



GATTI PAVESI BIANCHI
Ecco la road map



DLA PIPER
abolisce il "lockstep"
degli associate

«PARITÀ DI GENERE, LA SFIDA POSSIBILE»

Parla Sandra Mori, presidente in pectore di Valore D. Il gender gap si supera se le aziende danno «alle donne le stesse opportunità di carriera dei colleghi maschi». La politica? «Bene gli incentivi al welfare aziendale»



NUOVO CODICE APPALTI
il massimo ribasso
(per ora) resiste



LA RICETTA DI GRANAROLO PER LA CRESCITA
Fra M&A e internazionalizzazione

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

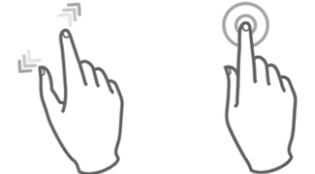


Clicca per andare all'indice

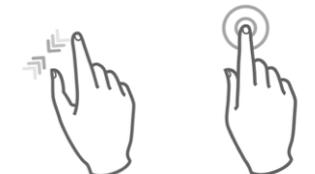
Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



Pricing e quello status symbol chiamato *rate* orario

di nicola di molfetta



Il 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”.

“Tu a quanto sei? Ancora a 150. Io passo a 250 quest’anno”. Associate al bar, intenti a comuni esercizi di autovalutazione del proprio stato di affermazione professionale.

Le cifre in questione sono le famose *rate*

orarie. Il prezzo per ora del lavoro di ciascuno. Quelle che tutti dicono che non si usano più. Quelle di cui i clienti non vogliono più sentir parlare. Ma che ancora oggi sono usate, se non come unità di misura del tassametro degli avvocati (sempre più costretti a lavorare a *forfait*) come indicatore della propria seniority.

Si tratta di un vero e proprio status symbol.

Ci siamo già passati. L’abbiamo visto con i titoli. Oggi non si nega più l’etichetta di partner a nessuno. Del resto, come mi ha detto una volta in un incredibile afflato di sincerità un avvocato che aveva



la Collina dei Ciliegi®

www.lacollinadeiciliegi.it

info@lacollinadeiciliegi.it

 La Collina dei Ciliegi

 La Collina dei Ciliegi

 laCollinadeiCiliegi.it

 @CollinaCiliegi

 La Collina dei Ciliegi Srl



da poco messo in piedi la sua boutique con un'insegna che riportava un sontuoso "& Partners" oltre al suo nome: «Partner non significa un cavolo (non ha detto proprio cavolo, ndr)».

Il rate orario sta facendo un po' la stessa fine.

“Passare” a 250 o 300 euro non significa nulla se poi, alla fine, queste cifre non possono essere proposte al proprio cliente e non possono costituire l'unità di misura su cui si calcolerà l'importo dovuto per una prestazione fornita. Utilità pari a zero. Ed è pari a zero anche se si vogliono usare per capire, come spesso si dice, qual è il costo che l'esecuzione di un lavoro ha avuto per lo studio.

Chi stabilisce quanto vale un'ora di lavoro di un avvocato? Non certo una convenzione fissata in astratto.

Ci sono, invece, tre variabili che si devono incrociare. La prima è quella dei costi vivi di uno studio legale e della loro ripartizione sul numero di professionisti che fanno parte

di quella organizzazione.

La seconda è il valore aggiunto prodotto dal lavoro che il professionista deve realizzare per affrontare una certa operazione o svolgere uno specifico incarico.

La terza è la disponibilità del mercato (ovvero di chi compra quel servizio) a riconoscere allo studio o all'avvocato la cifra che risulta dall'incrocio delle prime due variabili.

La dignità professionale, che molti invocano per giustificare la propria rate oraria, o l'affermazione del proprio valore individuale, che tanti pretendono, in realtà, non c'entrano nulla. O c'entrano solo in parte. Comunque sono cliché che appartengono a un mondo che non esiste più, ovvero a un'avvocatura che non agiva in forma complessa e organizzata.

Il vecchio sistema dei *rate* orari implica che qualunque sia l'esigenza di un cliente, la tariffa applicata dall'avvocato per lavorarci sia sempre la stessa. L'affrancamento dal sistema delle tariffe invocato dai clienti, invece, è incentrato sulla consapevolezza che un'operazione in “pronta consegna”

Chi stabilisce quanto vale un'ora di lavoro di un avvocato? Non certo una convenzione fissata in astratto

e la costruzione di una clausola o la gestione di una trattativa non sono la stessa cosa e non possono essere “pesate” allo stesso modo.

Dotarsi di una strategia di pricing è fondamentale per tutti gli operatori del mercato dei servizi legali. Comprendere che avere una strategia di pricing non significa banalmente vendere a sconto la propria attività ma offrirla a prezzi costruiti in base a criteri econometrici è fondamentale. Inserire il lavoro degli associate in questa nuova dimensione è il passo successivo.

E a fare da status symbol? Ci saranno sempre orologi e fast car... 

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

 @n_dimolfetta

**La road map
di Gatti Pavesi
Bianchi**

.....
26



**Dla Piper
abolisce il "lockstep"
degli associate**

.....
34



**La parità di genere
si costruisce
dal recruiting**

....
42



53

....

**Siae
Liberi tutti?
Non è proprio così**



57

....

**Nuovo codice appalti
Il massimo ribasso
(per ora) resiste**



82

....

**La ricetta di Granarolo
per la crescita fra m&a
e internazionalizzazione**



89

....

**Oldani
l'evoluzione dello chef
imprenditore**

Agorà	08
Coppola e Guizzetti passano in Lms	
Il barometro del mercato	16
Effetto private equity	
Faccia a faccia	22
Nel penale vincono ancora le boutique	
Diverso sarà lei	52
I lavoratori lgbt non esistono	
Follow the money	64
Comcast su Dreamworks per creare un colosso dell'animation	
Finanza ibrida	65
Private debt, la raccolta punta a 5,5 miliardi	
Punti di vista	71
Landi: «Il debt capital market supererà le aspettative»	

Sotto la lente	77
Diritto fallimentare, ecco come cambia	
Non solo pr	94
Un #hashtag è per sempre	
Giuristi oggi	96
I notai e la rivoluzione interculturale	
Istruzioni per l'uso	99
Dieci lezioni da imparare dai 10 siti legali migliori di sempre	
Le tavole della legge	103
Trattoria milanese, tradizione assoluta	
Aaa cercasi	104
12 posizioni aperte, segnalate da 8 studi	

N. 58 del 02.05.16



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it
gabriele.perrone@foodcommunity.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
alessandro.ricci@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato
 mario alberto catarozzo, claudio cosetti,
 giacomo mazzanti, samantha pietrovito

COPPOLA E GUIZZETTI PASSANO IN LMS

Ancora un colpo di mercato messo a segno da Lms lo studio fondato da **Fabio Labruna** dopo lo spin off dall'allora Gianni Orioni Grippo & Partners. Secondo quanto rivelato il 2 maggio da *legalcommunity* infatti, entrano nella boutique il socio **Fabio Coppola** e la socia **Gaia Guizzetti** assieme a **Beatrice Magotti** e **Carlo Napolitano**. Tutti e quattro i professionisti provengono da Latham & Watkins.

Con l'arrivo di Coppola e Guizzetti, il numero dei soci di Lms sale a 12. Mentre, a valle di questi ingressi, il numero complessivo dei professionisti dello studio che nel 2016 compie dieci anni passa a 45.

I nuovi soci rafforzano ulteriormente lo studio nei settori m&a e private equity. Coppola, nel corso dell'ultimo anno, ha lavorato per Lifebrain all'acquisizione di Selab; ha affiancato Sodalis nell'acquisizione di una quota di maggioranza del competitore francese Novamex; e ha assistito SK Capital nell'ingresso con una partecipazione di maggioranza nel capitale di Aeb Group. Operazione, quest'ultima a cui ha partecipato anche Gaia Guizzetti. Quest'ultima ha anche fatto parte del pool legale che ha assistito Sorin nell'integrazione con Cyberonics e Azimut Benetti nell'apertura del capitale a Tip.

Magotti e Napolitano, invece, consolidano la capacità d'azione di Lms in ambito real estate e contenzioso. Per Fabio Labruna, che ha appena aperto anche la terza sede a Londra, oltre quelle di Milano e Roma (si veda il [numero 57 di MAG](#)), questi nuovi ingressi si inseriscono in maniera coerente nel percorso di sviluppo dello studio. «Sono entusiasta che Fabio, Gaia, Beatrice e Carlo abbiano deciso di unire le loro practice professionali a quelle degli altri professionisti di Lms». In particolare, poi, a proposito di Coppola conclude: «Fabio è stato decisivo per l'affermazione in Italia, in pochi anni, di un grande studio internazionale e riteniamo che il suo patrimonio di competenze sia estremamente importante per consolidare questa ulteriore fase di crescita dello studio». 



Fabio Coppola

ACERBI, DONATO E SANNA ENTRANO IN 5LEX

Nuovi arrivi nel team di 5Lex, lo studio fondato da **Alfredo Craca**, **Francesco Di Carlo**, **Edoardo Guffanti**, **Vittorio Pisapia** e **Claudio Tatozzi**. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, infatti, dall'inizio del 2016 lo studio ha avuto sei i nuovi ingressi, distribuiti tra tutte le practice. Tra questi possiamo ricordare quello di **Flavio Acerbi**, proveniente da Paul Hastings e prima Lombardi Molinari e Cleary Gottlieb; **Giovanni Battista Donato**, precedentemente in CMS; e **Paolo Sanna**, in arrivo da Gattai Minoli Agostinelli.



I tre hanno competenze principalmente in ambito regolamentare, societario e capital market aree in cui lo studio ha costruito il suo posizionamento in questi anni. In particolare, Acerbi si occupa principalmente di consulenza in materia di corporate governance, diritto finanziario e bancario e diritto societario. Ha una lunga esperienza in operazioni di m&a, finanziarie e di ristrutturazione del debito e nell'assistenza agli organi sociali nei rapporti con le autorità di vigilanza ed in materia di abusi di mercato. Donati, invece, si occupa principalmente di consulenza stragiudiziale su tematiche connesse al diritto bancario e finanziario. Mentre Sanna è dedicato principalmente alla consulenza in materia di diritto bancario e dei mercati finanziari e ha esperienza in materia di operazioni di finanziamento e di ristrutturazione del debito.

Alla crescita interna si accompagna, poi, la collaborazione avviata con il professor **Salvatore Maccarone** che, sempre nei primi mesi del 2016, ha assunto il ruolo di of counsel dello studio come anticipato da *legalcommunity.it* ([leggi l'articolo](#)). 🌐

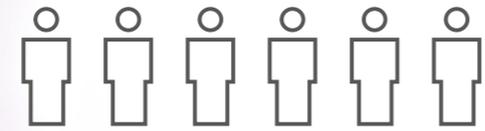
AMUNDI SGR, NUOVO INGRESSO NELLA BUSINESS UNIT ETF, INDEXING&SMART BETA

Amundi sgr rafforza la business unit ETF, Indexing & Smart Beta con l'ingresso di **Roberta Gastaldello** al team sales.

Gastaldello inizia la sua esperienza lavorativa nel 2001 in qualità di risk manager presso Bipiemme Gestioni sgr. Nel 2005 entra a fare parte del gruppo Credem, nello specifico in Euromobiliare Alternative Investments sgr, all'interno del team di gestione con il ruolo di Portfolio Manager/Analyst e dal 2009 in Euromobiliare AM sgr dove ricopre il ruolo di analista senior presso l'unità di Fund Selection. 🌐

VOTA IL TUO PREFERITO

Corporate M&A *2016* Awards



by **legalcommunity**.it

21 GIUGNO 2016

IN COLLABORAZIONE CON



Per informazioni: sara.venegoni@legalcommunity.it • Per partecipare alla serata: alessandro.ricci@legalcommunity.it

SPADNRE È SENIOR LEGAL COUNSEL DI TERFINANCE

Nuovo ingresso in Terfinance, società di intermediazione finanziaria. Si tratta di **Davide Spandre** che è stato nominato senior legal counsel. Il giurista d'impresa proviene da un'esperienza durata oltre undici anni in Santander Bank come senior legal counsel. 🌐

VIGANÒ PASSA IN GITTI RAYNAUD

Gitti Raynaud and Partners è felice di annunciare l'ingresso in qualità di partner nella sede di Milano dell'avvocato **Piero Viganò**, che sarà attivo in particolare nel settore energy. Piero Viganò vanta un'esperienza significativa nel settore energy sia nell'm&a sia nel contenzioso, nei quali emerge la sua conoscenza degli aspetti regolatori nei vari settori dell'energia e si unisce a Gitti Raynaud da Osborne Clarke, dove ricopriva il ruolo di partner responsabile del settore energy & utilities per gli uffici italiani.

Oltre a diverse imprese a forte consumo di energia, assiste clienti fornitori di servizi energetici ed è stato attivo in numerosi progetti per la realizzazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile, in diverse operazioni di acquisizione, oltre che in relazione a questioni corporate e di carattere regolatorio. È inoltre consulente di alcune associazioni di categoria operanti nel settore energetico. 🌐



Piero Viganò

NUOVO INGRESSO A ROMA PER BANCA EUROMOBILIARE

Proseguono gli investimenti per la crescita di Banca Euromobiliare, società del gruppo Credem specializzata nel private banking, guidata dal direttore generale **Giuseppe Rovani** assieme con **Sergio Benassi** quale direttore vendite della promozione finanziaria nella campagna di reclutamento di professionisti provenienti anche dal settore bancario. Nell'ultimo mese, **Giuseppe Barilaro**, regional manager centro sud Italia di Banca Euromobiliare, ha potenziato la sua squadra con l'inserimento di **Massimo Mamma** per la sede di Roma. 🌐



Giuseppe Rovani

CINQUE NUOVI ARRIVI IN AZIMUT GLOBAL ADVISORY

Azimut Global Advisory, la struttura del Gruppo Azimut che fornisce consulenza a clienti ad elevata patrimonialità e guidata dai general manager **Alberto Parentini** e **Alessandro Parentini**, si rafforza con cinque nuovi ingressi di rilievo provenienti tutti dal mondo bancario e accreditati di portafogli fra i 50 e i 100 milioni di euro.

A Parma, sotto la responsabilità dell'area manager **Giovanni Andalò**, fanno il loro ingresso **Stefano Zilocchi**, proveniente da CariRavenna e Massimiliano Iotti da Crédit Agricole.

Marco Tudisco, ex Veneto Banca, sarà operativo sul territorio di Novara e Verbania, sotto la guida dell'area manager **Stefano Mencacci**. **Davide degli Stefani** e **Matteo Accordi** lasciano entrambi UniCredit ed entrano a far parte della squadra di Andalò a Legnago.

Da inizio anno sono 19 i nuovi ingressi registrati da Azimut Global Advisory, portando il numero totale dei professionisti a 82. Nei prossimi mesi, si legge nella nota, continuerà l'impegno nello sviluppo della struttura con particolare focus su professionisti di elevato profilo provenienti sia dal mondo bancario sia dal mondo della consulenza finanziaria. 🌐

NUOVA NOMINA PER PARISE IN UBI BANCA

Nuova nomina per **Alessandra Parise** in Ubi Banca. La giurista d'impresa che lavora nell'istituto di credito dal 2013 come senior legal counsel, è stata nominata coordinatrice affari legali di Ubi Banca popolare commercio e industria. In questo nuovo ruolo la professionista si occuperà di tenere i rapporti tra l'Istituto e le altre realtà infragruppo. Prima di entrare in UBI Parise ha lavorato in Centrobanca dal 2008 a 2013 e in GE Capital Interbanca dal 2002 al 2008. 🌐



Alessandra Parise

Tutto quadra ...

... da oltre 30 anni



Factoring

La “Boutique della finanza”

GENERALFINANCE opera nel settore finanziario dal 1982, nelle sedi di Biella e Milano. Da vent'anni è specializzata nel finanziamento «su misura» alle imprese, realizzato mediante l'anticipazione dei crediti commerciali (secondo la c.d. legge sul factoring, n. 52/91) cui si affianca l'accorta gestione degli stessi, una combinazione che permette ai clienti non solo di ottenere lo smobilizzo del circolante, ma anche di trarre vantaggio da un comprovato miglioramento dei tempi d'incasso, oltre che dalla sensibile riduzione delle insolvenze.

GENERALFINANCE offre servizi flessibili volti alla risoluzione delle problematiche creditizie proprie dell'impresa, che possono essere estesi anche a clienti e fornitori.

GENERALFINANCE offre anche competenze professionali specifiche per il supporto finanziario dell'impresa “in crisi”, a partire dal manifestarsi delle prime difficoltà fino al termine del processo di risanamento, supportando i propri clienti nella fase di predisposizione e in quella di esecuzione delle diverse procedure previste dalla normativa di settore, ed accompagnandoli ancora successivamente, quando la crisi è superata.

info@gruppogeneral.net | www.gruppogeneral.net



MANTOVANI ALLA PRESIDENZA DI SYNDIAL

Massimo Mantovani, chief legal

& regulatory affairs di Eni, è stato nominato alla presidenza di Syndial. Prende il posto di **Angelo Fanelli**. Mantovani manterrà il suo ruolo in Eni a capo delle direzioni legale estero e finanza, legale Italia e penale e regolatorio e legal compliance. Syndial è la società del gruppo Eni che fornisce il servizio integrato nel campo del risanamento ambientale attraverso le attività di approvvigionamento, ingegneria e realizzazione dei progetti e logistica dei rifiuti. 🌐



Massimo Mantovani

DUE SENIOR WEALTH MANAGER IN INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT

Prosegue la crescita del team italiano di Indosuez Wealth Management, il marchio globale della divisione Wealth Management del gruppo Crédit Agricole dedicata alla clientela HNWI E UHNWI guidato da **Luca Caramaschi**, con l'ingresso di due senior wealth manager.

Si tratta di **Cristina Rosà** e **Fabio Giussani**, entrambi provenienti da Santander Private Banking Italia e con esperienza nel mondo della gestione dei grandi patrimoni. 🌐

R&P LEGAL CHIAMA ILICETO

Nuovo ingresso nella partnership di R&P Legal. Si tratta di **Fabrizio Iliceto**, proveniente da BVR & Partners, attivo nelle aree corporate, m&a e capital markets. Nel suo track record possiamo ritrovare l'aumento di capitale di Meridie, la quotazione di Safe Bag e quella di Savino del Bene.

L'ingresso di Iliceto segue di poche settimane quello di **Daniela Murer** arrivata da Eversheds per rafforzare la propensione internazionale dello studio e conferma l'attivismo della realtà fondata da **Riccardo Rossotto** e **Mario Colombatto**. 🌐



Fabrizio Iliceto

NUNZIANTE MAGRONE APRE LE PORTE A FERRETTI

Cresce ancora Nunziante Magrone. E stavolta lo fa mettendo a segno un lateral hire a vantaggio della propria sede di Milano. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, lo studio guidato da **Gianmatteo Nunziante** si rafforza nell'Ip con l'arrivo di **Nicolò Ferretti**, già socio dello studio Bardehle PagenBerg.

Ferretti ha competenze specifiche in materia di azioni relative alla violazione dei diritti di proprietà intellettuale nel settore della moda, negoziazione di licenze e accordi di non divulgazione nel settore meccanico e ovviamente nel contenzioso dei brevetti meccanici in diversi settori industriali. Tra i suoi clienti, importanti società italiane e internazionali e pmi. 🌐



Nicolò Ferretti

REGGIANI E SCHIEPPATI CONFERMATI ALLA GUIDA DI ITALGAS

Snam informa che gli organi sociali in scadenza delle proprie società controllate Italgas, Stogit e GNL Italia sono stati confermati nella loro composizione uscente. Per effetto delle assemblee degli azionisti e dei consigli di amministrazione di ciascuna società: **Marco Reggiani** e **Luca Schieppati** sono stati confermati, rispettivamente, presidente e amministratore delegato di Italgas; **Antonio Paccioretti** e **Paolo Luigi Bacchetta** sono stati confermati, rispettivamente, presidente e amministratore delegato di Stogit; **Marco Galletti** è stato confermato presidente e amministratore delegato di GNL Italia.

L'assemblea degli azionisti della società controllata Snam Rete Gas ha, a sua volta, nominato **Marco Alverà** presidente in sostituzione di **Carlo Malacarne**, il quale ha rassegnato le proprie dimissioni con decorrenza dalla conclusione dell'assemblea stessa. Marco Alverà è direttore generale di Snam dal gennaio 2016. 🌐

EFFETTO PRIVATE EQUITY

Il settore si conferma motore per le attività di m&a. Occhi puntati sul nuovo assetto del mercato con il prossimo passaggio di Clessidra a Italmobiliare. Eni fa da apripista nei bond equity linked



Corre il mercato m&a (28,9% dei deal segnalati negli ultimi 15 giorni) grazie anche al buon andamento del private equity. Sostenuta l'attività nel banking e nel contenzioso.

Di seguito i tre deal più rilevanti delle ultime due settimane e gli advisor legali che li hanno seguiti.

Italmobiliare, con Pedersoli, tratta in esclusiva per Clessidra

Alla fine è stata Italmobiliare ad avere la meglio sugli altri pretendenti a rilevare il controllo di Clessidra Sgr. La holding della famiglia Pesenti che, secondo quanto riportato

da *legalcommunity.it*, è stata assistita da Pedersoli e Associati, ha presentato l'offerta ritenuta più convincente da parte dell'azionista di controllo del private equity fondato da **Claudio Sposito**, recentemente scomparso. Per lo studio Pedersoli, sempre secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, sono al lavoro sul deal i soci **Antonio Pedersoli** e **Luca Saraceni**.

In gara c'erano anche, tra gli altri, Neuberger, assistito da Gatti Pavesi Bianchi e Mittel, affiancata da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

A gestire la trattativa per i venditori è lo studio Lombardi Molinari Segni, con il name partner **Giuseppe Lombardi** assieme ai partner **Antonio Segni** e **Federico Loizzo**.



Periodo: 19 aprile - 10 maggio 2016 • Fonte: legalcommunity.it



La trattativa ha per oggetto la totalità del capitale sociale di Clessidra.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione Clessidra
- GLI STUDI
**Pedersoli & Associati;
Lombardi Molinari Segni**
- GLI AVVOCATI
**Antonio Pedersoli, Luca Saraceni
(Pedersoli & Associati);
Giuseppe Lombardi, Antonio Segni,
Federico Loizzo (Lombardi Molinari Segni)**
- IL VALORE
16-20 mln (rumors)

Legali al lavoro sull'opa Engineering

Bidco, società che fa capo ai fondi Nb Renaissance e Apax III, ha chiuso due operazioni per l'acquisto complessivo del 44,3% di Engineering a 66 euro. La società, inoltre, ha anche annunciato che a seguire lancerà un'offerta pubblica d'acquisto (Opa) sulla restante quota del capitale sociale allo stesso prezzo. Una nota, diffusa nella serata del 22 aprile, spiega che l'offerta obbligatoria avrà a oggetto massime 6,962 milioni di azioni ordinarie di Engineering, rappresentanti il 55,70% del capitale sociale, con un esborso massimo per Bidco di 459,497 milioni. Come riportato da *legalcommunity.it* a febbraio scorso, sono numerosi gli studi legali e tributari impegnati



Gianni Martoglia



Claudio Cerabolini



Fabio Brunelli

nell'operazione. La boutique Accinni Cartolano agisce al fianco dei soci industriali e dei top manager della target. Gatti Pavesi Bianchi affianca NB Renaissance Partners e i veicoli dell'operazione con un team diretto dal socio **Gianni Martoglia** che comprende anche i soci **Francesco Simoneschi** per gli aspetti di diritto del lavoro, **Rossella Pappagallo** per quelli regolamentari e di mercato e l'of counsel **Andrea Torazzi** per i profili antitrust, nonché - tra gli altri - dal senior associate **Alessandro Pedrazzi** dagli associate **Alessandra Ghezzi** e **Andrea Scarpellini**.

Clifford Chance ha assistito il fondo Apax VIII in relazione all'operazione, curando inoltre tutti gli aspetti relativi ai finanziamenti bancari di cui disporrà il

veicolo acquirente. Il team internazionale di Clifford Chance è stato coordinato dai soci **Claudio Cerabolini**, per gli aspetti M&A, e **Giuseppe De Palma**,

per il financing, e ha compreso, tra gli altri, **Jacopo Garonna**, **Pasquale Bifulco**, **Luca Piacentini** **elsabella Lessi**, nonché i soci **Amy Mahon** e **Simonetta Candela**, rispettivamente per gli aspetti di diritto inglese e di diritto del lavoro. Apax è stata assistita per gli aspetti fiscali da Di Tanno e Associati, con il partner **Fabio Brunelli** e l'associate **Giorgio Bonanno**, e da PwC. Advisor fiscale di Bidco è stato lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, che ha agito con il partner **Luciano Acciari** e il counsel **Vittorio Zucchelli**. Mentre, sempre per gli aspetti fiscali, soci industriali e top manager sono stati affiancati da Legalitax con il partner **Alberto de Nigro** coadiuvato dal senior manager **Antonino Palmeri**. Infine, Linklaters ha assistito le banche finanziatrici ovvero Banca IMI, BNP Paribas, Italian Branch e UniCredit, con un team composto dal partner **Andrea Arosio** e dai managing associate **Antongiulio Scialpi** e **Marta Sassella**.

credi nell'**amore** al primo sorso?

For espresso lovers only.

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

PER IL TUO STUDIO, SCEGLI 7GR. IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DELL'AUTENTICO ESPRESSO ITALIANO.

► **Una pausa caffè "gourmet".**

Anche al lavoro, concediti il piacere intenso del caffè 7Gr. Scopri **TIME** 100% Arabica, **PEOPLE** Grand Cru e **ALWAYS** Decaffeinato, pregiate miscele espresso nate dalla selezione dei migliori chicchi al mondo e pensate per soddisfare i palati dei più grandi appassionati di questa straordinaria bevanda.

Con 7Gr., la tua pausa caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile.

► **Le migliori macchine in comodato gratuito.**

Il servizio office 7Gr. offre un'assistenza continua e personalizzata e mette a disposizione del tuo studio, in comodato gratuito, macchine espresso adatte ad ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia e in grado di estrarre dal tuo caffè in cialda tutta la straordinaria ricchezza aromatica delle miscele 7Gr.

► **Possiamo offrirti un caffè?**

Innamorarsi dell'espresso 7Gr. è facile, chiama subito il numero 02/36561122 e prenota la visita del nostro consulente per una prova assaggio gratuita e senza impegno. Ti aspettiamo per darti il benvenuto nel mondo dei veri espresso lovers.

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

• LA PRACTICE

Private equity

• IL DEAL

**Acquisizione del 44,3% e Opa
Engineering**

• GLI STUDI

**Gatti Pavesi Bianchi; Clifford Chance;
Di Tanno; Gianni Origoni Grippo Cappelli
& Partners; Linklaters**

• GLI AVVOCATI

**Gianni Martoglia, Francesco Simoneschi,
Rossella Pappagallo (Gatti Pavesi Bianchi);
Claudio Cerabolini, Giuseppe De Palma
(Clifford Chance);
Fabio Brunelli (Di Tanno e Associati);**

• IL VALORE

460 milioni

**Eni, con White & Case e Linklaters,
firma il primo bond equity linked**

Secondo quanto riportato da *legalcommunity.it*, il team legale in house di Eni, con l'assistenza di un pool legale dello studio White & Case, ha



realizzato la prima emissione italiana di un prestito obbligazionario equity-linked non diluitivo (vale a dire senza attribuzione agli obbligazionisti di alcun diritto a ricevere azioni di Eni) per un valore nominale complessivo pari a 400 milioni di euro.

L'operazione rappresenta la prima emissione di obbligazioni convertibili (sintetiche) a effetto non-diluitivo lanciata in Italia.

Il deal prevede l'acquisto da parte di Eni

di cash-settled call options sulle azioni di Eni, con solo regolamento mediante cassa, da uno o più dei joint bookrunner, necessarie per la copertura di Eni dall'esposizione derivante dall'esercizio dei diritti di conversione da parte degli obbligazionisti.

Nell'ambito dell'operazione, Linklaters ha affiancato i joint bookrunner Morgan Stanley, BNP Paribas SA e HSBC.

Il team legale di Eni è stato coordinato da **Gloria Dagnini** e **Maria Camilla**



Paola Leocani



Claudia Parzani



Gloria Dagnini

Cardilli. White & Case, invece, ha agito con un pool guidato dai partner **Paola Leocani** e **Paul Alexander** (entrambi dell'ufficio di Milano), **Michael Doran** e **Ingrid York** (entrambi dell'ufficio di Londra), **Séverin Robillard** (dell'ufficio di Parigi) e **David Barwise** (dell'ufficio di Singapore), insieme agli associate **Baldassarre**

doppio team: da Londra hanno agito i partner **Keith Thomson** e **Vinay Samani**, il managing associate **Neil Pallender** e gli associate **Cate Dean**, **Igor Zyskind** e **Ben Battcock**. Da Milano ha agito un team composto dalla partner **Claudia Parzani**, dal managing associate **Ugo Orsini** e dall'associate **Laura Le Masurier**. 🇮🇹

Battista (dell'ufficio di Milano), **Melissa Ashdown** (dell'ufficio di Londra) e **Gregoire Karila** (dell'ufficio di Parigi). Infine, Linklaters ha assistito i joint bookrunners con un

- LA PRACTICE
International capital markets
- IL DEAL
Bond equity linked di Eni
- GLI STUDI
White & Case; Linklaters; Eni
- GLI AVVOCATI
Paola Leocani, Paul Alexander (White & Case);
Claudia Parzani, Ugo Orsini (Linklaters);
Gloria Dagnini, Maria Camilla Cardili (in house Eni)
- IL VALORE
400 mln



NEL PENALE VINCONO ANCORA LE BOUTIQUE

Massimo Dinoia a tutto campo: dalla scelta di dar vita a uno studio associato a quella di sbarcare su internet. Dalla concorrenza degli studi multidisciplinari alla nuova clientela che arriva da lontano



Massimo Dinoia

La clientela? È sempre più internazionale. La vecchia figura del penalista? Obsoleta. Internet? Una presenza necessaria per essere percepiti dal mercato ma non per farsi pubblicità.

Massimo Dinoia, uno dei grandi nomi del diritto penale in Italia, è consapevole che l'espressione "stare al passo con i tempi" non è solo un modo di dire o uno slogan privo di senso.

Il mercato cambia e anche la professione. Non più adatta agli uomini soli al comando.

Una consapevolezza che l'avvocato ha trasformato in scelta quattro anni fa, quando ha deciso di associare i professionisti che lavoravano con lui da più di

10 anni: **Fabio Federico, Nicolò Pelanda, Armando Simbari e Matteo Uslenghi.**

Risale al 2012 infatti la nascita dell'insegna Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi - Avvocati. «Trasformarci in una squadra compatta non ci è costato alcuno sforzo. È stata una cosa quasi naturale perché è arrivata dopo tanti anni di lavoro fianco a fianco e come conseguenza di un rapporto di fiducia reciproca», rivela Dinoia.

Eppure sono tanti gli studi, soprattutto in ambito penale, che ancora oggi faticano a fare questo passaggio. Perché secondo lei?

Il motivo è che ai penalisti non è mai stato richiesto, come condizione per ottenere un mandato, di dotarsi di una struttura efficiente e organizzata, ma piuttosto di essere una persona fidata e, ovviamente, competente. Il rapporto con il cliente, visto che a essere in gioco è spesso la sua vita e non solo i suoi soldi, è infatti una relazione personale, basata sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca.



«Io penso che le persone non ti cerchino mai per caso. C'è sempre un passaggio intermedio che può essere il consiglio di un amico o di un altro legale che propone, ad esempio, al suo cliente una serie di nomi di colleghi a cui rivolgersi per gli aspetti penali...»



E voi come siete riusciti a estendere questo rapporto fiduciario agli altri soci?

Con il tempo e la paziente costruzione – da parte di tutti e quattro i nuovi soci - di un rapporto quotidiano con i clienti. Oggi siamo arrivati al punto che i miei soci intrattengono la relazione quotidiana con i clienti e mi interpellano quando c'è bisogno di un parere specifico. È poi ovvio che io coordini e vigili su tutto ciò che esce dallo studio.

E i clienti come hanno vissuto l'ampliamento dello studio?

Molto bene visto che il fatto di avere più interlocutori li fa sentire più seguiti e quindi più sicuri. Ma direi che quello che hanno apprezzato di più e che continuano ad apprezzare è il fatto che la qualità del lavoro è ulteriormente aumentata con la crescita della squadra, anche oggi che la concorrenza si è molto ampliata.

Chi sono i vostri concorrenti?

Oltre agli altri penalisti storici, direi gli studi multidisciplinari. In realtà però la loro è una concorrenza più formale che sostanziale.

Che cosa intende?

Mi riferisco al fatto che questi studi si avvalgono per il penale di avvocati giovani e, inevitabilmente, con



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

EXPATRIATES

Corporate Immigration e Global Mobility da e verso l'Italia

Mercoledì 29 giugno 2016 • Ore 17,30 • TAG Milano • Via Arcivescovo Calabiana, 6 • Milano



Intervengono*

Alessia Ajelli, LCA Studio Legale

Benedetto Lonato, LCA Studio Legale

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

*Panel in fase di completamento



Massimo Dinoia

poca esperienza processuale. E il motivo di questa scelta è che faticano a trovare penalisti con esperienza disposti a piegarsi alle logiche che guidano questo tipo di studi, nei quali ha un ruolo importante il “billing”. Così va a finire che, spesso, chi accetta di lavorare per loro è un legale alla prima esperienza.

L'ampliamento della concorrenza – valida o meno – ha spinto molti studi di penalisti a dotarsi di strumenti per migliorare la propria visibilità sul mercato come i siti internet. Lei come vede questa possibilità?

In maniera positiva, tanto che a breve anche il nostro studio avrà un proprio sito internet ma l'intento non è certo pubblicitario.

E qual è allora?

Io penso che le persone non ti cerchino mai per caso. C'è sempre un passaggio intermedio che può essere il consiglio di un amico o di un altro legale che propone, ad esempio, al suo cliente una serie di nomi di colleghi a cui rivolgersi per gli aspetti penali. E tuttavia avere un sito internet è diventato importante perché negli ultimi anni è cambiato il tipo di clientela.

In che senso?

Oggi la nostra clientela è più tecnologica e usa la rete come prima fonte di informazione. Quando al cliente viene segnalato un ventaglio di nomi di penalisti, la prima cosa che fa è andare a cercare su internet il loro profilo oppure che cosa gli altri dicono di loro. Inoltre - ed è questo probabilmente il dato più importante – sempre più spesso chi si rivolge a noi non vive in Italia, come nel caso delle holding che hanno sede all'estero. È ovvio che queste persone non ti conoscono per “fama” ma hanno bisogno di assumere informazioni su di te (chi sei, cos'hai fatto, che processi hai vinto) e lo fanno attraverso internet.

Come ha influito sul vostro lavoro questo cambio di clientela?

Ha influito molto, soprattutto a livello di approccio. Fino a 15/20 anni fa un penalista si interfacciava solo con il cliente che, di solito, era una persona che di diritto ne capiva poco o niente.

E oggi?

Oggi, invece, i nostri interlocutori sono le assicurazioni e i general counsel. Soggetti molto più competenti, verso i quali il tipico approccio personalistico non va più bene perché loro giustamente guardano all'interesse, oltre che della persona in sé, anche dell'azienda, compreso l'aspetto del budget. Inoltre questi soggetti si rivolgono a noi sempre più spesso in funzione preventiva, facendo così aumentare sempre di più l'attività di consulenza che siamo chiamati a fornire. 🍷

LA ROAD MAP di Gatti Pavesi Bianchi

Fedele alla propria tradizione, lo studio punta su internazionalizzazione, tax e regolamentare. Nella definizione delle nuove politiche di sviluppo coinvolti anche i professionisti più giovani



Dalla fusione tra Bpm e Banco Popolare alla gestione della vendita di Inwit da parte di Telecom. Dal merger letterario tra Mondadori e Rcs Libri all'assistenza al fondo Atlante nell'operazione di aumento di capitale della Popolare di Vicenza. Lo studio Gatti Pavesi Bianchi ha cominciato il 2016 con il piede giusto. E ampliando la propria partnership.

Dopo i *lateral hire* di soci (dal merger con **Carlo Pavesi** e **Stefano Verzoni** all'arrivo di **Stefano Grassani**) è scattato anche il momento della crescita interna.

Come rivelato da *legalcommunity.it* lo studio ha promosso **Paolo Garbolino** e **Alessandro Cipriani** a salary partner e **Giorgio Groppi** e **Vanessa Sobrero** a soci junior.

Ma le novità non sono finite. E i lavori sono ancora in corso.

Lo studio, come racconta il managing partner **Stefano Valerio** in questa intervista a *MAG*, ha tre obiettivi da centrare nel prossimo futuro: l'internazionalizzazione, l'avvio di un dipartimento tax e il rafforzamento del regulatory che, oltre all'antitrust, dovrà integrarsi anche con l'amministrativo.

Per studiare il modo in cui Gatti Pavesi Bianchi



Stefano Valerio

dovrà affrontare questa road map, lo studio ha dato vita a due comitati formati da giovani avvocati. Il primo dedicato all'innovazione e alla qualità della vita e del lavoro; il secondo alla strategia internazionale.

Così comincia una nuova stagione. Si parla di cambiamento, ma le radici restano salde nella tradizione. «Lo studio

negli ultimi mesi ha lavorato per mettere assieme avvocati omogenei per esperienza, età e approccio alla professione», dice Valerio.

Che impatto ha avuto la scomparsa del fondatore e padre tutelare dell'associazione, Carlo d'Urso?

Per noi, la perdita di Carlo d'Urso è

stato e rimane un dolore. Non riesco a ricondurre questo avvenimento solo a questioni professionali.

Possiamo dire che lo studio sia uscito coeso da questo lutto?

C'è un gruppo di professionisti che lavorano insieme ormai da quasi vent'anni e che hanno contribuito alla formazione del Dna di questa

organizzazione e che hanno raccolto attorno a sé avvocati che condividono questo modo di essere. **Francesco Gatti**, Carlo Pavesi e **Luigi Arturo Bianchi** guidano ora il progetto di crescita dimensionale e puntano a vincere nuove sfide, sia ampliando i servizi di consulenza e le practice, sia allargando la presenza internazionale. Una visione condivisa che mira a confermare la nostra identità di studio indipendente e di riferimento per il mercato italiano, con professionisti che condividono i medesimi valori.

Carlo d'Urso è una figura fondamentale. Molti, però, si sono chiesti come mai abbiate deciso di cambiare nome?

Non abbiamo deciso. Purtroppo la normativa contiene alcune regole obsolete e insensate. Mentre siamo considerati un'azienda quando c'è da essere ammessi allo stato passivo o da pagare l'Irap, non lo siamo quando dobbiamo cercare di tutelare il nostro know how o i nostri marchi.

sono lieti di invitarLa al convegno

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

8,30 Registrazione dei partecipanti e welcome coffee

9,00 Saluti di benvenuto

9,15 Introduzione

9,30 Prima sessione

- Tutela della Compagnia e frodi assicurative: lotta ad un "sistema"
- Il reato di frode assicurativa: problematiche sostanziali e processuali

10,30 Coffee-break

11,00 Seconda sessione

- Le criticità nella gestione delle infedeltà di agenti e dipendenti
- Strategie preventive all'infedeltà interna: due diligence e internal audit
- Il contrasto alle infedeltà: gli strumenti giuslavoristici

12,30 Q&A

13,00 Light Lunch

Ma in Italia ci sono tanti studi che operano sul mercato con un marchio non necessariamente legato ai nomi dei professionisti attivi...

Sono soprattutto stranieri che possono agire con nomi di signori che non ci sono più o che, comunque, non sono presenti in Italia. Altrimenti si deve o ricorrere a stratagemmi o a darsi un nome di fantasia. La prima soluzione non ci sembrava degna di onorare la memoria di Carlo d'Urso che resta e resterà sempre il fondatore di questo studio. La seconda non ci convinceva fino in fondo visto che questo studio è molto caratterizzato dalle persone che ci lavorano.

Tornando a ciò che siete oggi, l'integrazione con Pavesi ha rafforzato lo studio in un settore in cui era già forte. In prospettiva pensate di affrontare anche passaggi strategici nuovi?

L'integrazione con Pavesi e il suo team ci ha rafforzato tantissimo perché Carlo è un professionista straordinario. Ha una penetrazione storica in ambito bancario

«Siamo uno studio italianissimo e vogliamo andare all'estero a farci conoscere per stabilire relazioni durature con studi di altrettanta qualità che abbiano interesse a operare in Italia»

e si occupa principalmente di operazioni di grande rilievo. La prova è che in questo inizio d'anno siamo il primo studio d'Italia per valore dei deal seguiti.

E questa integrazione ha avuto effetti anche su altre aree di pratica?

Assolutamente sì. Con Pavesi è arrivato Stefano Verzoni che ha rafforzato il giudiziale. Nello stesso periodo lo studio ha avuto l'ingresso di tre soci: Luca

Faustini che ha rafforzato il restructuring, Stefano Grassani per l'antitrust e Rocco Ferrari che fa real estate, tutte attività già esistenti alle quali si sono aggiunti professionisti di qualità.

E in prospettiva?

Siamo una piattaforma aperta ad altre practice che al momento non sono presenti. In particolare penso al fiscale e all'amministrativo.



Francesco Gatti

State cercando?

Sì, anche se non è facile.

Perché?

Noi abbiamo l'ambizione di offrire un servizio superiore alla qualità media del mercato. Dobbiamo fare sempre le cose meglio degli altri per dare ai nostri clienti una ragione in più per rivolgersi a noi e non a una qualche multinazionale del diritto. Quindi cerchiamo dei profili molto alti e di assoluta riconoscibilità per la nostra clientela.

Impresa non banale...

Comunque le nostre priorità



Carlo Pavesi

per i prossimi mesi sono l'internazionalizzazione, il fiscale e il regolamentare-amministrativo.

Come affronterete l'internazionalizzazione?

Abbiamo deciso di procedere in un modo che pensiamo sia innovativo. Abbiamo costituito un comitato di associate che sta lavorando su questo fronte.

Cercate un alleato?

Siamo uno studio corteggiato. Ma non è quello che ci interessa. Siamo italianissimi e vogliamo andare all'estero a farci conoscere per stabilire relazioni



Luigi Arturo Bianchi

durature con studi di altrettanta qualità che abbiano interesse a operare in Italia.

Oggi come coprite l'attività cross border?

Lavoriamo con studi all'estero ma su base di rapporti informali. Scegliamo di volta in

volta il partner più adatto per affrontare un'operazione. Anche se ci sono delle realtà con cui abbiamo rapporti più consuetudinari.

Ha detto che puntate a offrire qualità massima. Questo che effetto ha sulle vostre politiche di pricing?

Posso dire quello che non facciamo. Non inseguiamo il mercato al ribasso. Purtroppo c'è una dinamica che non capisco e che porta molti a rincorrere mandati anche a scapito della marginalità. Noi non lo facciamo. Non abbiamo partecipato ad alcuna privatizzazione perché i corrispettivi

SAVE THE DATE

XII CONVEGNO

DATE

ANTITRUST

TREVISO: 19/20 MAGGIO 2016

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Media Partner:

[inhousecommunity](#)

proposti lato venditore/azionista erano inadeguati.

In che senso?

Fare operazioni da alcuni miliardi di euro per corrispettivi da alcune decine di migliaia di euro, vuol dire non poter fare la due diligence, non poter far lavorare i partner migliori e così via. Prendere un mandato in più per guadagnare un posto in una classifica non ci interessa.

E cosa dite se vi vien fatto notare che altri lo fanno?

Una volta un cliente mi ha detto: “Vengo solo da voi perché so che voi combattete per me”. Ecco, noi ci facciamo carico dei nostri clienti e delle loro esigenze. Chi si affida a noi lo fa perché sa che noi faremo molto più del massimo per fargli ottenere il risultato migliore. Noi creiamo valore stando al fianco del cliente nella battaglia che ci chiede di combattere.

C'è però chi sostiene che in alcuni casi lavorare sotto costo possa servire a ottenere visibilità o a conquistare un nuovo cliente. Insomma: non derogate per alcuna ragione?

Si possono decidere delle deroghe ma non per ragioni d'immagine. Attività non remunerative sono possibili perché vuoi provare una cosa che non è mai stata fatta, e quindi acquisire un know how nuovo, o perché si vuole entrare in un settore in cui si è poco conosciuti.

L'avete mai fatto?

Abbiamo seguito la prima Spac di diritto italiano dicendo: “Se non ci riusciamo, non mi pagate”. Di fronte a un progetto ambizioso, con professionisti che avevano voglia di innovare, abbiamo accettato di prenderci questo rischio.

Fino a che punto pensate di crescere sul piano del numero di professionisti?

Sei o sette anni fa rifiutavamo lavoro, quando gli altri pur di non mollare nulla prendevano gente che facesse quello



«Non inseguiamo il mercato al ribasso. Purtroppo c'è una dinamica che non capisco e che porta molti a rincorrere mandati anche a scapito della marginalità»



LO STUDIO IN CIFRE

14

I soci equity

32

I milioni di fatturato nel 2015

62

La percentuale di utile

4

I partner promossi nel 2016

che in quel dato momento il mercato chiedeva. Così siamo arrivati ad avere sul mercato italiano strutture da due-trecento avvocati.

Ma voi non l'avete fatto. Perché?

Carlo d'Urso diceva sempre: "Facciamo le cose che sappiamo fare bene". E questo è diventato il tratto distintivo dello studio che lavora su operazioni complesse, dove ci vuole ingegneria legale. E poi quello della massa critica è un falso mito.

Ovvero?

Qual è l'operazione in cui uno studio italiano ha bisogno davvero di più di cinque o sette avvocati? In Italia non abbiamo mega fusioni che coinvolgono dieci giurisdizioni e richiedono "cento" avvocati. L'inseguimento del mito della crescita, poi, obbliga a fare scelte necessarie per remunerare una macchina da centinaia di avvocati.



Trova che chi ha fatto quel percorso sia in difficoltà?

Io ho grande rispetto per le scelte fatte dagli altri. È ovvio, però, che quando hai una macchina molto costosa da mantenere, fai molta fatica a essere selettivo nello scegliere le cose che fai e a non tempestare di richieste la clientela.

Il gioco non vale la candela...

Come insegnano gli americani, alla fine, ciò che è più significativo negli studi legali è il profitto per partner. Gli altri indicatori contano poco. 🍷

DLA PIPER abolisce il “lockstep” degli associate

Basta con progressioni di carriera per scatti automatici. Focus sul merito. Chi pensa di poter ambire alla partnership dovrà autocandidarsi e accettare un rischio: se il salto non riesce, si va via

Come si disegna il percorso di carriera dei professionisti negli studi legali? Il tema è molto attuale. Soprattutto perché lo scenario di mercato post-crisi ha messo gli operatori del settore di fronte a un dato di fatto alquanto spinoso: i passaggi automatici da uno status a un altro non sono più sostenibili e oggi gli spazi per accedere alla partnership sono diventati a dir poco risicati. Questo è ancor più vero negli studi in cui i soci sono solo



equity e quindi chi gestisce l'organizzazione non ha molte soluzioni alternative da proporre agli avvocati più maturi quando si tratta di dar loro una collocazione nell'organigramma dell'associazione.

Dal Piper ha recentemente deciso di prendere di petto la situazione e, in Italia, ha dato vita a una nuova struttura che stravolge radicalmente le vecchie logiche (ormai insostenibili) di organizzazione delle risorse professionali e si candida a diventare un esempio di *best practice*.

Il nuovo percorso di carriera per i professionisti di Dla Piper in Italia è



Bruno Giuffrè

«Non c'è niente che debba andare avanti per inerzia o per automatismi, ma deve essere tutto voluto e scelto giorno per giorno»

stato elaborato dai country managing partner **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kühne** e dal direttore generale **Marco Clausi** ed è stato condiviso, discusso e approvato dalla partnership dello studio.

«Abbiamo cercato di studiare e mettere in campo un progetto razionale, trasparente e che avesse una coerenza con gli obiettivi che vogliamo raggiungere», dice a *MAG* Giuffrè. Quindi lo studio ha deciso di diventare più selettivo soprattutto per garantirsi la permanenza degli avvocati più validi o più adatti alla realizzazione del progetto di business dell'organizzazione.

In principio fu la “scala mobile”

Il problema principale del modello precedente era rappresentato dal fatto che il percorso di carriera di tutti i collaboratori dello studio fosse più o meno uguale almeno fino al momento di affrontare le forche caudine dell'ammissione alla partnership.

Si cresceva per anzianità. Con una logica para-ministeriale comune a moltissimi studi internazionali e, per alcuni anni, permutata anche da diversi player domestici.

«Un sistema che funziona in questo modo», spiega Giuffrè, «finisce per pagare un'ambiguità di fondo, legata al fatto che tutti pensano (o vogliono pensare) che quella progressione continua debba necessariamente sfociare nella partnership». È evidente, tuttavia, che così non possa essere. «Non è pensabile



SHILTON SHARPE QUARRY

Mappare il tuo futuro

Shilton Sharpe Quarry è una realtà internazionale altamente specializzata nella ricerca e selezione di avvocati e dottori commercialisti di tutte le seniority. Operando da 12 sedi in Inghilterra, Europa, Medio Oriente e Asia, possediamo una copertura geografica ineguagliabile. I nostri consulenti, presenti fisicamente in ognuna delle nostre giurisdizioni, sono esperti nei singoli mercati e sono in grado di offrire ai candidati una consulenza personalizzata e un servizio impareggiabile, unitamente ad una conoscenza e una visione approfondite a livello locale e nella lingua locale, permettendo loro una crescita professionale in linea con le loro esigenze ed aspettative.

Il nostro team in Italia non fa eccezione. I nostri consulenti hanno creato e sviluppato negli anni eccellenti rapporti con i principali studi legali nazionali e internazionali e con le più rilevanti società del settore commerciale, industriale bancario e finanziario, diventando il principale punto di riferimento per i candidati e la loro carriera professionale.

Qualora desideriate maggiori informazioni su come SSQ potrebbe assistervi, vi preghiamo di contattare uno dei nostri consulenti ai seguenti recapiti telefonici: +39 02 8058 1800 (Milano) o +39 06 3671 2815 (Roma).



Consultant Spotlight

Tina Lombardi

Tina Lombardi ha studiato e si è laureata in Giurisprudenza presso l'Università di Torino. Dopo aver conseguito il titolo di Avvocato nel 2005, Tina ha ottenuto una borsa di studio del British Council per partecipare allo European Young Lawyers Scheme, studiando al College of Law di Londra. Nel 2010, Tina si è qualificata come Solicitor ed è passata in Axiom dove ha collaborato con diversi clienti internazionali prima di diventare il Legal Affairs Manager di un brand di lusso di rilievo internazionale.

Contattate Tina allo +39 02 86910646 o email tina.lombardi@ssq.com



Shilton Sharpe Quarry



@SSQlegal

www.ssq.com



SHILTON SHARPE QUARRY



Wolf Michael Kühne



Marco Clausi

a diventare soci dello studio. «Gli avvocati convinti di avere un business case da socio potenziale fanno quello che viene chiamato un *opt-in*. In sostanza, si candidano alla partnership». La svolta è sostanziale. Anche perché sino a oggi erano i soci (in DLA Piper come in quasi tutti gli altri studi internazionali) a scegliere quali professionisti proporre per l'associazione allo studio. In questo nuovo sistema, invece, i partner hanno un ruolo di supporto e tutoraggio: accompagnano chi si candida nel suo percorso, lo aiutano a strutturare il suo business case, correggendolo dove non funziona e magari dissuadendo dal tentare il “salto” chi ritengono inadatto o non maturo per l'*opt-in*. Ma alla fine, la decisione di provarci o meno spetterà al singolo avvocato. Quest'anno, l'*opt-in* è stato presentato da sette professionisti.

LE NUOVE DEFINIZIONI



Cambiano i percorsi di carriera in DLA Piper e cambiano anche le definizioni dei professionisti. Quelli che venivano chiamati associate, i collaboratori per intenderci, diventano **lawyer** o **tax advisor** a seconda che si tratti di avvocati o fiscalisti. I professionisti senior, quelli a cui viene proposto di consolidare il loro ruolo nello studio senza accedere alla partnership, verranno chiamati **legal director** o **tax director**. Infine, gli avvocati o i commercialisti che decidono di fare l'*opt-in*, ossia di candidarsi a diventare soci, saranno ribattezzati **lead lawyer** o **lead tax advisor**. Nulla cambia per gli of counsel che tali restano ([si veda il grafico](#)). 📊



GLOBAL LEGAL AND COMPLIANCE RECRUITERS

Taylor Root is a specialist legal and compliance recruitment business which has been operating for more than 25 years. Our global presence enables us to provide our clients with a truly international solution to their hiring needs.

Our technical expertise and market knowledge enables us to source the best talent for you. Almost all of our people are themselves qualified lawyers, ensuring an in-depth understanding of their client's businesses and challenges.

The Milan office was launched in January 2016, headed by Nicoletta Ravida. Working closely with our other European offices, Nicoletta will be responsible for all legal and compliance recruitment across Italy and into Southern Europe.

For more information on the market or to discuss your recruitment requirements, please get in touch for a confidential discussion.



Nicoletta Ravida

T: +39 02 82950650

E: nicolettaravida@taylorroot.com



Giulia Natale

T: +39 02 82950650

E: giulianatale@taylorroot.com



Monica Giudice

T: +39 02 82950650

E: monicagiudice@taylorroot.com

Alternatively, please visit our website taylorroot.com

London | Dusseldorf | Frankfurt | Munich | Milan | Dubai | Hong Kong | Singapore | Sydney | Melbourne | New York

TAYLOR ROOT
LEGAL & COMPLIANCE RECRUITMENT

O si salta o si lascia

Una volta candidati, gli avvocati acquisiscono la qualifica di lead lawyer o lead tax advisor ed entrano nella «track» (che dura da uno a tre anni, a seconda dei casi e del fatto che il professionista fosse o meno già in corsa per la promozione) della partnership che prevede la promozione dopo il superamento di un esame che si tiene a Londra.

**Per gli avvocati senior,
custodi del know how
e garanti della qualità dello studio,
è stata creata la figura del legal director:
saranno la spina dorsale dell'organizzazione**

Chi sceglie di candidarsi, però, accetta un rischio: se non centra l'obiettivo dovrà lasciare lo studio. «Se uno si candida a essere l'eccellenza assoluta, ovvero a prendere il nostro posto e a essere tra quelli che guideranno lo studio, deve anche accettare il rischio di dover andare a cercare fortuna altrove nel caso in cui non riesca nel "salto"». Eccezioni ci potranno essere, considerato che i casi della vita sono tanti e diversi, ma il principio è stato fissato in maniera chiara.

Non un semplice up or out

Detto questo, però, va aggiunto che lo studio non si è limitato a introdurre, magari in forma un po' rivisitata, un sistema di *up or out*. «Quello è un meccanismo che alla fine porta a disperdere delle risorse professionali comunque preziose, know-how, rapporti e relazioni con i clienti», dice Giuffrè. Ci possono essere professionisti che per varie ragioni non ritengono di fare l'*opt-in*, ma che comunque hanno una seniority e un ruolo rilevante nelle dinamiche e nel funzionamento dello studio. «Questi professionisti», osserva l'avvocato, «diventeranno quelli che abbiamo definito legal *director* o tax *director*».

ANGELONI, CARINO E FOPPIANI DIVENTANO SOCI

L'ufficializzazione della notizia è arrivata, come ogni anno, il primo maggio. Dla Piper, nel suo round di promozioni a livello globale, torna a premiare l'Italia. E anche quest'anno ammette alla propria partnership tre nuovi soci. Si tratta, come anticipato da *legalcommunity.it*, di **Alberto Angeloni** e **Antonio Carino** entrambi attivi nel dipartimento di litigation & regulatory e di **Paolo Foppiani** del team di real estate.

«È un dato fondamentale», commenta con *MAG*, il country managing partner Bruno Giuffrè, «perché testimonia che abbiamo un ruolo e un peso nello studio che giustifica la nomina di nuovi soci. E poi bilancia la formazione della partnership rispetto ai lateral hire».

In effetti si tratta di un bis piuttosto raro. Già lo scorso anno la sede italiana di Dla Piper aveva ottenuto la nomina di tre soci (**Alessandra Garzya**, **Christian Montinari** e **Giulio Maroncelli**) in un round che aveva visto la promozione di 44 nuovi partner a livello globale.

«Vogliamo crescere e rinforzare il corpo dello studio anche dall'interno», conclude Giuffrè, «del resto questo serve a consolidare lo spirito e la cultura dello studio», che non sempre è garantita dai lateral hire. 🎁



Alberto Angeloni

Più trasparenza e più efficienza

I professionisti lead, dunque, sono gli avvocati e i fiscalisti che andranno a costruire lo studio del futuro. I director, invece, sono la spina dorsale dell'organizzazione, quelli che ne difendono il posizionamento, garantiscono la qualità del lavoro, la stabilità della struttura e la formazione dei giovani ma che sono meno inclini allo sviluppo del business. E che, ancora una volta per scelta (loro, ratificata dai partner), non diventeranno soci.

Questa ridefinizione dei percorsi di carriera e questa scelta di trasparenza massima punta anche a rendere più efficiente l'organizzazione. Come spiega Marco Clausi, infatti, «in un contesto di massima chiarezza si stimola il *cross selling*, si incentiva la collaborazione interna e si ottiene una maggiore concentrazione sulla produzione di qualità nello studio».

Per tutti, a ogni livello, resta ovviamente la misurazione delle performance annuali e il confronto con gli obiettivi dati. Perché il primato dovrà sempre averlo il merito. 🎁





.....

LA PARITÀ DI GENERE SI COSTRUISCE DAL RECRUITING

Parla Sandra Mori, presidente in pectore di Valore D. Il gender gap si supera se le aziende danno «alle donne le stesse opportunità di carriera dei colleghi maschi». La politica? «Bene gli incentivi al welfare aziendale»



inhouse community 



Era il 1999 quando **Kathy Marsui**, un'analista di Goldman Sachs, elaborò la teoria della Womenomics. La concezione secondo la quale la maggior integrazione e valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro non contribuisce solo all'equità sociale ma aumenta la crescita economica di un Paese.

Da allora molte cose sono cambiate. Le donne hanno raggiunto livelli di istruzione più alti degli uomini; sono aumentate le professioniste all'interno dei consigli di amministrazione grazie alla legge (in scadenza) sulle quote rosa e tuttavia rimane ancora molta strada da fare, soprattutto nel nostro Paese.

Secondo il Global gender gap report, l'Italia nel 2015 si è posizionata al 41esimo posto su 145 Paesi. Tra i motivi, una serie di questioni irrisolte che vanno dalla bassa occupazione femminile (46,7%),

al fatto che le donne vengono ancora pagate circa il 17% in meno dei colleghi uomini, fino alla scarsa presenza nella politica, nelle istituzioni e, in generale, ai livelli più alti.

Un problema su cui da anni si concentra il lavoro di Valore D. La prima associazione di grandi imprese creata in Italia nel 2009 per sostenere la leadership femminile in azienda, che proprio in questi giorni ha vissuto un momento importante: le elezioni primarie per scegliere la candidata alla presidenza che verrà eletta ufficialmente il prossimo giugno.

A superare questa prima fase (e di fatto a diventare presidente *in pectore*) è stata **Sandra Mori**, general counsel Europa di Coca Cola. Dopo la presidenza di **Claudia Parzani**, partner di Linklaters, l'associazione punta ancora su una giurista. Stavolta, però, interna al mondo dell'impresa.

«Le donne
devono diventare
più brave
a chiedere,
a esprimere
le loro esigenze
e i loro bisogni
e anche a crescere
nella loro
autostima»



Sandra Mori

MAG l'ha incontrata per capire quali sono i suoi progetti per l'associazione e le sue idee per migliorare la situazione delle donne nel mondo del lavoro.

Quali sono i progetti di Valore D degli ultimi anni in cui ha creduto di più?

Valore D ha creato e promosso una serie di progetti assolutamente innovativi in cinque settori cruciali per le carriere in azienda (non solo quelle femminili): mentorship, skill building, work-life balance, role model e social innovation.

Su cosa bisognerebbe invece puntare per il futuro?

Sicuramente Valore D deve continuare a lavorare sulle cinque aree di lavoro già individuate, magari ampliando ancora di più la strada già intrapresa che punta ad allargare il focus anche ai livelli più bassi del management femminile. Inoltre è importante aprire la porta a possibili contatti con associazioni affini in altri Paesi europei allo scopo di valutare best practices e sinergie.

Quanto conta, secondo lei, fare rete?

Moltissimo. È stato detto e ridetto che le donne non sono brave a fare networking e che non sanno crearsi le occasioni per fare rete, come fanno invece i colleghi maschi.

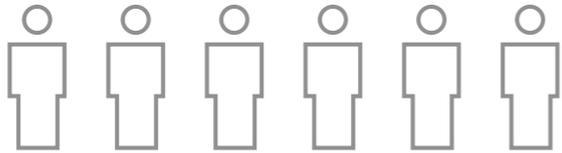
E invece qual è il loro problema?

Io penso che le donne sono brave a fare networking tanto quanto i maschi, solo che la necessità di gestire la famiglia e il lavoro non lasciano il tempo per quasi nient'altro. Paradossalmente, siamo noi che, cercando di conciliare famiglia e lavoro al meglio, dedichiamo alla famiglia la maggioranza del tempo libero dal lavoro.

E quindi?

Così facendo diamo ai nostri uomini il tempo di dedicarsi allo sport o altri hobby (visto che a casa ci stiamo noi) e, quindi, di fare networking, dato che è proprio in quegli ambienti che gli uomini sviluppano le loro relazioni.

II edizione

inhousecommunity 
 Awards

Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

Main Partner



EVERSHEDS



Sponsor



Per informazioni: sara.venegoni@inhousecommunity.it

Questione di retaggi culturali...

Mi rendo conto che è un discorso molto complicato e pesantemente influenzato dalle tradizioni culturali dei singoli Paesi ma penso che tutte noi dovremmo sforzarci di ridiscutere i carichi familiari con i nostri partner e cercare di crearci delle occasioni di incontro che ruotino intorno a interessi comuni.

Coinvolgere gli uomini, quindi, diventa rilevante?

Conta moltissimo. Dato che il mondo è abitato da un 50% di uomini e un 50% di donne, non ha senso pensare che una metà possa fare a meno dell'altra. Più concretamente, tantissime volte le donne non provano neppure a esprimere i loro bisogni, a chiedere, e passano direttamente alla "fase 2" cioè lamentarsi per non avere ottenuto.

Come dovrebbero agire?

Io credo che se le donne riuscissero a dialogare di più con gli uomini, molte situazioni che vengono percepite come

problematiche non si rivelerebbero tali. Naturalmente vale anche il contrario ma forse un po' meno. Gli uomini sono naturalmente più inclini a chiedere e, quindi, a essere coinvolti.

Lei ha avuto, dal punto di vista della parità di genere, una carriera esemplare. Non sempre però va così. Di chi è la colpa? Delle aziende o della politica?

Di nessuna delle due categorie in particolare e non sono neppure sicura che si possa parlare di colpe in questo

«Nella mia azienda, a partire dal 2007, l'assunzione di talenti femminili ai livelli di vertice dell'organizzazione è salita dal 13 al 40%»

ambito. Vorrei che ci fosse una risposta semplice a questa domanda ma dopo tanti anni posso dire che tale risposta non c'è. Le aziende, ad esempio, possono fare molto, sicuramente, per assicurare la parità di genere.

Come stanno le cose oggi secondo lei?

Alcune lo fanno, altre meno. Mentre per quanto riguarda la politica può supportare con leggi "ad hoc". Ne abbiamo visto alcuni esempi e ne continueremo a vedere ma alla fine le aziende e la politica sono fatte di

persone e occorre che prima di tutto le persone abbiano la volontà di lavorare per raggiungere questa parità.

Nel dettaglio, secondo lei, cosa potrebbero fare le aziende?

Iniziare dal basso con una politica di reclutamento basata sì, sulla meritocrazia, ma che abbia anche un obiettivo di parità di genere. Continuare dando alle donne le stesse opportunità di sviluppo (incluse cose molto pratiche tipo accesso a corsi di formazione, inserimento in gruppi di lavoro, ecc.) dei loro colleghi maschi. Questo creerà nelle aziende un “vivaio” di talenti femminili che potranno/dovranno poi essere inclusi nelle posizioni di vertice in ogni singolo Paese.

E la politica?

Sicuramente tutte le iniziative legislative volte a promuovere la conciliazione tra tempi di lavoro e gestione della famiglia e della casa sono benvenute. Alcuni passi in questo senso, per fortuna, si stanno iniziando a vedere, tipo le misure di welfare aziendale previste nella legge di stabilità del 2016.



Che responsabilità hanno (se ce l'hanno) le donne in questa situazione?

Non so se ha senso parlare di responsabilità di una situazione che è così a causa di tanti fattori complessi, inclusi quelli storici e sociali. Però sicuramente le donne devono diventare più brave a chiedere, a esprimere le loro esigenze e i loro bisogni e anche a crescere nella loro autostima. Essere meno modeste.

Sento l'eco dell'invito a “farsi avanti” di Sheryl Sandberg...

Mi capitano tutti i giorni esempi, anche nel mio gruppo, di colleghe che, a una mia richiesta rispondono “non sono sicura di saper gestire questa cosa, sai non ho molta esperienza in materia”. Mentre la risposta del collega maschio, che so per certo avere anche meno esperienza, è invariabilmente “assolutamente, non ti preoccupare faccio io”.



DIVISIONE TAX

Un approccio specialistico
in materia fiscale

**Per una visione
complessiva
delle tematiche
aziendali**

www.agfm.it
info@agfm.it

PARMA
43121 viale Mentana, 148/B
T. +39 0521 20 61 60

MILANO
20121 via Monte di Pietà, 21
T. +39 02 86 33 7203

● ● ● ● ●

«Quando do mandato a uno studio legale sono influenzata dal fatto che lo studio abbia un numero adeguato di partner donne»

● ● ● ● ●

E qual è il risultato?

Questo tipo di risposta “al femminile” che non è quasi mai dettata da insicurezza ma da modestia, fa sì che in molti casi l’incarico venga dato all’uomo. Su questo credo che possiamo e dobbiamo lavorare.

Che responsabilità ha un general counsel e che cosa può fare di positivo su questo tema?

Un general counsel con la responsabilità di un gruppo di legali, in Italia o - come nel mio caso - in Europa, può fare esattamente quello che ho detto prima

parlando della responsabilità delle aziende. Porsi, cioè, un obiettivo di parità di assunzione, sviluppo e collocazione dei talenti femminili all’interno dell’organizzazione.

In Coca-Cola come va?

La mia azienda ha iniziato questo “circolo virtuoso” nel 2007 e, da allora, l’assunzione di talenti femminili ai livelli di vertice dell’organizzazione è salita dal 13 al 40%.

Quando lei affida un mandato esterno tiene conto della diversity?

In azienda abbiamo un preciso obiettivo di valutazione degli studi legali anche in base alle loro caratteristiche di diversity. Devo dire che questa tematica è molto più sentita negli Stati Uniti rispetto all’Europa. Però sì, quando do mandato a uno studio legale sono influenzata dal fatto che lo studio abbia un numero adeguato di partner donne.

All’estero esistono studi legali fatti da professionisti flessibili. Qui qualcosa si muove ma strutture di questo tipo sono ancora una rarità. Perché?

Io sono ottimista. Per me è solo una questione di tempo. Quando guardo in Europa, l’unica nazione dove gli studi legali sono veramente in grado di offrire soluzioni flessibili è l’Inghilterra. Nelle altre nazioni la situazione non è diversa da quella italiana (in molti casi è anche peggio). Per cui, quando il mercato si renderà conto che questi esempi di flessibilità rendono, si adeguerà. In Italia come altrove. 🇮🇹

Brevi riflessioni sulle strategie d'impresa alla luce della complessità della legislazione alimentare

La disciplina in materia alimentare che trova applicazione in Italia e negli altri Stati membri dell'Unione europea, è costituita da un imponente corpo giuridico, avviato con il Regolamento (Ce) n. 178/2002, che stabilisce i principi e i requisiti generali. Suddetta legislazione è stata successivamente completata con numerosi provvedimenti approvati al fine di rendere vivi ed operanti i principi di sicurezza, proporzionalità, non discriminazione, precauzione, lealtà e trasparenza in materia alimentare. In sintesi, persegue il duplice obiettivo di tutelare sia la salute dei consumatori, stabilendo requisiti di sicurezza e di igiene per gli alimenti, sia la tutela contro le pratiche fraudolente o ingannevoli e l'adulterazione degli stessi alimenti. Data, quindi, l'ampia gamma di questioni inerenti gli alimenti, è chiaro che gli aspetti regolamentati dalla legislazione alimentare siano molteplici, complessi e dotati di notevole impatto sulle numerosissime aziende del settore. Ciò si avverte, particolarmente, quando - tenuto conto degli investimenti che le imprese effettuano nella ricerca e nell'innovazione - le stesse intendano comunicare attraverso messaggi pubblicitari le caratteristiche benefiche dei propri alimenti ai consumatori, potenziali acquirenti. Basti pensare ai numerosi *claims* utilizzati per indicare che certi ingredienti non sono stati utilizzati nella fabbricazione ("senza additivi", "no OGM", "senza coloranti", "senza glutine", "100% vegano") oppure alle indicazioni nutrizionali e salutistiche ("senza zuccheri", "a bassissimo contenuto di sodio/sale", "utile per le naturali difese dell'organismo"). L'utilizzo di tali messaggi è chiaramente un'opportunità per valorizzare i propri prodotti e distinguerli da quelli dei concorrenti, ma anche una sfida decisiva per le aziende, in quanto soggetto a precise regole, il cui rispetto da parte degli operatori è controllato dalle autorità preposte. Per approfondire, si cita il seguente esempio: quali sono le procedure da seguire se attraverso controlli interni o esterni, si rivela che un prodotto offerto come "100 vegano" contiene invece sostanze di origine animale, ad es. il latte o

l'uovo ed i suoi derivati, anche se solo in tracce a causa di una contaminazione accidentale? Si tratta, nello specifico, di un "mero" problema di ingannevolezza dei consumatori, ossia, dei vegani che seguono un certo stile di vita basato su motivazioni etiche. Od, invece, ciò solleva piuttosto questioni di sicurezza alimentare, in quanto anche le persone allergeniche a determinate sostanze di origine animale, intenzionalmente scelgono alimenti contrassegnati con "100 vegano" in quanto ritengono che suddetti allergeni siano assenti, mentre, nell'esempio citato, il consumo diventa rischioso per la salute degli stessi a causa della presenza, anche di tracce. Quindi, concludendo, per definire se sia opportuno realizzare una precisa strategia di comunicazione rivolta ad un determinato tipo di consumatori, risulta necessario, sin dall'inizio, conoscere e prendere in considerazione tutti i predetti aspetti e reagire adeguatamente nel momento in cui si viene a conoscenza che un prodotto non risulti conforme. Alla luce di quanto precede, è ovvio che per rispettare i numerosi requisiti tecnici e giuridici, posti dalla legislazione alimentare, è essenziale considerare nelle proprie strategie aziendali, tutti i quesiti che potranno sorgere dallo sviluppo dell'alimento, alla produzione fino alla commercializzazione.



Dr. Barbara Klaus*

Avvocato/Rechtsanwältin, specializzata nel diritto europeo ed internazionale; ha maturato una qualificata esperienza nel diritto alimentare europeo (compreso il diritto concernente i prodotti di consumo in generale ed i mangimi) e degli Stati membri.



I LAVORATORI LGBT NON ESISTONO

di Silvia Pasqualotto

«**H**o passato molto tempo a preoccuparmi di che cosa sarebbe accaduto se fossi stato scoperto e di come avrebbe condizionato la mia carriera. E in quella situazione l'avrebbe condizionata senza dubbio alcuno.

Se sei gay e sei costretto quotidianamente a nasconderti sul posto di lavoro la produttività ne risente in modo drastico, è un fatto noto». A parlare – in occasione di una recente intervista - non è l'ultimo impiegato di una piccola impresa familiare ma **Dan Bross**, senior director della corporate social responsibility (csr) di Microsoft.

Dan è gay ed è legalmente sposato con il suo compagno. Ma soprattutto è un lavoratore che ha vissuto su di sé il disagio di non sentirsi libero di esprimersi. Nel 1998, prima di entrare nella società fondata da **Bill Gates**, il manager lavorava per un'azienda energetica di Houston dalla quale

ha però deciso di licenziarsi perché percepiva che se avesse reso pubblico il suo orientamento sessuale la sua posizione lavorativa ne avrebbe rimesso.

Un pensiero che probabilmente condividono i tanti lavoratori lgbt (lesbiche, gay, bisessuali, transgender) invisibili. Quelli cioè di cui tutti, compresi i responsabili della csr, ignorano l'esistenza. Si perché nelle aziende italiane – multinazionali e non – il tema è ancora un tabù, come dimostra la ricerca condotta dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi. I risultati mostrano infatti che solo il 21% delle imprese intervistate dichiara di adottare politiche per la diversità, spesso limitate alla gestione delle donne e dei lavoratori più anziani.

Dei lavoratori lgbt, invece, non si parla. E il motivo è che non ci sono, non esistono. «Nessuno ci rivela il proprio orientamento sessuale», mi hanno confessato durante una chiacchierata due manager di un'importante società straniera che opera nel settore finanziario. Difficile non capirne le ragioni. Eppure nascondersi non piace a nessuno. Ecco perché, secondo Bross, le aziende dovrebbero rompere questo silenzio e iniziare a parlarne apertamente, coinvolgendo tutti i dipendenti nell'abbattimento dei pregiudizi. 🌈



SIAE liberi tutti?

Non è proprio così

Una direttiva europea stabilisce nuove regole sui diritti, dando più libertà di scelta a editori e autori. Ma in Italia il monopolio è destinato a resistere, spiegano a *MAG* gli avvocati Attolico e Mondini

Dentro e fuori dal parlamento italiano è in atto un'accesa discussione sul ruolo e sul futuro della Società italiana autori ed editori (Siae). Il 10 aprile è scaduto il termine per il recepimento della direttiva 2014/26/UE del parlamento europeo sulla gestione collettiva dei diritti d'autore e dei diritti connessi e sulla concessione di licenze multi-territoriali per i diritti su opere musicali per l'uso online nel mercato interno.



La direttiva, che dopo due anni è ancora in discussione alla Camera in attesa di una legge, prevede che gli artisti siano liberi di «autorizzare un organismo di gestione collettiva di loro scelta, indipendentemente dallo Stato membro». Inoltre stabilisce la parità di trattamento delle categorie di titolari dei diritti e l'equa distribuzione delle royalty. Autori, artisti, interpreti ed esecutori avrebbero quindi il diritto di scegliere di aderire a diverse società di collecting, anche straniere, alle quali spetterebbero nuovi obblighi in tema di compensi, dispute, governance e trasparenza. Queste nuove regole, viene chiarito nella direttiva, «non interferiscono con le modalità di gestione dei diritti in vigore negli Stati membri». L'Unione europea, infatti, «fa salve le diversità culturali, evidenziando nel contempo il retaggio culturale comune».

La direttiva non ha un'efficacia diretta
Ma cosa cambia concretamente in Italia, dove la Siae dal 1941 ha il monopolio sulle attività di intermediazione dei diritti

d'autore? «Anche se la direttiva non è stata recepita in tempo, non significa che abbia un'efficacia diretta», spiega a *MAG* l'avvocato **Giorgio Mondini** dello studio legale Mondini Rusconi, specializzato nell'ambito del diritto della proprietà intellettuale e del diritto societario. «Al momento non c'è nessuna vera liberalizzazione delle società di collecting e la Siae non viene toccata con particolari conseguenze». Dal punto di vista normativo, in Italia l'esclusiva resta quindi della Siae. Gli autori che si vogliono rivolgere ad altre società di collecting di loro scelta, comprese quelle straniere, devono comunque accettare la mediazione della Siae.

L'obiettivo dell'Ue è il Mercato digitale unico

Questo accade anche in altri Paesi che hanno le loro società di *collecting*, dalla francese Sacem alla tedesca Gema. «Il vero problema è la frammentazione nazionale», sostiene Mondini, secondo cui la direttiva «non è la soluzione ma



Giorgio Mondini

«Al momento non c'è nessuna vera liberalizzazione delle società di collecting e la Siae non viene toccata con particolari conseguenze»



Lorenzo Attolico

«La possibilità di aprire una nuova collecting society dello stesso livello della Siae è un'ipotesi remota almeno per i prossimi 20 anni, perché la Siae è talmente ramificata da sembrare un ministero...»

rappresenta comunque un passo avanti verso l'armonizzazione delle norme a livello europeo, anche per favorire la diffusione dei contenuti digitali in modo meno burocratizzato».

L'obiettivo della direttiva è appunto la futura realizzazione del Mercato digitale unico europeo in nome di un maggiore pluralismo e di una migliore competizione.

Particolare attenzione viene data ai diritti delle opere fruibili online, venendo incontro a tutte quelle piattaforme (da YouTube a Netflix passando per Spotify) che offrono tali servizi ma oggi devono fare accordi con le singole società di collecting dei vari Paesi. Con l'entrata in vigore della direttiva Ue, invece, basterà una sola licenza multi-territoriale.

La Siae e il primato italiano

Passare dalle parole ai fatti sembra però difficile in Italia, come spiega a *MAG* l'avvocato **Lorenzo Attolico** dello studio legale Nctm, specializzato in diritto d'autore. «La possibilità di aprire una nuova collecting society dello

stesso livello della Siae è un'ipotesi remota almeno per i prossimi 20 anni, perché la Siae è talmente ramificata da sembrare un ministero. Ha decine di uffici, migliaia di dipendenti, migliaia di grandi artisti ed editori che si affidano a essa e difficilmente correranno il rischio di lasciarla», anche se il rapper Fedez è andato controcorrente dicendo addio alla Siae e affidandosi alla piattaforma digitale alternativa Soundreef, che è italiana ma ha base a Londra.

Secondo Attolico è più realistico che i cosiddetti pesci piccoli (autori minori di musiche di sottofondo dei programmi, emittenti locali, radio e tivù) diano mandato a una sorta di 'Siae 2', anche italiana, che potrebbe avere prezzi più concorrenziali. «Resterebbe però il problema di ottenere i mandati dai grandi autori ed editori che si affidano alla Siae anche per motivi di comodità».

Prevale lo status quo

In questa situazione sembra necessario un adeguamento ai recenti modelli di sfruttamento economico dei diritti legati



alle nuove tecnologie, anche perché ora l'Italia è soggetta a una procedura d'infrazione non avendo recepito in tempo la direttiva europea. Il ministro dei Beni e delle attività culturali **Dario Franceschini** si è detto convinto della necessità che la Siae debba essere profondamente riorganizzata, salvo poi dichiarare che «uno strumento unico che ci consenta di avere una posizione di forza nel confronto con gli altri Paesi europei e nel mercato globale è una cosa a cui non si può rinunciare».

Soundreef e oltre 300 tra aziende, imprenditori e investitori italiani nel campo del digitale hanno inviato una lettera aperta al premier **Matteo Renzi** e al ministro Franceschini chiedendo loro di applicare in toto la direttiva europea.

Ma finché non ci sarà un'apposita legge, il rischio è quello di rimanere in una "terra di mezzo" tra monopolio e liberalizzazione dove a prevalere sarà solo lo status quo. 📺

*ne combiniamo
di tutti i colori*



*web
visual
print
photo*

*CREATIVE
ideas*

info@kreita.com

www.kreita.com

KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

NUOVO CODICE APPALTI il massimo ribasso (per ora) resiste

Corradino: «Affronteremo questo tema in commissione».

Sciaudone: «I costi di procedura per le gare col criterio dell'offerta più vantaggiosa sono elevati»



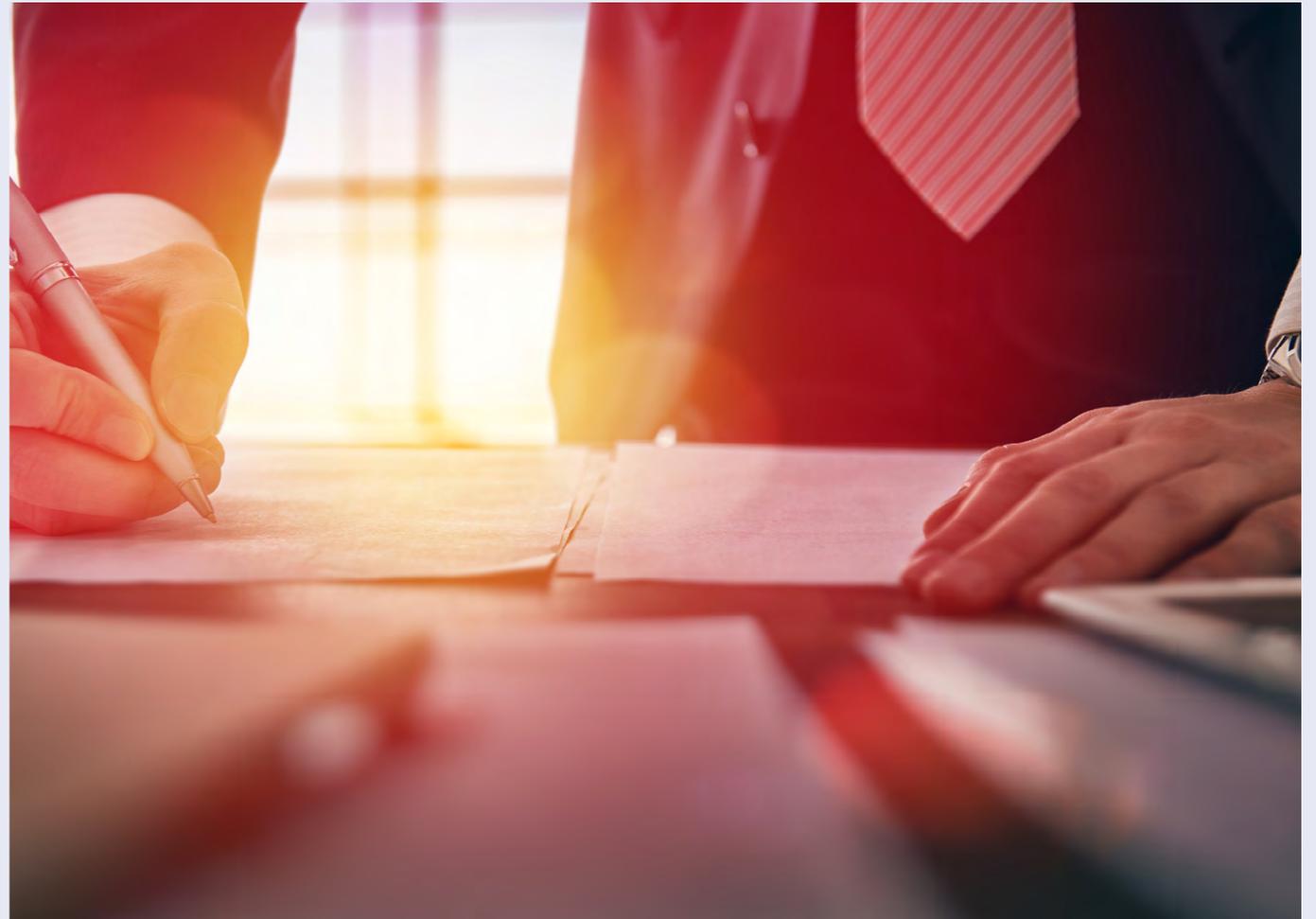
Michele Corradino



Francesco Sciaudone

Con la pubblicazione nella Gazzetta ufficiale dello scorso 19 aprile, è entrato in vigore il nuovo codice degli appalti (D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50). Un testo tanto atteso che sostituisce il precedente del 2006 (D. Lgs. 12 aprile 2006 n. 163) e che, almeno nelle intenzioni, nasce con il compito di introdurre un nuovo sistema di norme che frenino la corruzione in un settore che vale quasi il 15% del Pil nazionale secondo le statistiche della Commissione europea. Una sfida che l'Autorità nazionale anticorruzione (Anac) e il governo hanno deciso di affidare a un testo di legge più snello del precedente: 220 articoli contro 256 (a cui si univano però 358 articoli del regolamento di esecuzione). Eppure anche nel caso del nuovo codice una parte consistente delle norme verrà regolamentata attraverso altre disposizioni: le linee guida dell'Anac. Si tratta di indicazioni di indirizzo generale – cosiddette “soft law” - che sostituiscono la rigida regolamentazione del precedente codice.

A queste norme, che sono attese nell'arco di qualche settimana, spetterà il compito di dettagliare le leggi generali in base ai singoli casi e intervenire sugli articoli del codice più controversi. È il caso, ad esempio, della norma che limita il ricorso al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa – tanto caldeggiato dalla stessa Anac – per le gare oltre il



milione di euro che sono appena il 19% del totale. Detta altrimenti, nella stragrande maggioranza dei casi (81%) continuerà ad essere applicabile il criterio del massimo ribasso.

Stessa cosa dicasi per la norma - nata per garantire l'imparzialità nei processi di affidamento - che prevede che i commissari vengano scelti da Anac solo per le gare di importo superiore a 5,2 milioni di euro: in questo caso, la novità si applicherà solo al 5% dei casi.

Un incarico tutt'altro che semplice che Anac ha pensato di affidare a una commissione di "saggi" - la cosiddetta Commissione di studio per l'attuazione del nuovo codice dei contratti pubblici - che comprende giuristi ed esperti di settore tra cui l'avvocato **Francesco Sciaudone**, managing partner di Grimaldi e professore di diritto della concorrenza, e il presidente **Michele Corradino**. *MAG* li ha incontrati per commentare il nuovo codice e capire il ruolo delle linee guida.

Il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa doveva essere uno dei punti di forza di questo nuovo codice e invece il testo definitivo l'ha decisamente ridimensionato. Come giudica questa scelta?

Michele Corradino: Abbiamo preso atto che alla riforma del codice è sopravvissuta, nonostante auspici di senso diverso, la previsione del massimo ribasso per le gare fino a un milione di euro. Di certo, la nostra commissione affronterà anche questo tema.

Francesco Sciaudone: La ragione di tale scelta risiede nel fatto che l'offerta economicamente più vantaggiosa è un criterio particolarmente oneroso per le amministrazioni aggiudicatrici, soprattutto per quanto riguarda i costi della procedura. Inoltre il ricorso a questo criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, inoltre, presuppone uno sforzo delle amministrazioni aggiudicatrici durante lo svolgimento

delle attività procedurali, dovuto alla complessità delle valutazioni comparative che le stazioni appaltanti sono tenute a effettuare in sede di gara.

Quindi si tratta di una ragione economica...

FS: Diciamo che il ricorso al criterio dell'offerta più vantaggiosa non è economicamente sostenibile per l'affidamento di tutti quegli appalti i cui importi non riescano a controbilanciare efficacemente i costi della procedura.

E per quanto riguarda invece l'articolo 77 che riduce fortemente il ruolo dei commissari scelti da Anac e affida, ancora una volta, alle stazioni appaltanti la scelta dei commissari di gara?

MC: Mi unisco a quanto dichiarato dal presidente Raffaele Cantone in una recente audizione in parlamento durante la quale ha richiamato i rischi insiti in una previsione che non rispetti del tutto il criterio di delega che, a garanzia della massima trasparenza nelle nomine dei commissari, non distingue, per la designazione di questi ultimi, tra appalti di valore superiore e inferiore alle soglie. Comunque, le linee guida dell'Anac toccheranno anche i criteri di scelta dei commissari di gara e di iscrizione degli esperti nell'Albo nazionale obbligatorio dei componenti delle commissioni giudicatrici.

FS: L'articolo 77 si limita a recepire le direttive

europee che indicano le modalità di individuazione dei commissari attraverso il metodo del “pubblico sorteggio” solo oltre precisa soglia (5,2 milioni di euro, ndr) comunitaria. Per gli importi sotto soglia spetta ai singoli Stati decidere come procedere e l'Italia ha affidato questo incarico all'Anac. Posso dire che sicuramente questo tema rientrerà nelle linee guida perché l'articolo, così com'è formulato, non limita affatto la possibilità di Anac di intervenire sul sotto soglia.

Perché delle linee guida e non un regolamento attuativo?

MC: Quella delle linee guida è prima di tutto una scelta di metodo, che punta alla chiarezza e alla semplificazione. Si tratta, infatti, di una fonte giuridica che ha, tra le proprie caratteristiche, la flessibilità. Tale qualità consente alla norma di adattarsi alle esigenze di un mercato, quello degli appalti, che si distingue soprattutto per il suo evolversi velocemente. Inoltre, la commissione si prefigge di fornire ad amministrazioni e imprese alcune semplici regole di comportamento che siano connotate da un linguaggio quanto più chiaro e comprensibile.

Il precedente codice non lo era?

MC: Il vecchio codice ha perso la linea geometrica iniziale, essendo stato modificato più di 200 volte in 8

« Negli Stati Uniti, per esempio, un cittadino può navigare sul sito del governo e controllare quali e quante aziende stanno realizzando appalti pubblici »



Michele Corradino

anni. Per questo presentava margini di opinabilità e difficoltà interpretativa non indifferenti. Peraltro, a testimonianza di questa criticità, in occasione di varie consultazioni con le imprese, i rappresentanti di queste ultime ci hanno chiesto sempre, in via prioritaria, che gli atti fossero finalmente emanati in maniera semplice e definitiva.

Da dove nasce questa richiesta?

MC: Evidentemente il succedersi nel tempo di numerosi interventi del legislatore a modifica del testo del precedente codice ha finito con lo stratificare una massa di disposizioni resasi via via

incomprensibile e inaccessibile.

FS: Aggiungo che questa confusione creata dal precedente codice ha generato un enorme contenzioso che ha reso necessario intervenire con quasi 300 nuovi atti legislativi per sistemare le disposizioni del codice.

Da cosa ha avuto origine un codice di queste dimensioni?

FS: Da un intervento eccessivo del legislatore nazionale rispetto alle indicazioni europee. Il codice dovrebbe essere, infatti, solo un atto di recepimento fedele delle direttive europee. Per questo motivo il legislatore dovrebbe limitarsi ad aggiungere solo norme necessarie per calare il testo originario nel nostro ordinamento. Così però non è stato: il legislatore nazionale mosso da bulimia legislativa ha sì recepito le direttive, ma ha anche aumentato le norme creando una grande confusione.

E quali sono stati gli effetti di questa situazione?

MC: Questa sovrabbondanza di norme si è paradossalmente tradotta in un'instabilità legislativa dietro cui troppe volte si sono nascosti i funzionari negligenti e quelli corrotti. La letteratura giudiziaria rivela, infatti, che l'opacità normativa è un ottimo rifugio per il funzionario infedele.

FS: Inoltre la necessità di intervenire più e più volte

sul codice per chiarirne aspetti confusi e problematici è stata un moltiplicatore delle patologie perché ha reso quasi impossibile per gli operatori economici capire che cosa gli era richiesto.

Quali sono gli aspetti più problematici del precedente codice che ne hanno determinato il sostanziale fallimento?

MC: Sicuramente la legge obiettivo, che ha avuto come effetto un allentamento dei controlli senza però aumentare il numero delle opere realizzate. Inoltre citerei il fatto che concedeva molte deroghe, come quelle per le opere "importanti" e "urgenti", che però finivano per inficiare il corretto svolgimento e la legalità delle opere.

Una delle novità del nuovo codice fortemente voluta dalle imprese è il ruolo riconosciuto al rating di legalità nell'affidamento degli appalti. Quale sarà l'indicazione delle linee guida su questo tema?

MC: Le linee guida si porranno certamente come disciplina di dettaglio di uno strumento, quello del rating, attraverso cui il nuovo codice fornisce alle imprese un incentivo a fondare la propria attività sul rispetto di principi di legalità ed etici prevedendo forme premiali sotto il profilo economico e quello reputazionale.



Francesco Sciaudone

Molti commentatori hanno criticato il fatto che il nuovo Codice aumenta la discrezionalità della pubblica amministrazione nell'affidamento degli appalti. Che ne pensate?

MC: Io non ritengo che l'ampliamento della discrezionalità concessa alla pubblica amministrazione sia di per sé uno svantaggio. Se, infatti, nell'affidamento di un appalto si vuole perseguire una logica che valorizzi l'efficienza e l'innovazione, è ammissibile che l'amministrazione sia libera di dialogare con il mercato. Nel contempo, questa discrezionalità deve essere

«La confusione creata dal precedente codice ha generato un enorme contenzioso che ha reso necessario intervenire con quasi 300 nuovi atti legislativi»

bilanciata da un innalzamento dei livelli di trasparenza, come del resto già avviene in molti altri Paesi.

Per esempio?

MC: Negli Stati Uniti, per esempio, un cittadino può navigare sul sito del governo e controllare quali e quante aziende stanno realizzando appalti pubblici. In questo caso, l'esperienza americana è paradigmatica di un sistema che punta molto sull'ampio controllo sociale. D'altronde si tratta di una misura raccomandata pure dall'Ocse e che dovrebbe essere in vigore anche nel nostro Paese.

Perché dovrebbe?

MC: Perché in sostanza lo prevede il decreto n. 33 del 2013, che ha introdotto l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di dotarsi all'interno del proprio sito internet di una apposita sezione denominata 'amministrazione trasparente'. È una norma con la quale il legislatore ha inteso consentire ai cittadini di vigilare sulle condizioni di legalità realizzate o assicurate dalla macchina pubblica. Tuttavia, per una serie di problemi tecnici che ne hanno rallentato l'applicazione, ad oggi viene rispettata solo in parte.

Le regole per l'affidamento di appalti pubblici dovrebbero valere anche per i servizi legali?

FS: Non sono sicuro che sia la scelta migliore. Anzi

penso che si rischierebbe di produrre l'effetto contrario: diminuire la qualità per seguire il principio del prezzo più basso. I meccanismi di gara non sono adatti all'acquisto di servizi legali perché l'assistenza e la consulenza di un avvocato non può essere comprata su carta senza aver mai incontrato il consulente in questione. E il motivo è che la sua è un'attività di supporto a carattere fiduciario.

Ma senza una selezione, diciamo pubblica, non si rischiano favoritismi?

FS: Non applicare le procedure del codice all'acquisto di servizi legali non significa fare le cose in modo opaco e nemmeno finire per spendere troppo. In questo caso l'unica soluzione è avere un'amministrazione virtuosa e responsabile che sappia usare bene la sua discrezionalità. In caso contrario si obbligherebbe l'amministrazione a scegliere non il consulente più bravo ma quello che costa meno e penso che questo non sia nell'interesse di nessuno. 🇮🇹

CORRUZIONE, FENOMENO DIFFUSO PER PIÙ DI UN RESPONSABILE AZIENDALE SU DUE

In Italia il 56% dei responsabili aziendali percepisce ancora come ampiamente diffuso il fenomeno della corruzione. Mentre la lealtà verso la propria azienda (16%) o verso gli stessi colleghi (16%) ostacola il ricorso da parte degli intervistati alle whistleblowing hotlines come strumento per combattere la corruzione. È quanto è emerso dal sondaggio "Cattiva condotta aziendale – conseguenze per i soggetti coinvolti" condotta da EY tra ottobre 2015 e gennaio 2016 in 62 Paesi su un campione di circa 3.000 responsabili aziendali.



La ricerca ha rilevato una diffusa esigenza di maggiore trasparenza in risposta all'aumento delle tensioni geopolitiche e della volatilità dei mercati finanziari. La crescente minaccia del cybercrime, dei finanziamenti al terrorismo e, più recentemente, la diffusione dell'utilizzo illecito delle giurisdizioni offshore, hanno incrementato la pressione a cui sono sottoposti i governi e le aziende, rispettivamente per intervenire, identificare e mitigare il rischio di frode e corruzione.

Una pressione che però non si è tradotta in azioni concrete, da parte delle aziende, per ridurre la propria esposizione al rischio. Dall'indagine è infatti emerso che un quinto degli intervistati non prevede l'identificazione delle terze parti come parte essenziale della anti-corruption due diligence. Mentre sono un terzo quelli che hanno dichiarato di non analizzare il rischio di corruzione specifico per il Paese o il settore di riferimento prima di fare un investimento. Infine solo la metà degli intervistati utilizza strumenti di forensic data analytics per identificare e mitigare i rischi. 🇮🇹



di Laura Morelli

COMCAST SU DREAMWORKS per creare un colosso dell'animation

Minions provano a conquistare Shrek. Non è un nuovo film d'animazione o un fantasy al limite dell'immaginazione, ma è il frutto di un annuncio che, tra gli addetti ai lavori, doveva esserci già diversi anni fa.

La Comcast, colosso statunitense dei sistemi televisivi e Internet via cavo che ha in pancia la Universal Picture e la casa d'animazione Illumination Entertainment che produce il film "Cattivissimo Me", ha infatti comunicato di essere in trattativa per l'acquisizione della casa cinematografica d'animazione DreamWorks Animation, boutique guidata da **Jeffrey Katzenberg** che nel 2015 ha fatturato quasi un miliardo di dollari.

La cifra in discussione, secondo indiscrezioni riportate dal *Wall Street Journal*, dovrebbe essere di oltre tre miliardi di dollari, il 30% in più rispetto all'attuale valore di mercato della società nota per lungometraggi quali appunto Shrek, pari a circa a 2,3 miliardi di dollari.

Il gruppo, nato nel 2004 da uno spin off dalla DeamWorks Studios di **Steven Spielberg**, sembra essere nel mirino di Comcast soprattutto per via dei suoi contratti di proprietà intellettuale, che comprendono i franchise di film quali "Madagascar" e "Kung Fu Panda", di vecchi cartoni come "Casper" e di altri trasmessi da Netflix. Si tratta di asset che negli ultimi anni, con l'industria cinematografica Usa sempre più orientata al franchising per via della spietata concorrenza, hanno acquisito maggior valore, tanto che sono stati numerosi i player ad aver

fiutato l'affare e ad aver bussato alla porta di DreamWorks. Fra questi, il gigante delle telecomunicazioni statunitense SoftBank e la Hasbro. Se il deal dovesse andare in porto, Comcast unirebbe DreamWorks con la sua Illumination Entertainment creando un colosso nel settore dell'animazione da 20 miliardi di dollari, che si posizionerebbe fra i tre player più attivi sul mercato assieme a Disney Feature Animation e Pixar. 🍿





PRIVATE DEBT

la raccolta punta a 5,5 miliardi di euro

È il mercato di obbligazioni, minibond e altri strumenti alternativi. Una piazza molto frequentata dalle pmi. Ha un potenziale altissimo. E oggi è sfruttato da 26 operatori specializzati

Se per crescere e diventare una pianta qualsiasi seme ha bisogno di un terreno fertile su cui attecchire, lo stesso vale in finanza per i nuovi mercati. E quello del private debt non fa eccezione. Parliamo di tutte quelle emissioni di obbligazioni e cambiali finanziarie, compresi anche i minibond, e altri strumenti ibridi provenienti

principalmente dalle medie imprese, che negli ultimi tempi sono aumentate, in termini di volumi, tanto da diventare oggetto dell'attenzione degli operatori della finanza. Non a caso, alcuni di loro stanno lanciando fondi ad hoc per sfruttare le potenzialità di questo settore, in particolare in termini di sinergie con il private equity.

Nato per far avvicinare le medie imprese al mondo della finanza, oggi il private debt sta dunque diventando un vero e proprio mercato. Ciò anche in virtù di un contesto "favorevole" per lo sviluppo di questi strumenti.

Da un lato infatti, c'è stato il rallentamento del credito bancario provocato dalla crisi economico-finanziaria del 2008. Un'eventualità che, in un paese come l'Italia in cui il 90% dei finanziamenti ha origine bancaria (contro il 78% della Spagna, il 45% della Francia e il 55% della Germania), ha provocato e sta ancora provocando gravi conseguenze soprattutto per le piccole e medie imprese che hanno bisogno di capitali per sostenere la propria crescita.

Dall'altro, queste stesse pmi, spinte dall'esigenza di trovare queste risorse, hanno iniziato a guardare con meno sospetto e più attenzione il mercato dei capitali, nonostante l'assenza di un vero e proprio rapporto tra il mondo della finanza e gli imprenditori (si veda l'intervista seguente). Una spinta forte in questa direzione è poi arrivata da alcune norme contenute nei decreti Crescita (2012) e Destinazione Italia (2013) che hanno agevolato soprattutto a livello fiscale l'uso di strumenti come i minibond.

Questo mix esplosivo ha fatto sì che a partire dal 2012, con il peggioramento delle condizioni di accesso al credito, ci sia stata

in Italia una forte ripresa delle emissioni obbligazionarie come fonte di finanziamento alternativa, tanto da diventare, appunto, un mercato a tutti gli effetti che si sta imponendo come un valido complemento al credito bancario.

Un mercato da potenziali 5,5 miliardi

Stando a quanto rilevato da Aifi nella sua prima analisi specifica sul private debt, dal 2013 ai primi mesi del 2016 il settore ha raccolto 1,2 miliardi di euro, dei quali 200 milioni solo nei primi mesi di quest'anno. Il target previsto è di 5,5 miliardi. Una cifra, per Aifi, raggiungibile considerando che al momento sette operatori sono in fase di closing entro l'estate.

Sono risorse destinate in buona parte a progetti di sviluppo e di crescita portati avanti da imprese di medie dimensioni.

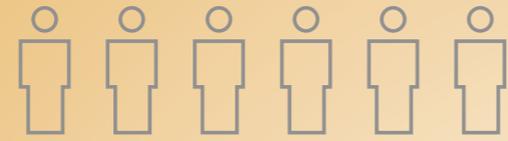
In particolare il 60% delle realtà interessate ha oltre 250 dipendenti, mentre il 40% è costituito da pmi. Le imprese con meno di 50 milioni di euro di fatturato rappresentano inoltre il 21% del totale, rispetto al 69% di aziende con un fatturato maggiore.



Alessandro Profumo

finance community

Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



LOCANTE & PARTNERS



Gatti Pavesi Bianchi



Morpurgo e Associati
Studio Legale

CLEARY GOTTLIB



ORLANDO e FORNARI
studio legale

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Simmons & Simmons

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

Una platea ancora di dimensioni ridotte ma che ha un grande potenziale, basti pensare che in Italia, stando ai dati Cerved, ci sono oltre 50 mila aziende virtuose con un fatturato compreso tra 5 e 100 milioni di euro, distribuite in vari settori, l'80% delle quali ha un margine operativo lordo positivo e oltre il 70% ha una capacità elevata di assolvere alle proprie obbligazioni di pagamento verso terze parti. A livello europeo questo mercato vale oggi 60 miliardi di dollari - contro i 117,4 del Nord America - trainato principalmente da Paesi come la Germania e la Francia.

Dal Fondo Italiano d'Investimento a Zenit

Quanto ai volumi, nel biennio 2014-2015 sono stati 406 gli investimenti complessivi portati avanti dagli operatori coinvolti, principalmente in obbligazioni (89%), in particolare quelle con una durata media di poco inferiore ai 6 anni, un rendimento medio del 5% e un valore tra i 5 e 10 milioni di euro (69%), che è il classico taglio dei minibond. Complessivamente, nello stesso periodo di riferimento i fondi specializzati, escluse banche e assicurazioni, hanno investito 513,9 milioni in minibond e altri titoli di debito delle pmi italiane.

In particolare sono 26 gli operatori attivi su questo segmento individuati da Aifi, tra fondi misti di private equity e private debt e fondi specializzati promossi da sgr e altre realtà.

Fra queste c'è Equita Sim. La società guidata da **Alessandro Profumo** ha annunciato lo scorso marzo il primo closing del suo fondo chiuso di private debt, Equita Private Debt Fund, avendo ottenuto il sostegno di investitori istituzionali italiani,

tra cui il Fondo Italiano d'Investimento, banche, assicurazioni e imprenditori per un totale di impegni pari a 66 milioni (con target a 150). La raccolta proseguirà nei prossimi 12-18 mesi, focalizzandosi sia sull'Italia, dove esistono già contatti con primari investitori avviati da tempo, che all'estero, dove il private debt è un'asset class molto conosciuta e in grande crescita.

In fase di raccolta c'è invece il fondo lanciato lo scorso ottobre da Zephir Capital Partners sgr, realtà fondata da **Massimo Brunelli**, recentemente scomparso, **Francesco Di Giovanni**, **Federico Pastura** e **Romolo W. Rossi**, che dovrebbe concludersi entro breve. In questa partita, con un ruolo di "attaccante", gioca anche il Fondo Italiano d'Investimento, che con il suo fondo di fondi ha portato avanti tre investimenti per un ammontare complessivo di 90 milioni di euro. Si tratta, in particolare, di quelli in Antares AZ1, gestito da Futurimpresa sgr (gruppo Azimut), Italian Hybrid Capital Fund, gestito da RiverRock European Capital Partners e di Anthilia BIT Parallel Fund, gestito da Anthilia Capital Partners. Fra i più attivi c'è anche la Zenit sgr guidata dall'amministratore delegato **Marco Rosati** che ha sottoscritto attraverso i suoi fondi,



Marco Rosati



Iusletter

L'informazione giuridica
passa da qui

www.iusletter.com



minibond per 15,5 milioni. Fra questi, per 3,2 milioni (di cui 2,7 milioni attraverso il Fondo Progetto Minibond Italia) il minibond da 3,5 milioni di euro di Giglio Group, quotato all'ExtraMot Pro, assieme a Banca Sella i restanti 300 mila euro e quello di Essepi Ingegneria, da 2,8 milioni di euro.

Duemme, la sgr del gruppo Banca Esperia guidata da **Filippo di Naro**, invece, con l'ultima sottoscrizione del minibond di Global Display Solutions da 8 milioni di euro attraverso il suo Fondo per le Imprese, ha investito il 93% delle risorse e a oggi ha in portafoglio 15 emissioni. Il primo closing del fondo dovrebbe essere annunciato entro maggio a 50-70 milioni.

Minibond per 7,2 miliardi

Guardando i numeri si capisce come i minibond siano uno degli strumenti trainanti del comparto. Nel periodo 2012-2015 infatti il valore nominale totale delle emissioni di questi strumenti, 179 in totale, ha raggiunto i 7,2 miliardi di euro.

Inoltre, tra dicembre 2014 e dicembre 2015 le emissioni totali quotate sull'ExtraMot Pro sono state più di 50 e oggi si contano 164 bond quotati per un controvalore superiore ai 5,8 miliardi di euro a fine marzo (a fine dicembre 2015 erano 148 per 5,5 miliardi complessivi). Di questi, 141 titoli - per un controvalore di 1,3 miliardi - sono minibond, stando all'ultimo Barometro minibond di Epic sim e Minibonditaly.

L'inizio del 2016 dunque non tradisce le aspettative. Solo nell'ultimo mese, ad esempio, c'è stato il minibond da 1,87 milioni di Chili, la piattaforma internet di contenuti video on

demand controllata, tramite la Brace, al 48,1% da **Stefano Parisi**, e partecipata da Antares Private Equity (al 24%), da Investinchili (al 14,8%) e dal fondo Negentropy Capital (al 6,8%), sottoscritto tutto da UniCredit. Operazione che è avvenuta a poca distanza



Filippo di Naro

dall'emissione, a marzo, di un bond convertibile da 3 milioni, sottoscritto per 2,2 milioni dal fondo Negentropy Special Situations. Nello stesso mese, poi, Sici sgr e Gepafin hanno sottoscritto un minibond da 2,5 milioni di euro emesso da Renzini, società che produce e commercializza a marchio proprio "Renzini Alta Norcineria".

Di recente, la bolzanina Falkensteiner Hotelmanagement ha emesso un minibond da 5 milioni di euro che è stato interamente sottoscritto dal Fondo Strategico Trentino-Alto Adige, gestito da Finint Investments sgr e la stessa Finint, sempre a marzo, ha quotato all'ExtraMot Pro di Borsa italiana 35 milioni di euro di nuovi minibond di Finanziaria Internazionale Holding, sottoscritti da 20 diversi investitori professionali. 🌐

LANDI

«Il debt capital market supererà le aspettative»

Parla il senior partner di Anthilia Capital Partners: «La normativa ha spalancato le porte del mercato alle pmi, ma serve maggiore attività di education verso gli imprenditori»

Giovanni Landi

Lo sviluppo del mercato del private debt è «molto positivo e soddisfacente» e probabilmente, se guardiamo ai volumi, è destinato a «superare le previsioni». **Giovanni Landi**, senior partner di Anthilia Capital Partners, ne è convinto: «Vedo progetti belli ma soprattutto imprese di piccole e medie dimensioni che sono disposte a imparare e a esprimere la loro capacità di competizione anche sui mercati», spiega in questa intervista a *MAG*. Tuttavia non basta. Da parte degli operatori specializzati, «che hanno in mano il futuro di questo mercato», occorre portare avanti una maggiore attività di education nei confronti delle aziende che «soffrono ancora di un nanismo altamente penalizzante», soprattutto per quanto riguarda le possibilità di reperire fondi da investitori specializzati, e sono ancora troppo spesso distanti anni luce dal mondo della finanza: «Dobbiamo far conoscere le nostre eccellenze, portarle sul mercato dei capitali e mostrarle ai potenziali investitori, ma prima occorre informare e coinvolgere maggiormente le imprese anche con il contributo delle associazioni di categoria». Con Anthilia Capital Partners sgr, realtà indipendente attiva dal 2008 e dedicata all'asset management, Landi e gli altri partners **Andrea Cuturi**, **Marco Capolino**, **Paolo Rizzo**, **Massimiliano Orioli**, **Lucio Cuppini**, **Markus Ratzinger**, **Daniele Colantonio** e **Giuseppe Sersale**, gestiscono due fondi specializzati nel settore. Si tratta di Anthilia BIT, lanciato nel 2013 e dedicato ai minibond e Anthilia BIT Parallel Fund, sottoscritto dal Fondo Italiano d'Investimento e creato per finanziare progetti di sviluppo a medio termine delle pmi e insieme hanno una disponibilità totale pari a 212 milioni. La società ha inoltre portato avanti investimenti totali pari a 70,45

milioni di euro. In portafoglio, Anthilia possiede, fra gli altri, i minibond di Geodata da 6 milioni, quello da 8 milioni di Coleman e quello delle Cartiere Villa Langarina da 5 milioni. Assieme a loro i più attivi sono i fondi gestiti da Duemme sgr (89,4 mln), PensPlan sgr (55,7 mln), Finint Investments sgr (49,4 mln e 35,5 mln) e Pioneer IM sgr (31,7 mln). Sono cifre che dimostrano come questo mercato, che è «di per sé giovane», aggiunge Landi, abbia grandi spazi di crescita. «L'idea stessa che possa nascere e crescere un nuovo mercato e raggiungere queste dimensioni è molto positiva».

Perché, dottor Landi?

Perché significa che ci sono nuove e interessanti opportunità di business. Quella che viviamo è una fase di transizione molto



«Bisognerebbe portare avanti un piano di education alle imprese sfruttando i vantaggi a livello fiscale»



ITForum

Investment & Trading

La Fiera indipendente dedicata a Risparmio, Investment e Trading

Economia e Mercati difficili: cosa conviene fare? Scopriilo a ITForum.

Un ricco calendario di convegni dedicati al risparmio gestito, sessioni di trading in tempo reale e incontri con i grandi esperti della scena finanziaria italiana e internazionale.

Costruisci le tue scelte

ITForum 19-20 maggio Rimini

INGRESSO GRATUITO

TOP Sponsor ITForum 2016

directa
trading on line dal 1996

Con il supporto di

 **Borsa Italiana**

Con il patrocinio di


ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
CAMPUS DI RIMINI


Comune di Rimini

Area Investment

 ASSORETI

 **BNP PARIBAS**
La banca per un mondo che cambia

 **CARMIGNAC**
RISK MANAGERS

 **CNP PARTNERS**

 **FIDA**
Fininvest Dall'Analis

FondiOnline.it

 **GLOBAL TRUST CAPITAL**

 **onlineSIM**

 **PHARUS FUNDS**

 **WISDOMTREE EUROPE**

Area Trading

 **ACTIVTRADES**

 **BANCA IMI**

 **BANCA SELLA**

 **Bats**

 **FINECO**
BANK

 **IWBANK**
PRIVATE INVESTMENTS

Media partner

 **MILANO FINANZA**

Con la partecipazione di

 **AF&A**

 **ANASF**
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
PROFESIONISTI FINANZIARI

 **AFF**
Organismo per lo studio
dei Abusi Promozioni Finanziarie

 **ASCOSIM**
SIM DI CONSULENZA

 **CFA Society Italy**

 **MEDIOBANCA**

 **Nasdaq**

 **SWISSQUOTE**

 **UniCredit**
Corporate & Investment Banking

 **onemarkets**

 **Webank.it**
BANCA POPOLARE DI MILANO

 **CORRIERE ECONOMIA**
Mercati, Imprese, Finanza del Corriere della Sera

 **CFPA**
Consorzio di Promotori Finanziari

 **patrimonia EXPERT**

 **RADIO 24**



www.itforum.it | info@itforum.it

ITForum - Palacongressi di Rimini - Via della Fiera, 23

ti aspettano all'ITForum

significativa, è in corso un cambiamento forte del modello finanziario italiano perché il sistema bancario, che nel nostro Paese ha storicamente il monopolio del credito, oggi non è più in grado di reggere la richiesta, sia per una questione di modello di banca in sé sia per ragioni regolamentari. Ma le fasi di transizione hanno sempre sviluppato la crescita di mercati interessanti, si pensi ai titoli di stato negli anni '90.

Quindi questo mercato è frutto di un'esigenza dettata dall'impossibilità delle banche di erogare credito?

All'inizio, quando è partito nel 2011-12, si perché nato da un combinato disposto di diversi elementi. Oggi invece sta assumendo una connotazione più strategica.

Cosa ha contribuito a questo sviluppo così marcato?

Una grande spinta è arrivata a livello di alti funzionari pubblici. Il governo ha infatti posto le condizioni di accesso al mercato di capitali alle piccole e medie imprese attraverso i vari decreti (Crescita e Destinazione Italia, *ndr*) che hanno messo sullo stesso piano, sul mercato dei capitali, le pmi e le grandi imprese, in particolare a livello fiscale.

E ciò cosa ha comportato?

La leva fiscale è un volano molto forte sulle medie imprese, direi che ha un fascino esoterico, e questo le rende più aperte e disponibili verso l'uso di questi strumenti. Ciò implica una maggiore consapevolezza da parte di un segmento che rappresenta la spina dorsale del Paese, nonostante il nanismo che

ancora imperversa sul nostro sistema imprenditoriale. Un tempo si diceva piccolo e bello ma in realtà è un concetto sbagliato.

Perché?

Perché sei piccolo e bello se hai un piano strategico definito, un prodotto competitivo sul mercato, un buyout sulla governance e un imprenditorialità di alto livello. Se invece il sistema imprenditoriale è disorganizzato, le politiche di bilancio sono discrezionali e il rapporto con la finanza è praticamente inesistente, allora la dimensione è solo un limite.

Giovanni Landi



Come fare per aumentare i volumi di questo mercato?

Molto è nelle mani dei fondi e degli operatori del settore. Il nostro è un ruolo importante, in termini di scommessa su questo mercato, ma non solo.

Cos'altro?

Bisognerebbe portare avanti un piano di education alle imprese sfruttando i vantaggi a livello fiscale. Dal canto nostro stiamo lavorando con le associazioni territoriali di Confindustria per spiegare agli

associati l'utilità di questi strumenti come forme di finanziamento complementari al sistema bancario, per diffondere maggiori informazioni e per indirizzare l'imprenditore verso il mercato dei capitali.

Anche il pubblico dovrebbe avere la sua parte in questa funzione di education...

Certo. Il Fondo Italiano, in questo, sta avendo una funzione importante sia nei confronti delle imprese ma anche come



«Le banche continueranno certamente ad avere spazio anche nel private debt, ma solo quelle che intelligentemente sfrutteranno questa possibilità per differenziare la propria offerta e condividere i rischi»



coagulante per gli altri investitori. Per noi è stata una presenza importante e un aiuto in particolare nella due diligence che, ad esempio, è stata fondamentale per garantire la partecipazione del Fei (Fondo europeo investimenti) con una linea di credito da 50 milioni. Ciò a vantaggio delle aziende stesse che possono usufruire dello sconto sul range di prezzo per via dell'alto rating del Fei.

Che altri vantaggi porta alle imprese affacciarsi su questo mercato?

Oltre a quelli fiscali, il mercato del private debt ha una durata flessibile e una dipendenza inferiore dalla volatilità del mercato. Poi c'è un tema importante che è quello dell'immagine dell'azienda che da perfetta sconosciuta diventa un nuovo attore sul mercato. Ciò è positivo ad esempio agli occhi dei fornitori, che ritrovano in Borsa l'azienda con cui lavorano, o per diventare l'oggetto di interesse dei diversi fondi.

Quale sarà il ruolo delle banche in questo contesto? Secondo i dati Aifi il 49% degli investitori in fondi di private debt sono istituti di credito...

Le banche continueranno certamente ad avere spazio anche nel private debt, ma solo quelle che intelligentemente sfrutteranno questa possibilità per differenziare la propria offerta e condividere i rischi.

Ci sono grandi assenti?

Direi di no e al contrario credo che altri operatori e altre imprese parteciperanno in futuro.

Che effetto hanno i tassi bassi sul mercato del private debt?

Lo agevolano, perché sono più convenienti. Dal momento in cui le banche hanno un margine più ristretto c'è una contrazione ulteriore della loro capacità del credito.

E invece il direct lending?

Al momento stiamo aspettando la regolamentazione secondaria da Bankitalia, da quello che possiamo dire adesso il direct lending avrà sviluppi interessanti ma sarà un'offerta più di standing elevato, meno di mercato e più one to one. Probabilmente sarà utile sulla parte di short credit financing.

Secondo lei ci sarebbe bisogno di un fondo che possa aggregare i diversi investitori?

Il Fondo Italiano sta avendo un po' questa funzione, però è anche vero che il mercato deve essere libero di agire e di evolversi in maniera naturale.

Qual è la situazione a livello regolamentare?

Su questo fronte non serve, adesso, fare di più. Gli ultimi decreti hanno spalancato le porte alle imprese più piccole e c'è un tema importante di liberalizzazione del mercato, come ad esempio il direct lending. Ora bisogna lavorare per far crescere i volumi e la partecipazione. 🇮🇹



finance community

Il primo strumento di informazione sui protagonisti del mercato finanziario



www.financecommunity.it

DIRITTO FALLIMENTARE ecco come cambia

Concordato liquidatorio limitato e giudice specializzato. Sono tante le modifiche del decreto. L'imperativo è velocizzare i tempi del procedimento. E consentire alle banche di recuperare prima i propri crediti che perdono valore (-10-12%) ogni due anni



I tempo è denaro. Soprattutto quando alle banche ne occorre tanto per recuperare i crediti in sofferenza, in particolare quelli che derivano da aziende che hanno dovuto ricorrere al concordato.

Recupero crediti e procedimento fallimentare sono due temi legati fra loro, tanto che per risolvere l'uno è diventato necessario agire sull'altro.

Oggi in Italia una procedura fallimentare dura 7-8 anni. Significa che le banche italiane possono recuperare le garanzie sui crediti in sofferenza circa sei anni in ritardo rispetto alle loro colleghe in Austria o in Germania, ossia Paesi in cui il fallimento dura 15 mesi. Ma significano anche sei anni in eccesso in cui il valore del credito scende, andando a pesare ancora di più sul sistema bancario. Per

capire di cosa stiamo parlando basta vedere le stime di Abi e Mediobanca Securities: per ogni due anni in meno sui tempi di recupero, il valore dei crediti in sofferenza aumenta del 10-12%. In questo contesto, appare evidente come il funzionamento del fondo Atlante, realizzato dal ministero dell'Economia, Cassa depositi e prestiti e Bankitalia e gestito da Quaestio sgr, finalizzato in

parte all'acquisto di crediti in sofferenza delle banche, vada a braccetto con la riforma del diritto fallimentare contenuta nel disegno di legge delega approvato dal Consiglio dei ministri a marzo e messo a punto dall'apposita commissione guidata dal giurista **Renato Rordof**. Si tratta di misure che toccano vari aspetti del processo fallimentare, come il rafforzamento della posizione del creditore, la prevenzione della crisi aziendale, la limitazione della procedura di concordato preventivo, ma anche misure per i gruppi di imprese e



Claudio Testa

l'introduzione di giudici specializzati. Dopo il via libera dell'esecutivo, ora il provvedimento è all'esame del parlamento e, una volta diventato legge, l'attuazione sarà demandata ai decreti legislativi che il Consiglio dei ministri, ha assicurato il ministro della Giustizia **Andrea Orlando**, si impegna a emanare entro fine anno.

Una legge definitiva

La riforma, spiega il professor **PierDanilo Beltrami**, partner di Lombardi Molinari Segni, «nasce per risolvere almeno due problematiche principali: la disorganicità delle numerose procedure concorsuali presenti nell'ordinamento italiano (ad esempio, fallimento, amministrazione straordinaria, liquidazione coatta, ecc.), per favorire soluzioni finalizzate ad assicurare la continuità aziendale, e il problema di tempi e costi delle procedure che hanno come conseguenza più grave, oltre a una difficoltà per le imprese che intendono riprendere la loro attività, anche una svalutazione importante del debito». I tempi sono stretti e non solo perché la riforma è legata a doppio filo con la

questione del recupero dei crediti da parte delle banche, ma anche perché c'è una sempre maggiore esigenza, fra gli addetti ai lavori, di una riforma che uniformi i principi giuridici che regolano l'insolvenza e quindi l'intera gamma delle procedure concorsuali. Come spiega Beltrami, «il decreto ha anche l'intento principale di riorganizzare e riordinare una materia che, dal 2005, è stata oggetto di numerosi interventi da parte del legislatore non sempre tra di loro coordinati e coerenti».

Si tratta di modifiche «mosse da ratio diverse e a volte in contraddizione» aggiunge **Claudio Testa**, fondatore della società di consulenza specializzata in operazioni di turnaround Testa & Associati, «provocando di conseguenza confusione e difficoltà di interpretazione». Se infatti la prima legge tendeva a soddisfare più le esigenze dei creditori, aggiunge Testa, «dal 2005 l'impostazione è cambiata e si è optato più per la continuità aziendale anche a scapito dei creditori, lasciando maggiore autonomia al debitore di proporre accordi con i creditori e limitando la giurisdizione per buona parte dei casi al giudice, che diventa dunque poco più che un notaio».

Parola chiave prevenire

Ora tutto questo cambia di nuovo e il creditore torna ad avere un ruolo attivo nel procedimento fallimentare. Anche l'impresa, però, acquisisce una nuova autonomia, in particolare per quanto riguarda la prevenzione della crisi. Fra le modifiche principali introdotte dalla riforma, infatti, c'è proprio l'introduzione di una procedura di allerta e di composizione assistita della crisi, di natura non giudiziale e confidenziale. L'obiettivo è incentivare l'emersione anticipata dello stato di difficoltà dell'azienda e spingerla ad attivarsi in tempo per evitare l'insolvenza. In particolare, gli organi di controllo societari (sindaci e revisori) e i creditori qualificati hanno ora il compito di avvisare immediatamente l'organo amministrativo dell'esistenza di indizi sintomatici dello stato di crisi. «È una modifica molto positiva – afferma Testa - anche se siamo in attesa dei decreti attuativi per capire concretamente quali saranno gli spazi di intervento dell'azienda». A questo proposito, aggiunge, un ruolo centrale lo avranno anche i consulenti «che devono



PierDanilo Beltrami

aiutare gli imprenditori a capire i primi segnali della crisi, fra i quali ad esempio il calo degli ordini, la perdita di un grande cliente o la mancanza di innovazione e adattamento al mercato». Per essere totalmente positiva, evidenzia Testa, questa modifica deve avere il presupposto che «i creditori, e anche i fornitori, non cambino atteggiamento nei confronti dell'azienda ai primi segnali di crisi».

Concordato di liquidità più difficile da ottenere

Il cambiamento più radicale rispetto

al passato è però quello relativo al concordato preventivo in liquidazione. Dal momento in cui la norma entrerà in vigore, questa procedura sarà tendenzialmente limitata alle sole ipotesi del concordato in continuità, ossia quei casi in cui la situazione di crisi o di insolvenza dell'impresa sono reversibili e la proposta di concordato prevede il superamento delle difficoltà attraverso la prosecuzione (diretta o indiretta) dell'attività aziendale. Di fatto, il concordato di liquidazione non viene abolito ma per proporlo un'azienda deve rispettare dei requisiti, secondo gli esperti del settore, piuttosto vincolanti, come l'apporto obbligatorio di nuova finanza e l'obbligo di assicurare il 20% del pagamento ai creditori chirografari (contro percentuali che oggi arrivano anche al 3%). Questo per evitare un allungamento dei tempi e soprattutto abusi di proposte concordatarie che di fatto continuavano a essere dei “fallimenti mascherati” senza rappresentare, per i creditori, una soluzione vantaggiosa rispetto alla liquidazione fallimentare. «Il tema – evidenzia Testa - diventa quindi un aut-aut: o fai un concordato in continuità

assoluta, o c'è il fallimento». Questo, sostiene, comporterà inevitabilmente una drastica riduzione del numero dei concordati e, di conseguenza, un aumento dei fallimenti. «La ratio - aggiunge Beltrami - è cercare di accontentare le esigenze dell'impresa, salvaguardarla e assicurarle una continuità senza far andare in sofferenza le banche. Il tutto tenendo conto che "l'accanimento terapeutico" non serve e anzi può essere deleterio, per le banche e per le aziende stesse». Oggi, dunque, «se l'imprenditore vuole mantenere il controllo dell'azienda deve trovare una soluzione che abbia appeal sui creditori e che gli consenta una vera continuità». In questo senso anche la riduzione dei tempi del concordato in bianco o del pre-concordato, che congelavano per sei mesi i debiti dell'azienda, vanno in questa direzione.

Il bisogno di flessibilità

L'idea iniziale della commissione Rordof, in realtà, non era quella di sfavorire il concordato preventivo liquidatorio, «ma legarlo all'uso di nuove risorse rispetto a quelle dell'impresa», osserva Marco Arato

partner responsabile del Focus team crisi aziendali di BonelliErede, nonché membro della commissione. Secondo Arato «se è vero che il concordato è più costoso rispetto al fallimento, sono rarissimi i casi in cui la procedura fallimentare ha soddisfatto i creditori più del concordato». Pertanto la Commissione Rordorf, ha previsto una riduzione dei costi e dei compensi nel concordato, in modo da rendere questo istituto comunque più competitivo rispetto al fallimento. Tuttavia, per Arato ciò che serve al sistema è la «flessibilità», quindi «massima autonomia al debitore nella formulazione della proposta e massima autonomia per i creditori nell'accettazione o meno di tale proposta, con un ruolo del commissario e del tribunale limitato alla sola verifica circa il rispetto delle norme sia nel contenuto della proposta sia nello svolgimento della procedura». A questo proposito la legge delega – spiega Arato - introduce una serie di semplificazioni volte a snellire i processi, «ad esempio l'uso di procedure telematiche per accelerare l'approvazione del concordato, oppure l'unificazione



Marco Arato

dei procedimenti di accertamento dell'insolvenza, nonché forme semplificate per i fallimenti di valore modesto e l'eliminazione dei privilegi di particolari tipi di creditori».

Specializzazione e accorpamento

La norma prevede inoltre una procedura unitaria per la trattazione della crisi e dell'insolvenza delle imprese appartenenti allo stesso gruppo, con individuazione di un unico tribunale competente e un assetto unitario degli organi di procedura. Un aspetto importante della riforma, per Arato, è poi «l'introduzione di norme

per individuare i giudici tecnicamente preparati attraverso uno spostamento della competenza per territorio a favore di tribunali più grandi, lasciando la competenza a tutti i tribunali per le sole procedure di minori dimensioni. Un giudice tecnicamente non preparato – commenta - provoca una vischiosità nella gestione delle procedure e lungaggini, mentre far decidere alle persone giuste è un modo per fare più in fretta e meglio». Il tema della specializzazione è legato al fatto che i giudici stessi ora hanno maggiori poteri decisionali, ad esempio in tema di fattibilità economica oltre che giuridica del caso. Una possibilità, per Arato, rischiosa perché «potrebbe portare a lungaggini o soluzioni arbitrarie che non tengono conto del parere del creditore». Per Beltrami questa maggiore specializzazione dei tribunali ha lo scopo di «limitare gli utilizzi abusivi degli strumenti di gestione delle crisi offerti dal nostro ordinamento, che nella prassi si sono rivelati purtroppo abbastanza frequenti, restando fermi i principi giurisprudenziali sulla divisione delle competenze in termini di sindacato dei contenuti delle proposte formulate

dall'imprenditore e da sottoporre all'approvazione dei creditori».

Il punto di vista civile

Temi controversi a parte, la riforma del diritto fallimentare è uno degli aspetti principali per risolvere la questione dei tempi del procedimento liquidatorio e quindi del recupero crediti. Ma non è l'unico. L'altro, per buona parte, consiste nel miglioramento del processo civile. Su questo fronte è a lavoro il governo con un decreto che dovrebbe arrivare in queste settimane. Ma quali sono le problematiche più spinose? Al di là del rito in sé, che, come spiega il professor **Lotario Dittrich**, partner di Lombardi Molinari Segni, «sotto un profilo normativo è adeguatamente regolamentato», bisognerebbe innanzitutto «migliorare l'esecuzione immobiliare, quindi l'accesso e la vendita dei beni immobili alle banche». In questo senso l'ideale, aggiunge, sarebbe «introdurre anche qui la figura dell'ufficiale giudiziario privato come i Paesi francofoni, cioè quel professionista incaricato esclusivamente di gestire la vendita e le notifiche, in modo



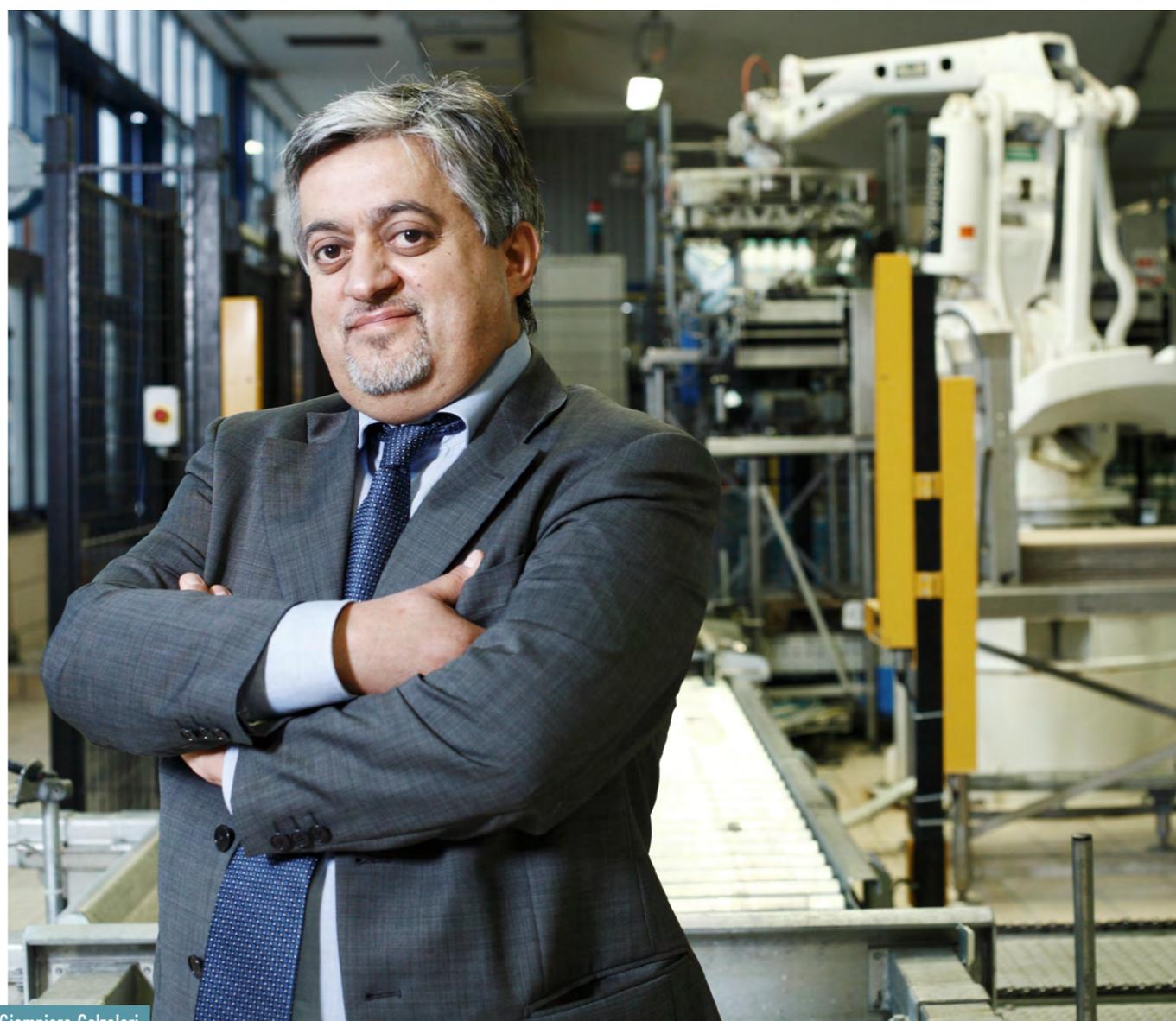
Lotario Dittrich

da facilitare e agevolare i passaggi». L'aspetto più importante però è il «miglioramento dell'organizzazione dei tribunali: il problema non è, come spesso si pensa, solo legato alla carenza di organico, ma è anche una questione di organizzazione. Confrontando il carico di lavoro e il numero di magistrati nei vari tribunali si nota che a parità di condizioni esistono tribunali veloci e più lenti. Questo perché il problema è nell'organizzazione del personale amministrativo». Di conseguenza «servirebbero capi ufficio competenti e capaci di gestire la mole di lavoro». 🏛️

LA RICETTA DI GRANAROLO per la crescita fra m&a e internazionalizzazione

A ritmo di cinque acquisizioni all'anno dal 2012, il gruppo bolognese è arrivato a superare un miliardo di euro di fatturato. Gli obiettivi per il futuro? Raggiungere quota 1,5 miliardi e conquistare il mercato Usa

Se l'agroalimentare registra nel complesso un periodo positivo in termini di giro d'affari, il settore lattiero-caseario in particolare vive ancora una crisi che solo l'internazionalizzazione sembra poter risolvere. In Italia, infatti, dal 2010 il mercato del latte «ha perso consumi per oltre 320 tonnellate di prodotto»,



Giampiero Calzolari

afferma **Giampiero Calzolari**, presidente di Granarolo. Eppure l'industria lattiero-casearia, con oltre 39 mila occupati e tremila imprese e un valore di produzione superiore ai 18,6 miliardi di euro, che ne fa la terza in Europa dopo Germania e Francia, rappresenta ancora un segmento importante dell'alimentare italiano, soprattutto oltreconfine, con le esportazioni che, stando ai dati di Intesa Sanpaolo, hanno registrato volumi pari a 2,8 miliardi.



Ed è proprio a una crescita per acquisizioni all'estero che Granarolo, la società per azioni bolognese controllata al 77,48% dal Consorzio Granlatte, che unisce oltre mille produttori, assieme agli altri azionisti Intesa Sanpaolo al 19,78% e Cooperlat al 2,74% ha deciso di puntare, oltre che all'apertura a nuovi prodotti come la pasta o il prosciutto.

Per farlo, l'azienda può contare su un bilancio in crescita: il 2015 si è chiuso con ricavi consolidati pari a 1,078 miliardi di euro, il 3,9% in più rispetto all'anno precedente. Un risultato spinto, non a caso, delle vendite all'estero, cresciute del 15,3% in area Ue e del 170% in area extra europea. Un contributo particolare è arrivato poi della divisione "derivati" (formaggi ecc), con 633 milioni di ricavi e una crescita del 12,1%, mentre è scesa la business unit "latte e bevande", con un fatturato a 445 milioni (- 5,9%). Nel complesso il risultato netto di gruppo è di 18 milioni, più che raddoppiato rispetto all'anno precedente.

Fatturato a 1,5 miliardi

«Nonostante il calo significativo dei consumi di latte e della marginalità che ne deriva –

sottolinea Calzolari - i risultati 2015 sono da considerarsi positivi e in linea con il nostro piano industriale». L'obiettivo, aggiunge, «è raggiungere un fatturato pari a 1,5 miliardi nei prossimi tre anni». Un risultato «ambizioso» ma «alla portata», poiché, sostiene, «abbiamo tutti gli strumenti e la capacità necessaria per raggiungerlo come dimostra il nostro percorso, basti pensare che nel 2011 fatturavamo 750 milioni di euro, oggi superiamo il miliardo».

La strada che l'azienda intende percorrere è quella della crescita dimensionale attraverso acquisizioni soprattutto all'estero, in particolare «stabilimenti avviati, che facciamo da appoggio alla vendita di prodotti italiani e, in alcuni casi, da base per la produzione di specialità locali, come il Queso mantecoso in Cile», spiega Calzolari. L'idea, aggiunge, è arrivare a un 35% del fatturato derivante dall'export. Questa scelta è motivata da due ragioni principali: da un lato, afferma, «abbiamo la fortuna di lavorare in un settore, l'agroalimentare, che ha un biglietto da visita molto forte, ossia il "made in Italy", un marchio di qualità che rende i nostri prodotti e i nostri brand molto attraenti all'estero». Dall'altra parte, invece, «in Italia, viviamo ancora una fase di forte depressione e non sembrano esserci segnali di ripresa» senza contare che il settore lattiero-caseario, oltre al calo dei consumi per via della crisi, sta vivendo anche una serie di problemi legati ad esempio ai trend alimentari «che tendono a penalizzare il consumo di latte».

● ● ● ● ● ● ●

«Abbiamo la fortuna di lavorare in un settore, l'agroalimentare, che ha un biglietto da visita molto forte, ossia il "made in Italy", un marchio di qualità che rende i nostri prodotti e i nostri brand molto attraenti all'estero»

● ● ● ● ● ● ●

Venti acquisizioni in 4 anni

La necessità di guardare oltreconfine si è trasformata, per Granarolo, in un piano di sviluppo ben definito: «In quattro anni abbiamo fatto oltre 20 operazioni, in particolare attraverso acquisizioni o partnership con realtà esistenti sul territorio», spiega Calzolari, «di solito si tratta di persone e società italiane operanti all'estero, e che quindi conoscono già il Paese, il mercato e le abitudini dei consumatori. Loro mantengono



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.

una quota della loro azienda e allo stesso tempo importano (nel caso delle DOP) o producono direttamente alcuni dei nostri prodotti. I formaggi duri, in particolare DOP, come il parmigiano reggiano, arrivano dall'Italia, mentre i formaggi freschi, come la mozzarella, possono essere prodotti anche in loco». Nell'ultimo anno, il gruppo ha acquisito, attraverso la controllata Granarolo International, il 51% del capitale



Giampiero Calzolari

di European Foods, importatore e distributore di prodotti alimentari italiani in Nuova Zelanda che oggi fattura oltre 6 milioni di euro.

«In Nuova Zelanda, il mercato dei formaggi italiani - evidenzia Calzolari - vale oltre 5 milioni di euro mentre complessivamente in Oceania vale 33 milioni, di cui oltre il 50% costituito da parmigiano reggiano e grana padano». In Brasile, il gruppo ha invece acquisito il 60% della società Yema Distribuidora de Alimentos, specializzata nella produzione di caseari, con due stabilimenti e 14 milioni di ricavi, mentre più di recente, il 28 gennaio scorso, Granarolo International ha acquisito Vinaio OÜ, rinominata Granarolo Baltics OÜ, società di diritto estone con sede a Tallinn, operante nel settore della commercializzazione di prodotti lattiero caseari e nell'importazione di prodotti italiani nel mercato estone.

Ma non solo. Di recente il gruppo ha acquisito il 60% di Conbio, azienda attiva nel settore biologico, con lo scopo di crescere anche in questo comparto.

Obiettivo Usa

A oggi, Granarolo possiede due stabilimenti in Brasile e in Francia, uno rispettivamente in Cile e in Nuova Zelanda e 13 in Italia. Una crescita agevolata anche da Expo 2015, «che ha avuto l'effetto di farci conoscere», afferma il presidente: «Solitamente andiamo noi all'estero, lo scorso anno invece,

per sei mesi, è stato il mondo a venire a casa nostra». Una visibilità che ha concesso all'azienda di chiudere alcune acquisizioni di spazi commerciali ad esempio in Brasile, Arabia Saudita e Dubai.

Il prossimo passo, continua Calzolari, sono gli Stati Uniti, un mercato che, a livello di consumatori, «è il secondo dopo quello europeo» e dove «il formaggio italiano, oltre che essere sinonimo di grande qualità, è parte di una cultura enogastronomica simile alla nostra, perché tramandata a livello familiare dalle vecchie generazioni di italiani». Un fattore, questo, molto forte anche ad esempio nel Sud America, mentre in altri mercati, fra i quali alcuni Paesi dell'Asia, «sono ancora tutti da costruire». Una particolare attenzione è poi rivolta alla Corea «dove stiamo svolgendo ricerche e presidiando il mercato in modo da capire quali prodotti possano interessare quella popolazione».



GRANAROLO IN CIFRE

1,078

miliardi di ricavi consolidati (2015)

+3,9%

la crescita dei ricavi (a.a al 2015)

18

milioni di euro il risultato netto

69,7

milioni l'Ebitda

13

stabilimenti in Italia

4

stabilimenti all'estero (Francia, Brasile e Cile)



«Abbiamo oltre l'80% delle aziende del comparto con meno di 10 addetti, come possiamo pensare di andare a competere così con le altre società straniere?»



Il tema dimensione

Granarolo sembra dunque riuscire a sfruttare al meglio il potenziale del made in Italy, e dell'Italia in sé, all'estero. Nel nostro Paese, però, esistono molte realtà eccellenti che tuttavia non riescono a imporsi nei mercati stranieri con altrettanta capacità. La ragione, evidenzia Calzolari, è legata a uno dei problemi principali del settore lattiero-caseario, quello della dimensione: «Abbiamo oltre l'80% delle aziende del comparto con meno di 10 addetti, come possiamo pensare di andare a competere così con le altre società straniere? Per affrontare i mercati stranieri è necessaria una struttura che non può prescindere dalla dimensione, anche considerando le risorse e la capacità di sviluppo di un grande gruppo». Inoltre, capita spesso che «ogni azienda agisca per sé», col risultato che «ci facciamo concorrenza da soli». Per questo, chiosa, «servirebbe un approccio all'export più strutturato e sistematico».



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play



Davide Oldani

OLDANI

l'evoluzione dello chef imprenditore

A fine maggio apre il nuovo ristorante D'O a Cornaredo. Dagli spazi ai costi, il cuoco stellato spiega a *MAG* come cambia il suo lavoro e assicura: «Non abbandono la mia filosofia pop»



La sua cipolla caramellata lo ha reso celebre nel mondo dell'alta cucina. Ma senza le capacità imprenditoriali, oltre a quelle culinarie, **Davide Oldani** non sarebbe arrivato dov'è.

Lo chef milanese, uomo-simbolo della cosiddetta cucina pop (basata su qualità, materie prime umili e prezzi accessibili) è pronto ad aprire il nuovo ristorante D'O a San Pietro all'Olmo, frazione di Cornaredo alle porte di Milano.

L'appuntamento è per fine maggio-inizio giugno, ma Oldani ha già ben chiaro il suo obiettivo: l'evoluzione della filosofia pop verso nuovi spazi e nuovi esperimenti, facendo sempre quadrare i conti. L'eccellenza culinaria, infatti, deve andare di pari passo con la gestione manageriale. Una caratteristica che negli ultimi 12 anni e mezzo Oldani ha dimostrato di avere, tanto da diventare il primo cuoco italiano a essere invitato a Harvard nel 2013 per una *case history* della scuola di business e management.

Alta qualità, prezzi più bassi della media dei ristoranti stellati e conti che tornano: una formula che finora ha funzionato e che ha permesso a Oldani di creare le basi per una nuova scommessa.

L'allievo di **Gualtiero Marchesi** e **Alain Ducasse** (solo per citarne alcuni) ora vuole lavorare in spazi più grandi dove ci sarà anche un laboratorio di ricerca e sviluppo, oltre a una nuova cucina, nuovi arredi e un nuovo menù.

Il tutto sempre a Cornaredo, a due passi dal vecchio

ristorante D'O. Un mix fra tradizione, design e innovazione, spiega Oldani a *MAG*, perché il mercato ha sempre bisogno di novità.

Dopo tanti anni, si sta allontanando dalla filosofia pop?

In realtà non mi allontano, si tratta piuttosto di un'evoluzione. Come nella vita, c'è un'evoluzione anche nel mio mestiere.

Cosa cambia adesso?

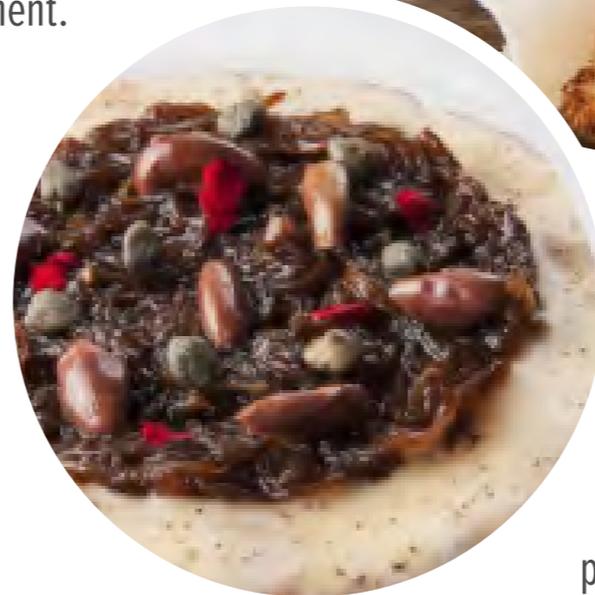
Cambierà innanzitutto il luogo, perché l'ambiente è fondamentale per l'accoglienza dei clienti. Poi ci saranno almeno 12 piatti nuovi nel menù. E ci sarà uno spirito nuovo, con un pizzico di curiosità e dubbio su quello che faremo.

Perché chiude il vecchio ristorante per aprirne uno vicino?

Grazie a Dio l'azienda è cresciuta. Ma gli spazi sono rimasti piccoli e c'era bisogno di un immobile più grande, dove potremo anche fare ricerca.

Non era un problema di costi?

Gli imprenditori incapaci fanno queste cose. Quelli capaci fanno business anche dall'altra parte del mondo con la cucina pop. Ad Harvard, dove siamo stati l'unico caso al mondo di *case history* gestionale, non ci siamo andati perché a fine mese i conti non tornavano, ma esattamente per il motivo opposto.





F O O R B A N

WE COOK. WE RIDE. YOU EAT.

RIVOLUZIONA LA TUA PAUSA PRANZO.

diventa un taster
foorban.com

Siamo orgogliosi di essere stati selezionati e aver partecipato alla fase beta di Foorban. Ho potuto apprezzare l'alta qualità del cibo e la cura del dettaglio. Un servizio innovativo per la città di Milano assolutamente da provare!



Giulia Cipollini

Studio Legale

withers



«L'obiettivo rimane quello di essere accessibili a tutti, voglio che la gente venga curiosa a vedere la nostra attività. Per il resto pianifichiamo *day-by-day* restando concentrati soprattutto sulla qualità»

Qual è ora il piano di business?

Per prima cosa essere soddisfatto io e vedere sempre più coinvolti i miei ragazzi. Poi sappiamo che dobbiamo dare quello che il business vuole, cioè la novità al mercato. Nel nostro caso è una novità evolutiva della filosofia pop, che ha alle spalle 12 anni e mezzo di pensiero, applicazione, duro lavoro e continui *sold out*.

Che target ha per il futuro?

L'obiettivo rimane quello di essere accessibili a tutti, voglio che la gente venga curiosa a vedere la nostra attività. Per il resto pianifichiamo *day-by-day* restando concentrati soprattutto sulla qualità.

Quanto ha investito per il nuovo ristorante?

I costi non sono ancora definiti, comunque posso assicurare che è tutto già saldato.

Chi sono i suoi soci in questa nuova avventura?

Il socio di Davide Oldani è Davide Oldani. Non dico bugie, l'azienda infatti è una società in accomandita semplice (Sas), non una società a responsabilità limitata (Srl).

Tra i partner c'è anche l'architetto Piero Lissoni

Sì, Piero si è occupato della parte architettonica. Ma io ho disegnato i tavoli, le sedie, il layout e la cucina, come nel precedente ristorante.

Dopo la prima stella Michelin, ora punta alla seconda?

Questo lo dica lei...

Ma i prezzi cambieranno?

Resterà una cucina accessibile a tutti.

Intanto a Milano continuano ad aprire nuovi locali

Lo trovo positivo, anche perché si creano opportunità in più per chi vuole uscire a cena.

E affari per voi chef. In futuro sbarcherà anche lei in città?

Adesso apriamo qui e a Manila, nelle Filippine. Ma a ottobre-novembre vedrete altre novità. 🌐



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



www.foodcommunity.it

UN



è per sempre

di claudio cosetti*

Repubblica Affari & Finanza ha recentemente pubblicato un articolo su un fenomeno molto interessante in ottica di comunicazione (e perché no, anche in ottica di IP e di tutela dei marchi).

Secondo l'articolo, negli Stati Uniti le case di moda americane hanno iniziato a registrare gli hashtag utilizzati nella propria comunicazione sui social network al fine di garantirsi un uso esclusivo valorizzando e personalizzando l'associazione dell'hashtag a un determinato prodotto, servizio o modo di essere e di vivere.

Registrare l'hashtag non vuole dire che nessuno può utilizzarlo ma piuttosto che i competitor del brand proprietario non lo possono fare.

I numeri sembrano confermare questo trend se è vero che, secondo la ricerca Thomson CompuMark, nell'anno 2015 sono state 1.398 le richieste arrivate all'US Patent and Trademark Office rispetto alle 7 richieste del 2010.

Utilizzato nel social network Twitter, hashtag è una parola o una frase che, anticipata dal cancelletto, vuole essere un riferimento e un aggregatore rispetto a un gruppo di utenti che si confrontano e condividono un determinato argomento. Se nelle conversazioni su Twitter metto l'hashtag questo implica che il mio messaggio di 140 caratteri (tweet) verrà ricompreso all'interno di un gruppo di tweet quando effettuo una ricerca.

Un hashtag efficace è da considerarsi alla stregua di un pay-off in ambito pubblicitario e diventa un fondamentale strumento di comunicazione e di promozione del brand. L'hashtag, per divenire efficace, deve essere immediato, unico, diretto e chiaro oltre che memorabile.

Se associato a un brand deve essere in grado di raccontare con una parola (o un insieme di parole) un'azienda, i suoi prodotti, il suo approccio al mercato, i valori che condivide. Non è qualcosa di semplice e, di solito, l'individuazione di

queste parole chiave segue percorsi guidati di brainstorming e di analisi svolti da comunicatori con il top management dell'azienda. L'efficacia dell'utilizzo dell'hashtag la si vede anche in altri ambiti, come quello politico.

Il premier **Matteo Renzi**, ad esempio, ne ha fatto uno strumento di comunicazione ricorrente che mira a semplificare e a creare slogan efficaci. Un esempio: [#labuonascuola](#) è l'hashtag utilizzato per riportare tutte le novità e i cambiamenti del governo sul tema della scuola e della formazione.



Uno spunto di riflessione interessante anche per gli studi legali e, più in generale, per le realtà professionali è quello di valutare se l'individuazione e poi l'utilizzo ricorrente degli hashtag possa essere effettuato anche all'interno delle strategie di comunicazione di queste realtà, per tutto ciò che riguarda la comunicazione sui social. Sicuramente può essere una sfida che i comunicatori dei grandi studi legali italiani e internazionali possono provare a intraprendere.

Chi lo farà per primo e chi per primo, ammesso che venga accettato dagli organi competenti, lo registrerà, sarà leader di innovazione. Non è una sfida semplice quella di trovare un hashtag per uno studio legale.

Sintetizzare, fino a banalizzare, la realtà di studi articolati è un percorso complicato. Una volta fatto però un passo verso una comunicazione efficace, di impatto e innovativa.

In ogni caso lo sforzo sarà comunque importante nell'ottica di capire effettivamente quali sono e quali saranno i fattori di differenziazione e di caratterizzazione dello studio all'interno del mercato, fattori che possono essere di servizio, di area di competenza ma anche di valori, di approccio e di metodo.

Con un'unica accortezza: l'hashtag è per sempre (o rischia di esserlo). 🌐

* Twitter: [@claudiocosetti](#)

I NOTAI

e la rivoluzione interculturale

Cresce la domanda di competenze che vadano oltre la mera conoscenza del diritto nazionale



Come cambia il lavoro dei giuristi in un mondo sempre più globale in cui crescono i (potenziali) clienti stranieri? Se lo sono chiesti i notai dell'Accademia del Notariato nell'ambito di un'indagine su un campione di notai italiani. «Dalle interviste

– spiega **Monica De Paoli**, vicepresidente dell'Accademia del Notariato e socia dello studio Milano Notai - è emerso che molti colleghi sono in difficoltà con questi nuovi clienti e non solo dal punto di vista linguistico e comunicativo. Quello che rende più difficile la relazione è

l'interpretazione delle rappresentazioni mentali del cliente di un'altra cultura». Applicare il diritto e assistere legalmente persone di differente cultura, implica infatti, prima di tutto, la capacità di comprenderne i bisogni, le rappresentazioni della realtà e di interpretare il significato dei loro comportamenti.

Non c'è diritto senza cultura

Un compito tutt'altro che scontato che ha messo i notai di fronte alla necessità di fare una riflessione sulla loro reale capacità di dare assistenza anche ai clienti stranieri. «Ci siamo resi conto – dichiara **Arrigo Roveda**, presidente del Consiglio notarile di Milano e socio dello studio RLCD Notai – che per farlo nel modo migliore, senza ricadere in risposte standard non adeguate alle esigenze dei clienti, è necessario sviluppare nuove conoscenze. E mi riferisco non solo a nozioni di diritto internazionale che spesso il notaio possiede già, ma a informazioni culturali, sociologiche e antropologiche che finora non hanno mai fatto parte del nostro bagaglio culturale».



Arrigo Roveda

«Non è un nuovo mestiere, ma una modificazione genetica del giurista che si dota di nuovi strumenti e competenze per operare in una realtà sempre più interculturale, attraverso l'aiuto e il sostegno di antropologi e sociologi»

Conoscenze che tuttavia diventano fondamentali quando il notaio si trova di fronte a un cliente che gli sottopone problemi legali al diritto di famiglia o a questioni di successione. Nel diritto islamico - solo per fare un esempio - questi aspetti sono, infatti, regolati in maniera completamente diversa. «Il risultato – continua Roveda – è che spesso il notaio si trova a dover superare le resistenze culturali dei clienti che non sono in grado di comprendere la normativa italiana o che cercano di iscrivere tra le maglie dell'ordinamento italiano gli standard di condotta praticati nei contesti di provenienza».

Il giurista interculturale

Da questa riflessione è nata l'idea di formare una nuova generazione di giuristi che abbiano come caratteristica l'interculturalità, dando vita a percorsi formativi in grado di fornire ai professionisti gli strumenti per svolgere in maniera

efficiente e internazionalmente competitiva la propria attività. «Non è un nuovo mestiere – precisa il presidente - ma una modificazione genetica del giurista che si dota di nuovi strumenti e competenze per operare in una realtà sempre più interculturale, attraverso l'aiuto e il sostegno di antropologi e sociologi».

Riuscire a fare questo non solo ampliava la platea dei clienti, ma svolgerebbe una fondamentale funzione sociale perché l'approccio tra notai e clienti stranieri avviene a tutti i livelli sociali. «Nel nostro lavoro incontriamo sia il migrante che è venuto nel nostro Paese come rifugiato politico o umanitario, ma anche il grande industriale indiano o cinese. In entrambi i casi quello che è richiesto al notaio è di avere una formazione che lo metta nella condizione di interagire con queste persone e rispondere alle loro richieste nel rispetto del nostro ordinamento, ma anche della loro cultura», spiega De Paoli.



Monica De Paoli

«Avere figure professionali in grado di rispondere alle esigenze di questi clienti è un valore economico non trascurabile perché si traduce in un incentivo per quegli stranieri che intendono venire a investire qui»

Un volano per nuovi clienti

Ed è proprio nel corretto svolgimento di questa relazione che, secondo Roveda, sta il grande valore sociale del lavoro notarile. «Il notaio si trova spesso ad assistere lo straniero che cerca di cogliere un'opportunità come nel caso dell'acquisto di una casa o dell'inizio di un'attività imprenditoriale. In questa fase è molto importante accompagnare queste persone nella stipula dell'atto notarile facendo attenzione soprattutto a trasmettergli il fatto che l'ordinamento giuridico italiano non gli è nemico. Uno dei problemi che abbiamo evidenziato nelle interviste con i notai è infatti quello della scarsissima fiducia che gli stranieri hanno verso le nostre istituzioni».

E questo non vale solo per i migranti in cerca di una condizione di vita migliore ma anche per gli investitori internazionali. «Da questo punto di vista avere figure professionali in grado di rispondere alle esigenze di questi clienti – chiarisce De Paoli - è un valore economico non trascurabile perché si tradurrebbe in un incentivo per quegli stranieri che intendono venire a investire qui. I clienti

con problemi d'internazionalità crescono sempre di più e se i notai non sono in grado di rispondere ai loro bisogni, il rischio è che questi si rivolgano a qualcun altro o che, persino, decidano di investire altrove. L'approccio interculturale si rivela perciò imprescindibile se si vuole avere un certo tipo di sviluppo economico e commerciale».

Un progetto in divenire

Per perseguire questo obiettivo l'Accademia del Notariato sta avviando una serie di iniziative e di progetti tra cui quello di creare dei corsi ad hoc, in ambito universitario o post laurea. «L'intenzione – conclude De Paoli - è quella di fornire ai giuristi un bagaglio culturale sempre più indispensabile, ma non escludiamo nemmeno di creare anche delle figure nuove specializzate nel diritto interculturale che possano supportare, grazie alla loro competenza, varie professionalità. Penso, ad esempio, agli operatori dei centri di prima accoglienza che spesso sono chiamati ad avere a che fare con problemi di diritto internazionale, senza avere però ricevuto una formazione specifica». 🌐

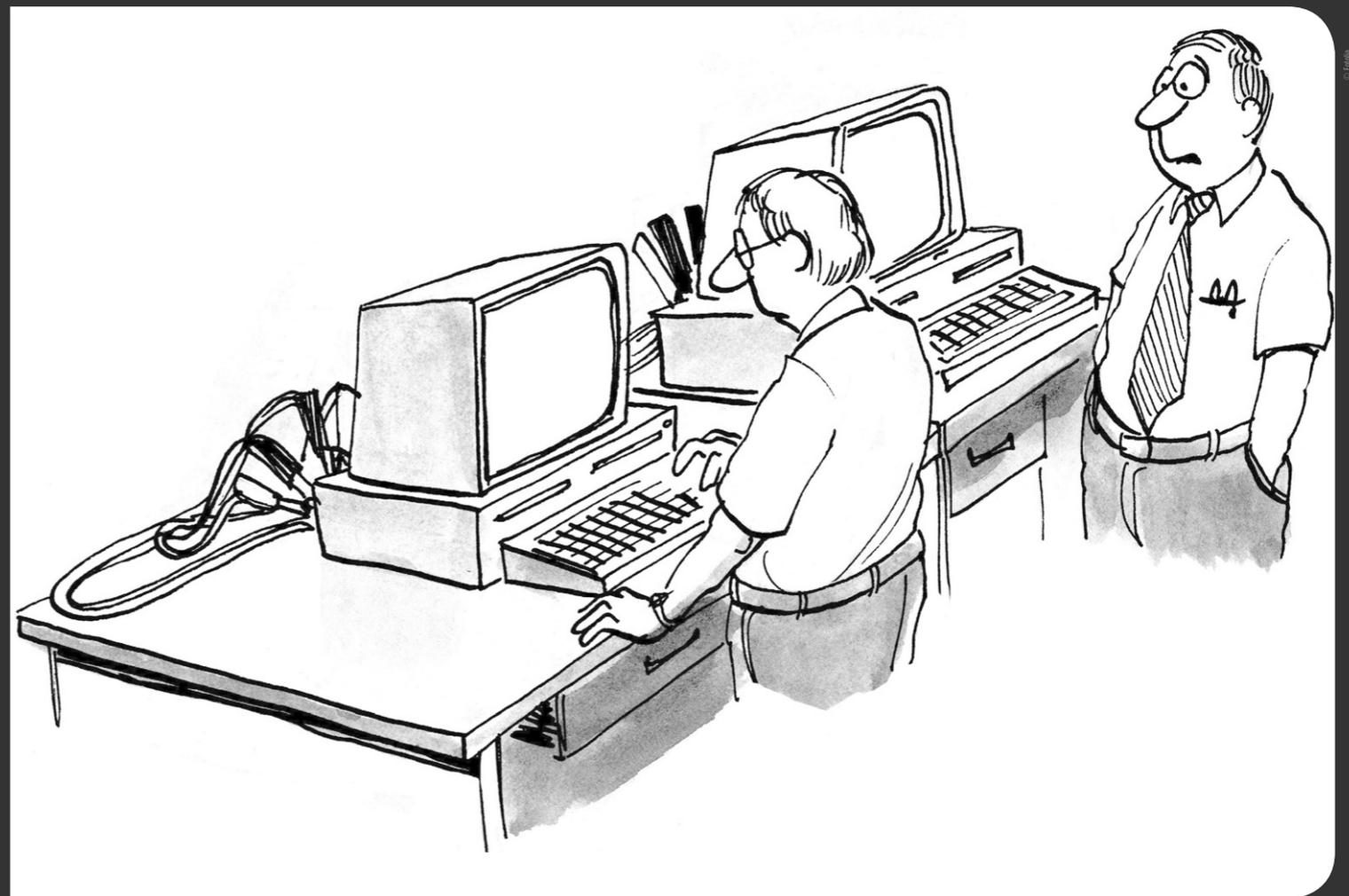
DIECI LEZIONI DA IMPARARE

dai 10 siti legali migliori di sempre

di mario alberto catarozzo*

I web è ormai pieno di siti internet di studi legali, ma solo pochi sono davvero belli da vedere e facili da navigare. Complice il desiderio del legale di dire tutto di sé, di non voler perdere alcuna opportunità di business.

Ecco allora che i legal web site sono per lo più carrellate di curricula messi on line e spesso vere e proprie apologie della propria storia o dei propri meriti. Come abbiamo sottolineato più volte su queste colonne, avere un sito è indispensabile, ma non basta; il sito deve essere adeguato alla sua funzione e facile da comprendere e navigare. Chiediamoci allora qual è la funzione del sito internet per uno studio legale.



La funzione principale sarà per tutti far colpo sull'utente. Ciò non significa spiegare dettagliatamente tutto, ma piuttosto creare un sito di impatto visivo, originale nell'approccio, chiaro nel messaggio e semplice da navigare. Il resto verrà da sé.

Il sito non è la fine del percorso di ricerca di un potenziale cliente, è l'inizio e deve creare le condizioni per un successivo approfondimento di persona, momento in cui potremo spiegare nel dettaglio costi, modalità, organizzazione.

Secondo www.thelawyerist.com, una delle più attive community di studi legali e aziende internazionali, che ogni anno stila la classifica dei siti legali più belli, nel 2015 sono entrati nella top ten i seguenti:

1. Bighorn Law (www.bighornlaw.com), Las Vegas.
2. Waldon Adelman Castilla Hiestand & Prout (www.wachp.com), Atlanta.
3. Foster Pepper (www.foster.com), Seattle.
4. SmallLaw (www.gosmall.ca), Vancouver.
5. Tremain Artaza (www.tremainartaza.com), Dallas.
6. Conroy Sinberg (www.conroysimberg.com), Hollywood.
7. Berner Klaw & Watson (www.bkwfamily.com), Philadelphia.
8. Chewing Legal (www.chewinglegal.com), Washington.
9. Staber Law Group (www.chicagolawyer.com), Chicago.
10. Abes Baumann (www.abesbaumann.com), Pittsburgh.

Per far colpo ci vuole un sito di impatto visivo, originale nell'approccio, chiaro nel messaggio e semplice da navigare. Il resto verrà da sé

Per non parlare poi di Law Group come Loveless (www.cupidclassaction.com), oppure Zombie Law (www.injuredbyzombie.com).

Che cosa hanno in comune questi siti? Perché sono considerati i migliori? Premesso che sono tutti americani e siamo certi che vi siano siti altrettanto belli di altre "nazionalità", vediamo quali caratteristiche li accomunano e rendono particolarmente efficaci e non solo belli da vedere.

1. La **home page**. Tutti questi siti hanno home page di impatto visivo, con in evidenza immagini di grande qualità ed evocative del messaggio che lo studio vuole trasmettere.
2. Sono tutti siti **responsive**, che quindi si adattano perfettamente ai device mobili, con strutture a tailles che permettono una chiara organizzazione dei contenuti e facilitano la navigazione.
3. Il **claim**. Tutti questi siti hanno un claim (la frase "promozionale" iniziale) che fa capire subito qual è la "value proposition" dello studio.

4. **Colori.** Dominano colori forti, che caratterizzano e creano continuità per l'intero sito.
5. **Font.** Vengono usati font prevalentemente “bastoni”, cioè lineari (come l'Arial, l'Helvetica) e non i “graziati” (come il Times New Roman), più difficili da leggere.
6. **Corpo.** Titoli e testi sono molto leggibili come dimensione e l'editing dei testi (grassetto, corsivo, puntati) è molto curata rendendo più leggibile il testo.
7. **Call to action.** La “chiamata all'azione”, quindi l'invito a contattare lo studio per approfondire è immediatamente visibile in ogni pagina dei siti, chiudendo il cerchio della navigazione dell'utente.

Quali sono dunque le 10 regole per realizzare un eccellente sito per lo studio legale? Vediamole.

1. **Il sito si progetta con le domande.** Prima di partire con la scelta del template, dedicate tempo alla “mappatura” delle vostre competenze, organizzazione, punti di forza, debolezza, e definite con chiarezza cosa proponete con il sito, qual è la vostra peculiarità che volete trasmettere.
2. **Create scivoli e non muri.** Semplicità e pulizia devono essere le due parole chiave che devono guidare nella realizzazione del sito. Nessuno ha voglia di impegnarsi oltre misura per trovare le notizie che cerca sul vostro sito. Se incontra difficoltà, l'utente cambia subito pagina e va altrove.
3. **Crea le priorità di importanza in ciò che vuoi comunicare.** Non si può comunicare tutto, bisogna fare

scelte. Pochi messaggi, chiari e diretti, questa è la regola d'oro per la comunicazione sul web.

4. **Pulito, facile da navigare.** Il design è importantissimo sul web. Troppi messaggi, oppure troppo articolati creano confusione nell'utente facendolo desistere dall'approfondire ulteriormente la vostra conoscenza.
5. **Poco testo con immagini e video.** Il sito deve primariamente “colpire” e solo dopo spiegare. Il sito deve essere un ponte tra voi e il cliente, e non deve sostituire voi con il cliente. Immagini di impatto, originali, di alta qualità e poco testo saranno la regola migliore per ottenere ciò.



6. **Non tutto ma solo ciò su cui vuoi puntare.** Spesso ciò che spinge l'avvocato a dire tutto ciò che lo studio fa è la paura di perdere potenziali clienti e opportunità di business. Invece mettere troppo testo, troppo dettagliato, troppe competenze genera proprio l'effetto opposto a quello desiderato, inducendo il cliente a pensare che poiché facciamo un po' tutto, niente è fatto così bene. Il mercato cerca specialisti. Ovviamente questo discorso dipende dalla dimensione dello studio. Uno studio internazionale con centinaia di professionisti, organizzato in dipartimenti avrà una struttura tale da giustificare le innumerevoli aree di attività comunicate. È come se fossero tanti studi in uno, in questo caso.
7. **Ricorda che il sito è fatto per l'utente e non per te.**

Spesso si vedono solo fotografie di sale riunioni vuote, poltrone, rosoni a soffitto, scale a chiocciola, inducendo a pensare che in realtà lo studio voglia dare in locazione i locali...

Al centro del sito non ci deve essere lo studio, ma il cliente. Pertanto non dobbiamo dire tutto di noi, ma solo ciò che pensiamo possa essere utile sapere al cliente.

8. **Usability: non più di tre click.** Quanto alla usability, ricordate che massimo in tre click l'utente deve arrivare a tutte le informazioni che cerca. Non fate siti organizzati come scatole cinesi.
9. **Personalizza il sito di studio con le foto dei professionisti.** Il "prodotto" siete voi e non la sala riunioni, la scala a chiocciola o la poltrona. Quindi è importante che l'utente possa vedere con chi avrà a che fare, il volto dei professionisti di studio e magari anche una bella foto di team che rende l'idea del gruppo coeso. Spesso invece si vedono solo fotografie di sale riunioni vuote, poltrone, rosoni a soffitto, scale a chiocciola, inducendo a pensare che in realtà lo studio voglia dare in locazione i locali...
10. **Call to action.** Capita spesso di trovare siti di studi legali dove è difficile trovare i contatti, non si sa esattamente con chi parlare, non si capisce come contattare efficacemente e velocemente lo studio. Mettete una chiara *call to action* non solo nella pagina "contatti", ma anche nel footer, oppure nell'header, parti del sito che restano sempre visibile in ogni punto della navigazione. 📌

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

TRATTORIA MILANESE



di giacomo
mazzanti

tradizione assoluta

Un caro collega romano mi ha chiesto dove poteva trovare, in centro a Milano, un locale in cui mangiare bene i piatti della cucina tipica lombarda. Dopo uno smarrimento iniziale ho consigliato un baluardo della milanesità: la trattoria Milanese di via Santa Marta.

È un locale chiassoso ma dove ci sente a casa e la cucina, sebbene non sia sempre eccelsa (ma in quale locale a Milano possiamo uscire sempre e soltanto soddisfatti?) ha comunque il merito di essere genuina e tradizionale (il locale è stato fondato nel 1933) e di avere una base solida nei piatti preparati. Un menu che unisce tutto quello che “fa” Milano e “tradizione” in cucina,

dai mondegghili ai nervetti, alle cervella fritte, all’ossobuco, alla costoletta alla milanese, al risotto alla milanese, al rognone trifolato, al fojolo alla milanese... oltre a spaghetti, gnocchi, trofie, minestrone, scaloppine al marsala e così via.

Il locale è arredato in modo tradizionale e accogliente, il servizio attento e gentile, la cucina sicuramente di buona qualità e cosa non da poco è sempre pieno (specialmente a pranzo) segno di una buona percezione del locale.

Suggerisco il risotto con polpette e lo zabaione caldo. Buona la carta dei vini.

Prezzo adeguato al servizio e alla qualità. 🍷



Trattoria Milanese

Via Santa Marta, 11
20123 Milano
tel. +39.02.86.45.19.91



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 12 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Allen & Overy, Bacciardi Studio Legale, BonelliErede, De Matteis, Nctm, Portolano Cavallo, Russo De Rosa Associati e Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono in totale 18 tra giovani avvocati, professionisti junior, praticanti, associate, mid associate, neolaureati, junior associate e collaboratori.

Le practice di competenza comprendono diritto societario e tributario internazionale, international litigation, banca e finanza, antitrust, m&a, corporate ed energy, proprietà intellettuale, ambiente e sicurezza, amministrativo/regulatory e banking/project finance.

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

ALLEN & OVERY

Sede. Roma.

Posizione aperta. Professionista junior.

Area di attività. Diritto regolamentare bancario e finanziario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ideale sarà laureato in giurisprudenza con il massimo dei voti, avrà un'ottima conoscenza della

lingua inglese (sia parlata che scritta) e avrà maturato esperienza di almeno un anno nell'ambito di uno studio legale internazionale nel settore del diritto regolamentare bancario e finanziario, con particolare riferimento alla normativa in materia di servizi di investimento, servizi bancari e gestione collettiva del risparmio (in particolare, è richiesta familiarità con la normativa di attuazione delle seguenti

direttive: MiFID, UCITS, AIFMD, nonché con la normativa bancaria).

Completano il profilo: motivazione, tenacia e predisposizione al lavoro di gruppo, attitudine alla risoluzione dei problemi, capacità organizzative, orientamento al risultato, flessibilità e predisposizione ai rapporti interpersonali.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a: marzia.grugni@allenoverly.com completa di lettera di motivazione ed elenco degli esami universitari con relativa votazione indicando nel subject: Trainee ICM/Regulatory.

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 ad una lettera di motivazioni al seguente indirizzo: info@dematteislex.com Le candidature prive di lettera di motivazioni non saranno prese in considerazione.

NCTM

Sede. Milano.

Posizione aperta. Giovane avvocato e un neolaureato.

Area di attività. Proprietà intellettuale e ambiente e sicurezza.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Requisiti necessari per tutti candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a: <http://www.nctm.it/it/chi-siamo/lavorare-in-nctm/invia-il-cv>

Non saranno considerati e riscontrati cv privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

PORTOLANO CAVALLO

Sede. Milano/Roma.

Posizione aperta. Associate.

Area di attività. Area mergers & acquisitions.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato ideale, in possesso di laurea in giurisprudenza

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

Riferimenti. Per informazioni o per inviare la

propria candidatura contattare:
dott.ssa Giorgia Vitanza - hr manager
recruitment@portolano.it

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

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

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 2/3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Collaboratore.

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

Numero di professionisti richiesti. 1.

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

Sede. Milano.

Posizione aperta 4. Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, m&a.

Numero di professionisti richiesti. 2.

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

Riferimenti. Inviare il cv a info@rdra.it.

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Due mid/senior associate & due junior/mid associate.

Area di attività. Corporate/energy, litigation, amministrativo/regulatory e banking/project finance.

Numero di professionisti richiesti. 4.

Breve descrizione. Watson Farley & Williams (WFW) è alla ricerca di avvocati qualificati con esperienza di almeno 4/5 anni in

ambito corporate/energy, litigation e banking/project finance, maturata presso primari studi legali e di avvocato junior con esperienza di almeno 2 anni in ambito regolatorio, infrastrutture ed energia e comprovata esperienza in due diligence, contratti di progetto, permessi e concessioni.

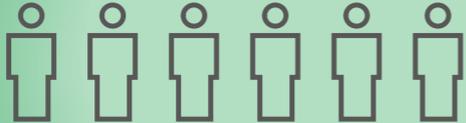
È imprescindibile un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a:

infoitaly@wfw.com



Lunedì 9 maggio 2016
segui la diretta streaming dalle 20,30
o Twitter #LclpTmtAwards

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

MUSEO NAZIONALE DELLA SCIENZA E DELLA TECNOLOGIA LEONARDO DA VINCI
VIA OLONA, 6 BIS • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MONT
BLANC 

Per informazioni: sara.venegoni@legalcommunity.it • Per partecipare alla serata: alessandro.ricci@legalcommunity.it