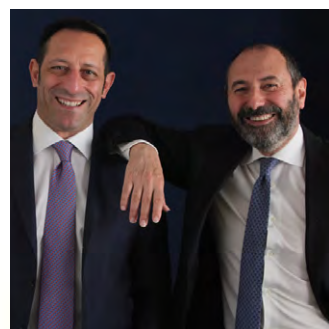


La stagione delle “bandierine” è tramontata. Oggi l’espansione territoriale degli studi legali italiani è considerata una concreta opportunità per incrementare il giro d'affari



LABLAW
la rivoluzione
continua



**PEZZULLI, IL FUTURO
DEI LEGALI IN HOUSE?**
«È scritto nei numeri»

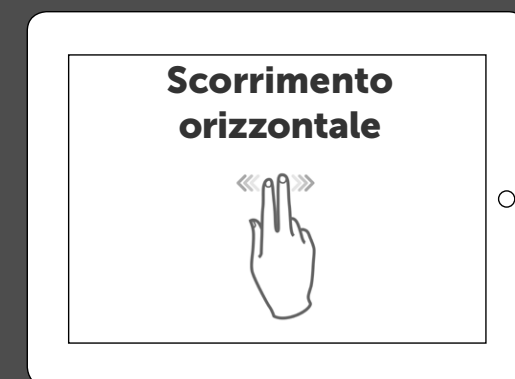


LMS
apre
a Londra

**ARTE, QUESTO BUSINESS
è un capolavoro**

UN MERCATO A GEOGRAFIE VARIABILI





Generazioni di passaggio e passaggi generazionali

di nicola di molfetta



I passaggio generazionale, negli studi legali associati, come in qualsiasi altra impresa, rappresenta uno dei momenti chiave nel percorso di crescita e sviluppo.

Sino a oggi sono state davvero poche le realtà italiane che si sono misurate con questo “esame” e sono riuscite a superarlo. Ancor meno quelle che lo hanno fatto “a pieni voti”.

Quando si ragiona su come e quando attuare il passaggio generazionale si commette spesso un grave sbaglio. Ovvero si concentra la propria analisi sul soggetto che deve cedere potere e autorità e non su quelli che li devono ricevere.

Insomma, soprattutto in quelle monarchie o oligarchie illuminate che sono gli studi legali, tutto il rito del cambio della guardia è legato, di solito, alla determinazione del dominus di mollare la presa sull'organizzazione e fare spazio ad altri. Chi siano questi altri poco importa.

Errore.

» » »

mag

Three spotlights are positioned at the top of the frame, casting a bright, circular glow onto the text below. The spotlights are black with silver-colored bases and have a textured, ribbed appearance. The central spotlight is the largest and brightest, while the two flanking spotlights are slightly smaller and dimmer. The background is dark, making the illuminated areas stand out.

foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food

www.foodcommunity.it

Chi siano questi altri è la cosa più importante per la buona riuscita di un processo di ricambio generazionale. La storia ce lo insegna. E le mosse recenti attuate da alcuni grandi studi sembrano confermarlo.

Spesso è accaduto che a ricevere il testimone siano stati professionisti molto vicini al dominus. Vicini per età e quindi cresciuti alla sua ombra. Professionisti di grande prestigio ma allo stesso tempo succubi (anche solo a livello di subconscio) del senior partner di turno o del socio fondatore di una certa realtà e sostanzialmente incapaci di attuare un reale cambio di passo nella gestione dello studio.

Personalità che non concepiscono la possibilità di discostarsi dall'impostazione data all'associazione da chi li ha preceduti. E che vivono ogni cambiamento, anche minimo, come un potenziale affronto a chi li ha resi ciò che sono, a chi ha fatto grande lo studio legale in cui operano.

Si tratta, quindi, di un tema generazionale. I passaggi di testimone meglio riusciti

e quelli che sembrano anche oggi funzionare in maniera più efficace sono quelli che saltano una generazione. Le ragioni sono piuttosto evidenti.

I soci più giovani nutrono rispetto verso i superiori anziani ma senza spirito di sottomissione. La generazione che oggi ha tra i 40 e 50 anni, inoltre, è proiettata al futuro. Nel pensare allo studio, a cosa debba diventare per proseguire il suo percorso di crescita e sviluppo, ragiona necessariamente su un arco temporale più ampio, dato che davanti a sé ha almeno altri 20 o 30 anni di lavoro da fare. Terzo e non meno importante, i partner più freschi sono quelli che oggi meglio riescono a dialogare con la nuova classe dirigente all'interno delle imprese clienti dove il passaggio generazionale è stato già attuato.

In passato questo aspetto della gestione dei passaggi generazionali veniva considerato poco. Anche perché, prima, il tempo scorreva molto più lento. Non a caso, gli studi legali associati italiani che hanno visto crescere al loro interno più

I passaggi di testimone meglio riusciti e quelli che sembrano anche oggi funzionare in maniera più efficace sono quelli che saltano una generazione

di tre generazioni si contano sulle dita di due mani. E per quelli che lo hanno fatto senza perdere prestigio e conservando un posizionamento di alto livello sul mercato, poi, di mano ne basta forse una soltanto.

Quello che si comincia a notare oggi, invece, è che in molte grandi insegne dell'avvocatura italiana si sta compiendo un esercizio di selezione della classe dirigente estremamente consapevole. Con effetti sorprendenti. Dove questo, al contrario, non sta avvenendo, si preparano già spin off e diaspore. 🎁

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n_dimolfetta

**Pezzulli, il futuro
dei legali in house?**
«È scritto nei numeri»

.....
22



**Un mercato
a geografie
variabili**

.....
28



**Albè
e quell'opportunità
chiamata Milano**

.....
33



38

.....
Lablaw
la corsa continua



44

.....
Lms
apre a Londra



54

.....
Arte, questo business
è un capolavoro



67

.....
Agroalimentare
settore da 260 miliardi



Agorà..... 08

Quattro promossi in Gatti Pavesi Bianchi

Il barometro del mercato 15

La frontiera dei project bond

La bussola 47La Polonia? Un'opportunità
da 10 miliardi di euro**Il caso 64**

Le aste in italia, le (ab)batte la legge

Follow the money..... 72Europa - Canada, un matrimonio
da 5,8 miliardi di euro**Advisory 73**

La formula Accuracy supera il test del mercato

Riforme..... 78

I francesi alla rivoluzione dei contratti

Diverso sarà lei 81

Meglio panda che invisibili

Il progetto 82

Un notaio per le carceri italiane

Marketing e professioni 85Avvocati ecco come costruire
il prezzo di un servizio**Istruzioni per l'uso..... 89**Le 10 letture di management
per lo studio legale**Le tavole della legge 93**

Il sapore del Perù è pacifico

Aaa cercasi 94

6 posizioni aperte, segnalate da 5 studi

L'intruso 96

Nuovi uffici per Albè a Milano

N. 57 del 18.04.16



La stagione delle "bandierine" è tramontata. Oggi l'espansione territoriale degli studi legali italiani è considerata una concreta opportunità per incrementare il giro d'affari



LABLAW
la rivoluzione
continua



PEZZULLI, IL FUTURO
DEI LEGALI IN HOUSE?
«È scritto nei numeri»



LMS
apre
a Londra

ARTE, QUESTO BUSINESS
è un capolavoro

UN MERCATO A GEOGRAFIE VARIABILI

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

alessandro.ricci@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

mario alberto catarozzo, roberta de matteo, lisa alicie julien,
giacomo mazzanti, samantha pietrovito

QUATTRO PROMOSSI IN GATTI PAVESI BIANCHI

Dopo i lateral hire, arrivano anche le promozioni. Gatti Pavesi Bianchi nomina due nuovi salary e due nuovi junior partner. Secondo quanto *legalcommunity.it* ha anticipato, si tratta nell'ordine di **Paolo Garbolino** e **Alessandro Cipriani** e di **Giorgio Groppi** e **Vanessa Sobrero**.



Paolo Garbolino

All'interno dello studio, i quattro professionisti si occupano di consulenza societaria, fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni, mercati finanziari e intermediazione mobiliare. Il nuovo ruolo degli avvocati in Gatti Pavesi Bianchi s'inquadra in una politica di risorse umane improntata sullo sviluppo e la crescita delle professionalità interne e nel percorso di consolidamento di dimensioni e competenze della law firm.

Nel rinnovato sviluppo dello studio, assumono particolare importanza la valorizzazione dei giovani talenti (con 36 professionisti under 35) e il progressivo incremento della presenza femminile, oltre alla stabile collaborazione con i principali player del mercato economico e finanziario italiano. 🏆

GIUSTI È GENERAL COUNSEL DI VENETO BANCA

Gaudiana Giusti ha lasciato lo studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners per ricoprire il ruolo di general counsel di Veneto Banca.

La giurista d'impresa proviene da un'esperienza, iniziata nel 2012, come of counsel nella law firm milanese, nella quale aveva lavorato anche dal 1995 al 2007 come partner. Oltre alla libera professione Giusti ha un'esperienza anche come in house. Dal 2007 al 2012 è stata infatti head of general counsel country coverage di Credit Suisse. 🏆



Gaudiana Giusti

FEDERICO MINOLI RAFFORZA L'ADVISORY DI INVESTCORP

Federico Minoli è il nuovo corporate investment advisory director di Investcorp. Lo ha annunciato il gruppo in una nota, specificando che in questo ruolo Minoli sarà consulente esterno del private equity e in particolare aiuterà il fondo a valutare eventuali opportunità di investimento e fornirà supporto alle società in portafoglio.

Minoli ha oltre 30 anni di esperienza nel private equity e dal 1996 al 2007 è stato presidente e ceo del gruppo motociclistico Ducati Motor Holding. Oggi il manager è presidente di due società partecipate da Investcorp, Dainese, produttore di accessori e abbigliamento per motociclisti e POC, negli accessori per sci e ciclismo. 🌐



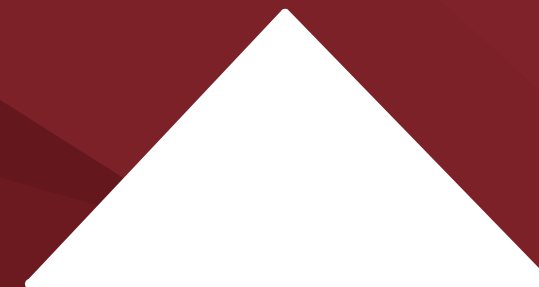
Federico Minoli

VALORE D SCEGLIE MORI DI COCA COLA COME PRESIDENTE

Al termine delle primarie svolte l'11 aprile, **Sandra Mori**, general counsel Europa di Coca Cola, è stata cooptata quale nuova presidente di Valore D. La giurista d'impresa raccoglie il testimone da **Claudia Parzani**, partner di Linklaters, che ha guidato l'associazione negli ultimi tre anni. Mori, laureata a Pisa alla fine degli anni Ottanta, ha cominciato la sua carriera da avvocato in uno studio legale toscano. Poi, dopo un anno a Yale, è entrata nel team legale di Microsoft dove ha lavorato per due anni. Il salto in Coca Cola avviene nel 2001. Dopo appena due anni viene nominata senior M&A counsel per l'Europa, Eurasia e Medio Oriente. Quindi, nel 2008, diventa senior operations counsel e dal 2010 ricopre il ruolo di general counsel Europa guidando un team di 45 persone dislocate in 10 diverse giurisdizioni. 🌐



Sandra Mori



PROTEGGIAMO
IL VALORE
DELLE IDEE



N&G LEGAL

FIRENZE

PADOVA

MILANO

TORINO

MONACO DI BAVIERA

20122 - Corso di Porta Vittoria, 9

Tel. +39 02 362161

info@nglegal.eu - www.nglegal.eu

RELAZIONI ISTITUZIONALI, UTOPIA DÀ VITA ANCHE A UNO STUDIO LEGALE

Fatturato in crescita e svolta nel legale. Utopia, società di relazioni istituzionali, comunicazione, affari legali e lobbying, fondata da **Giampiero Zurlo**, chiude i conti 2015 con 972 mila euro di fatturato - +67% rispetto all'esercizio precedente - e costituisce un nuovo cda con l'obiettivo di consolidare e rafforzare la propria posizione sul mercato. La società ha dato vita anche a uno studio legale che agisce sotto il brand Utopia la cui guida è stata affidata ad **Alberto Gava** come managing partner. La struttura ha visto anche l'arrivo di quattro nuovi professionisti.



Giampiero Zurlo

«Il 2015 - dichiara Zurlo - è l'anno del grande salto della società, a 4 anni dal suo lancio: oltre ad aver quasi raddoppiato il fatturato - trend che si sta confermando anche nel primo trimestre 2016 - abbiamo inaugurato il nuovo headquarter di Roma a Largo Chigi, nel cuore delle istituzioni nazionali, aperto la sede di Milano e costituito lo studio legale associato Utopia, che ci rende la prima società in Italia, composta ormai da oltre 30 professionisti, con un approccio integrato tra public, media e legal affairs». Di fatto, aggiunge, «è la prima volta che in Italia da una società di relazioni istituzionali viene realizzato lo spin off di uno studio legale».

Quanto al nuovo cda, sono entrati nel board assieme a Giampiero Zurlo ed **Ernesto Di Giovanni** (partner), **Patrizio Perlini**, responsabile analisi e strategie, Alberto Gava e **Gianluca Petrillo**, new entry, che lascia il ruolo di head of regulatory affairs & commercial engagement in British American Tobacco e porta in Utopia l'esperienza maturata in quasi 20 anni di attività nelle istituzioni e in multinazionali come IBM e Microsoft.

Anche il team di Utopia si rafforza grazie all'arrivo di **Ilaria Pratesi** che, dopo 10 anni in FederlegnoArredo - Confindustria dove ricopriva la carica di Responsabile Rapporti Istituzionali Italia, viene nominata Responsabile Legislazione e Governance. Nuovi ingressi anche per la divisione Comunicazione e Media Relations diretta da **Gaia De Scalzi**. 🌐

TAGLIAFERRI DA UNICREDIT ALLA BANCA POPOLARE DI VICENZA

Da UniCredit a Banca popolare di Vicenza. A occupare la poltrona - quella di general counsel - lasciata vuota da **Anna Papacchini** (passata allo studio legale Mercanti Dorio e Associati) è arrivato, infatti, **Marco Tagliaferri**, ex global head of legal global transaction banking di UniCredit. Il professionista proviene da una lunga carriera in UniCredit, iniziata nel 1996. All'interno dell'istituto Tagliaferri ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, tra i quali: head of legal consultancy team, head of legal affairs, e, infine, dal 2010 al 2016, global head of legal GTB. 🏛️



Marco Tagliaferri

BANCA IFIGEST CHIAMA COSMELLI ALLA GUIDA DEL PRIVATE BANKING



Francesco Cosmelli

Banca Ifigest rafforza il private banking con **Francesco Cosmelli**, proveniente da Banca Akros. L'obiettivo del gruppo sembra essere il raggiungimento di una crescita a doppia cifra nei prossimi 5 anni, compreso anche un allargamento a nordest e il rafforzamento in città come Torino, Genova, Milano e Roma. Il manager, che sarà di base a Milano, lascia la direzione private banking di Banca Akros dopo quasi vent'anni.

Cosmelli ha iniziato la sua carriera lavorativa in J.P. Morgan a Milano, con una parentesi a New York, nell'ambito della tesoreria e della finanza aziendale (capital market). Nel 1988 entra in Fineurop, società specializzata nel finanziamento delle esportazioni italiane e ci resta fino al maggio del '91 quando decide di unirsi al team di Banca Akros. Qui Cosmelli è responsabile della sala operativa per i mercati esteri (mercato azionario e obbligazionario, derivati sulle valute, sala cambi) fino al '97 quando accetta l'incarico di creare la direzione private banking della banca. Cosmelli, partendo da un piccolo gruppo di clienti privati, è riuscito negli anni a creare una struttura solida, cresciuta in modo importante a livello dimensionale e territoriale.

Arriva in Banca Ifigest con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il business del private banking soprattutto nel nord-Italia, a Milano e a Torino, ma anche a Genova e nella zona di Roma, potendo contare attualmente su una rete di circa 60 private banker già ben radicati sul territorio. 🏛️

RUCELLAI & RAFFAELLI PROMUOVE CINQUE SALARY PARTNER

Secundo quanto *legalcommunity.it* ha potuto anticipare, lo studio legale Rucellai & Raffaelli ha promosso a salary partner cinque professionisti. Si tratta di **Giuseppe Aminzade, Elisa Teti, Michela Dall'Angelo, Francesco Pedroni** e **Michele Franzosi** che assumeranno infatti dal primo aprile 2016 il ruolo di salary partner, affiancandosi agli equity partners: **Enrico Adriano Raffaelli, Andrea Vischi, Maddalena Palladino, Enrico Sisti, Antonio Debiassi** e **Lorenzo Conti**. I nuovi salary partner, fanno sapere dallo studio, si sono contraddistinti negli ultimi anni sia per la capacità espressa nelle aree del diritto di loro competenza, sia per la dedizione e l'impegno manifestato nei confronti dello studio. «Sono orgoglioso di annunciare questi nuovi soci», commenta Enrico Adriano Raffaelli, socio fondatore dello studio. «La crescita per linee interne è sempre stata una nostra caratteristica peculiare». «La scelta di nominare questi professionisti, tra cui due donne, in un ruolo di rilievo e responsabilità, conferma le opportunità di crescita che Rucellai & Raffaelli garantisce ai propri giovani e la particolare attenzione dedicata alla valorizzazione della leadership femminile in un settore altamente competitivo come il nostro» conclude **Maddalena Palladino**, equity partner, anche lei cresciuta professionalmente nello studio. 🌐

ANDREA GIOVANELLI LASCIA PILLARSTONE ITALY

Dopo alcune indiscrezioni uscite negli scorsi mesi, alla fine Pillarstone Italy, con una nota inviata a *Reuters*, ha ufficializzato l'uscita dell'amministratore delegato **Andrea Giovanelli**. L'ex responsabile del restructuring large files di UniCredit lascia la società «di comune accordo» con il gruppo: «Il mio ruolo nella struttura - spiega Giovanelli a *financecommunity.it* - era sostanzialmente terminato con la realizzazione e l'avvio di questa nuova realtà. Ho lavorato al closing dell'operazione, che era la parte più creativa e sfidante». La possibilità di restare nella struttura «c'era» ma «nel frattempo il team ha iniziato a strutturarsi in maniera differente, non ci sarebbe stata la figura dell'amministratore delegato, quindi il mio ruolo si sarebbe esaurito». Da qui la decisione di lasciare Pillarstone. Ora il manager sta guardando ad altri incarichi «nello stesso settore» e con «gruppi italiani», a esclusione di UniCredit, «per continuare a lavorare sull'Italia». Il passaggio alla nuova realtà dovrebbe avvenire «entro breve». A oggi il team di Pillarstone è composto da 12 executive ed è guidato da un team a Milano composto da **John Davison** (presidente), **Gaudenzio Bonaldo Gregori** e **Andrea Nappa**. 🌐



Andrea Giovanelli

JONES DAY PRENDE TESEI DA CARBONETTI

Jones Day Milano annuncia l'ingresso dell'avvocato **Massimo Tesei**, proveniente dallo studio legale Carbonetti dove era responsabile del dipartimento Corporate/M&A. Massimo Tesei farà parte del dipartimento di Mergers & Acquisition dello studio, i cui soci attuali sono gli avvocati **Bruno Castellini**, **Stefano Crosio** e **Fabrizio Faina**. L'avvocato Tesei ha esperienza nella consulenza societaria, in fusioni, acquisizioni e altre operazioni straordinarie, nonché nell'equity capital markets. Si occupa di contenzioso, anche in sede arbitrale. Tesei collabora alla cattedra di diritto societario presso la LUISS dove ha ricoperto incarichi di docenza nel master in Business Administration sugli aspetti giuridici del Corporate & Investment Banking. Massimo Tesei entra in Jones Day insieme a due associate, gli avvocati **Carlo Mecella** e **Ornella Vastola**. 🌐

GIUSTINIANI RAFFORZA L'M&A DI ORSINGER ORTU

Non si arresta l'espansione dello studio legale Orsingher Ortu. A pochi giorni dall'ufficializzazione dell'arrivo di **Sacha D'Ecclesiis** come partner responsabile dell'antitrust, secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, lo studio ha messo a segno un nuovo lateral hire, stavolta nell'area guidata da **Mario Ortu**. Si tratta di **Pierfrancesco Giustiniani** che, quindi, lascia lo studio Hi.Lex che ha contribuito a fondare nel 2011 dopo essere uscito da BonelliErede. Con lui arriva anche l'associate **Martina Monico**.

Questo lateral conferma la capacità della boutique fondata da **Matteo Orsingher** di attrarre professionisti di alto profilo e con un forte posizionamento di mercato. Giustiniani nell'ultimo anno ha seguito il passaggio di Openknowledge a Bip, mentre in precedenza ha affiancato Prada nell'acquisizione dell'80% delle pasticcerie Marchesi. Da aprile 2014 l'avvocato siede nel cda di Aeffe come indipendente. 🌐



Pierfrancesco Giustiniani

LA FRONTIERA DEI PROJECT BOND

Gop sigla il primo deal che beneficia del Project Bond Credit Enhancement da parte della Bei. Intanto, Investindustrial con Lombardi porta a casa il 60% di Artsana e Vivendi con con Carnelutti mette un piede in Mediaset che affiancata da Chiomenti cede anche Premium



Torna a crescere la pressione sui big deal. Il corporate M&A (27%) vede operazioni di grande impatto sistemico mentre il private equity (12%) prosegue la sua corsa. Cresce l'attività nel banking & finance (16%) e anche l'amministrativo si conferma ricco di mandati (7%).

Di seguito, i tre deal più significativi degli ultimi quindici giorni.

Big italiani e magic circle per il project bond del Passante di Mestre

Taglia il traguardo con la doppia firma, a Milano e Londra, il closing del

project bond per il Passante di Mestre per complessivi 830 milioni di euro. L'emissione è finalizzata a rifinanziare i costi di costruzione del Passante di Mestre, uno dei collegamenti autostradali di maggior rilievo strategico a livello nazionale. Si tratta della più rilevante operazione di questo tipo in



Periodo: 05 aprile - 18 aprile 2016 • Fonte: legalcommunity.it

Italia ad oggi, nonché del primo project bond nel nostro Paese che beneficia del Project bond credit enhancement da parte della Banca europea degli investimenti (Bei), attraverso l'emissione di una lettera di credito in favore degli investitori, nel contesto della "European Project Bond Initiative".

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha agito per l'emittente, Concessioni Autostradali Venete – CAV, in tutte le fasi dell'operazione, prestando assistenza sia in relazione a quelle di diritto italiano che alle tematiche di diritto inglese, con un team composto da specialisti in project finance, capital markets, diritto amministrativo e fiscale. Il team è stato guidato dai partner **Ottaviano Sanseverino** e **Richard Hamilton**, coadiuvati dai senior associate **Arrigo Arrigoni** e **Mariasole Conticelli** e dall'associate **Marco Calaciura** per gli aspetti di project finance e capital markets, dal partner **Fabio Chiarenza** e dalla senior associate **Francesca Staffieri** per gli aspetti fiscali, nonché dal senior associate **Giacomo Zennaro** e dall'associate **Chiara Donadi** per gli aspetti di diritto amministrativo.

BonelliErede e Allen & Overy (per gli aspetti di diritto italiano, il primo, e di diritto inglese, il secondo) hanno assistito i joint bookrunners Banca IMI, BNP Paribas, Société Générale, The Royal Bank of Scotland plc e UniCredit Bank AG, nonché il bond trustee, security agent e principal paying agent Deutsche Bank. Il team di BonelliErede che ha assistito i joint bookrunners è stato guidato dalle partner **Catia Tomasetti** e **Emanuela Da Rin**, coadiuvate dal senior associate **Giorgio Frasca**, dalla managing associate **Anna Comanducci**, e dagli associate **Andrea Calò** e **Michele Florio**, nonché dal senior counsel **Antonio La Porta**, per gli aspetti di capital markets, dalla managing associate **Giovanna Zagaria**, per gli aspetti di diritto amministrativo, e dal socio **Andrea Silvestri** con il managing associate **Francesco Nardacchione** per i profili fiscali. **Giuseppe Sacchi Lodispoto** e **Giuseppe Stuppia** hanno assistito Deutsche Bank.

Il team di Allen & Overy che ha assistito i joint bookrunners è stato guidato dal partner **Tim Conduit**, coadiuvato dalla

senior associate **Seonaid Todisco** e dall'associate **Martin Brennan. Morgan Krone** e **Cameron Mitcham** hanno assistito Deutsche Bank nel suo ruolo di bond trustee, security agent e principal paying agent.

Chiomenti ha assistito Anas (socio di CAV, insieme alla regione Veneto), in relazione alle varie fasi dell'operazione, con un team guidato dal partner **Giovanni Diotallevi**, coadiuvato dal senior associate **Andrea De Luca Picione**, dall'associate **Andrea Martino** e dalla junior associate **Stefania Verroca**, nonché dal senior associate **Andrea Di Dio** per gli aspetti fiscali.

Clifford Chance ha assistito la Bei in relazione all'emissione del Project bond credit enhancement. Il team è stato guidato dal partner **Clare Burgess**, coadiuvata dall'associate **Eimear O'Dwyer**. L'operazione è stata conclusa con l'assistenza di Milano Notai.



Ottaviano Sanseverino



Catia Tomasetti



Clare Burgess

- LA PRACTICE
Banking/Capital markets
- IL DEAL
Project bond del Passante di Mestre
- GLI STUDI
Gianni Origoni Grippo Cappelli; BonelliErede; Allen & Overy; Chiomenti; Clifford Chance; Milano Notai
- GLI AVVOCATI
Ottaviano Sanseverino, Richard Hamilton (Gianni Origoni Grippo Cappelli); Catia Tomasetti, Emanuela Da Rin, Giuseppe Sacchi Lodispoto (BonelliErede); Giovanni Diotallevi (Chiomenti)
- IL VALORE
830 milioni

SAVE
STATE

XII CONVEGNO

ANTITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

inhousecommunity

Lombardi Molinari e Chiomenti nel passaggio del 60% di Artsana a Investindustrial

Investindustrial ha firmato un accordo con la famiglia Catelli per rilevare il 60% di Artsana, titolare del marchio per l'infanzia Chicco e dei brand per la cura della persona PIC Solution, Lycia e Control.

La famiglia Catelli è stata assistita nell'operazione da Lazard come advisor finanziario e dallo studio legale Chiomenti in qualità di advisor legale con un team formato dal partner **Luca Fossati** coadiuvato dal senior associate **Michele Cera** e dall'associate **Arnaldo Cremona**. Investindustrial è stata affiancata da Lombardi Molinari Segni in

qualità di advisor legale e ancora dallo studio Chiomenti come advisor fiscale. Per Lombardi Molinari ha agito un team guidato dai partner **Giuseppe Lombardi**, **Carla Mambretti**, **Johannes Karner** e **Stefano Nanni Costa** e composto dai senior associate **Andrea Bazzigaluppi**, **Marco Bonioli** e **Davide Pelloso** e dagli associate **Sara Belotti**, **Cristina Bianchi**, **Pietro Ferretti** e **Elena Guizzetti**, **Martina Arienzo** e **Riccardo Favaro**; per gli aspetti di diritto amministrativo da un team coordinato dal partner **Mauro Pisapia** e composto dal senior associate **Luigi Pontrelli** e dagli associate **Elena Martignoni**, **Laura Vanni** ed **Elena Varotto** e, per gli aspetti di diritto



Giuseppe Lombardi

Carla Mambretti

della proprietà intellettuale, da un team coordinato dal partner **Renato Bocca** e dagli associate **Elena Ronda** e **Valeria Zanon**.

Sempre per il private equity guidato da **Andrea Bonomi** hanno agito PWC, per la due diligence finanziaria, Bain & Co per la business and market due diligence, UniCredit come advisor finanziario e lo studio legale Kirkland & Ellis in qualità di advisor legale per il finanziamento. Quest'ultimo è stato fornito da UniCredit come global coordinator e da BNP e Natixis. Artsana, che ha sede a Grandate (Como), ha archiviato il 2015 con ricavi consolidati per 1,42 miliardi e un Ebitda di 126 milioni. Secondo una fonte vicina all'operazione, la società comasca è stata valutata complessivamente 1,3 miliardi.



- LA PRACTICE
Private equity

- IL DEAL
Acquisizione del 60% di Artsana

- GLI STUDI
Lombardi Molinari Segni, Chiomenti,
Kirkland & Ellis

- GLI AVVOCATI
Giuseppe Lombardi, Carla Mambretti,
Johannes Karner e Stefano Nanni Costa,
Mauro Pisapia, Renato Bocca (Lombardi
Molinari Segni);
Luca Fossati (Chiomenti)

- IL VALORE
780 milioni (stima)

Chiomenti e Cernelutti raggiungono l'accordo per Mediaset Vivendi

Cernelutti Studio Legale Associato, nella persona del partner **Nicolò Bastianini**, assistito da **Cecilia Cagnoni Luoni** e con la collaborazione di **Alexia Falco** e **Antonio Franchi**, ha assistito

Vivendi, il colosso francese dei media guidato da **Vincent Bollore**, nella definizione dell'accordo con Mediaset per lo scambio del 3,5% di partecipazioni azionarie tra le due società e la cessione di Mediaset Premium.

Mediaset, è stata assistita da Chiomenti Studio Legale, con il socio **Luca Fossati**, e un team composto dai soci **Enrico Giordano**, **Corrado Canziani**, assistiti da **Mario Pelli Cattaneo** e **Chiara Delevati**.

Il closing dell'operazione è previsto nei prossimi mesi. La partnership tra Vivendi e Mediaset porterà significative sinergie nella distribuzione e nella produzione dei contenuti. L'accordo prevede infatti lo sviluppo di un progetto per le produzioni internazionali e la costruzione della prima piattaforma europea di streaming di contenuti on demand. L'alleanza pone le basi per una piattaforma comune di distribuzione e, in parte, di produzione di contenuti media, allargando così l'orizzonte di Mediaset a tutta l'Europa.

Parte così l'alleanza industriale tra i due gruppi televisivi, con il passaggio del



Nicolò Bastianini

3,5% di Mediaset a Vivendi e viceversa. Considerato che, secondo le stime, il valore della quota di Vivendi è pari a circa 870 milioni mentre quello del 3,5% di Mediaset

corrisponde a 150 milioni, il gruppo di Cologno cede al gruppo che fa capo a Bollore anche il 100% di Premium, ossia la pay tv di Mediaset. 📺

- LA PRACTICE
Corporate M&A

- IL DEAL
Scambio azionario tra Mediaset e Vivendi

- GLI STUDI
Chiomenti; Cernelutti

- GLI AVVOCATI
Nicolò Bastianini (Cernelutti);
Luca Fossati (Chiomenti)

- IL VALORE
870 milioni

Le procedure a difesa del MOG

Ciò che più rileva nell'analisi relativa all'efficace attuazione del MOG è la presenza, la completezza ed il rispetto delle procedure in esso richiamate. Infatti, alla luce di un orientamento giurisprudenziale ormai consolidato, le procedure sono il fulcro del MOG.

Ecco perché il MOG deve descrivere con precisione il sistema di governance, i poteri del CdA e dei suoi componenti, nonché la struttura organizzativa, con specificazione delle deleghe gestionali.

Tali elementi consentono di far comprendere al lettore finale del MOG (l'Autorità Giudiziaria) le basi su cui si fonda la mappatura dei rischi, ovvero l'individuazione dei rischi effettivi per l'azienda in relazione ai reati presupposto e, conseguentemente, gli *“specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente”* (art. 6, 2° lett. b D.lgs.231/01), ovvero le procedure.

Pertanto, sulla base del risk assessment, occorre elaborare e/o implementare le procedure necessarie a controllare le attività nel cui ambito potrebbero essere commessi i reati previsti dal Decreto 231.

Affinché le procedure possano essere considerate idonee ad attribuire effettività al MOG nella gestione delle attività aziendali, la loro redazione deve essere caratterizzata da alcuni elementi, quali, la segregazione delle funzioni, la tracciabilità dei passaggi rilevanti del processo e un adeguato livello di formalizzazione e di diffusione all'interno dell'azienda.

Occorre, altresì, tenere a mente che spesso le Società che scelgono di adottare un MOG sono già dotate di sistemi di procedure che regolano le attività aziendali (che possono essere o meno conformi agli standard



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

internazionali ISO, OHSAS, etc.). In questi contesti è opportuno che tali procedure diventino parte integrante del MOG e, pertanto, è auspicabile un'attività di raccordo con i fini del Decreto, che può consistere nell'indicare nelle stesse gli specifici flussi informativi che devono pervenire all'OdV in relazione al processo sensibile descritto.

Quindi, quanto più dettagliata, specifica e personalizzata è la regolamentazione di ogni attività, tanto più il MOG è idoneo a svolgere la sua funzione esimente nell'ambito del processo.



Bepi Pezzulli

IL FUTURO DEI LEGALI IN HOUSE? «È SCRITTO NEI NUMERI»

Parla Bepi Pezzulli, general counsel di Italiaonline, che racconta come il lavoro di avvocato d'impresa sia a un punto di svolta per l'ingresso degli investitori stranieri

Per vedere con chiarezza pregi e difetti del proprio Paese – e così pure della sua economia – spesso serve avere la giusta distanza. La distanza di chi, per esempio, ha costruito tutta la sua carriera fuori dall'Italia come **Bepi Pezzulli**, general counsel del nuovo gruppo nato dalla fusione tra Italiaonline e Seat Pagine Gialle. L'avvocato ha, infatti, iniziato il suo percorso professionale svolgendo la libera professione a New York presso Sullivan & Cromwell e Shearman & Sterling per poi passare alla Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo come avvocato in house nella sede di Londra. Una carriera che Pezzulli ha continuato anche in BlackRock dove ha ricoperto il ruolo di direttore Emea a Londra e poi quello di direttore legale & compliance nella sede di Milano.

Eppure Pezzulli del suo Paese ha sempre continuato a occuparsi. Tra le operazioni seguite mentre era in Sullivan & Cromwell ci sono infatti alcune delle più grandi iniziative economiche degli ultimi anni come l'acquisizione di Telecom Italia da parte di Olivetti, le privatizzazioni di Enel ed Eni, la fusione tra l'americana Case e New Holland del gruppo Fiat. Operazioni importanti che hanno cambiato il panorama industriale italiano proprio come – ne è convinto – è destinata a fare anche la fusione tra Italiaonline e Seat Pagine Gialle. «Si tratta di

una delle operazioni societarie più interessanti degli ultimi anni», dice Pezzulli a **MAG**, perché presenta schemi moderni da mercato evoluto e costituisce una grande sfida per chi si occupa di diritto in house».

Quali sono le sfide più importanti che dovrete affrontare?

Come tutte le fusioni anche questa ha l'obiettivo di creare nuove economie di efficienza e questo comporterà un lungo processo di uniformazione dei processi aziendali.

Come state affrontando questo scenario?

Nonostante la fusione sarà effettiva solo dal prossimo primo giugno, noi ci siamo preparati per tempo attraverso una



«Nonostante la fusione sarà effettiva solo dal prossimo primo giugno, noi ci siamo preparati per tempo attraverso una riorganizzazione del dipartimento in modo da farci trovare pronti e gestire così nel modo migliore possibile la fusione tra i due dipartimenti in house»





AIELLO AVVOCATI ASSOCIATI

AVVOCATI PENALISTI DI IMPRESA

MILANO
CORSO MATTEOTTI, 1/A

ROMA
VIA SISTINA, 4

BOLZANO
VIA DOTTOR STREITER, 12

riorganizzazione del dipartimento in modo da farci trovare pronti e gestire così nel modo migliore possibile la fusione tra i due dipartimenti in house.

Che cosa è cambiato concretamente?

Al mio arrivo ho introdotto un'organizzazione funzionale che punta all'allineamento del dipartimento legale con le divisione di business e cioè con i clienti interni. È questa infatti, a mio parere, la chiave per riuscire a rispondere a nuove esigenze legali e gestionali sempre più evolute e complesse.



Bepi Pezzulli

Lei proviene da una lunga esperienza nel mercato anglosassone. Nota delle differenze nel ruolo e nel peso della funzione legale rispetto al nostro Paese?

Il giurista d'impresa anglosassone interviene prima perché il suo compito è davvero quello di prevenire i rischi. Al contrario quello italiano tende a intervenire quando si presenta il problema. L'in house italiano è perciò un semplice avvocato, quello anglosassone un vero manager. E poi c'è anche una differenza culturale.

Di che cosa si tratta?

Mi riferisco al fatto che sia in Usa che in Uk la funzione legale non viene vista come un centro di costo ma come un vero partner del business. In questi Paesi si lavora a matrice, un sistema che prevede un ruolo e una funzione precisa per tutte le varie leve di cui si compone l'organizzazione di una società, compresa quella legale. E in quest'ottica il suo compito non è solo quello di occuparsi della parte burocratica, ma al contrario consentire alla società di fare business in maniera sicura ed efficiente.

E invece in Italia?

Nel nostro Paese il legal si occupa troppo spesso di burocrazia e poco di business ma, secondo me, le cose sono destinate a cambiare. Siamo infatti alla vigilia di un grande cambiamento per la cultura aziendale italiana grazie all'apertura agli investitori stranieri. E questo porterà come conseguenza un'uniformazione della pratica legale in house.

In realtà in Italia il ruolo di giurista in house è spesso affidato a professionisti junior. È sicuro che le aziende del nostro Paese abbiano davvero le capacità e la volontà di dotarsi di una funzione legale di questo tipo?

La questione è più ampia e si lega al fatto che in Italia domina la piccola e media impresa. E, nella maggior parte dei casi, si tratta di società bancocentriche che non si ritengono forti abbastanza da aprirsi al mercato e ai fondi di investimento. In questo quadro di riferimento la funzione legale ha chiaramente minore valore aggiunto. Ma nel momento in cui le pmi diventeranno più moderne e si apriranno al capitale straniero, allora anche la funzione legale maturerà.

Ma, al di là del ruolo delle pmi, non sono i giuristi d'impresa stessi ad avere una parte di responsabilità rispetto a questo sottoutilizzo della loro funzione?

Sì, ma questo accade perché c'è un problema a livello di formazione. Gli avvocati italiani sono, infatti, principalmente dei giuristi, senza approfondite conoscenze finanziarie o contabili. Tuttavia, quando si lavora in azienda e si devono dare pareri legali può essere molto utile avere la capacità di valutare il valore sottostante.

E magari anche conoscere l'industry...

Esatto. Per fare il giurista d'impresa è fondamentale essere uno specialista di quell'industry perché per redigere un contratto non basta conoscere le clausole legali ma anche

quelle commerciali. E solo diventare dei veri esperti di quel settore ti consente di fare richieste che siano in linea con il mercato.

Secondo lei è utile misurare le performance di un ufficio legale o si rischia di esporsi a critiche e giudizi?

Io penso che la base del libero mercato sia la competizione e, in quest'ottica, penso che anche gli avvocati debbano di mostrare il proprio valore e allinearsi agli obiettivi e ai risultati delle altre linee di business.

Che cosa è cambiato nella gestione dei consulenti esterni con il suo arrivo?

Prima del mio arrivo non si utilizzava lo strumento del panel. Oggi invece ci siamo uniformati alle best practice internazionali e, in questo modo, anche ai benchmark del mercato allineando così la spesa legale.



«Siamo alla vigilia di un grande cambiamento per la cultura aziendale italiana grazie all'apertura agli investitori stranieri. E questo porterà come conseguenza un'uniformazione della pratica legale in house»





Bepi Pezzulli

Gli studi legali le sembrano pronti a competere a questo livello per avere un mandato?

Diciamo che in Italia gli studi legali sono ancora molto legati all'idea di un capitalismo di relazione. Oggi il business si fa con la trasparenza, l'efficacia e soprattutto con un'offerta economica competitiva che non significa però a ribasso.

Qual è la differenza?

La differenza sta nella capacità dello studio di identificare il reale valore di quello che il dipartimento in house gli sta chiedendo, senza fare ricorso alle solite tariffe standard. Il problema è che spesso i consulenti esterni faticano a fare questo perché non sempre sono specialisti di quell'industry e non sono - come dicevamo prima - altrettanto pratici di numeri quanto lo sono di diritto.

Che altro manca, secondo lei, agli studi italiani?

Forse la capacità di offrire al cliente un vero valore aggiunto e diventare così un business partner. Per esempio: se un ufficio legale volesse invitare 20 studi per affidare un mandato e chiedesse loro di essere il più convincenti possibili, la maggior parte si affiderebbe a un power point per illustrare le proprie competenze. Ma questo non è quello che cercano gli in house.

E cosa vogliono?

Noi avremmo bisogno di uno studio che porta idee nuove e che ci sappia spiegare, ad esempio, come quella norma possa offrire un vantaggio competitivo alla nostra azienda o come una nuova giurisprudenza apra prospettive alla gestione del rischio d'impresa.

E quanti sono gli studi che sanno offrire questo?

Non moltissimi. Ma ho fiducia che le cose stiano cambiando.

Da dove si dovrebbe partire, secondo lei, per favorire questa trasformazione?

Bisognerebbe che gli studi iniziassero – cosa che più di qualcuno sta per fortuna già facendo – a istituzionalizzarsi, uscendo dalla logica del dominus e delle relazioni personali. Inoltre l'ordine degli avvocati dovrebbe prendere coscienza del fatto che la legge professionale non è più in linea con il mercato. Gli studi legali dovrebbero infatti poter usare delle forme societarie che consentano davvero di creare valore all'interno dell'economia. 🏢

UN MERCATO A GEOGRAFIE VARIABILI

La stagione delle “bandierine” è tramontata. Oggi l’espansione territoriale degli studi legali italiani è considerata una concreta opportunità per incrementare il giro d'affari



Un comparto in cerca di spazi. L'avvocatura d'affari prova a smarcarsi dall'immobilismo del mercato e gioca una partita inedita.

Oggi la domanda che gli studi legali si pongono non è più “come” si cresce, ma “dove” si cresce. Allargando ulteriormente il focus delle strategie messe in atto negli ultimi anni e che, dopo il passaggio dalle aree di pratica alle industry, ora si amplia fino a inglobare veri e propri obiettivi geografici.

Il tema del raggio d'azione di uno studio, inteso proprio in senso fisico, si sta rivelando molto più essenziale di quanto

non lo sia stato fino a questo momento. In passato, infatti, l'espansione territoriale o addirittura all'estero degli studi legali italiani somigliava e si sovrapponeva a politiche di immagine tese a rafforzare la reputazione di un'associazione come player nazionale o addirittura internazionale.

Rispetto alla stagione delle “bandierine” oggi ci troviamo a vivere una fase in cui l'espansione territoriale degli studi legali italiani è considerata una concreta opportunità per incrementare il giro d'affari dell'organizzazione andando a rispondere a sacche di domanda che al momento non viene soddisfatta dall'offerta presente.

L'esistenza di un'opportunità è chiara ed evidente. Parlano i dati. Mediamente, il 75% del fatturato degli studi legali italiani è originato a livello locale. Solo l'11% a livello nazionale e appena il 2,3% a livello internazionale ([si veda il numero 55 di MAG](#)).

L'intuizione che sta attraversando la parte più dinamica dell'avvocatura nazionale è che nessuno di questi ambiti geografici possa essere considerato saturo così com'è e che in ciascuno di questi ambiti gli studi legali possono giocare un ruolo diverso da quello degli operatori già presenti e così facendo sollecitare una domanda di servizi e assistenza che fino a questo momento è rimasta sopita, inespressa o talvolta delusa.

La cosa più rilevante è proprio questa. Il trend che abbiamo intercettato (e che viene ben rappresentato dai tre articoli che seguono) non si concentra su un'unica direttrice. Ma vede gli studi del territorio, ovvero con storia e radici ben piantate al di fuori di Milano cuore pulsante dell'avvocatura



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

d'affari italiana, affacciarsi, investire e crescere nel capoluogo lombardo. E poi gli studi milanesi e romani lavorare alla costruzione di un modello nuovo di law firm diffusa attivando sinergie con gli operatori locali. Per non parlare delle realtà che aprono sedi all'estero: da Londra, ormai divenuta una base operativa imprescindibile per chiunque operi nel mercato della consulenza legale d'affari, fino a mete più esotiche come Teheran o Maputo.

Verso Milano

Solo a titolo d'esempio e senza la pretesa, in questa sede, di essere esaustivi, possiamo ricordare tra le operazioni più recenti ascrivibili al primo fenomeno l'investimento nella sede milanese appena realizzato dallo studio bustocco Albè e Associati ([e che raccontiamo nel dettaglio nel pezzo che segue](#)). Ma anche l'apertura a Milano di Poggi & Associati, studio di commercialisti bolognesi che nel capoluogo lombardo ha deciso di investire soprattutto nell'area legale affidando la guida della sede a **Monica**



Monica Montironi



Pietro Buccarelli



Luca Jeantet

Montironi, ex Nctm. Altri commercialisti che stanno rafforzando la loro presenza e visibilità a Milano sono i professionisti dello studio Agfm di Parma. Mentre tra gli avvocati abbiamo registrato di recente il rafforzamento della sede di Milano dei torinesi di Tosetto Weigmann, con l'ingresso di **Fabio Alberto Regoli** e la crescita delle insegne baresi come Polis avvocati e Loconte & Partners che ha da poco messo a segno il lateral hire di **Luca Giancola** da BonelliErede.

Sul territorio

Ma sono numerosi anche gli studi nazionali che stanno puntando sul

territorio. Finora l'operazione era riuscita, tra i pochi altri, a LS Lexjus Sinacta e a Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners che oggi conta oltre alle sue sedi di Milano e Roma una presenza consolidata e proficua anche a Bologna, dove operano i soci **Pietro Buccarelli** e **Federico Dettori**; a Padova dove, tra gli altri ci sono **Paolo Brugnera**, **Paolo Gnignati** e **Marco Malipiero**; e a Torino dove conta sulla presenza di professionisti com **Luca Jeantet**, **Moreno Martini** e **Luca Mastromatteo**. Sempre a Torino è stata realizzata una delle operazioni più riuscite degli ultimi anni da parte di uno studio legale milanese: ci riferiamo all'integrazione



Andrea Gandini



Massimiliano Danusso



Laurindo Saraiva

tra Pedersoli e un gruppo di ex Grande Stevens tra cui spiccano i nomi di **Andrea Gandini**, **Carlo Re**, **Eugenio Barcellona** e **Mario Napoli**. Per venire a tempi più recenti, sono senz'altro da segnalare le aperture di LabLaw a Napoli e Bari ([si legga l'intervista nelle pagine seguenti](#)) e l'apertura a Verona di Legalitax che ha investito su un team di 16 professionisti tra cui i soci **Maurizio Cimenti**, **Roberto Limitone** ed **Eugenio Salvi**.

Dalla city all'Africa

Il trend più intenso, però, in questo momento è ancora quello degli investimenti all'estero. Londra la fa

da padrona. L'ultimo arrivo ([come raccontiamo in esclusiva qualche pagina più avanti](#)) è quello dello studio Lms guidato da **Fabio Labruna**. Ma nei mesi scorsi abbiamo registrato e dato notizia delle aperture di Gattai Minoli Agostinelli e Legance nonché degli investimenti di Grimaldi e BonelliErede che ha affidato la propria sede nella City a **Massimiliano Danusso**. Non mancano, poi, iniziative più esotiche. L'Iran, meta gettonatissima soprattutto tra le boutique, ha visto arrivare da poco gli studi GN

Lex, Martelli e Vbl. Ma l'operazione più avanguardistica, messa a segno finora nell'ultimo anno è quella di Gitti Raynaud che si è dotata di una base operativa a Maputo, in Mozambico dove è presente con l'of counsel **Laurindo Saraiva**. Mete inconsuete anche per Pavia e Ansaldo che è sbarcato a Barcellona e Negri Clementi che ha aperto a Praga. Mentre Tonucci & Partners prosegue nel consolidamento del suo posizionamento nell'Est Europa e in particolare nei Balcani con l'apertura di una sede in Serbia. 🇷🇸





ALBÈ e quell'opportunità chiamata MILANO

Nuova sede per lo studio fondato all'inizio degli anni Novanta a Busto Arsizio che ora punta a crescere anche nel capoluogo lombardo senza perdere la propria identità

Milano? È una sfida che si può vincere. **Giorgio Albè**, 60 anni e una carriera lunga trent'anni, è partito da Busto Arsizio e ora punta a crescere a Milano. Assieme al suo studio, l'avvocato rappresenta quella classe professionale che dalla "provincia" sta conquistando progressivamente spazi di mercato anche nelle principali

piazze del Paese, proponendo un modello di assistenza legale competitivo sul fronte della qualità e dirompente su quello dell'empatia con i clienti.

Presente già da diverso tempo a Milano, lo studio ha appena investito in nuovi spazi, dando vita a una sede che incarna una dichiarazione d'intenti: crescere anche all'ombra della Madonnina.

Lo studio, come detto, è nato a Busto Arsizio. Erano gli inizi degli anni Novanta, quando Albè decise di lasciare la realtà in cui aveva lavorato sino ad allora per mettersi in proprio.

Le sedi e l'attività

L'associazione professionale poi è stata creata nel 2010. Busto è stata il centro dell'attività per anni. E oggi è arrivata la decisione di aprire a Milano. «La mentalità di Milano è particolare. Presenta opportunità e di lavoro che in provincia non ci sono», dice Albè a *MAG*. Ovviamente la scelta di compiere questo passo è arrivata «nel momento in cui abbiamo maturato una solida base di clientela milanese, altrimenti non avrebbe avuto senso». Oggi, fatta 100 l'attività dello studio, il 35% del lavoro ruota attorno a Milano, il 45% a Busto Arsizio e il resto a Como. Qui lo studio non ha un numero particolarmente elevato di clienti ma «quelli che abbiamo sono importanti e ci danno parecchio da fare», prosegue l'avvocato.



Giorgio Albè

«La nostra esperienza ci ha dimostrato che, a prescindere dalle conoscenze, il riconoscimento delle capacità professionali è più facile in una situazione più spersonalizzata rispetto al contesto di provincia»

Il merito vince

Milano è una città aperta. E questo rappresenta una grande opportunità per chi voglia provare a inserirsi nel mercato. «La nostra esperienza ci ha dimostrato che, a prescindere dalle conoscenze, il riconoscimento delle capacità professionali è più facile in una situazione più spersonalizzata rispetto al contesto di provincia». Spesso i clienti che «vengono da noi sono clienti che non conosciamo e che ci raggiungono perché hanno sentito parlare di noi».

Ma la concorrenza è maggiore

Altra faccia della medaglia, ovviamente, è l'alto livello di competizione. Se a Busto Arsizio e in generale nella provincia di Varese lo studio Albè è uno dei più grossi su piazza, a Milano l'organizzazione deve misurarsi con numerosi concorrenti di stazza pari se non superiore. «Ma dal punto di vista delle competenze e della preparazione siamo certi di poter giocare alla pari con buona parte degli altri player». E poi, uno studio “di provincia” ha delle caratteristiche che lo possono distinguere dai suoi concorrenti “di città”.



UN ANNO DI BUSINESS

Operazioni annunciate
tra il primo gennaio
e il 25 marzo 2016

01
2016

Congregazione delle Suore Infermiere dell'Addolorata

Albè e Associati ha assistito la Congregazione delle Suore Infermiere dell'Addolorata di Como, che gestisce l'Ospedale Valduce, nella vendita della storica RSA (residenza sanitaria assistenziale) per anziani “Villa Stefania” sul Lago di Como alla Cooperativa Sociale Coopselios di Reggio Emilia.

08
2016

Landini Calzature

Albè & Associati ha assistito Landini Calzature nel processo di riorganizzazione che ha portato alla chiusura di sei punti vendita, curando, dapprima, il ricorso agli ammortizzatori sociali e, in seguito, la procedura di licenziamento collettivo del personale risultante in esubero, gestendo le relazioni sindacali.

«La più importante», dice l'avvocato, «è la capacità di stabilire una relazione più stretta con il cliente in termini di vicinanza: noi ci sediamo accanto al cliente non di fronte, pur restando ognuno nei propri ruoli». Poi c'è la questione "prezzi". «Le tariffe di studi che arrivano dalla provincia sono più basse», dice Albè. E i clienti milanesi pagano le stesse cifre che pagano quelli di Busto o di Como.

Lateral hire in arrivo

Lo studio Albè ha una impostazione multidisciplinare. Conta circa 25 professionisti e nell'ultimo anno ha realizzato un fatturato di circa 2 milioni di euro (+7% secondo le stime di *legalcommunity.it*). A Milano, nel corso dell'anno, sarà operativo un team di almeno sei professionisti che tra gli altri vedrà la presenza fissa di **Gianluca Albè** e a seguire della socia **Chiara Viale**.

11
2016

Nupi Industrie Italiane

Albè e Associati ha assistito nella definizione del premio di risultato per il triennio 2015-2017 Nupi Industrie Italiane. L'accordo prevede un meccanismo di retribuzione variabile legato al raggiungimento di risultati aziendali con applicazione di un moltiplicatore/demoltiplicatore, sviluppando così la partecipazione dei lavoratori.

12
2016

Congregazione delle Suore Infermiere dell'Addolorata

Albè & Associati ha assistito la Congregazione delle Suore Infermiere dell'Addolorata di Como nell'affitto del ramo d'azienda inerente i servizi informatici alla società E - Digital Services, appartenente al Gruppo Manutencoop. Contestualmente è stata affidata l'esecuzione in appalto del servizio informatico.

12
2016

Betafence Italia

Albè & Associati ha assistito Betafence Italia nella definizione del premio di risultato per l'anno 2016. L'accordo prevede forme di retribuzione aggiuntive legate alla produttività ed alla qualità, con un sistema percentuale, sviluppando così la partecipazione dei lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi industriali.



Gianluca Albè



Chiara Viale

«Qui a Milano vogliamo essere uno studio “normale” ovvero autonomo. Milano deve essere una sede capace di reggersi sulle proprie gambe» afferma Albè. La compenetrazione con la sede di Busto ci deve essere ma soprattutto sul piano culturale e procedurale. «Pensiamo di prendere delle persone per la sede milanese». Almeno tre. Ma non è escluso l'arrivo di profili anche con una seniority da soci. In questo caso, però, il numero di ingressi potrebbe essere superiore.

La difesa dell'identità

Le selezioni sono molto attente: «Vogliamo che chiunque si unisca al gruppo viva anche un po' a Busto prima di insediarsi a Milano». L'obiettivo è far sì che questi professionisti entrino nello spirito dello studio così come è stato creato e riescano a replicarlo in certo qual modo anche nella city meneghina. 🍷



finance community

Il primo strumento di informazione sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

LABLAW

la corsa continua

Si rafforza l'identità territoriale. Nuove aperture a Bari e Napoli. Dieci anni di storia alle spalle. E un futuro che scommette sull'Italia. Rotondi e Failla illustrano a *MAG* la strategia dello studio che ha chiuso il 2015 con un fatturato di 6,5 milioni



Francesco Rotondi e Luca Failla

Un mercato difficile. Dove cresce la concorrenza. E non sempre l'attività professionale viene remunerata adeguatamente. È il diritto del lavoro. Si tratta di uno di quei settori dove la ricerca di nuovi spazi di mercato è diventata essenziale così come la capacità di attuare strategie innovative per distinguersi in un

contesto dove gli spazi per la crescita di uno studio legale sono cambiati e, per certi versi, si sono spostati. A descrivere lo scenario e a raccontare la loro strategia sono **Francesco Rotondi** e **Luca Failla** che, 10 anni fa, hanno fondato Lablaw, una delle più quotate e innovative realtà del mercato giuslavoristico italiano.

Come si è arrivati alla svendita di questa tipologia di attività legale? «Difficile dare una risposta univoca», dice Rotondi a *MAG*. «Tanti professionisti italiani non sono riusciti a portare a dignità di “voce di costo” il diritto del lavoro». Poi c'è il problema dei prezzi. Qui interviene Failla: «A svendere il labour come commodity sono stati spesso gli studi legali multidisciplinari che, solitamente, hanno il loro driver principale nel m&a». Il che però ha inevitabilmente un riflesso sul mercato. «Ed è proprio questo il problema», tuona Failla, «perché così facendo si crea un benchmark che poi diventa il prezzo di quel servizio sul mercato».

In questo scenario complesso, Lablaw come si è mosso?

Francesco Rotondi: Noi siamo andati bene. Abbiamo continuato a consolidare il nostro posizionamento di mercato e a innovare.

Sì, ma strategicamente?

FR: Semplice, siamo andati a vedere dove c'era domanda di assistenza legale in ambito giuslavoristico. E lì abbiamo cominciato a investire.

Quando dice “dove”, lo dice in senso geografico?

FR: Certamente. Il mercato c'è. Ed è in Italia. Che non è solo Milano. Questa è stata la chiave di volta. La nostra intuizione. L'economia del territorio è ricca di opportunità.

L'ultima mossa su questo fronte è stata l'apertura di una sede Lablaw a Bari...

FR: Esatto. Apertura che ha di poco seguito quella di Napoli. La logica della territorialità l'abbiamo sempre sostenuta. Lo studio deve essere presente, parcellizzato, nel territorio per essere vicino a fette di mercato inesplorate con problematiche di diritto del lavoro enormi.

Di che genere di problematiche parliamo?

FR: Si tratta a volte di problematiche legate a fasi di crisi ma in molti altri casi si tratta di questioni legate allo sviluppo e alla crescita delle aziende.



Francesco Rotondi

«Siamo andati a vedere dove c'era domanda di assistenza legale in ambito giuslavoristico. E lì abbiamo cominciato a investire»

SEDI DI LABLAW IN ITALIA



Continuerete su questa strada?

Luca Failla: Il mercato del lavoro è un mercato territoriale. E noi grazie a questo approccio stiamo crescendo. Abbiamo chiuso il 2015 a 6,5 milioni di fatturato e nel primo trimestre di quest'anno abbiamo già fatto +30% rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso.

Il mercato c'è...

LF: Ma bisogna andarselo a cercare. Bisogna essere flessibili, riuscire a fare la scelta giusta e questa non è una cosa banale. Ma la territorialità per noi è sempre stata un driver. Non a caso siamo stati i primi ad aprire a Roma.

A proposito di Roma, dopo l'uscita di Nicola Petracca cosa pensate di fare? Riaprirete uno studio con insegna Lablaw?

LF: Questo è un tema interessante. Perché a differenza delle sedi in Puglia, Veneto, Campania, Abruzzo e Liguria, che sono molto operative e da cui riceviamo già segnali interessanti di sviluppo, Roma è un mercato a sé.

Ovvero?

LF: Roma è un mercato particolare. L'apertura a Roma era stata una mossa necessaria perché lo studio voleva diventare nazionale. E poi



Luca Failla

«Roma ha un mercato labour complicato. Secondo noi in tendenza regressiva. Mentre il mercato labour nazionale è in crescita»

internazionale ([si veda il box](#), ndr). Quindi è stato un passaggio obbligato. Oggi, pur non avendo più una sede a Roma, siamo sicuramente percepiti come uno studio nazionale e una realtà internazionale.

Quindi non vi serve più essere a Roma?

LF: Non ci serve più in quell'ottica. Dopodiché non è escluso che si decida di riaprire a Roma. Ma, nel caso, sarà una cosa diversa.

Cioè sarà un ufficio come quelli di Bari, Chieti, Genova ecc?

LF: Dovrà essere una sede che non serva solo a piantare una bandierina e a dire siamo un player nazionale. Ma dovrà essere concepita con logiche di sviluppo congiunto. Magari anche con studi attivi in settori limitrofi. Magari anche con uno studio che non si occupi di diritto del lavoro.

Un po' quello che volevate provare a fare con Cernelutti...

LF: Roma ha un mercato labour complicato. Secondo noi in tendenza

regressiva. Mentre il mercato labour nazionale è in crescita.

Come funziona il vostro modello di espansione sul territorio? Arrivate con il vostro marchio e operate in una sorta di joint venture con professionisti locali? Non c'è il rischio di conflitti di interesse con i partner locali?

LF: Comincio dall'ultima questione. Nel momento in cui un professionista locale apre all'interno di Lablaw, diventa un professionista di Lablaw. Quindi, quando apre un mandato lo fa come Lablaw.

Siete una sola squadra?

FR: Esatto, il partner è un partner di Lablaw e gli associate sono collaboratori di Lablaw.

Perché avete scelto questo modello?

LF: La scelta che abbiamo fatto è una scelta di grande rispetto per il territorio. Crediamo molto nel fatto che sul territorio debbano operare avvocati che

ci vivono, che lo conoscono, che hanno le relazioni giuste e che possiedono il “vocabolario locale”.

Come scegliete i partner locali?

FR: I nostri partner locali, prima di diventare tali, trascorrono un periodo di assimilazione del nostro modello in cui fanno propria la modalità di allocazione del servizio, l'organizzazione e lo stile di Lablaw. Una volta che questo percorso è stato compiuto, questo professionista e il suo team diventano Lablaw.

Ma gli studi dei vostri partner locali mantengono il loro brand?

LF: I loro studi esistono all'interno di Lablaw. Io e Stefano Torchio lavoriamo assieme dalla fine degli anni Novanta. Il brand Lablaw gli consente di tener testa alla concorrenza degli studi milanesi o romani che sempre più sono andati a lavorare a Genova. Il nostro marchio gli ha consentito non solo di mantenere la sua clientela ma di acquisirne dell'altra. E questo modello è stato replicato a Padova con **Ezio Bisatti** e in Abruzzo, con **Bonanni Lamparelli**.

Operano come Lablaw e quindi rappresentano lo studio sul territorio...

FR: Certo, per questo ci accertiamo che anzitutto condividano tutto un modus operandi. Anche perché poi condividono il nostro database e tutti i nostri strumenti operativi e di marketing. Poi ci sono i nostri accordi interni, ma quello è un altro discorso.

UNA BASE NEGLI EMIRATI

Territorio e internazionalità non sono due opzioni strategiche antitetiche. E Lablaw le ha coltivate entrambe. Prima costituendo L&E Global come alleanza intenzionale. E ora puntando a un progetto innovativo sul Medio Oriente. Lo studio ha lanciato il progetto “Lablaw Emirates” con basi operative a Dubai e Abu Dhabi per affiancare le aziende che intendono operare nei mercati del Medio Oriente. Dagli Emirati Arabi Uniti al più ampio GCC (Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Oman e Qatar). Lablaw, così, diventa capofila di un progetto che viene realizzato in partnership con società e professionisti che agiscono da molto tempo in quest'area: Sdac Consulting (società di consulenza legale e fiscale con sede a Dubai e Londra) e Profile Middle East (società con sede ad Abu Dhabi specializzata nei servizi di supporto alle imprese). Grazie a queste partnership strategiche, Lablaw Emirates punta ad affiancare tutte le imprese che vogliono lavorare con successo nel Middle East. Altro aspetto fondamentale di LabLaw Emirates è il supporto alle aziende anche nel reperimento di eventuali finanziamenti, pubblici o privati, nell'ottica di razionalizzare i costi della internazionalizzazione. Del progetto si occupa direttamente il partner di LabLaw **Sandro Lamparelli**, presenza costante nell'area.



Come funzionano i vostri accordi: non sono soci formali?

LF: Sono dei partner con dei livelli di partecipazione che sono modulati a seconda degli accordi presi e dei livelli di integrazione che crescono solitamente con il passare del tempo.

L'equity?

FR: Aprire l'equity è un altro discorso. Perché l'equity è un'assunzione di responsabilità imprenditoriale.

Ora tagliate il traguardo dei dieci anni. Qualcuno non ci avrebbe scommesso...

LF: Lablaw ha avuto dieci anni importanti. Lo studio ha avuto una forte crescita. Ha perso dei pezzi. Ne ha guadagnati degli altri. E i prossimi dieci saranno molto diversi da quelli passati. Il mercato è cambiato. Noi abbiamo dieci anni di più.

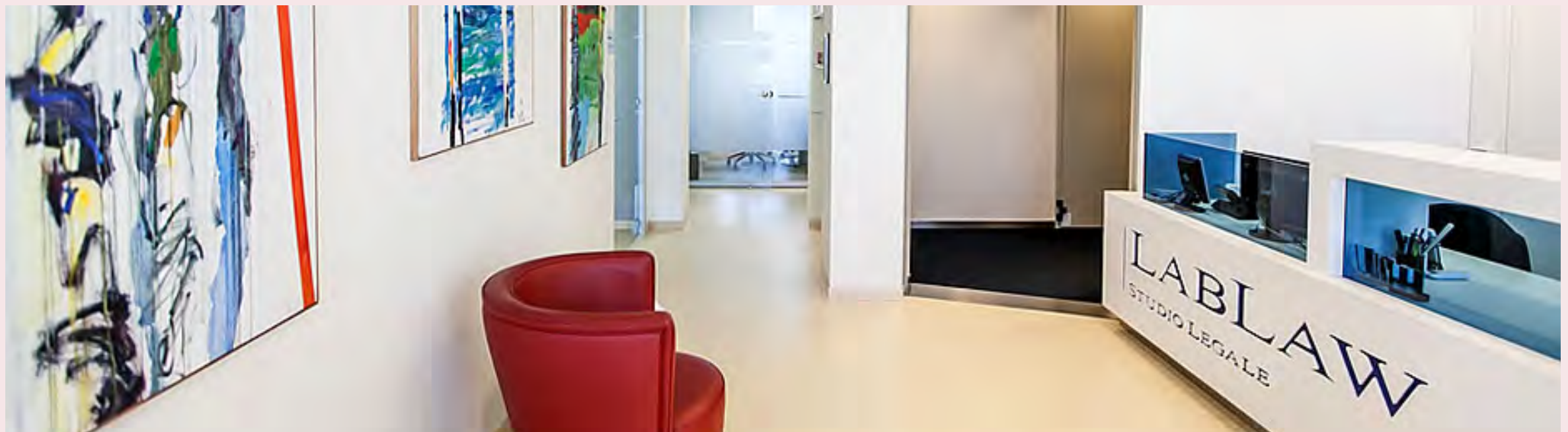
Possiamo parlare di un nuovo inizio?

LF: Lablaw in qualche modo è sempre stata percepita come una realtà in costante fase di start up. Nel frattempo siamo decollati.

E abbiamo avuto, come tanti, degli alti e dei bassi. Oggi siamo sicuramente in una fase 2.0. Il Lablaw di oggi è uno studio più forte rispetto a dieci anni fa.

Che studio siete?

LF: Lo studio di oggi, con sei uffici, 56 persone e una presenza internazionale, ha una struttura che si è consolidata. Siamo un'organizzazione che non deve più dimostrare nulla a nessuno. Ci siamo. Abbiamo rivoluzionato questo mercato. E continuiamo ad avere una forte progettualità. 🌐



LMS apre a Londra

Resident partner sarà Renato Nazzini. A regime l'ufficio conterà un team di otto persone. Labruna: «Si tratta di una mossa che certifica il carattere internazionale dello studio»



Roma? In questo momento è una piazza ferma. Meglio investire su Londra. Soprattutto se c'è la possibilità di valorizzare delle professionalità e se si dispone di un business case interessante.

Fabio Labruna, managing partner di Lms, ha le idee chiare. E pensa in modo pratico. «Essere presenti con una sede a Londra», racconta a *MAG*, «certifica il carattere internazionale di uno studio legale, inoltre facilita i rapporti con i clienti che sono basati oltremarina e con i colleghi con cui si collabora».



Fabio Labruna



Renato Nazzini

Nazzini, resident partner

Ma se Lms ha scelto di aprire la sua prima sede all'estero nella capitale finanziaria d'Europa non è solo per ragioni d'immagine. Lms Llp nasce («dopo sei mesi di adempimenti burocratici per ottenere la licenza dalla Law Society») attorno a un business case ben definito, legato all'attività del socio **Renato Nazzini**.

Dal 2011 in Lms, Nazzini è professore al Kings College di Londra, conosce bene la piazza, ha forti relazioni locali ed è attivo sul fronte antitrust, litigation e arbitrati.

L'avvocato sarà il resident partner dello studio che nella City partirà con un progetto di business incentrato anzitutto sul contenzioso in sede giudiziale e stragiudiziale. Sempre a Londra, infatti, opera il senior counsel **Barry E. Hawk**.

«La base di Londra», racconta ancora Labruna, «servirà anche come polo di aggregazione per i clienti internazionali e nel breve sarà oggetto di nuovi investimenti». Pur rimanendo una sede piccola, infatti, quella londinese dovrebbe arrivare a contare almeno un altro socio e cinque o sei associate. «Se il mercato lo consentirà», dice Labruna, «continueremo a crescere senza però perdere la nostra identità».

Idenvefinita

Da un paio d'anni lo studio sembra avere trovato la sua dimensione e la sua identità. Conta circa 50 professionisti e ha un giro d'affari, secondo le stime di *MAG*, di poco superiore ai 10 milioni.

Lms, dopo l'uscita dei soci romani (passati in Lombardi Molinari a inizio 2014, si veda il [numero 1 di MAG](#)), è rimasto uno studio full service ma concentrato in tre aree di attività specifiche, a cominciare dal private

««La base di Londra servirà anche come polo di aggregazione per i clienti internazionali e nel breve sarà oggetto di nuovi investimenti»

equity. Nel corso dell'ultimo anno, lo studio ha assistito, fra gli altri, Hat nell'ingresso in Luxy, Augens Capital nell'acquisizione di Delta Med e CapVest nel deal Balconi.

Poi ci sono il litigation (che dopo l'ingresso del senior counsel **Cesare Degli Occhi** è arrivato a contare su un team di 15 persone) e il tax che, con il team guidato dall'ex general counsel di Ford, **Felice D'Acquisto**, sta «crescendo molto e performando in maniera efficace», sottolinea Labruna.

A proposito di Roma, invece, l'avvocato fa sapere che l'attuale presenza dello studio è più che sufficiente. «Per il tipo di studio che siamo», spiega Labruna, «non è una piazza con un mercato



Felice D'Acquisto



Annalisa Esposito



Tommaso Amirante

che presenta possibilità di crescita in questo momento. La nostra presenza, con i soci D'Acquisto e **Annalisa Esposito**, è sufficiente a coprire la piazza».

Obbligo di prudenza

Del resto, ribadisce Labruna, è il mercato italiano a non essere

in una fase d'espansione. «Si naviga a vista, fare progetti a due o tre anni è molto ambizioso ma anche molto difficile perché, se vogliamo essere sinceri, oggi come oggi si ha una visibilità su quanto potrà accadere al massimo da qui a sei mesi».

Insomma, la prudenza è d'obbligo. Ma questo non significa restare immobili come dimostra la decisione di aprire a Londra. E quella di aprire a nuovi soci, come accaduto lo scorso anno con l'arrivo di **Tommaso Amirante**. «Lo studio sta funzionando», dice Labruna, «perché la partnership è affiatata.

Tutto è molto più semplice quando il gruppo lavora a un progetto in cui crede e che condivide». Resta però il fatto che l'Italia è un mercato che cresce a rilento e in cui la concorrenza è sempre più numerosa. Ma questo non smuove l'avvocato: «La concorrenza c'è, ma la risposta è continuare a dare servizi di qualità e ad alto valore aggiunto». 🏢



LA POLONIA?

Un'opportunità da 10 miliardi di euro

Per Piero Cannas, fondatore della società di consulenza Global Strategy e presidente della Camera di commercio italiana in Polonia, sono sempre di più le aziende italiane attive nel Paese

Se l'economia europea stenta ancora a riprendersi, c'è un nuovo dinamismo che proviene dall'Est ed è potenzialmente in grado di dare una scossa all'intero sistema. Nel 2015 Paesi come Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Slovenia, Ungheria, Croazia, Romania e Bulgaria sono cresciuti del doppio rispetto alla media europea (1,6%) e per l'anno in corso la previsione è di un +1,7%. Il loro è uno sviluppo che non sembra destinato ad arrestarsi soprattutto grazie al



supporto di Bruxelles tramite i fondi comunitari, risorse preziose che questi Paesi, a differenza di altri, hanno saputo sfruttare al meglio ottenendo somme (nuovi finanziamenti fino al 2020) che in alcuni casi sono state pari al 5% del loro Pil. La locomotiva di tutta questa area è la Polonia, il Paese più grande e la maggiore economia dell'Europa centro-orientale (di cui produce circa il 40% del Pil) che nel 2015 ha registrato una crescita pari al 3,5%.

Export per 10 miliardi di euro

«La Polonia è stata fra le migliori nazioni per quanto riguarda l'uso dei fondi europei», spiega **Piero Cannas**, presidente della Camera



Piero Cannas

di commercio e dell'Industria italiana in Polonia, fondatore della società di consulenza Global Strategy e presidente di Global Strategy Poland. «In totale il Paese ha speso circa 60 miliardi di euro, il 97,1% dei fondi a disposizione – aggiunge - e per il 2020 la cifra complessiva dovrebbe aggirarsi intorno ai 103-104 miliardi».

Stando ai dati riportati da Sace, la Polonia rappresenta

il nono mercato di destinazione per l'export italiano, seconda in Ue con una quota del 5,3% (il primo esportatore è la Germania con il 21,7%). In soldoni, lo scorso anno l'Italia ha esportato in Polonia beni e servizi per 10,8 miliardi di euro e per il 2018 si stima un incremento di ulteriori 4,1 miliardi.

Sono numeri che fanno capire come il mercato polacco sia un terreno pieno di potenzialità per l'impresa italiana, nonostante il Paese debba ancora fare i conti con profondi problemi strutturali come il basso tasso di occupazione, la trasparenza a volte scarsa della pubblica amministrazione e la complessità del sistema fiscale. Tutte questioni che però non sembrano rallentare la voglia di Est Europa da parte delle aziende nostrane, un'area di interesse «non solo per quanto riguarda la delocalizzazione della produzione, come avveniva in passato, ma anche dal punto di vista commerciale e in ottica di internazionalizzazione», precisa Cannas. Oggi in Polonia operano circa 2 mila aziende italiane di diverse dimensioni e distribuite in vari settori, oltre ai grandi gruppi come Fiat-Fca, presente a Varsavia dal 1992, Astaldi e Salini Impregilo.

Una presenza indispensabile

Proprio per sfruttare le opportunità del mercato polacco e in generale dell'Est Europa, Cannas, con la sua boutique Global Strategy, fondata assieme ad **Antonella Negri-Clementi**, presidente e amministratore delegato della parte italiana, e **Marco Marinoni**, ha deciso di essere presente sul territorio e posizionarsi come

finance community

Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



Gatti Pavesi Bianchi



CLEARY
GOTTLIEB



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



Antonella Negri-Clementi

collegamento tra le medie aziende italiane e la regione. «Operiamo in Polonia fin dalla fondazione di Global Strategy – raccontano Cannas e Marinoni – seguendo il mercato dall'Italia durante i primi quattro anni di gestione. Dal 2012 però abbiamo sentito la necessità di un'alternativa più strutturata, così, per avere una presenza diretta

a Varsavia, abbiamo deciso di avviare Global Strategy Poland». Un modo per presidiare il mercato e rispondere alla «richiesta crescente da parte delle aziende – raccontano – che hanno voglia di conoscere e investire nel Paese non solo per trovare alternative al mercato italiano ma proprio per seguire obiettivi di crescita». In Polonia la boutique, che agisce indipendentemente rispetto alla controparte italiana, conta cinque professionisti: quattro polacchi e un'ucraina, «perché è fondamentale avere qualcuno del posto che conosca bene il mercato e le abitudini dei consumatori polacchi».

Il mercato ideale per la media impresa

Ma quali sono le aziende interessate ad aprirsi o a rafforzarsi

nell'area Est europea? Come spiegano Cannas e Marinoni, «i nostri clienti sono principalmente aziende manifatturiere interessate a internazionalizzarsi, con un fatturato compreso tra i 20 e i 300 milioni di euro e con la voglia di portare avanti operazioni di finanza straordinaria». Si tratta sia di imprese attive nel B2B, «quindi fornitori di grandi gruppi che si sono spostati in quella regione», ma anche B2C, ovvero «investitori nel settore commerciale o imprese che vogliono immettere un prodotto direttamente sul mercato». Per loro la Polonia si presenta come il «mercato ideale, innanzitutto perché è il Paese più grande per dimensione di tutto l'Est Europa, con i suoi quasi 40 milioni di abitanti», sottolinea Cannas, e poi perché «offre grandi opportunità ed è a portata di mano, al contrario di altri mercati come ad esempio l'Asia: la maggior parte delle medie aziende italiane non può infatti permettersi un tale investimento», aggiunge. La Polonia è invece un giusto mezzo in termini di offerta/spesa e, cosa ancora più importante, «lì è ancora tutto da costruire». La forte concentrazione industriale offre poi una buona base per la crescita del Paese: «Tutte le aziende e le industrie del mondo



Marco Marinoni

hanno una sede in Polonia, non solo perché è la porta di accesso all'Est europeo, ma anche perché presenta le caratteristiche di un'economia in forte crescita, un debito relativamente basso - circa il 47-49% del Pil - e una crescente domanda interna», afferma Cannas.

Dalle infrastrutture al food

A trainare la crescita della Polonia sono diversi settori produttivi, fra i quali «infrastrutture e industria», che sono poi le aree in cui il Paese ha investito maggiormente i fondi europei, ma anche «l'automotive,



un comparto in grande espansione e che vede la presenza di grandi player polacchi attivi in tutto il mondo». In Italia, ad esempio, è presente la Solaris Bus & Coach, che fattura 1,5 miliardi ed è attiva nel nostro Paese da 15 anni. Poi c'è il "bianco", quindi gli elettrodomestici, polarizzato dalla presenza di aziende come Whirlpool ed Electrolux, oltre che «l'acciaieria e il farmaceutico, un settore molto attivo in particolare nella ricerca di partner acquisitivi». In crescita è poi il food & beverage, teatro di operazioni come l'acquisizione da parte di Vinum et Alia Internationalis, braccio internazionale dell'omonimo gruppo italiano affiancato da Global

Strategy, della quota di maggioranza del marchio della ristorazione Billy's American Restaurant, brand molto conosciuto in Polonia e gestore di una catena di ristoranti specializzati in american food. Global Strategy Poland ha anche seguito come advisor e consulente l'acquisizione della catena di franchising Pijalnie Czekolady Wedel da parte di Lotte Wedel, proprietario di un brand che controlla 17 cioccolaterie e considerato uno dei marchi polacchi più famosi al mondo che opera da oltre 150 anni nel settore del cioccolato. Per Cannas lo sviluppo del food&beverage è positivo perché «indica un cambio delle abitudini dei cittadini polacchi, quindi offre grandi opportunità», tuttavia, l'ostacolo principale al pieno sviluppo del made in Italy è «l'assenza all'estero della grande distribuzione italiana», nota Cannas, che aggiunge: «Esistono tante aziende italiane del settore attive sul mercato ma manca un'entità che faccia



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.

un sistema Italia del food in termini di distribuzione, come ad esempio succede per il cibo portoghese. Per fare un esempio, la catena di ipermercati Jeronimo Martins è fra le principali in Polonia, registra un fatturato di 13 miliardi e mezzo nella regione e conta 2.800 punti vendita», aggiunge.

Business development, m&a ma anche tax

Per seguire i clienti la boutique opera «attraverso due linee di business – spiega Marinoni -, da un lato quella del management consulting per le aziende sul territorio, sia italiane che di diritto polacco, dall'altra quella di business development per imprese italiane che vogliono lavorare in quel mercato». La boutique fornisce inoltre «supporto all'investimento, assistenza in operazioni di m&a, che sono prevalentemente buyside per aziende italiane e sellside per quelle polacche, in particolare con fondi di private equity». Dall'inizio dell'attività, il gruppo ha portato avanti una decina di operazioni e per il futuro, proprio in virtù del presidio diretto a Varsavia, la società prevede di poter aumentare il proprio track record. Per Global Strategy la Polonia vale oggi il 30% del fatturato totale, il resto è svolto in Italia, dove la società segue medie aziende in particolare in ambiti come corporate finance, m&a, restructuring, business consulting e real estate, ma anche a Praga e Amsterdam.



A trainare la crescita della Polonia sono diversi settori produttivi, fra i quali «infrastrutture e industria», che sono poi le aree in cui il Paese ha investito maggiormente i fondi europei, ma anche «l'automotive, un comparto in grande espansione e che vede la presenza di grandi player polacchi attivi in tutto il mondo»



La strategia per il futuro prevede ora l'aumento delle risorse «sia in Italia che in Polonia» e l'apertura a nuove practice come il «tax advisory», quindi l'offerta di un servizio che si ponga tra le aziende di taglia più modesta e le grandi società di revisione: «In Polonia questo mercato - aggiungono i due consulenti - può avere sviluppi interessanti perché al momento non è coperto dai commercialisti». 🌐



QUESTO BUSINESS è un capolavoro

Un mercato che vale 63 miliardi di dollari, in termini di vendite. Dal collezionismo si passa all'investimento. Ma si tratta di asset ad alto rischio. E per gestirli servono professionisti veri

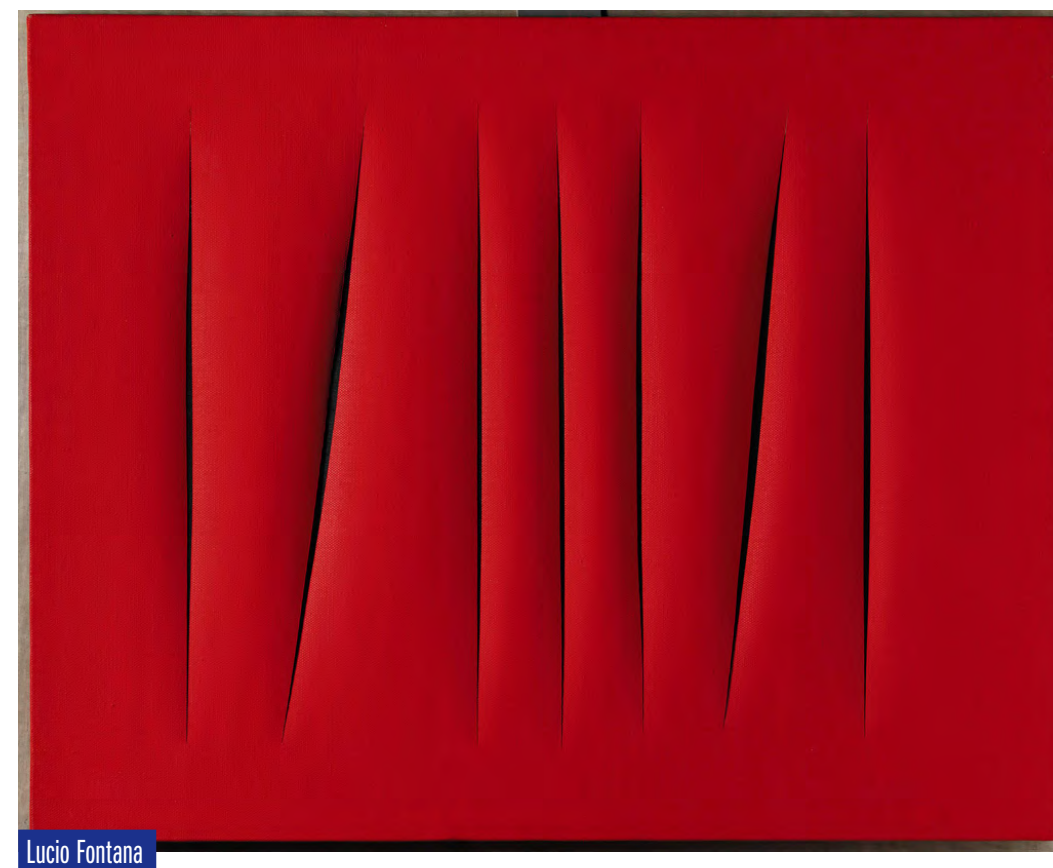
Un graffio di **Lucio Fontana** alla parete o le pinne dello squalo di **Damien Hirst** in salotto. Oggi queste opere d'arte non sono più solo il desiderio dei collezionisti o degli esperti ma stanno diventando l'oggetto di interesse di una platea sempre più ampia di persone, soprattutto fra i "super ricchi".

Il business dell'arte vive un trend di crescita ormai da alcuni anni e si sta rivelando una grande opportunità per gli studi e i consulenti. Non solo perché questo mercato, a livello globale, ha visto vendite per 63 miliardi di dollari per 38 milioni di operazioni, secondo quanto riporta l'Art Market Report 2016 del Tefaf (con picchi di 68 miliardi negli anni precedenti). E non solo perché sono 310 mila le imprese che operano nel mercato mondiale dell'arte e antiquariato, fra case d'asta, gallerie, commercianti e consulenti, dando lavoro a oltre 3 milioni di persone. Ma anche perché dal 2012

al 2014, il numero persone che acquista opere d'arte in ottica di investimento, più che di collezionismo, è aumentato del 23% - dal 53 al 76% del totale secondo l'Art & Finance Report 2014 di Deloitte – guardando in particolare all'arte moderna e contemporanea. Numeri che sono un segnale chiaro dell'esistenza di un mercato anticiclico, con alte potenzialità e ampi spazi di manovra. E che i professionisti possono sfruttare in diversi modi, dalla consulenza legale o finanziaria pura all'affiancamento nella gestione dei contratti fino agli investimenti veri e propri.

Online e capitali spingono il business

Il mercato dell'arte, dunque, è entrato a pieno titolo «tra i principali asset alternativi di



Lucio Fontana



Francesco Fanti



«Negli ultimi decenni Internet ha avvicinato l'arte al grande pubblico facilitandone la diffusione, la comprensione e l'acquisto. Si pensi ad esempio ai musei virtuali di Google Art Project, o al fenomeno delle gallerie virtuali, il diretto rapporto con l'artista attraverso i social network e le aste on-line»





Damien Hirst

investimento», afferma **Francesco Fanti**, responsabile dell'area private banking di Banca Monte dei Paschi di Siena. Capire però quali sviluppi possa avere in futuro significa prima esaminare i driver che stanno spingendo questo mercato. Come spiega Fanti, fra i principali fattori c'è «innanzitutto l'alta volatilità mostrata dai mercati finanziari negli ultimi anni, che ha favorito la ricerca di nuovi tipi di investimento, avvicinando un crescente numero di investitori e operatori finanziari al mercato dell'arte e dei cosiddetti investimenti in passione (gioielli, auto storiche, orologi ecc...)». In secondo luogo, «l'aumento su scala globale degli individui ad alto reddito, gli Hnwi (High Net Worth Individuals)». Questi soggetti sono caratterizzati da un livello di reddito e patrimonio molto elevati – che va da un minimo di un milione di euro - «con un grado di istruzione tendenzialmente medio–alto e una forte propensione al consumo culturale», aggiunge. Non a caso, secondo il World

Wealth Report 2015 di Capgemini e RBC Wealth Management, evidenzia Fanti, «circa il 10% del portafoglio degli Hnwi viene investito in “Passion Assets”».

Terzo, ma non ultimo, le nuove tecnologie e l'informatizzazione: «Negli ultimi decenni Internet ha avvicinato l'arte al grande pubblico facilitandone la diffusione, la comprensione e l'acquisto. Si pensi ad esempio ai musei virtuali di Google Art Project, o al fenomeno delle gallerie virtuali, il diretto rapporto con l'artista attraverso i social network e le aste on-line», che nell'ultimo anno, secondo i dati di Christie's, hanno generato vendite per oltre 170 milioni di dollari.

Le quattro parole chiave dell'arte come investimento

In questo contesto di grande liquidità a disposizione e asset con rischio spesso elevato come possono essere le opere d'arte, il ruolo degli intermediari artistico-finanziari diventa ancora più importante. «Il mercato dell'arte, da un punto di vista finanziario, si presenta come un investimento illiquido – spiega Fanti - caratteristica che lo avvicina al mercato immobiliare».

Tuttavia, secondo uno studio di AIPB “L'art advisor nel Private Banking” del dicembre 2014, il 47% delle famiglie private intervistate possiede opere d'arte ma solo l'8% si rivolge attualmente alle banche per la compravendita, gestione e protezione delle sue collezioni.

«Questo è un chiaro segnale del potenziale esprimibile nel settore in ottica di business per le banche, ma soprattutto per i loro clienti». In particolare, gli aspetti sui quali un advisor



Iusletter

L'informazione giuridica
passa da qui

www.iusletter.com





Gianfranco Negri-Clementi

• • • • •

«Abbiamo deciso, per passione, di mettere a fattor comune le nostre conoscenze tecnico-giuridiche con tale mercato per enfatizzarne la necessità di legalità, trasparenza e serietà. In questi anni abbiamo così costruito un bel parterre di clienti e, altrettanto importante, un rapporto con i maggiori studiosi e musei che possono esprimere un'opinione professionale ai nostri clienti»

• • • • •

dovrebbe concentrarsi sono quattro: “monetising” (come rendere profittevole una collezione), “partnering” (come renderla più visibile), “safeguarding” (come proteggerla) e “transferring” (come salvaguardarla nei passaggi generazionali), temi che, ricorda Fanti, saranno affrontati al 9th Art & Finance Conference co-organizzata da Deloitte e il museo Van Gogh di Amsterdam il prossimo 21 aprile che coinvolgerà i professionisti del settore. Mps, nel suo servizio di “art advisory” intende proprio «fornire gli strumenti per includere l'arte e la sua gestione a fianco della tradizionale consulenza finanziaria, quindi aiutare il cliente a comprendere come vendere, acquisire e valutare le opere d'arte; con un'attenzione ai suoi interessi ma anche

alla prospettiva finanziaria in un'ottica di corretta diversificazione di portafoglio», oltre che «l'assicurazione, il deposito, il trasporto, il restauro e i prestiti delle opere proprie o terze a musei o altri enti». La specializzazione in questo tipo di consulenza avanzata di wealth management, chiosa Fanti «comprenderà e farà sempre più propri questi temi nell'offerta ai propri clienti».

Un mercato ancora nuovo

Complementare alla consulenza finanziaria c'è poi quella legale, attività che, secondo l'avvocato **Gianfranco Negri-Clementi**,

partner dell'omonimo studio, «sta nascendo solo ora, perchè la risposta professionale è arrivata prima della domanda dell'utenza: studiosi e professionisti di gestioni patrimoniali hanno pubblicizzato la loro capacità di dare risposte, prima ancora che gli interrogativi dei collezionisti e i dubbi degli appassionati si trasformassero in domanda di consulenza specifica».

Le potenzialità del settore sono dunque evidenti ma non sono adatte «ai conversatori da salotto – sottolinea l'avvocato - bensì ai professionisti veri, ossia a coloro che, riuniti in gruppi compatti, possono offrire all'operatore (collezionista, mercante, artista, studioso) il supporto professionale attraverso notizie e informazioni aggiornate, autorevoli e di ampia provenienza territoriale» nonché «una consulenza altamente qualificata e di respiro internazionale» che abbia «un costo competitivo misurato in base al tempo e non certo al valore della materia trattata».

In questo contesto, Negri-Clementi offre da tre anni il proprio servizio di art advisory «puro» gestito da un dipartimento specializzato, composto di laureati in giurisprudenza e in scienze economico-commerciali, che hanno il compito di curare anche i volumi sul diritto dell'arte editi dallo studio (il quarto uscirà a fine anno). «Abbiamo deciso, per passione, di mettere a fattor comune le nostre conoscenze tecnico-giuridiche con tale mercato per enfatizzarne la necessità di legalità, trasparenza e serietà. In questi anni abbiamo così costruito un bel parterre di clienti e, altrettanto importante, un rapporto con i maggiori studiosi e musei che possono esprimere un'opinione professionale ai nostri clienti». Il tutto con un investimento che va «per compensi a collaboratori interni ed esterni», e per un business che «sul fatturato non conta

ancora molto per la politica di contenutezza che noi applichiamo: preferiamo creare nel tempo uno “zoccolo” di ripetitivo fatturato piuttosto che compiacerci di qualche exploit sporadico».

Conoscenze specifiche e sinergie

Oltre a Negri-Clementi, fra gli altri studi c'è Lca che è a lavoro per costruirsi il suo posizionamento nel settore attraverso alcuni servizi e iniziative. Innanzitutto, spiega **Maria Grazia Longoni Palmigiano**, partner dello studio: «Forniamo assistenza ad artisti, collezionisti, gallerie e istituzioni in materia di diritto dell'arte, tra cui predisposizione di contratti, acquisti di opere, donazioni, costituzioni di fondazioni e associazioni, trust, regime



Tatiana Trouvé

dei beni culturali. Infine, offriamo consulenza in materia fiscale con particolare riguardo alle problematiche inerenti l'arte, nonché in materia di diritto d'autore». Tutti aspetti che, per essere individuati e correttamente affrontati «richiedono una conoscenza davvero approfondita del settore e delle sue problematiche» e che implicano il coinvolgimento e la sinergia fra più dipartimenti dello studio, come l'Ip e il Tax. Oltre all'attività prettamente legale, Lca, attraverso il progetto "LAW IS ART!", ha portato avanti alcune iniziative strettamente culturali: ha sponsorizzato, ad esempio, il Premio Emergent di MIART nel 2014 e nel 2015 e ha ospitato mostre personali di artisti tra cui **Tatiana Trouvé**, allestita in occasione

dell'assegnazione del premio Acacia 2014, **Letizia Cariello**, **Chiara Camoni** e Botto e Bruno. Ha, quindi, trasformato una delle proprie sale riunioni in una vera e propria Project Room d'artista, con l'obiettivo di ospitare mostre ed esibizioni di artisti contemporanei attivi sulla scena milanese, nazionale e internazionale. Inoltre, dal 2014, lo studio ha dato il via a un ciclo di seminari sui variegati aspetti della vita, del mondo e del mercato dell'arte. Attività che, evidenzia l'avvocata, «ci consente, tra le altre cose, di incontrare nuovi potenziali clienti, avere visibilità fra i professionisti del settore e di costruire l'immagine dello studio come di un luogo in cui è possibile trovare passione e competenze specifiche, quindi professionisti affidabili».



Maria Grazia Longoni Palmigiano

• • • •

**Oltre all'attività prettamente legale,
Lca, attraverso il progetto
"LAW IS ART!", ha portato avanti
alcune iniziative strettamente culturali**

• • • •

Non solo advisory

Alla base del mercato c'è la presenza di un sottostante di opere artistiche di pregio e di valore. Un patrimonio che, spesso, è anche di proprietà degli istituti finanziari stessi. Oltre a Monte dei Paschi di Siena, fra gli altri gruppi, uno dei più impegnati nella gestione del proprio capitale artistico è Intesa Sanpaolo. La banca sta portando avanti un'iniziativa chiamata "Progetto Cultura", un programma permanente attraverso il quale intende tutelare le opere

» » »

I FINALISTI

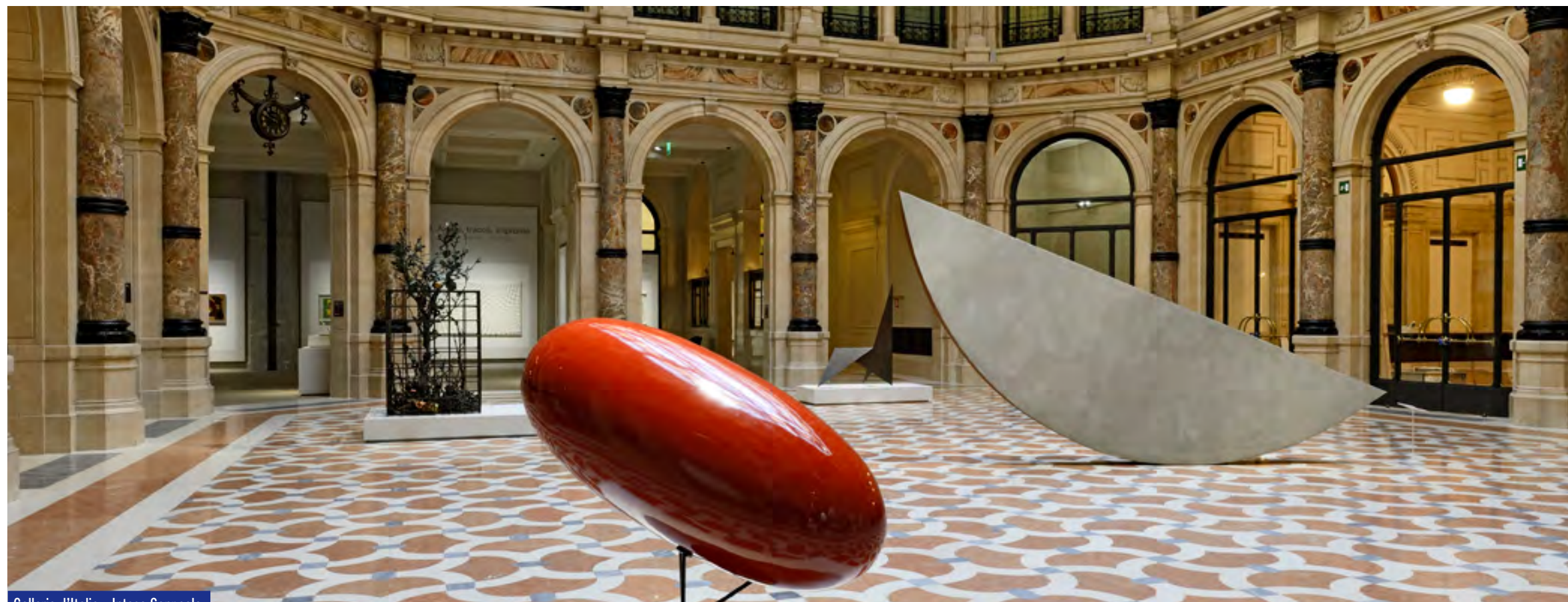
IP & TMT *2016*
⌚⌚⌚⌚⌚⌚ Awards

by legalcommunity.it

LUNEDÌ 9 MAGGIO 2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 



Gallerie d'Italia - Intesa Sanpaolo

d'arte in ottica di valorizzazione, preservazione, esibizione e restauro. «Attraverso questo piano triennale di interventi elaborato da un comitato scientifico, la banca definisce un'offerta culturale variegata», spiega **Michele Coppola**, responsabile dei Beni culturali di Intesa Sanpaolo, con l'obiettivo di «condividere con la collettività il nostro patrimonio storico, artistico, architettonico e archivistico, affinché diventi strumento di sviluppo, inclusione e dialogo sociale oltre a una mirata programmazione di proposte culturali e scientifiche innovative». Le attività della banca sono dunque indirizzate verso la conservazione del patrimonio,

un processo lungo anche solo considerando ad esempio la catalogazione, poi l'esposizione nelle gallerie e negli uffici di rappresentanza e il prestito ai musei. Ma anche attività educativa con le scuole e la collaborazione con altri musei, istituzioni culturali e centri di restauro: «Le Gallerie di Italia – racconta Coppola - propongono alle scuole un'offerta didattica, articolata in percorsi e laboratori per avvicinare l'arte ai giovani e promuovere la frequentazione di luoghi storici e culturali». Per questo tipo di progetti il contributo della banca è stato, nel 2014, pari a 115 mila euro per le spese di gestione, mentre quest'anno, tra le iniziative a



Michele Coppola

Milano, c'è stata la mostra su Hayez, realizzata in collaborazione con l'accademia di Brera.

Questo impegno, ricorda il responsabile, riguarda anche patrimoni pubblici: «“Restituzioni”, ad esempio, è un programma di restauro di opere d'arte di destinazione pubblica attivo dal 1989».

A curare tutti questi aspetti è un team di 20 risorse interne alla banca, fra i quali laureati in discipline artistiche, che si occupa a tempo pieno di portare avanti questo tipo di attività. «Tutto questo fa capire come il commitment della banca, anche a livello di investimento economico, sia sostanzioso, tanto che le risorse sono destinate ad hoc previa approvazione del consiglio di amministrazione», precisa, per un'attività che, di per sé «non

• • • • •

«Condividere con la collettività il nostro patrimonio storico, artistico, architettonico e archivistico, affinché diventi strumento di sviluppo, inclusione e dialogo sociale oltre a una mirata programmazione di proposte culturali e scientifiche innovative»

• • • • •

segue l'esigenza di un ritorno di immagine ma piuttosto l'obiettivo di contribuire in maniera attiva e concreta alla crescita del Paese. È evidente però che fare cultura con la stessa determinazione e responsabilità con cui si fa banca da un ritorno positivo sulla banca stessa e i suoi valori». Un ritorno determinato anche dal fatto che oggi, fra i cittadini «c'è maggiore consapevolezza nei confronti dell'arte, come testimonia il numero crescente di persone che vanno nei musei e nei luoghi culturali. Ad esempio, alla mostra restituzioni inaugurata 10 giorni fa abbiamo già registrato oltre 10 mila presenze e negli ultimi 2 anni c'è stato un incremento del 32% delle visite, da 250 mila del 2014 alle oltre 330 mila del 2015». 🌐



LE ASTE in Italia, le (ab)batte la legge

Come la Bottai del '39 che alimenta la corsa alle vendite. Inoltre, secondo Marco Trevisan di Christie's, il Paese fa ancora troppo poco per valorizzare la produzione contemporanea.

“L'arte è un investimento di capitali, la cultura un alibi”, commentava **Ennio Flaiano** nel *Taccuino del marziano*. Nei suoi pensieri non c'era di certo il moderno mercato dell'arte, eppure la frase descrive alla perfezione i cambiamenti che, nel corso

degli ultimi 30 anni, hanno trasformato un investimento per appassionati in un vero business nel quale le case d'asta giocano un ruolo fondamentale. Se infatti il mercato dell'arte vale oggi 68 miliardi di euro, il 45% viene prodotto proprio dalle case d'asta tra cui primeggia Christie's.

La società, nata a Londra e presente nel nostro Paese con due uffici (uno a Milano e l'altro a Roma), batte in totale 450 aste all'anno ed è organizzata in 80 dipartimenti che, oltre alle varie epoche artistiche, comprendono anche vino, tappeti e design. Assieme alle aste il business di Christie's comprende anche le trattative tra privati che negli ultimi anni sono cresciute molto (700 milioni di dollari nel 2015) perché, come spiega **Marco Trevisan**, ex general manager per l'Italia di Christie's e attuale responsabile del business development, «danno un realizzo migliore e la possibilità di usufruire subito del bene acquistato».

Un mercato vitale, quindi, in cui accanto agli appassionati, si sono via via affiancati altri soggetti interessati più all'aspetto di business che a quello artistico. «L'avvento

della crisi economica in Europa e in America – rivela Trevisan - ha causato, da un lato, la perdita del potere di acquisto dei compratori di queste aree, e dall'altro, l'arrivo di acquirenti da Paesi fino ad allora periferici come la Cina. Compratori che più che dalla passione sono mossi dalla volontà di fare un investimento o di ottenere uno status symbol e che, proprio per questo motivo, prediligono per i loro acquisti piazze molto famose come Londra e New York (che attualmente vale il 30% di tutto il mercato dell'arte) che sono diventate così dei veri brand, in grado persino di far aumentare il valore delle opere d'arte che qui vengono vendute. Inoltre, questi compratori scelgono soprattutto l'arte contemporanea che oggi vale il 46% del mercato».

Come si posiziona l'Italia in questa tendenza?

L'Italia si è ben inserita in questo trend. Da alcuni anni infatti c'è una grande attenzione da parte del mercato internazionale verso l'arte italiana del '900, che viene favorita anche dall'Italian sale. Si tratta di un'asta che Christie's dedica all'arte italiana a Londra e che

coinvolge acquirenti da tutto il mondo per importi davvero consistenti. L'ultima Italian sale, quella del 2016, ha toccato la cifra record di 43,3 milioni di sterline.

E quanto incassa invece l'asta di Christie's in Italia?

Circa la metà. L'ultima asta, quella del 2015, ha incassato circa 20 milioni di euro. È importante però precisare che il 50% delle opere sono state acquistate da compratori stranieri.

Quanto vale il mercato dell'arte italiana?

Il mercato italiano dell'arte (dato 2015) ha un volume di affari di circa 637 milioni di dollari, l'1% del totale. Tuttavia questa cifra è sicuramente sottostimata visto che non comprende tutte le opere italiane che vengono acquistate sulle piazze di Londra e di New York invece che nel nostro Paese.

Ma se l'arte italiana piace ancora così tanto perché il nostro mercato ha perso di importanza?

Direi che più che aver perso di importanza è stato molto penalizzato. Un esempio su tutti è quello della legge



Marco Trevisan

Bottai del 1939 che vieta che le opere con più di 50 anni escano dal nostro Paese senza prima aver ottenuto il diritto di export dalla Sovrintendenza. E questo vale per tutti i prodotti artistici, senza alcun limite minimo di valore. Il risultato è che invece di tutelare la nostra arte, questa legge fa sì che chi possiede un'opera che ha quasi 50 anni si affretti a venderla o portarla

all'estero, penalizzando così il mercato dell'arte italiana.

E quale potrebbe essere una soluzione?

Il gruppo Apollo – un movimento di lobbying fatto dagli operatori di questo settore tra i quali ci sono, fra gli altri, restauratori, case d'asta e galleristi



«Il problema dell'Italia è, secondo me, quello di vivere con la mente rivolta al passato, tralasciando invece completamente la valorizzazione dell'arte contemporanea»



– chiede, ad esempio, che si passi dal limite dei 50 anni a quello dei 70 anni e che la norma non sia applicata alle opere con un valore inferiore a 50/100 mila euro.

A sua parere il nostro Paese fa abbastanza per valorizzare il proprio patrimonio artistico?

Il problema dell'Italia è, secondo me, quello di vivere con la mente rivolta al passato, tralasciando invece completamente la valorizzazione dell'arte contemporanea. Prenda ad esempio le ultime fondazioni che raccolgono opere contemporanee: non una fa capo a un ente pubblico. E nei rarissimi casi in cui questo invece avviene, ci sono grandi difficoltà a livello di struttura gestionale e in termini di autonomia. Ma la cosa più grave è che manca un atteggiamento propositivo verso tutto il settore.

Che cosa intende?

Mi riferisco al fatto che Paesi come la Francia hanno messo in campo strategie precise per cercare di incentivare gli artisti a rimanere a vivere lì, favorendo così la circolazione di idee e creatività.

Un esempio è la norma che prevede un'iva agevolata del 5% sulle opere vendute da un'artista residente in Francia. Nel nostro Paese l'iva è del 10%: il doppio.

Quale sarà secondo lei il futuro della case d'asta?

Secondo me il futuro sarà il web. E lo dimostra il fatto che questo canale di vendita, pur riguardando per il momento solo opere di basso valore, sta crescendo molto (170 milioni di dollari nel 2015). Inoltre il web offre possibilità di business prima impensabili.

Christie's come si muove in questo scenario?

Christie's di recente ha deciso di acquistare, per 16 milioni di dollari, la società Collectrium. Si tratta di una piattaforma online che offre ai collezionisti una serie di servizi per la manutenzione e la gestione delle proprie collezioni. I nostri clienti potranno richiedere facilmente l'intervento di un restauratore o di un trasportatore, ma anche monitorare costantemente il valore delle opere attraverso i confronti con le quotazioni di mercato delle altre. 

AGROALIMENTARE business da 260 miliardi

Una miniera che vale circa il 17% del Pil italiano.
E che ha un potenziale che sta attirando l'interesse delle banche. Intesa ha messo sul piatto sei miliardi in tre anni

Nel 2015 l'agroalimentare made in Italy ha registrato un giro d'affari complessivo di oltre 260 miliardi di euro, indotto compreso, contribuendo al Pil italiano per circa il 17% e occupando 3,3 milioni di addetti (pari al 13% dell'occupazione complessiva), con un +12% di giovani sotto i 35 anni.

La fotografia, scattata da Febaf, evidenzia chiaramente lo stato del settore, uno fra i più colpiti dalla crisi e da una serie di problemi come l'assenza di ricambio generazionale, ma che nonostante tutto ha resistito al credit crunch e oggi segna un trend di crescita positivo, al ritmo del 2% annuo fino a picchi dal 12 al 25% nel 2017, considerando sia l'agricoltura sia l'alimentare e le bevande.

Quello agroalimentare è dunque uno dei settori «trainanti» dell'economia italiana, come l'ha definito **Luigi Abete**,





Stefano Barrese

presidente di Febaf. E non è un caso che siano diversi gli operatori finanziari che hanno iniziato a guardarlo come opportunità di business. L'intento, duplice, è quello di trovare nuovi spazi di mercato e ridare slancio a un comparto non solo estremamente rappresentativo per il Paese ma anche in grado di generare, secondo le stime di Intesa Sanpaolo, 10 miliardi di

potenziali nuovi investimenti e 70 mila nuovi posti di lavoro.

Sei miliardi in tre anni

Proprio il Ca' de Sass è fra i soggetti più impegnati su questo fronte. Il gruppo guidato dal ceo **Carlo Messina** ha avviato un accordo triennale di collaborazione con il ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (Mipaaf) a sostegno dell'agricoltura e delle filiere agroalimentari. Sul piatto la banca ha messo a disposizione un plafond di 6 miliardi di euro in tre anni, dei quali 1,2 miliardi destinati alla Lombardia.

«L'obiettivo – spiega **Stefano Barrese**, responsabile divisione banca dei territori di Intesa Sanpaolo – è offrire nuove opportunità di crescita e di impiego a un settore strategico per l'economia italiana». I fondi sono dunque destinati a investimenti

per la valorizzazione e lo sviluppo delle filiere produttive italiane, con l'obiettivo, fra gli altri, di agevolare processi di internazionalizzazione, di favorire il ricambio generazionale nel settore, la digitalizzazione e l'e-commerce, ma anche la ricerca, la sperimentazione, l'innovazione tecnologica e la valorizzazione dei prodotti.

L'accordo, avviato a gennaio 2016 e che ha già stanziato 200 milioni di euro, si propone inoltre di facilitare l'utilizzo dei fondi comunitari previsti dai Piani di sviluppo rurale per il periodo 2014-2020. In aggiunta, Mipaaf e Intesa Sanpaolo, in collaborazione con Ismea, l'ente pubblico che fornisce servizi finanziari, assicurativi e informatici alle imprese agricole, hanno in programma di avviare un'indagine conoscitiva con l'obiettivo di arrivare a una migliore definizione del posizionamento delle imprese rispetto alla capacità di accesso al credito.

Intesa cerca il posizionamento

Proprio la difficoltà di accesso al credito da parte degli imprenditori agricoli è uno degli aspetti che, nel contesto attuale, ha frenato la piena ascesa del settore. Come afferma **Maurizio Martina**, ministro delle Politiche agricole alimentari e forestali, «il complesso rapporto tra il mondo del credito e le imprese dell'agroalimentare è sicuramente un grande tema nel quadro dell'economia italiana». Ed è per questo motivo che «simili accordi sono importanti non solo per la disponibilità economica ma anche per il significato».

In questo contesto Intesa Sanpaolo, che, come sottolinea Barrese,

SAVE THE DATE

Corporate M&A *2016* Awards by **legalcommunity**.it

21 GIUGNO 2016

IN COLLABORAZIONE CON



ha «una quota di mercato del settore del 13%», vuole fare «molto di più». La banca sta infatti portando avanti una serie di iniziative dedicate, come ad esempio la creazione di una struttura ad hoc, composta da 55 professionisti e 45 specialisti del credito, in modo da capire quali sono gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione e le necessità degli imprenditori del comparto. Il gruppo ha poi avviato dallo scorso anno il programma filiere e sta lanciando diverse piattaforme e portali per favorire il networking, il business development e lo sviluppo internazionale.

In campo anche Cariparma e Unipol

Ma Intesa Sanpaolo non è l'unica ad aver dedicato parte delle sue disponibilità e risorse all'agroalimentare. Lo scorso anno, sulla scia di Expo 2015, anche altri gruppi hanno portato avanti iniziative specifiche. Fra questi, ad esempio, Cariparma Crédit Agricole ha firmato, assieme a Sace, un accordo che mette a disposizione delle pmi italiane 150 milioni di euro di finanziamenti destinati allo sviluppo di attività di export e internazionalizzazione e che potenzia l'iniziativa "Fidi di campagna", ossia linee di credito dedicate alle esigenze economico-finanziarie specifiche delle imprese del settore conserviero. Con questo programma, le pmi con un fatturato non superiore a 250 milioni di euro potranno dunque richiedere presso gli sportelli del gruppo bancario linee di credito a breve o medio-lungo termine, destinate a finanziare esigenze di capitale circolante, progetti di internazionalizzazione e i fabbisogni legati all'esecuzione di lavori con committenti esteri. Unipol Banca, invece, ha definito pacchetti di prodotti e servizi



Maurizio Martina, Matteo Renzi e Carlo Messina

ad hoc in modo da coprire le esigenze dell'intera filiera, dalle imprese di produzione agricola a quelle di trasformazione del prodotto. Nel dettaglio, si tratta di quattro linee di finanziamenti da massimo 150 mila euro ciascuna divise nei sotto-settori terra, olio, formaggi e vino, assieme a due tipologie di conto specifiche per l'agroalimentare.

Passaggi generazionali e sovrapproduzione

Le risorse, dunque, ci sono, ma su quali spazi di crescita e sviluppo bisogna puntare per rilanciare definitivamente l'agricoltura e l'alimentare italiani?

Oltre a export e tecnologia, intesa come macchinari e sistemi di produzione di ultima generazione, un tema è quello del «ricambio

Il settore in cifre

260

I miliardi mossi dall'agroalimentare italiano

17

la percentuale di Pil prodotta dal comparto più l'indotto

10

I miliardi di nuovi investimenti in pipeline

70

Le migliaia di posti di lavoro che possono essere creati

3,3

I milioni di occupati nel settore

generazionale», ricorda Barrese. «Il 40% degli occupati del settore ha più di 50 anni – aggiunge - e quasi la metà di questi ne ha più di 65», ma «la voglia di tornare all'agricoltura c'è fra i giovani, come testimonia la crescita del 35% delle iscrizioni alla facoltà di agraria».

Poi c'è la crescita per aggregazioni. Le dimensioni, infatti, contano, soprattutto a livello di competitività in Europa. Per **Fausto Turcato**, amministratore delegato e ceo di Latteria Sociale Mantova, è evidente «la necessità di fare sistema, sia tramite aggregazioni sia potenziando le filiere, per poter tagliare i costi, fare investimenti, creare sinergie e portare avanti studi per conoscere bene i propri competitor, il mercato, i gusti e i consumi dei clienti».

Da qui è forte la necessità di «accrescere la capacità di aggregazione delle imprese, ma anche la tutela dei prodotti e delle filiere, che sono strategiche per le aziende, per il made in Italy stesso e anche per garantire una migliore certificazione dei prodotti».



Fausto Turcato



Giampiero Calzolari

«Oggi il mercato vive una situazione difficile per via della congiuntura negativa, aggravata da sovrapproduzione e calo dei consumi», aggiunge **Giampiero Calzolari**, presidente di Granarolo, inoltre «la concorrenza con il resto d'Europa, in particolare il nord, è forte». Ma in Italia, quello agroalimentare non è un settore “commodity”. Al contrario, «è un produttore di eccellenze», e pertanto «per risollevarlo è necessario iniziare a parlare di agricoltura in termini imprenditoriali, con una visione a lungo termine e un abbandono della demagogia e dell'eccessivo conservatorismo, in particolare per l'approccio dei consorzi di tutela». 🍷



di laura morelli

EUROPA - CANADA, un matrimonio da 5,8 miliardi di euro

Mentre il Ttip, il trattato commerciale con gli Stati Uniti, è ancora in stallo, l'Unione europea si avvicina ai mercati nord americani passando per una via alternativa: il Canada. Il prossimo 13 maggio a Bruxelles i capi di stato e di governo europei approveranno, infatti, in maniera definitiva, il Comprehensive economic and trade agreement (Ceta), il trattato di libero scambio tra l'Unione europea e il Canada.

L'accordo, firmato nel 2014, dovrebbe portare vantaggi economici per l'Ue pari a 5,8 miliardi di euro l'anno, secondo quanto sostiene la Commissione europea.

Fra le novità più interessanti del Ceta c'è ad esempio la soppressione del 98% dei dazi doganali e delle altre barriere tariffarie tra i due Paesi, sia per quanto riguarda i prodotti industriali sia il cibo, con un risparmio per gli esportatori europei stimato di circa 470 milioni l'anno.

Il trattato prevede inoltre la possibilità per

le imprese europee di partecipare agli appalti pubblici in Canada, un mercato che, secondo uno studio congiunto Ue-Canada, ha un valore in termini di appalti aggiudicati pari a 15-19 miliardi di dollari canadesi all'anno, ma include anche il rafforzamento della cooperazione in campo normativo e la semplificazione degli scambi di servizi, con nuove opportunità di accesso reciproco in settori come i servizi finanziari, le telecomunicazioni, l'energia e il trasporto marittimo. Nel quadro sono inclusi anche la circolazione temporanea del personale delle società e dei prestatori di servizi e la promozione degli investimenti.

Per quanto riguarda la risoluzione delle eventuali dispute tra Stato e investitori, il trattato, al contrario del Ttip, istituisce un tribunale permanente, composto da un collegio di 15 giudici competenti, e un tribunale d'Appello.

Come con il Ttip, la paura dei consumatori resta quella di trovarsi inondati di prodotti non regolamentati fuori dall'Ue come ad esempio gli ogm. Tuttavia la promessa del trattato è quella di non incidere sulle normative in campo alimentare e ambientale: «I prodotti canadesi – si legge - possono essere importati e venduti nell'Ue solo se rispettano pienamente la pertinente normativa europea». 



LA FORMULA ACCURACY supera il test del mercato

In dieci anni la società ha visto crescere di dieci volte fatturato (oggi a 61 milioni) e organico. Giovanni Foti: «Quello che ci distingue davvero rispetto ai concorrenti è l'indipendenza»

«**S**iamo un soggetto indipendente. Questo è ciò che ci distingue sul mercato. Non facciamo audit. Non facciamo legal o tax. Ma siamo focalizzati esclusivamente sui numeri». **Giovanni Foti**, partner di Accuracy, è soddisfatto. Quest'anno Accuracy ha nominato sei partner a livello globale, tra cui **Roberto Rocchetti**. Un risultato importante. Che conferma la volontà del gruppo di crescere nella Penisola e la strategicità del nostro mercato nelle dinamiche di sviluppo di Accuracy.



Giovanni Foti

La società, nata nel 2004 e operativa dal 2005, si sta imponendo con un modello di business alternativo che la rende partner degli operatori del mercato proprio grazie al rigore con cui essa conserva e coltiva la propria terzietà. «Da noi non esistono chinese wall. Per ogni progetto lavora un solo team. In molti casi, facendo conflict check, abbiamo dovuto rinunciare a incarichi poiché i colleghi di un altro Paese erano già coinvolti sul progetto al fianco di una controparte o di un altro soggetto», racconta Foti a *MAG*. E mostra le cifre: in dieci anni, Accuracy è passata (a livello globale) da 30 a 300 professionisti per un giro d'affari che da 6 è arrivato a 61 milioni di euro nel 2015. Presente in Italia dalla fine del 2008, la società è partita con sei professionisti e oggi ne conta 25, tre dei quali partner (nel 2010 c'era stata la promozione di **Renato Vigezzi**). Nel proprio track record ci sono clienti come ad esempio i principali private equity italiani e internazionali, Finmeccanica, Kering, Saipem, Ivri e ancora Alitalia, Flos e Peralisi, assistiti a seconda dei casi in operazioni straordinarie per attività di due diligence, nella valutazione di asset, ovvero nella predisposizione di piani di ristrutturazione e nella preparazione di contenziosi. «Siamo partiti in piena crisi dei mercati», dice Foti, «ma la nostra offerta ha incontrato subito la domanda perché ci siamo posti in modo nuovo sul mercato».

• • • • •

«Il nostro motto è figures for decisions. Significa che noi interpretiamo i numeri, parliamo il loro linguaggio, lo traduciamo ai manager e ai loro legali affinché possano prendere le loro decisioni»

• • • • •

Cosa significa che lavorate sui numeri?

Il nostro motto è “figures for decisions”. Significa che noi interpretiamo i numeri, parliamo il loro linguaggio, lo traduciamo ai manager e ai loro legali affinché possano prendere le loro decisioni.

I numeri dei bilanci?

Quelli dei bilanci, quelli che raccontano l'andamento della società, ma anche i numeri del danno emergente e del lucro cessante o quelli per costruire la difesa in un criminal proceeding ovvero quelli su cui costruire un arbitrato o gestire una ristrutturazione aziendale.

È un'attività di due diligence...

Ma non solo di financial due diligence. Molti dei nostri clienti ci chiedono assistenza nelle business due diligence e nelle forensic due diligence.



In cosa consistono?

Se un fondo vuole fare un'acquisizione, prima di procedere, prova a capire come andrà il mercato in cui opera la target fornendo una specifica attività volta a comprendere le opportunità di sviluppo. E noi lo aiutiamo con la business due diligence. L'attività forensic, invece, rappresenta un'analisi condotta attraverso i numeri e le procedure dei rischi derivanti da frodi, corruzioni, appropriazioni indebite, conflitti di interesse. Effettuiamo uno stress test dei modelli 231 su base controfattuale per verificare se la società è esposta o meno a frodi e se è pronta a rispondere a situazioni come questa.

Esempi?

Negli ultimi anni siamo stati coinvolti in tale tipo di attività sia per istituzioni creditizie sia per società quotate, che per ragione di riservatezza non possono essere citate.

Qual è la peculiarità di questo modello?

Che le competenze dei nostri professionisti sono trasversali.

Ovvero?

Quando nel 2009 siamo stati chiamati da Advent per il caso Argenta, legato a un'azione per dolo incidente e responsabilità extracontrattuale, bisognava mettere in campo competenze di litigation e di transaction. Noi abbiamo messo in campo un team che aveva entrambe queste skill e poteva fornire ai legali gli elementi per aiutare il cliente nella causa.

Ma perché queste competenze che voi avete non si possono integrare all'interno di uno studio legale?

Non è vero che non si possono integrare. Spesso accade. Ma il punto è un altro: occorre avere il report di un esperto indipendente, soprattutto nelle valutazioni e nelle quantificazioni di lucro cessante e danno emergente, e noi siamo indipendenti nei confronti di tutti gli stakeholder, che siano legali, tribunali, consulenti tecnici di ufficio.

La vostra offerta è complementare...

Esatto. Non effettuando consulenza fiscale e legale siamo complementari e non è un caso che molti dei nostri clienti siano proprio studi legali.

Quest'anno avete promosso sei nuovi soci di cui uno in Italia: quali sono le opportunità più interessanti nel Paese?

Noi abbiamo aperto in Italia quando i mercati erano in piena crisi. E in questi anni lo scenario è molto cambiato. Oggi, l'Italia

è un Paese target per gli investitori stranieri ed essere un soggetto internazionale ci favorisce quali attori primari.

Cosa possiamo ricordare, tra le ultime operazioni?

Abbiamo lavorato al deal Sergio Rossi come financial advisor. Oltre al transaction, un'attività in crescita è quella delle valutazioni, delle perizie di congruità e delle fairness opinion. Poi cresciamo nel criminal proceeding di natura fiscale o di mismanagement e di misappropriation. Mentre un terzo filone in crescita è quello degli NPL dove assistiamo i clienti con le valutazioni dei pacchetti o alla loro costruzione.

E in prospettiva?

In collaborazione con fiscalisti e studi legali il patent box potrebbe essere un'opportunità di ulteriore sviluppo. In questi giorni dovrebbe arrivare la direttiva dell'Agenzia delle Entrate. Ma noi abbiamo cominciato già a lavorare con alcune società.

Quindi il vostro business model è alternativo rispetto a quello dei colossi della consulenza, a cominciare dalle big four...

Noi siamo nel mezzo, tra le cosiddette big four, le banche d'affari e le boutique degli advisor finanziari. Quello che ci distingue è la capacità di essere innovativi e di avere al nostro interno le competenze che servono al mercato. Il fatto che in

«Non effettuando consulenza fiscale e legale siamo complementari e non è un caso che molti dei nostri clienti siano proprio studi legali»

dieci anni il nostro business sia cresciuto di dieci volte significa che il nostro modello ha colto nel segno.

L'indipendenza vi porta spesso a mettere i clienti dinanzi ai propri punti deboli. Quanti clienti avete perso a causa di questa politica?

Nemmeno uno. Conoscere i propri punti deboli è il presupposto per risolvere i problemi.

Il mercato dei servizi legali è stato soggetto a una forte pressione sulle tariffe. Voi avete patito lo stesso problema? Come lo avete affrontato?

Noi ci siamo proposti sempre come professionisti che agiscono con team di esperienza e qualità. Le nostre politiche di prezzo sono a livello di mercato. Ma non abbiamo mai ceduto alla tentazione di partecipare alla corsa ai ribassi che alcuni competitor fanno per conquistare un mandato. Le fee devono essere di mercato. E la qualità viene premiata.

Preventivi?

Li facciamo sempre. E nei casi in cui il lavoro svolto è stato più lungo e impegnativo del previsto, noi abbiamo lasciato al cliente la possibilità di corrispondere un onorario più elevato sulla base di ciò che era ritenuto giusto. 🍷

inhousecommunity





La recentissima riforma del diritto francese dei contratti, entrata in vigore a metà dello scorso mese di febbraio, è per alcuni addirittura di portata storica. Mai dalla promulgazione del *code civil* nel 1804, le disposizioni relative al diritto dei contratti erano state modificate in modo così esteso. Solo nel 1975 e poi nel 2002 si era messo mano al codice, la seconda volta per inquadrare il contratto elettronico. Alla riforma di febbraio si è cominciato a lavorare più di dieci anni fa, in occasione del 200esimo anniversario del codice civile. È con **Christine Taubira** che questa riforma ha visto la luce, anche se è stato il suo successore a Place Vendôme, **Jean-Jacques Urvoas**, a promulgarla.

Obiettivi

La riforma persegue diversi scopi ambiziosi: “modernizzare, semplificare, migliorare la leggibilità, rafforzare l’accessibilità del diritto comune dei contratti”, “garantire la sicurezza giuridica e l’efficacia della norma”. Il futuro ci dirà se questi obiettivi saranno stati raggiunti.

Entrata in vigore

È prevista per il 1° ottobre 2016. In tale data, la legge di ratifica, che deve dare valore legislativo al nuovo dispositivo, dovrà essere adottata. Le nuove norme non saranno applicabili ai contratti in corso. Salvo alcune eccezioni, i contratti definitivamente conclusi prima di questa data saranno regolamentati dalle vecchie disposizioni.

Generalizzazione del principio di buona fede

Già presente nel *code civil*, il principio della buona fede vede esteso il suo campo di applicazione e la sua importanza rafforzata. Il nuovo articolo di ordine pubblico dispone che “*i contratti devono essere negoziati, formati ed eseguiti secondo buona fede*”.

Generalizzazione dell’obbligo d’informazione

L’obbligo di informazione è un corollario necessario alla buona fede. Diventa oramai uno dei principi direttivi del diritto dei contratti francese. Il nuovo

articolo del *code civil* prevede che “quella delle parti che conosce un’informazione la cui importanza è determinante per il consenso dell’altra, deve informarla quando, legittimamente, quest’ultima ignora quest’informazione o si fida del suo contraente”. Il campo di applicazione è molto esteso e l’obbligo si impone a entrambe le parti.

Introduzione della nozione di violenza economica

Le nozioni di “violenza economica” e di “abuso di dipendenza economica”, suscettibili di essere invocate per ottenere la nullità del contratto, sono state inserite nel *code civil*. Il nuovo articolo prevede, fra l’altro che ci sia “violenza quando una parte, abusando dello stato di dipendenza nel quale si trova il suo contraente, ottiene da lui un impegno che non avrebbe preso in assenza di tale vincolo e ne trae un vantaggio manifestamente eccessivo”.

L’eclissi della causa

Finora, come avviene nel diritto italiano, l’esistenza di una causa lecita figurava fra le quattro condizioni essenziali alla validità di una convenzione. Con la riforma questa nozione non si trova più al centro del diritto francese delle obbligazioni, in ragione probabilmente della difficile comprensione della sua portata e forse in considerazione del fatto che molti diritti stranieri concorrenti non conoscono questo



Christine Taubira

concetto. Tuttavia, anche se il termine è scomparso dal *code civil*, le funzioni regolatrici e correttive che la giurisprudenza ha da tempo attribuito a questo principio sono state mantenute e riappaiono in altri tre articoli del codice.

Introduzione della nozione di clausola abusiva

Ben nota sia in diritto del consumo, sia in diritto della concorrenza (denominata “squilibrio significativo”), la nozione di clausola abusiva fa il suo ingresso nel *code civil*, ma il suo campo di applicazione è ristretto ai soli contratti di adesione.



Jean-Jacques Urvoas

Introduzione della nozione di “eccessiva onerosità sopravvenuta” (“*imprévision*”)

Si tratta dell'innovazione più importante introdotta dalla riforma. Dal 19esimo secolo, la giurisprudenza della corte di cassazione francese non ammetteva la possibilità di invocare l'eccessiva onerosità sopravvenuta per liberarsi dai propri obblighi contrattuali. Il nuovo articolo rappresenta una rottura di tale impostazione, prevedendo che “se un cambiamento di circostanze, imprevedibile al momento della conclusione del contratto, rende l'esecuzione eccessivamente onerosa per una parte che non aveva accettato di assumerne il rischio, questa può richiedere all'altro contraente una

rinegoziazione del contratto, continuando ad eseguire i suoi obblighi durante la durata della negoziazione”. Quando le parti non riescono a mettersi d'accordo per far evolvere i termini del contratto, il secondo comma ammette che “il giudice può, su richiesta di una parte, rivedere il contratto o porvi fine, alla data e alle condizioni da questi fissate”.

Rafforzamento dell'efficacia delle promesse unilaterali

Sin dal 1993, la Corte di cassazione francese aveva stabilito il principio per cui la mancata esecuzione di una promessa unilaterale, in particolare quelle di vendita, può essere sanzionata soltanto con il versamento dei danni. In altri termini, il beneficiario della promessa non può ottenere che il giudice costringa il promittente a eseguirla. Il nuovo articolo rovescia questa soluzione, rafforzando l'efficacia delle promesse unilaterali.

Semplificazione della cessione del credito

Questo meccanismo di pratica corrente era finora relativamente macchinoso in quanto l'opponibilità ai terzi presupponeva o una notifica al debitore ceduto o un'accettazione della cessione con atto pubblico. Ormai il ricorso all'ufficiale giudiziale non è più richiesto. Per quanto riguarda i terzi, la cessione è opponibile fra le parti alla data dell'atto redatto, necessariamente per iscritto. 📄

**Avocat au Barreau de Paris*



MEGLIO PANDA che invisibili

di silvia pasqualotto

Per sostenere il talento femminile e consentire alle donne di ricoprire posizioni di leadership servono norme vincolanti e sanzioni per chi non si adegua. È la conclusione alla quale è arrivato il progetto, finanziato dalla Commissione europea, *European women shareholders demand gender equality* che ha coinvolto 125 società quotate in 12 Stati dell'Unione europea. L'obiettivo è quello di aiutare le aziende a raggiungere un maggior equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e, più in generale, migliorare le condizioni di lavoro e di carriera delle professioniste.

L'iniziativa ha riguardato anche il nostro Paese e ha coinvolto 5 società dell'indice Eurostoxx 50 : Assicurazioni Generali, Enel, Eni, Intesa Sanpaolo e UniCredit. Ogni azienda è stata interrogata su una serie di quesiti che hanno riguardato le politiche adottate per promuovere la crescita professionale delle donne e la presenza in ruoli manageriali, anche al di fuori degli organi di gestione e di controllo. Per l'Italia il progetto è stato condotto dalla studio legale Portolano Cavallo e coordinato dalle socie **Antonia Verna** e **Manuela Cavallo**.

«In Italia, le società selezionate hanno implementato le normativa sulle quote rosa – hanno spiegato – tuttavia, quando è stato loro chiesto quali programmi o azioni avessero intrapreso per sostenere il talento femminile, le risposte ricevute sono risultate piuttosto generiche». Come risolvere il problema? I coordinatori di tutte le nazioni ci hanno provato stilando una serie di raccomandazioni rivolte non solo alle aziende ma anche ai legislatori dei vari Stati.

Spetta a loro, secondo i promotori del progetto, il compito di fare delle leggi che impongano alle aziende di assumere le donne, pagarle quanto gli uomini, consentire loro di fare carriera ed escludere dagli appalti pubblici e punire con sanzioni le aziende che non si adeguano. Non raccomandazioni ma leggi perché quello che il progetto ha dimostrato – a dispetto degli scettici che puntualmente gridano all'equazione donna-panda nella riserva – è che senza norme che impongano la loro presenza, le donne non riusciranno mai a farsi strada nel mercato del lavoro. 🍷

UN NOTAIO per le carceri italiane

L'iniziativa dell'Associazione italiana notai cattolici. Stipulate 22 convenzioni. Cogliandro: «Le adesioni crescono di mese in mese»

Siamo abituati a immaginarli dietro la loro scrivania, in studi eleganti pieni di volumi nelle boiserie e quadri alle pareti. Eppure ci sono dei notai – 440 per la precisione (circa un decimo di quelli presenti nel Paese) – che svolgono il proprio lavoro in un luogo molto diverso: il carcere.

Sono i professionisti che aderiscono all'Associazione italiana notai cattolici (Ainc) che da quasi un anno si occupa di fornire assistenza giuridica gratuita in oltre 20 carceri italiane. «Stiamo lavorando per portare la professione notarile più vicino alla gente, soprattutto tra le persone che hanno difficoltà economiche e che si trovano negli istituti di pena italiani», spiega **Roberto Cogliandro**, presidente di Ainc.



II edizione

inhousecommunity

Awards

Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

Main Partner



EVERSHEDS



Sponsor



Per informazioni: sara.venegoni@inhousecommunity.it

L'iniziativa, che si chiama "Un notaio per le carceri italiane", è partita dall'Umbria ma si sta via via estendendo a tutto il territorio nazionale e l'obiettivo dell'associazione è quello di portare i progetti in tutta Italia, dalla Sicilia alla Valle D'Aosta, entro due anni. «Al momento – dice Cogliandro - abbiamo stipulato circa 22 convenzioni con varie carceri italiane ma le adesioni stanno crescendo con una media di una al mese».

E allo stesso modo stanno aumentando anche i detenuti che, nonostante la diffidenza iniziale, richiedono i loro servizi. «Sia stranieri che italiani si rivolgono a noi per problemi che riguardano il riconoscimento dei figli o questioni patrimoniali di diritto internazionale», chiarisce Cogliandro che aggiunge: «Problemi come questi, prima del nostro arrivo, richiedevano



Roberto Cogliandro

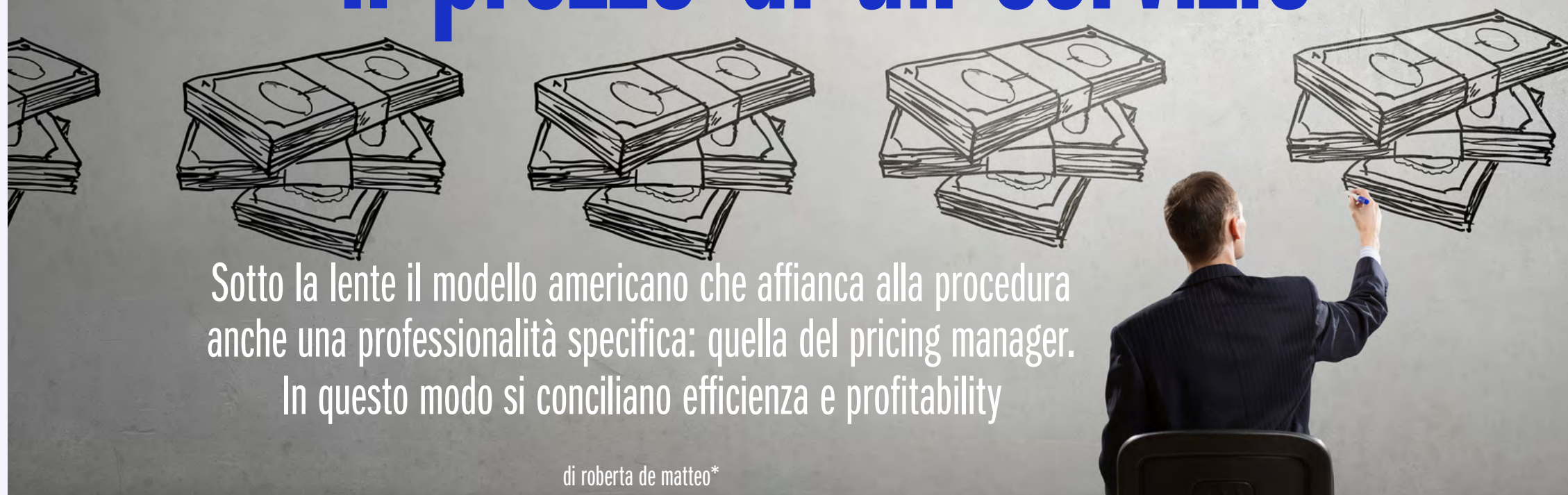
« I clienti non sono più disposti ad avere a che fare con un professionista che nemmeno ti guarda in faccia e si limita a dirti quanto dovrai pagare per i suoi servizi»

tempi lunghi e difficilmente arrivavano a una soluzione. Oggi invece, grazie ai nostri rapporti con i consolati e con il ministero degli Esteri, riusciamo ad aiutare davvero queste persone per le quali diventiamo anche una sorta di confessore laico».

Uscire dagli studi, rivolgersi alle persone, scendere dal piedistallo non sono però, secondo Cogliandro, delle regole che devono valere solo per chi fa volontariato in carcere: «La nostra professione è molto cambiata nel corso degli ultimi anni. I clienti non sono più disposti ad avere a che fare con un professionista che nemmeno ti guarda in faccia e si limita a dirti quanto dovrai pagare per i suoi servizi. Oggi servono notai che siano prima di tutto dei consulenti, che sappiano elaborare strategie personali a misura di cliente e che siano in grado di esprimere un approccio più sociale». 🇮🇹

AVVOCATI

ecco come costruire il prezzo di un servizio



Sotto la lente il modello americano che affianca alla procedura anche una professionalità specifica: quella del pricing manager. In questo modo si conciliano efficienza e profitability

di roberta de matteo*

E stato scritto molto in merito all'evoluzione dei servizi che ruotano intorno al mercato legale e in particolare su come possa essere gestito al meglio il sempre più delicato equilibrio

tra le esigenze del cliente e la capacità dei consulenti legali di prevedere i costi dell'assistenza.

I clienti, a causa della situazione finanziaria non favorevole che ci accompagna ormai da tempo, continuano a spingere

verso quotazioni di servizi professionali soggette a forti compressioni, desiderando contemporaneamente poter misurare la qualità del servizio, gli strumenti adottati, i processi e il valore degli avvocati e spostando l'accento sulla trasparenza,

certezza e correlazione tra valore e prezzo della consulenza.

Gli studi legali, da canto loro, devono districarsi tra le maglie di una sempre più complicata profitability ormai diventata la cartina tornasole nel valutare qualsiasi opportunità di business.

Da qui il rischio di un primo passo falso verso la distorta comfort zone della leva del prezzo che molti studi idealizzano, dando per scontato che sia il primo elemento di selezione valutato dai dipartimenti legali interni nella scelta del consulente.

I RIBASSI NON CONVINCONO PIÙ

Su quest'onda, quindi, può accadere che lo

studio legale ricorra a una gara al ribasso delle tariffe con la convinzione di soddisfare le esigenze del cliente. Accorgimento che da una parte può risolvere il margine del profitto dello studio ma dall'altra non fa svanire gli eventuali dubbi dell'assistito che valuta ormai questa una strategia di business non più attraente.

Una mentalità così difensiva rischia di non comprendere e raggiungere le reali aspettative del cliente. Tuttavia stabilire e negoziare le fee è sempre un esercizio complicato e faticoso per entrambe le parti ed è un gioco di equilibri in cui ci si può far male per una semplice incomprensione. Come costruire quindi un piano con un approccio orientato alla valutazione

intelligente delle tariffe della consulenza legale? Si dice che stabilire il prezzo sia una miscela di arte e scienza in cui si crea alchimia. Troppe volte però questi ingredienti non sono facilmente accessibili e reperibili, nonostante molti sforzi siano dispiegati nel connettere i differenti canali di raccolta di informazioni, comportando così una dispersione che non permette di ottenere una visione di insieme del business, dei progetti e delle azioni. Quindi per l'antico adagio per cui è meglio copiare bene che inventare male, diamo uno sguardo a quale sia stato l'approccio all'ostacolo, a partire già da qualche anno fa, al di là dell'oceano.

L'ESPERIENZA AMERICANA

L'esperienza americana indica che il primo passo in ogni buona strategia di prezzo sia comprendere quale risultato il cliente voglia raggiungere, la soluzione più semplice da percorrere, la gestione del flusso di cassa, la prevedibilità, la certezza e la definizione delle priorità. Individuati gli obiettivi del cliente è bene domandarsi quali siano gli elementi da stabilire per trovare un



accettabile bilanciamento tra costo e profitto: qual è la durata dell'incarico? Da chi potrebbe essere composto il team legale? Con quale percentuale ciascun membro del team sarà dedicato all'incarico? Quali fattori potrebbero far eccedere il budget stabilito? Quali servizi potrebbero essere dati in outsourcing? E via dicendo.

STABILIRE UN PREZZO

Meglio scalare l'Everest? In realtà stabilire un "pricing" non è impossibile ma senza dubbio richiede un piano d'azione e alcuni step da affrontare:

a) Identificare una task force

Il responsabile finanziario di uno studio legale non sviluppa un piano di pricing da solo. Nulla accade senza la creazione di un pianificazione adeguata condivisa con un team misto e composto da profili e skill differenti.

b) Sviluppo della metodologia profittevole

Ci sono differenti metodi per determinare il prezzo, ad esempio, come dovrebbe essere considerata la

partner compensation? Profit o costo? Esiste un modello di contribuzione?

c) Formare gli avvocati

Qualsiasi metodo verrà scelto, i professionisti devono comprenderlo appieno e dividerlo per renderlo di successo.

d) Implementare i sistemi e le procedure

Il suggerimento è quello di iniziare a lavorare con i professionisti e definire il processo per poi introdurre l'aiuto di un sistema tecnologico tra i vari che il mercato internazionale offre.

E quale figura professionale potrebbe avere le caratteristiche adatte per valutare, gestire e progettare questo meraviglioso marchingegno?

IL PRICING MANAGER

Alla luce di questo scenario nasce, circa dieci anni fa negli Stati Uniti, la figura del pricing manager, profilo professionale che ha il compito di aiutare gli avvocati ad analizzare e progettare strategicamente la miglior proposta economica tramite lo studio e l'elaborazione di dati forniti dal cliente e in connubio con la progettazione interna del team che lavorerà sulla pratica predisponendo un'accurata e ragionata offerta basata su elementi reali.

La maggior parte dei pricing manager vanta un background variegato che tocca competenze finanziarie, di business development, vendita, analisi e marketing, è considerato a tutti gli effetti membro dello studio legale a



livello senior, è inserito nel team che si occupa dell'amministrazione e risponde direttamente al direttore finanziario. Principalmente si occupa di AFAs (alternative fee arrangements) ma è anche responsabile dell'analisi di profittabilità, di offerte, budget e negoziazione delle fee. Alcuni studi legali particolarmente innovativi, tra coloro che hanno creato la posizione di pricing manager, si affidano inoltre, per la raccolta dei dati interni, a piattaforme che svolgono la funzione di compiere una sorta di business intelligence ogni volta che il cliente richiede una quotazione.

Attraverso il software viene creata una "work breakdown structure" che permette di suddividere l'incarico in numerose fasi e compiti da assegnare.

UN SISTEMA CONTROLLABILE

Per ciascun compito vengono identificati i profili degli avvocati con le corrette competenze e il tempo entro il quale l'incarico deve essere svolto. In seguito vengono inseriti un preventivo dei singoli costi e il corrispettivo margine dettagliando



la tipologia dell'assistenza da fornire. A questo punto elaborando gli input aggiunti appare il prezzo di vendita e il costo del servizio ed è così immediatamente possibile valutare la profittabilità dell'incarico.

Una volta accettata la proposta da parte del cliente con un click il sistema inserirà la quotazione nel budget e da allora il socio responsabile dell'incarico potrà generare report che evidenzino lo stato di avanzamento dei lavori tracciando il valore economico per ciascuna attività in tempo reale consultabile allo stesso modo dal cliente.

Questo approccio sofisticato può essere difficilmente messo in discussione dal

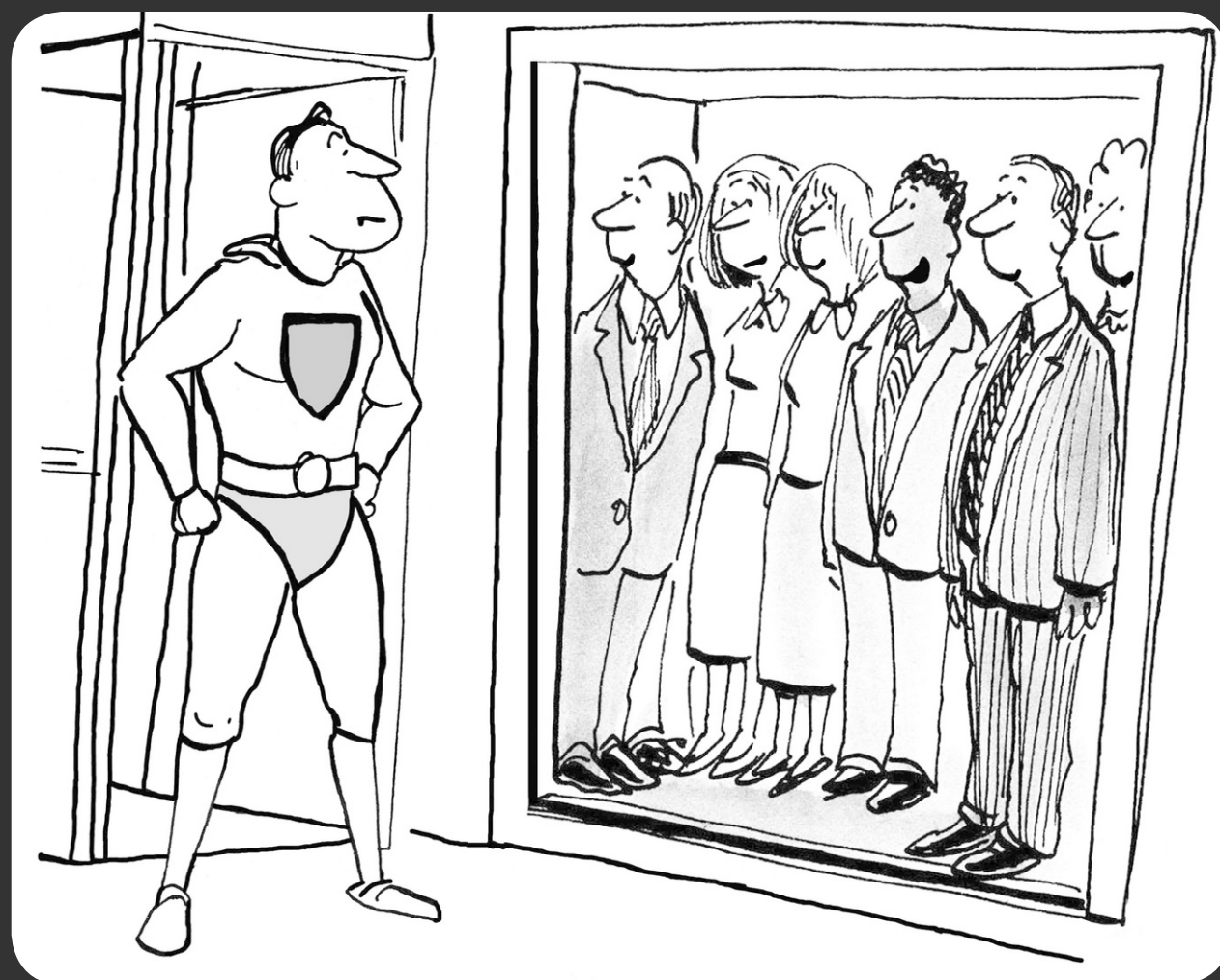
cliente. Inoltre controllando la profittabilità dell'incarico sarà assicurato che lo studio legale stia offrendo un servizio a un costo realistico riconoscendo facilmente dove sia il valore aggiunto della consulenza.

Analisi di dati e ricerche di mercato confermano che il cliente è più portato ad affidare un incarico all'insegna della trasparenza, correttezza e certezza. Per concludere: l'intelligente valutazione del prezzo del servizio legale offre agli studi l'opportunità di potersi differenziare in un mercato in cui l'offerta supera la domanda. Ad alcuni pare fantascienza? Ai posteri l'ardua sentenza. 🍷

**socio fondatore di MOPI*

LE 10 LETTURE di management per lo studio legale

di mario alberto catarozzo*



Avvvocato, manager e imprenditore, questi sono i ruoli del professionista oggi. Già, ma tra il dire e il fare... Il bagaglio culturale dell'avvocato è ricco di tecnicismi forniti dagli anni passati all'università e dagli anni di praticantato. Nessuno ha mai studiato tecniche e strumenti di management, però ora il mercato sembra richiedere proprio questo. Come fare? Beh di soluzioni ce ne possono essere tante, dai corsi alle letture, da manager inseriti nell'organico di studio a consulenti esterni a supporto delle attività. Prima di intraprendere una qualunque di queste strade è bene lavorare individualmente e come team sulla mentalità, sull'approccio nuovo a una professione che cambia. Strumenti, tecniche, principi va benissimo che siano conosciuti e applicati, ma a condizione che l'*humus* all'interno dello studio sia pronto.

Partiamo allora da quanto di più a portata di mano vi possa essere per cominciare a coltivare una nuova mentalità e conoscere nuovi strumenti, che non potranno che migliorare le performance dello studio.

Di letture di management sono piene le librerie. Di letture che possono concretamente essere utili e illuminanti per l'avvocato-manager, un po' meno.

Vediamo le 10 letture decisamente utili e consigliate per chi voglia acquisire una mentalità e strumenti da manager all'interno dello studio.

COSTRUIRE TEAM VINCENTI

La professione forense in futuro non potrà più essere svolta individualmente se si vuole rimanere competitivi. Gli studi legali d'affari lo sanno bene e da molti anni si sono strutturati per esserlo. Certo è che tanti non vuol dire coesi, lavorare *insieme* e lavorare *vicini* sono due concetti diversi. Sono tre le letture

utili per apprendere l'arte del team building applicabile anche allo studio professionale. Partiamo da un libro che affronta i risvolti psicologici e le dinamiche correlate nei team.

Parliamo di **Effetto porcospino**.

Il segreto per costruire team eccellenti di Manfred Kets de Vries.

Come un gruppo può diventare una squadra? Quali sono le dinamiche profonde di un team di lavoro?

Una seconda lettura davvero interessante per lo studio professionale è **Perché i team vincono**

di Saul Miller. Attraverso le 9 chiavi del successo Miller spiega cosa è necessario fare per costruire team di lavoro affiatati. In particolare l'attenzione è rivolta a rispondere alla domanda sul come si possa coordinare l'interesse del singolo con quello della squadra.

La terza lettura in tema di team di lavoro ha un titolo particolare, **Disordine armonico** di Frank J. Barrett. La strategia, in un mondo che cerca di controllare tutto, è esattamente l'opposto, imparare

Essere un buon manager vuol dire saper gestire i collaboratori, saperli guidare nella crescita e saper creare una vision appetibile

a lasciar andare, a improvvisare e trovare risposte e soluzioni innovative. Il vero messaggio è la flessibilità, la capacità di adattarsi per raggiungere i propri obiettivi.

SAPER GUIDARE I COLLABORATORI

Essere un buon manager vuol dire saper gestire i collaboratori, saperli guidare nella crescita e saper creare una vision appetibile. Guidare i

collaboratori vuol dire saper fare il capo in alcuni casi e saper diventare il coach in altri. Questo ci insegnano due letture molto interessanti e ricche di spunti di riflessione e di strumenti per migliorare la propria leadership.

Essere il capo di Richard Templar (Edizione Tecniche Nuove) rappresenta un vero e proprio vademecum con tutte le cose che un buon capo deve conoscere e saper fare con i propri collaboratori, per guidarli dal gruppo al team. Si parte con la gestione del team per arrivare alla gestione di se stessi. Se prima questo approccio era dedicato alle aziende, oggi gli studi professionali rientrano in pieno nella descrizione di Templar, in particolare per le caratteristiche relative alle motivazioni dei singoli e del team, che è ben più della somma dei singoli. Laddove invece il capo colga l'occasione per diventare e guidare da coach la sua squadra, ecco che dovrà prima conoscere se stesso e poi conoscere

i suoi collaboratori non solo negli aspetti prettamente professionali (conoscenze, competenze, abilità), ma anche negli aspetti più caratteriali. Mentre il capo vede ciò che le persone sono, il capo-coach vede ciò che le persone possono diventare. Questa figura coglie le potenzialità e crede nei suoi, nel loro sviluppo e nel loro miglioramento. Ovviamente, alla base di tutto ciò ci deve essere stata una opportuna selezione dei collaboratori: scelti i migliori per la posizione da occupare, ecco che il capo-coach investe su di loro in termini di attenzione, formazione, informazione, relazione. Per imparare a fare tutto ciò, ecco un volume agile da leggere e sufficientemente schematico da rappresentare una vera e propria guida. Parliamo di **Quando il capo diventa coach**, scritto da Julie Starr, edito da Franco Angeli.

SAPER GUIDARE SE STESSI

Entriamo nell'olimpico del coaching e degli autori sul self empowerment. Tra questi c'è Stephen Covey che con il suo best seller **Le 7 regole per avere successo** permette di lavorare su noi stessi prima che sugli altri. Come pensiamo così agiamo e le azioni che mettiamo in atto determineranno i risultati che avremo. Questo è l'approccio di Covey all'eccellenza. Prima ancora delle tecniche serve una cultura del management, della crescita



e della leadership. La gestione del tempo, per esempio, è uno strumento essenziale se viene correttamente interpretato (i c.d. “Quadranti di Covey”) e per poter gestire il tempo dei collaboratori dobbiamo prima imparare a gestire il nostro tempo. Se siamo disordinati, non rispettiamo gli orari, tenderemo a portare disordine anche nelle agende dei collaboratori entrando a gamba tesa nei loro impegni, facendoli impazzire. La gestione del tempo richiede volontà e strumenti. Un aiuto concreto ritengo possa arrivare (si perdoni l'autocitazione) anche dal volume **La gestione del tempo nell'attività professionale** di cui

**La leadership è un'arte
che si acquisisce
e si coltiva**

l'autore è il sottoscritto, dove con una impostazione coaching oriented si affrontano i temi della delega, del feedback, delle riunioni e della gestione per priorità e urgenza.

DIVENTARE UN BUON MANAGER IN STUDIO

La leadership è un'arte che si acquisisce e si coltiva. Certo, chi nasce già con le doti da leader è sicuramente avvantaggiato, ma per tutti è possibile acquisire le competenze del manager e del leader. La condizione è lavorare su se stessi prima di lavorare sugli altri. Il best seller di Ken Blanchard e Spencer Johnson **One minute manager**, è un ottimo punto di partenza per acquisire quella mentalità manageriale indispensabile per diventare un ottimo team leader e saper trarre il meglio da sé e dai collaboratori. Altrettanto utile è il volume di Antonello Bove, **77 competenze di management**, dove vengono analizzate le singole

competenze intorno alle quali un buon manager deve lavorare, dalla comunicazione relazionale, alla gestione delle attività, alla leadership.

Infine, ma in realtà potrebbe essere un testo da cui partire per la sua importanza e lungimiranza (nonostante sia stato scritto oramai quasi un secolo fa), ecco l'intramontabile best seller **Imparare dal fallimento** di Napoleon Hill, uno degli autori più influenti del nostro secolo sulle tematiche economiche e di sviluppo personale e professionale. Fallire non è un problema e non va evitato a ogni costo. Fallire è il miglior modo per migliorare, a condizione che da ciascun fallimento si tragga insegnamento e si migliori per il futuro. Non esistono in questo modo più fallimenti, ma solo feedback. 📺

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

Il sapore del Perù È PACIFICO

Da sempre la cucina peruviana, specialmente all'estero, ha avuto un posto d'onore nella ristorazione raffinata d'autore. È la nuova frontiera del concetto stesso di "fusion" (il Perù ha influenze asiatiche da oltre 500 anni) e la nuova tendenza internazionale in fatto di gastronomia.

Fresca, varia, leggermente piccante, la cucina peruviana è un crogiolo di culture, sapori, ingredienti e tecniche. Sono questi i motivi che rendono i suoi piatti così inaspettati. C'è il pesce delle coste del Pacifico, il famoso ceviche, pesce crudo freschissimo, lasciato "cuocere" nel succo di limone o di agrumi, con abbondante cipolla rossa (cruda) e aji (peperoncino

piccante locale), pepe e un pizzico di sale. Oppure i buonissimi Dim Sum, i Tiradito, una sorta di carpaccio in salsa, la Causa, piatto tradizionale rivisitato in chiave contemporanea e il riso saltato tutto annaffiato dal "pisco sour" ovvero un cocktail tipico peruviano abbastanza diffuso anche in Europa (il pisco è un distillato di uva).

A Milano, per apprezzare un saggio di questa cucina, l'indirizzo da ricordare è quello di Pacifico in zona Brera. Il locale è un mare blu notte rischiarato da una luce soffusa, l'accoglienza è calorosa come pure il servizio molto attento e solerte.

Prezzo sui 50/60 euro. E li vale tutti. 🍽️



Pacifico

Via San Marco
angolo Via Moscova Milano
20121 Milano
tel. +39.02.87244737
wearepacifico.it



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 6 posizioni aperte, segnalate da 5 studi legali: Bacciardi Studio Legale, BonelliErede, De Matteis, Portolano Cavallo, Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono in totale 7 tra giovani avvocati, professionisti junior, praticanti, associate, mid associate. Le practice di competenza comprendono diritto societario e tributario internazionale, international litigation, banca e finanza, antitrust, M&A, corporate ed energy.

Per future segnalazioni scrivere a: alessandro.ricci@legalcommunity.it

BACCIARDI STUDIO LEGALE

Sede. Pesaro.

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

Area di attività. Diritto societario e tributario internazionale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da destinare al dipartimento di diritto societario e tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico

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

Sede. Pesaro.

Posizione aperta 2. Giovane avvocato.

Area di attività. International litigation.

Numero di professionisti richiesti. 1.

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

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

BONELLIEREDE

Sede. Londra.

Posizione aperta. Un avvocato e un praticante.

Area di attività. Banca e finanza.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un professionista (anni post-qualification da 0 a 3) e un praticante da inserire nella sede di Londra nel dipartimento bancario e finanziario, per svolgere operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata. Si

richiede assoluta padronanza della lingua inglese ed esperienza rilevante.

Riferimenti. Inviare le candidature a careers@belex.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 a una lettera motivazionale al seguente indirizzo: info@dematteislex.com Le candidature prive di lettera motivazionale non saranno prese in considerazione.

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

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Mid Associate.

Area di attività. Corporate/Energy.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. WFW è alla ricerca di un avvocato qualificato con esperienza in ambito corporate/energy di almeno 3/4 anni maturata presso primari studi legali. È richiesta un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a: infoitaly@wfw.com



NUOVI UFFICI PER ALBÈ A MILANO

Un cocktail esclusivo tra arte, desing e diritto. Così Albè & Associati ha festeggiato l'apertura del nuovo studio a Milano, in Via Durini 5. Per l'occasione, e per la concomitanza con il Fuorisalone, lo studio ha ospitato le opere della collezione "Luci e Ombre" dell'artista **Marco Garelli**, realizzate attraverso l'uso di materiali moderni su oggetti antichi, in modo da riscoprirli e dare loro una nuova vita. Quella di Milano è la terza sede dello studio fondato da **Giorgio Albè**, che a oggi conta 25 professionisti, oltre l'headquarter a Busto Arsizio e l'ufficio a Como.



Chiara Greco e Giorgio Albè



Da sinistra: Giorgio Albè, Chiara Viale, Michaela Barbotti, Stefania Spinelli, Anna Allè, Gabriele Gianduia e Giuseppina Recchia



Giorgio Albè con Marco Garelli