all'interno degli studi legali, da sempre caratterizzati da un

diverso approccio mentale, oggi si è iniziato a parlare di qualità organizzativa, sistemi di gestione, certificazione di conformità», spiega **Achille Tonani**, general manager di Rina. «Inoltre – continua – gli studi legali si trovano a operare in un contesto sempre più competitivo, dovendo fare i conti con una concorrenza sempre maggiore e con una crescente aspettativa da parte del cliente». Tutto questo ha reso necessario, anche per gli studi associati italiani, dimostrare di avere la capacità di stare al passo con le best practice internazionali, grazie a un'adeguata struttura interna e al rispetto di una serie di regole che riguardano i rapporti con i clienti, gli aspetti amministrativi, i rapporti con i collaboratori e il personale dipendente e anche le condizioni dell'ambiente di lavoro. «Si tratta di regole per garantire un'uniformità organizzativa come quelle della certificazione Iso 9001», precisa Tonani.

E perché allora avete deciso di creare una certificazione ad hoc?

Perché Asla - il nostro partner in questo progetto - ha condotto un sondaggio tra i suoi associati da cui è emerso che la certificazione Iso 9001 era troppo lontana dalla realtà degli studi legali italiani. E tuttavia anche loro avevano bisogno di affrontare il tema dell'organizzazione, essendo ormai sempre più simili a delle piccole aziende.

Albè & Associati Studio Legale **Micaela Barbotti**



«Il principale vantaggio della certificazione Rina-Asla è la possibilità di poter parlare, anche per gli studi professionali, di eccellenza organizzativa. Una caratteristica che aumenta la competitività di uno studio sul mercato e che viene notata dai clienti.

Parlare di certificazione è infatti sinonimo di qualità di cui si accorgono soprattutto le grandi aziende italiane e straniere che a loro volta hanno già la certificazione Iso 9001. E questo rappresenta una garanzia in più del fatto che lo studio a cui stanno affidando un mandato legale è allineato con loro dal punto di vista delle best practice.

In questo senso la certificazione può essere anche un importante volano per ampliare la clientela dello studio, anche fuori dai confini nazionali».

Perché l'aspetto dell'organizzazione è diventato così importante?

La gestione amministrativa e la chiarezza nell'organizzazione di uno studio sono diventate sempre più importanti via via che le law firm italiane sono cresciute di dimensioni, ma soprattutto, hanno iniziato a lavorare con le grandi aziende italiane e straniere. Proprio questi soggetti, spesso obbligati a dotarsi di certificazioni e protocolli per garantire la compliance di ogni area della loro attività, richiedono infatti ai propri fornitori - sia pure di servizi legali - gli stessi standard che loro per primi sono chiamati a rispettare.

Quali sono le basi normative del vostro disciplinare?

Oltre alla certificazione Iso 9001, abbiamo tenuto in considerazione anche le linee guida Uni Inail e quelle interne ad Asla.

E quali sono invece gli ambiti che il disciplinare si propone di definire e normare?

Si va dalle indicazioni sulla corretta tenuta della documentazione contabile, alle pratiche di tutela dei soci e dei praticanti, fino alle regole che disciplinano la governance interna e il rapporto con i clienti.

Come verificate che uno studio rispetti davvero il disciplinare che intende sottoscrivere?

Rina compie un'attività di verifica per vedere se la

Paratore Vannini & Partners Salvatore Paratore

«Il più importante valore aggiunto che la certificazione ha dato al nostro studio è stato focalizzare l'attenzione – più di quanto già non facessimo – sulla corretta gestione e organizzazione del personale e dei collaboratori.

Il disciplinare ci ha, infatti, spinti ad adottare un nuovo modo di operare in cui collaboratori e personale sono coinvolti e partecipi. E questo ha sicuramente aumentato la loro motivazione verso il lavoro e migliorato il clima all'interno dello studio. Inoltre abbiamo aumentato alcune forme di tutela per i dipendenti, come ad esempio in caso di maternità, e integrato alcuni rapporti di lavoro subordinato aumentandone i benefici.

La certificazione ha incoraggiato il nostro studio a intraprendere un percorso di valorizzazione del capitale umano»





inhouse community 



documentazione fornitaci dallo studio nel momento in cui richiede la certificazione, corrisponda alla realtà.

Che cosa controllate?

Controlliamo, ad esempio, che i rapporti di lavoro subordinato, quelli di collaborazione e quelli con i praticanti rispettino davvero gli standard previsti e non celino invece delle forme di sfruttamento. Per fare questo ci avvaliamo di esperti di diritto del lavoro.

E per quanto riguarda invece la parte amministrativa?

In questo caso verifichiamo che i mandati legali ricevuti siano registrati e quindi tracciabili, che vengano rispettate le norme antiriciclaggio, che sia garantita la riservatezza dei dati soggetti alle leggi sulla privacy e che tutta l'attività dello studio si svolga nel rispetto della normativa fiscale.

Che cosa richiede il vostro disciplinare a uno studio sul fronte della governance?

In questo ambito il nostro disciplinare non è così stringente come nelle altre aree, e tuttavia indica delle best practice che gli studi dovrebbero adottare per essere davvero organizzati ed efficienti.

Ci può fare qualche esempio?

Si tratta, ad esempio, di pianificare correttamente

Conte & Giacomini Avvocati Giuseppe Giacomini



«Uno studio legale può anche funzionare benissimo e adottare le migliori best practice dal punto di vista organizzativo e gestionale, ma che succede quando cambiano i soci se nel frattempo certe buone abitudini non sono state formalizzate? Il disciplinare Rina-Asla consente di fare proprio questo: trasformare delle prassi in un vero asset per tutto lo studio legale e farle diventare un patrimonio che dura nel tempo, anche oltre la vita dei suoi fondatori. Un modo quindi per istituzionalizzarsi e creare una struttura che sopravvive al singolo avvocato. Ma non solo. Oggi avvocati, notai e commercialisti sono spesso chiamati a rispondere in concorso con i clienti che commettono irregolarità. Un rischio che va affrontato dotandosi di procedure apposite».

l'attività di studio, di stabilire con chiarezza ruoli e competenze e, inoltre, di definire univocamente il processo decisionale che guida quella struttura legale.

Quali sarebbero i vantaggi di queste best practice?

Darsi delle regole in base alle quali strutturarsi e che definiscano responsabilità e mansioni permette di fare ordine, di

• • • • •

«Darsi delle regole in base alle quali strutturarsi e che definiscano responsabilità e mansioni permette di fare ordine, di istituzionalizzarsi e di organizzare al meglio l'attività dei singoli professionisti consentendo una riduzione degli errori professionali e quindi dei rischi»

• • • • •

istituzionalizzarsi e di organizzare al meglio l'attività dei singoli professionisti consentendo una riduzione degli errori professionali e quindi dei rischi. Inoltre essere organizzati rende anche più semplice identificare tempestivamente eventuali anomalie.

E se uno studio non rispetta certi standard?

A quel punto lo dichiariamo 'non conforme' e gli diamo tre mesi di tempo per sistemare le varie criticità. Segue quindi una nuova verifica superata la quale lo studio rimarrà però un osservato speciale e riceverà perciò una nuova ispezione dopo poco tempo.

Quanto costa agli studi certificarsi?

Il costo varia da studio a studio perché è legato a fattori come il numero delle sedi e dei dipendenti. Inoltre il prezzo finale dipende anche dal numero di visite noi di Rina dobbiamo fare presso le loro sedi per verificare la correttezza delle informazioni forniteci.

Per quanto tempo è valido il disciplinare?

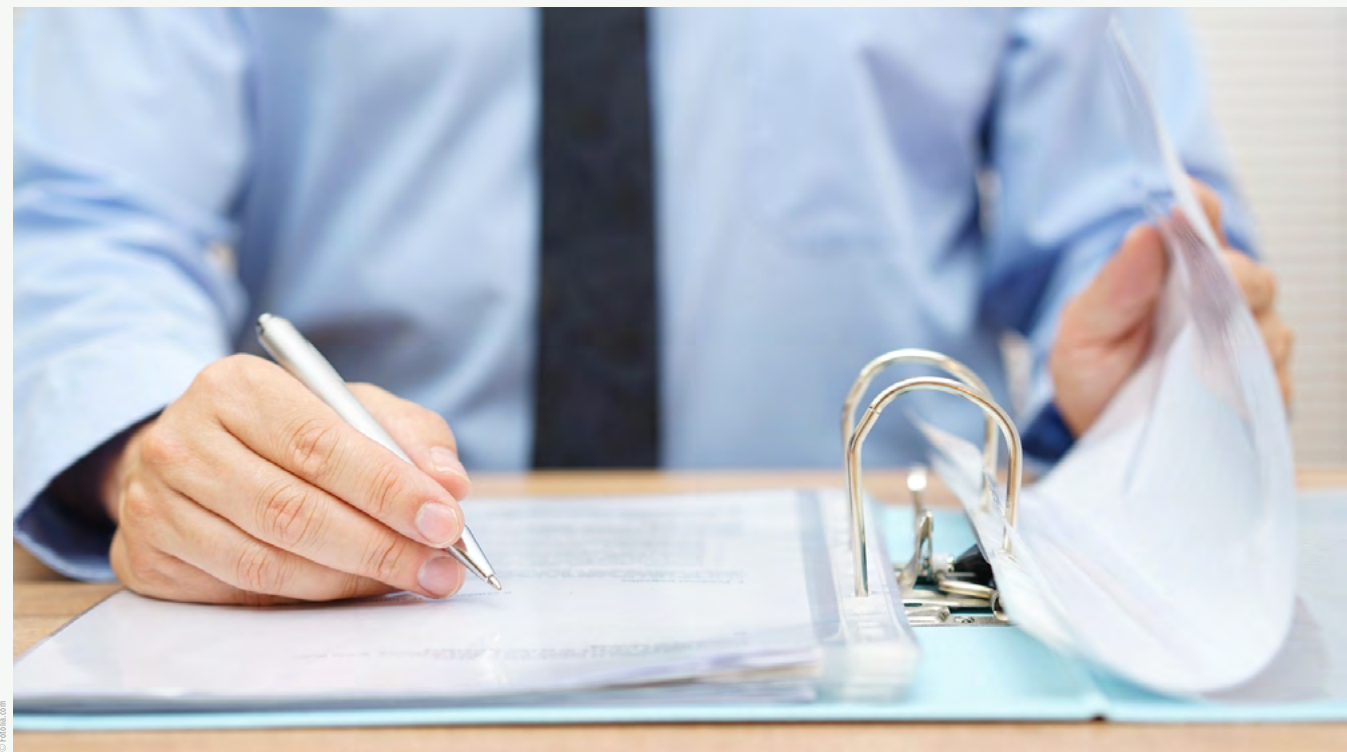
La certificazione valida tre anni con possibilità di rinnovo. Tuttavia ogni anno lo studio deve sottoporsi ad una nostra verifica, mentre, come dicevo, in caso di anomalie, le verifiche saranno più ravvicinate.

Quanti studi hanno richiesto, per il momento, la certificazione?

Al momento abbiamo certificato tre studi. Si tratta di Conte & Giacomini Avvocati di Genova, Paratore Vannini & Partners di Firenze e Albè & Associati studio legale di Busto Arsizio. 🇮🇹

FALSI VALUTATIVI una sentenza che rischia di essere storica

di francesco rubino*



La rimodulazione del falso in bilancio si appresta a giungere a una definitiva conclusione circa la rilevanza penale delle falsità valutative con la rimessione della questione avanti le Sezioni Unite della Suprema Corte.

Sin dagli albori dell'entrata in vigore della nuova formulazione, l'obliterazione dell'inciso "*ancorché oggetto di*

valutazioni" ha suscitato opinioni dottrinali e giurisprudenziali opposte circa l'effetto abrogativo che conseguirebbe a tale elisione. Da una parte, infatti, due ormai note sentenze (nn. 33774/2015 e 6916/2016) intraprendono una ricerca dell'autentica *voluntas legislatoris* nel dato letterale e testuale della nuova disposizione, conferendo all'eliminazione testuale dell'inciso concernente i falsi

valutativi ed al ripristino nel progetto di legge del termine "*fatti materiali*" rispetto all'originario "*informazioni*" (quest'ultimo comprensivo del falso valutativo) la chiara intenzione di sottrarre dalla materia penale le valutazioni oggetto di comunicazioni sociali.

In netto contrasto ad argomentazioni certamente solide come quelle degli arresti menzionati, la c.d. "*sentenza*

Giovagnoli” (n. 890/2015) oltre a introdurre considerazioni logico-sistematiche legate anche ad un’interpretazione lessicale proveniente dalla legislazione comunitaria, sostiene che l’accezione “*ancorché oggetto di valutazioni*” avrebbe una funzione non additiva, bensì meramente esplicativa del concetto di “*fatti materiali*”, concludendo per una tesi estensiva di tale locuzione che comprenderebbe quindi anche il falso valutativo.

Indipendentemente dalla conclusione interpretativa cui approderanno le Sezioni Unite, l’aspetto dirompente della *sentenza Giovagnoli*, è singolarmente un altro. Sotto la superficie di un confronto sulla definizione della nozione di falso valutativo, si cela una questione che incide sull’essenza stessa del principio di legalità in materia penale. Pur ribadendo la primaria importanza di una interpretazione condotta partendo dal “*significato proprio delle parole secondo la connessione di esse e dall’intenzione del legislatore*” (art. 12 preleggi), la *sentenza Giovagnoli* opta per una concezione più “sostanziale” che “formale” di legalità, affermando che l’interpretazione deve, primariamente, ricorrere a una volontà

oggettiva della norma, confrontata al dato attuale e pertanto disancorata alle “contingenti intenzioni del legislatore di turno”, suggerendo quindi una sorta di esegesi normativa e non anche legislativa. In altri termini: è secondario l’obiettivo che il legislatore si è prefisso soggettivamente di realizzare rispetto a ciò che ha oggettivamente prodotto con la formulazione della disposizione normativa. Tale impostazione, pur rimanendo all’interno dei limiti del divieto analogico in materia penale, costituisce certamente un fronte più avanzato della potestà del giudice penale al quale, a parere della pronuncia citata, “*in caso di ambiguità del dato testuale, è consentito il ricorso ad altri parametri interpretativi di supporto*”. Come autorevole dottrina ha avuto modo di annotare, tale prospettiva è tanto fondata quanto più si registra un’assenza esplicativa del legislatore – nel caso in esame perfino il rifiuto da parte del relatore della legge di riferire sul significato normativo da attribuire alla soppressione della proposizione relativa al falso valutativo – il quale decide di abdicare consapevolmente al proprio ruolo di autore



normativo, rimettendo alla giurisprudenza il compito di stabilire il confine tra i comportamenti penalmente rilevanti e quelli penalmente irrilevanti. Un’eventuale apertura a una siffatta impostazione da parte delle Sezioni Unite, avrebbe certamente una portata storica in quanto consoliderebbe lo sviluppo della tendenza “sostanziale” del principio di legalità che promuove la *sentenza Giovagnoli*, rendendo ancora più fragile l’argine delle garanzie del principio di legalità in ambito penale, con conseguenze che non è difficile immaginare in termini di certezza e prevedibilità nell’applicazione del diritto. 

**senior associate dello studio Morri Rossetti & Associati*

PRESENTAZIONI EFFICACI Power Point addio?

di mario alberto catarozzo*



Tutto testo e slide fitte fitte. Questo siamo abituati a vedere andando a un convegno o a un seminario giuridico. Il relatore, ben posizionato dietro il suo computer, mostra la sua opera che viene proiettata alle sue spalle per il disappunto degli spettatori. Sfondo bianco e tante, tante parole. Commi, articoli, parti di sentenze, puntati e numerati. Se poi a ciò si aggiunge anche il mono-tono del relatore che sta seduto immobile nella sua postazione, ecco che il cocktail è fatto e il sonno assicurato. Abbiamo già affrontato in un precedente articolo su *MAG* il tema del public speaking, inteso come l'arte di saper parlare in pubblico in modo brillante ed efficace. Stavolta, invece, trattiamo le presentation skills, quindi l'arte di preparare presentazioni efficaci e ci focalizziamo in particolare sugli strumenti che la tecnologia mette a disposizione.

Power Point

Partiamo da quanto di più familiare vi sia per la preparazione delle slide: il caro vecchio software Power Point (Ppt). Questo programma ha subito negli anni svariate evoluzioni e oggi può rappresentare un valido supporto per preparare slide efficaci. Il vero punto è saperlo utilizzare in tutte le sue funzionalità, che non sono poche e che potrebbero già garantire ottimi risultati.

La prima regola è di evitare di mettere troppo testo nelle slide. Invece di fare una slide piena di testo è meglio dividerla in due-tre slide molto più leggere. Fate inoltre attenzione a inserire effetti di animazione nei contenuti delle slide, perché poi vanno gestiti adeguatamente durante lo speech e non sempre si è in grado.

Laddove vogliate utilizzare Ppt ecco alcune regole utili per avere slide fatte bene:

1. inserite solo la parola chiave o poco più e non riportate l'intera frase o testo;
2. lasciate molto "spazio" e date così "aria" alle slide, invece di riempirle;
3. inserite solo elementi utili alla comprensione: niente icone o simili di abbellimento;
4. usate elementi iconografici come foto, schemi, tabelle, per rappresentare i concetti e renderli più immediati;
5. dividete la vostra presentazione in paragrafi, per organizzare i

contenuti e non avere una fila di slide continuative;

6. usate transizioni semplici e non troppo articolate quanto agli effetti;
7. usate le animazioni del testo solo se siete sicuri di saperle poi gestire al meglio.

Per gli amanti di Ppt, ci sono delle scorciatoie per avere delle slide già impostate quanto a effetti, animazioni e layout. Chi ha l'abbonamento a Microsoft 365 ne trova parecchi, mentre gli altri possono comporre a pochi euro migliaia di layout bellissimi sul marketplace Envato (cliccando nel menu su *graphicriver* e digitando poi nella relativa buca di ricerca *ppt*).

Keynote

Il cugino di Ppt per Mac si chiama Keynote. Le funzionalità sono molto simili tra i due, salvo che Keynote è più versatile quanto agli aspetti grafici e quindi permette di realizzare

più facilmente slide di impatto visivo, partendo dai meravigliosi template messi a disposizione. Per chi volesse allargare template di partenza, lo stesso marketplace citato sopra, Envato, permette di scoprirne migliaia di nuovi.

Prezi.com

Entriamo ora nella nuova era delle presentazioni, anche giuridiche. Uno strumento fantastico è Prezi. Si tratta di un programma online a cui ci si può abbonare. Esiste sia la versione solo online, che la versione "pro" che permette di scaricare il programma sul proprio computer per poter lavorare in locale. Con Prezi è possibile strutturare presentazioni di grande impatto visivo, grazie alle animazioni presenti nel programma, in modo da rendere molto attraenti anche presentazioni di solo testo. Ovviamente l'aggiunta di immagini, video ed elementi multimediali amplifica ulteriormente l'effetto. Oltre ai template di partenza si

possono acquistare nuovi template da cui partire presso lo store online di Prezi, ampliando così notevolmente la scelta. Imparare a usare Prezi è semplice ed esistono sia sul sito che su Youtube molti tutorial che spiegano come fare.

Emaze.com

Un altro strumento molto interessante e di grande impatto visivo è il programma Emaze. Questo permette di utilizzare dei template già precostituiti a tema e inserire così facilmente i contenuti, testo o multimediali che siano. L'output di tali presentazioni potrà essere video (mp4), pdf, html (fruibile con un qualunque browser come Explorer, Safari, Firefox) o nel formato nativo di Emaze. Ovviamente nel formato pdf si perderanno tutte le animazioni che rappresentano il pezzo forte di questo programma, mentre con il video non potremo scandire i vari passaggi mentre faremo la nostra relazione. La soluzione migliore è

quindi html, che potrà essere utilizzato su qualunque computer tramite browser e permette di procedere con successivi click del mouse, come una presentazione in Ppt.

Visme.co

Simile a Emaze, con maggiori funzionalità e opzioni troviamo Visme. Il programma permette di creare anche magnifiche infografiche, quindi modalità di presentazione di contenuti in un'unica chart seguendo il metodo dello storytelling.

HaikuDeck.com

Più limitato come potenzialità, ma anche molto facile da utilizzare per chi voglia fare presentazioni dal forte impatto visivo, con immagini di



qualità a fare da sfondo della propria slide, troviamo Haiku Deck. Invece di lavorare su Ppt con le veline, gli sfondi da inserire, i viraggi di colore, possiamo, con HaikuDeck, partire dai vari template e sfruttare quanto è già messo a nostra disposizione, per risparmiare tempo. Il tutto potrà essere salvato non solo in pdf, ma anche in Ppt, rappresentando l'output un Ppt a tutti gli effetti.

GoAnimate

Entriamo ora nel mondo delle presentazioni visive da salvare come filmati, che ben si prestano ad aprire o chiudere un convegno, lasciando un ottimo ricordo alla platea. Stiamo parlando dei programmi che permettono di creare veri e propri cartoon animati. L'utilizzo può essere molteplice: racconto di una fattispecie esemplificativa di quanto tratteremo (storytelling), presentazione di un evento, esemplificazione dei concetti esposti. Il tutto servendosi di personaggi stile cartoon, che potremo animare a nostro piacimento, inserendo anche il voice over, quindi la nostra voce narrante, piuttosto che musica come sfondo.

Sparkol.com

Per chi ama il testo e i disegni, invece, c'è Sparkol. Tutto ruota intorno alla possibilità di fare entrare la classica "manina" che scrive la parola o frase,

piuttosto che disegna l'oggetto che vogliamo rappresentare. L'effetto è assicurato, in quanto, per esempio, in un convegno giuridico, io potrò proiettare il filmato che ho preparato, dove la mano entra e scrive il comma dell'articolo che voglio trattare; dopodiché posso far entrare la manina con la gomma a cancellare la parola che la riforma ha sostituito e far nuovamente entrare la manina a scrivere, questa volta in rosso, il termine nuovo, così da evidenziare cosa è stato modificato dalla riforma. L'output sarà in formato video e quindi dovremo avere l'accortezza durante la lavorazione di lasciare il tempo di stoppare il video in modo da poterlo gestire durante la nostra esposizione come se fossero delle slide.

PowToon.com

Ultimo di questa serie cartoon è il programma PowToon. Simile a GoAnimate, con personaggi e template diversi, simula i cartoni

animati per raccontare storie ed esemplificare concetti. Rispetto al precedente PowToon accanto alla funzione cartoon (PowToon Studio), presenta anche la funzione slide (PowToon slide), che è assai simile al Ppt e che permette di salvare proprio in ppt il risultato della presentazione, partendo da molti template decisamente originali.

In conclusione, il mitico Power Point è ancora adatto alle nostre presentazioni a condizioni di saperlo usare oltre le sue funzioni basiche, ma esistono molte alternative decisamente valide e più di impatto anche per l'uso giuridico di un avvocato chiamato a fare da relatore a seminari o convegni, piuttosto che per presentare idee e progetti anche in studio ai propri colleghi. 🎁

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

IL MANDARIN E QUEL BISTROT DA SCOPRIRE



di giacomo
mazzanti

Nel lussuoso hotel Mandarin Oriental di Milano potete trovare non solo l'alta cucina del ristorante Seta (stellato sempre più in ascesa condotto dallo chef **Antonio Guida** a cui abbiamo già dedicato una puntata della nostra rubrica) ma anche un ottimo bar bistrot di cui vorrei parlare stavolta. Il bar bistrot è situato nel cuore dell'hotel vicino al ristorante Seta: uno spazio dal potenziale cinematografico, fasciato da un ipnotico mosaico di marmi bianchi e neri che riprende gli arredamenti dei salotti milanesi degli anni '30.

Si allunga all'esterno nella prima delle due corti ed è aperto dalle otto del mattino alle due di notte. Il personale, oltre ad essere molto gentile, è in grado di farvi sentire a vostro agio anche in un ambiente di gran lusso. Il bistrot manager **Manuel Pranzo** è molto bravo a gestirlo, anche nei momenti più affollati. Ma quello che mi ha più sorpreso sono

stati i piatti che ho gustato al bistrot.

Cito quelli che mi hanno colpito di più: tra i primi provate i ravioli con zabaione, crema di broccoli e tartufo nero oppure gli spaghetti con vaduvan (una spezia incredibile), astice e salsa ai frutti di mare, o il risotto, crema di rucola, squacquerone e polvere di prosciutto di Parma. I secondi si alternano tra carne (da provare la costoletta di agnello) e pesce (il rombo ottimo). Lo chef **Michele Cotugno** (ex hotel Armani e Bulgari) dirige la cucina dedicata al bistrot con grande talento, lo stesso di cui è dotato il pastry chef **Nicola di Lena** (uomo portato a Milano da Guida): provate la piccola pasticceria o il lingotto di cioccolato con l'anima di lampone e mi ringrazierete del suggerimento...

Prezzi in linea con l'ottima esperienza e comunque non esagerati per la qualità del luogo, del cibo e del servizio. 🍷



Mandarin Bar

Via Andegari, 9
20121 Milano
tel. +39.02.87318898
[www.mandarinoriental.com/
milan/fine-dining/bar-bistro/](http://www.mandarinoriental.com/milan/fine-dining/bar-bistro/)



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 21 posizioni aperte, segnalate da 11 studi legali: Accinni Cartolano e Associati, Allen & Overy, Bacciardi Studio Legale, De Matteis, Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi & Associati, Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle, Freshfields Bruckhaus Deringer, La Scala Studio Legale, Portolano Cavallo, Russo De Rosa e Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 24 tra associate, junior associate, trainee.

Le practice di competenza comprendono diritto societario, contenzioso civile, contenzioso societario, banking, finance, international litigation, diritto regolamentare, tax, m&a, antitrust.

Per future segnalazioni scrivere a: cristina.testori@legalcommunity.it

ACCINNI CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Giovane avvocato (30/32 anni).

Area di attività. Societario; commerciale; contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Praticante

Area di attività. Societario; commerciale; contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca candidato laureato a pieni voti, con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

ALLEN & OVERY

Sede. Milan.

Posizione aperta. Junior associate.

Area di attività. Banking.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Allen & Overy is looking to recruit a junior associate (1-2 years PQE) to its English law banking team in Milan, Italy. The team works on a variety of bank lending transactions governed by English law, including corporate loans, leveraged acquisition finance and some restructuring work. As well as being part of an integrated Anglo-Italian team that includes Italian banking lawyers, the team works closely with the A&O London banking group and the transactions are mostly pan-European in nature, although some are centred on the top end of the Italian market. Our clients are the leading international investment banks (including in the last 12 months J.P. Morgan, Deutsche Bank, Barclays, HSBC), Italian banks (eg Unicredit and Intesa) and private equity houses as well as blue-chip Italian companies. There is very little “support” work for other offices and the overwhelming majority

of work is originated by the team. Key requirements: the right candidate will have gained at least 1 year experience of cross-border financing transactions at a leading international law firm, and will be qualified as an English solicitor or other common law equivalent (including Australian and New Zealand lawyers). Speaking Italian would be an advantage but is not a requirement. An EU passport would be an advantage but support will be given with Italian immigration practicalities to other nationals.

Riferimenti. marzia.grugni@allenoverly.com

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.

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

Sede. Roma.

Posizione aperta. Associate / junior associate.

Area di attività. Banking and finance.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo studio ricerca un associate/ junior associate.

Riferimenti. info@cdplex.it

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI & ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Trainee

Area di attività. Diritto regolamentare e dei mercati finanziari.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Lo Studio è alla ricerca di almeno 2 risorse junior da inserire nel team di consulenza in materia di regolamentazione bancaria, finanziaria, di investimenti e assicurativa. Il candidato dovrà avere acquisito una formazione accademica mirata in diritto regolamentare e dei mercati finanziari. È considerata fondamentale un'eccellente conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Sede. Milano.

Posizione aperta. 2. Associate

Area di attività. Diritto regolamentare e dei mercati finanziari.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Lo Studio è alla ricerca di una risorsa che abbia superato l'esame di Stato da inserire nel team di consulenza in materia di regolamentazione bancaria, finanziaria, di investimenti e assicurativa. Il candidato dovrà avere acquisito una formazione accademica mirata e/o avere maturato esperienza di 2/5 anni presso il dipartimento specializzato in diritto regolamentare e dei mercati finanziari di uno Studio di primario livello. È considerata

fondamentale un'eccellente conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato e lettera di presentazione a recruitment@5lex.it

CURTIS MALLET-PREVOST COLT & MOSLE

Sede. Roma.

Posizione aperta. 1. Mid level associate.

Area di attività. Corporate / M&A.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Esperienza 3/5 anni, ottimo inglese, provenienza da qualificati studi internazionali.

Sede. Roma.

Posizione aperta. Junior associate.

Area di attività. Corporate/M&A.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Esperienza 1/2 anni, perfetto inglese, provenienza da qualificati studi internazionali.

Sede. Milano/Roma.

Posizione aperta. Praticanti neolaureati.

Area di attività. Litigation/Arbitration.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Voto laurea 110, ottimo inglese e disponibilità a eventuali trasferimenti sia nella sede di Milano che nella sede di Roma.

Riferimenti. milanreception@curtis.com.

DE MATTEIS

Sede. Roma.

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.

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Trainee / Junior associate.

Area di attività. Tax.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Laureato/a in Economia con votazione non inferiore a 110.

Due anni di esperienza pregressa nel settore tax in studi legali o tributari internazionali o primari italiani

Area di attività: consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Richiesta ottima conoscenza (scritto/orale) della lingua inglese.

Sede. Milano.

Posizione aperta. Stage d'ingresso.

Area di attività. Tax.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Neolaureato/a in Economia con votazione non inferiore a 110. Area di attività: consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Richiesta ottima conoscenza (scritto/orale) della lingua inglese.

Riferimenti. Inviare il CV a

chiara.beltramba@freshfields.com, indicando nel subject la sigla: tax329s.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Associate.

Area di attività. Fallimentare, team concorsuale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La Scala Studio Legale cerca un avvocato che abbia maturato un paio di anni di esperienza in ambito fallimentare.

Sono inoltre richieste una buona conoscenza della lingua inglese e la padronanza del pacchetto Office, flessibilità

e serietà, predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail:

recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – team concorsuale".

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Associate.

Area di attività. Team contenzioso bancario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nell'area del diritto bancario, del recupero crediti e del contenzioso. È inoltre richiesta una buona padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate - Team Contenzioso Bancario".

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.