

# MESSINA «L'ITALIA CRESCERÀ ANCORA»

Parla il managing director di Orrick Europe.  
Il diritto del credito ha messo il turbo all'espansione  
dell'organizzazione. Che continua a reclutare  
professionisti di peso sul mercato. Il prossimo arrivo?  
Quello di Betty Louie per il capital markets



**Dentons**  
Una "rivoluzione"  
per la qualità



**Salary guide 2016**  
legali in house  
stipendi al palo



**Pagano alla guida di Lindorff**  
per conquistare gli npls italiani



**Clubhouse:**  
anche il circolo  
diventa 2.0



**Kitchen confidential**  
Enrico Bartolini si fa in tre

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**



# IL TALENTO DEI LEADER

di nicola di molfetta

Che quella che stiamo vivendo sia una stagione di cambiamento l'abbiamo detto più volte. Quello che ci appassiona, in questa fase di ricostruzione del mercato dei servizi legali e finanziari, è il talento dei leader. Parliamo di quei professionisti e di quelle organizzazioni che con la loro iniziativa spingono il cambiamento, lo promuovono e in molti casi lo guidano.

Questo numero di *MAG* è particolarmente appassionante proprio perché racconta tante storie di leader o se volete di rivoluzionari, di fautori del cambiamento, di profeti del nuovo.



**Quello che conta è la capacità  
di fare da apripista.  
Il coraggio di percorrere  
strade nuove e di batterle  
prima che diventino  
una consuetudine  
o se si preferisce  
una tendenza consolidata**

---

È il caso di **Patrizio Messina**, managing partner di Orrick con cui abbiamo rivissuto il percorso che ha portato lui e il suo studio a guadagnare una posizione di primato nel settore della consulenza legale in materia di credito; dei soci di Dentons che hanno dato vita al primo network globale di referral completamente gratuito e aperto; ma anche dei fondatori di Utopia che oggi fanno lobbying in Italia chiedendo regole incisive che consentano lo sviluppo di un settore per anni relegato nell'ombra; e poi ci sono le storie di Leading Law, il primo network professionale che fa operare in cordata notai e avvocati e quella del progetto Club House che punta a rifondare il concetto di circolo declinando secondo una logica di modernità il tema delle relazioni. Persino le nostre pagine dedicate al business del food raccontano l'inizio di quella che si preannuncia come una vera e propria epopea: quella degli chef imprenditori, incarnati alla perfezione da **Enrico Bartolini**.

I protagonisti di questi racconti hanno in comune una caratteristica: la passione. Che nel loro lavoro si è trasformata in impegno e capacità progettuale. Il talento dei leader, infatti, è rappresentato dalla capacità di fare da apripista. Dal coraggio di percorrere strade nuove e di batterle prima che diventino una consuetudine o se si preferisce una tendenza consolidata.

Sono persone rare, i leader. Non solo perché numericamente sono una minoranza, ma perché in settori chiusi rispetto al nuovo, come il mercato dei servizi legali o della consulenza in generale, non temono il cambio di passo o la scelta di guardare le cose da una prospettiva diversa. Anzi, sanno che ogni scatto in avanti, ogni spostamento di lato rispetto alla tradizione più consolidata può determinare un fondamentale vantaggio competitivo e definire un nuovo standard operativo. 🍷

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n\_dimolfetta

**Dentons**  
«Smettere di crescere?  
Perché?»

....  
26



**Messina:**  
«l'Italia  
crescerà ancora»

....  
35



**Pagano**  
alla guida di Lindorff  
per conquistare gli npls italiani

....  
44



49

....

**Legali in house**  
stipendi al palo



62

....

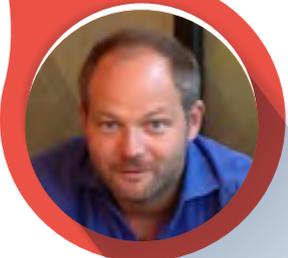
**Il senso di Delfino**  
per la compliance



78

....

**Enrico Bartolini**  
si fa in tre



90

....

**Anche il circolo**  
diventa 2.0

<b>Agorà</b> ..... 07	<b>Diverso sarà lei</b> ..... 89
Quattro avvocati nel comitato sul fisco di Renzi	Chi l'ha visto o delle pari opportunità
<b>Il barometro del mercato</b> ..... 13	<b>Non solo pr</b> ..... 96
Le offerte pubbliche parlano inglese	La centralità del video nei modelli di comunicazione
<b>Frontiere</b> .....20	<b>Istruzioni per l'uso</b> ..... 98
Chi ha paura delle lobby?	7 regole da seguire per una delega efficace ai collaboratori
<b>Follow the money</b> ..... 66	<b>L'intervento</b> ..... 102
La Cina fa shopping di terreni stranieri per 18,5 miliardi	Il marketing possibile degli studi legali
<b>Innovazioni</b> .....67	<b>Le tavole della legge</b> ..... 105
Avvocati e notai insieme in Leading Law	Trombetta, la trattoria stellata che profuma di New York
<b>Scenari</b> ..... 69	<b>Aaa cercasi</b> ..... 106
E-commerce, il destino del food passa dal web	16 posizioni aperte, segnalate da 8 studi
<b>Food&amp;Business</b> ..... 74	<b>L'intruso</b> ..... 110
Tutti i numeri del Panino Giusto	Dentons festeggia l'avvio delle attività in Italia
<b>Confronti</b> ..... 84	
Ban-up dall'incubatore all'aggregatore di startup	

N. 60 del 30.05.16

MAG

**MESSINA**  
**«L'ITALIA  
CRESCERÀ  
ANCORA»**

Parla il managing director di Orrick Europe.  
Il diritto del credito ha messo il turbo all'espansione  
dell'organizzazione. Che continua a reclutare  
professionisti di peso sul mercato. Il prossimo arrivo?  
Quello di Betty Louie per il capital markets

Dentons  
Una "rivoluzione"  
per la qualità

Salary guide 2016  
legali in house  
stipendi al palo

Paganò alla guida di Lindorff  
per conquistare gli npls italiani

Clubhouse:  
anche il circolo  
diventa 2.0

Michelen confidential  
Enrico Bartolini si fa in tre

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

samantha.petrovito, mario alberto catarozzo  
claudio cosetti, isabella fusillo

## QUATTRO AVVOCATI NEL COMITATO SUL FISCO DI RENZI

La presidenza del Consiglio dei ministri ha istituito, con decreto, un comitato di esperti in materia fiscale e politica economica. L'organismo, guidato dal sottosegretario alla presidenza del consiglio **Tommaso Nannicini**, vede tra i suoi componenti numerosi avvocati d'affari e in particolare esperti in materia fiscale. Tra questi **Marco Cerrato**, socio dello studio Maisto, **Vania Petrella**, partner di Cleary Gottlieb, **Paola Camagni**, name partner dell'omonimo studio specializzato in materia tax e recentemente nominata sindaco effettivo di Eni, e **Andrea Tavecchio**, esperto in materia di wealth management. Sempre esperti in materia tributaria coinvolti nel gruppo di lavoro sono **Francesco Delli Falconi**, **Pierpaolo Maspes** e **Alberto Trabucchi** partner di Scgt. 🌐



Tommaso Nannicini

## NUOVE INSEGNE, AL VIA GITTI AND PARTNERS

Lo studio Gitti Raynaud and Partners si appresta a cambiare nome diventando Gitti and Partners – Studio Legale Associato. Un cambiamento che segue la decisione dell'avvocato **Daniele Raynaud** di intraprendere un nuovo progetto professionale autonomo.

Nel frattempo, lo studio si è trasferito nei nuovi uffici di Via Dante 9 e oggi conta otto soci (**Gregorio Gitti**, **Stefano Roncoroni**, **Vincenzo Giannantonio**, **Angelo Gitti**, **Carlo Andrea Bruno**, **Matteo Treccani**, **Gianandrea Rizzieri** e **Piero Viganò**), otto counsel e 16 associate. 🌐

# La gestione dei flussi informativi verso l'Odv quale indice di concreta applicazione del MOG

Un'efficace gestione dei flussi informativi verso l'Odv, lungi dal rappresentare un mero adempimento di legge, può considerarsi, un indice di concreta attuazione del MOG, contribuendo a garantire l'efficacia esimente accordata allo stesso. Non a caso, sebbene il tema in parola trovi una scarsa regolamentazione nel D.lgs. 231/2001, la centralità dello stesso emerge dai molti contributi della dottrina registratisi sul punto.

Un sistema di flussi informativi ben strutturato e calibrato sulla realtà aziendale individua, infatti, uno strumento di *compliance* che, mediante il contatto con la quotidianità dell'impresa, garantisce l'effettività dell'attività di vigilanza demandata all'Odv.

Da qui l'opportunità che la gestione dei flussi informativi sia formalizzata in una procedura *ad hoc* ove vengano esplicitati: i contenuti dei flussi c.d. generali e di quelli correlati alle aree di rischio reato, individuate in sede di *risk assessment*; la periodicità con cui deve essere adempiuto l'obbligo informativo; i destinatari di ciascun flusso, designati in base a criteri di effettività; le modalità operative di invio della segnalazione; il richiamo al sistema sanzionatorio applicabile in caso di violazione della procedura quale parte integrante del MOG.

Tuttavia, la formalizzazione in una procedura scritta della disciplina dei flussi non può da sola garantirne un'efficace applicazione, dovendo a ciò affiancarsi un'adeguata diffusione dei suoi contenuti. Tale esigenza può essere affrontata mediante attività formative *ad hoc* verso i destinatari degli obblighi informativi, così da garantire il rispetto di una procedura, i cui contenuti vanno al di là della tipica operatività aziendale e, proprio per questo, incontrano maggiori resistenze applicative.



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

D'altronde, deve considerarsi che nell'eventualità di un'indagine, l'attenzione dell'organo inquirente si focalizzerà sulle attività di vigilanza demandate all'Odv, nell'ambito delle quali è ricompresa la gestione dei flussi informativi, primario strumento di contatto tra la realtà aziendale e l'Odv.

Proprio per questo, l'attività di sensibilizzazione dei Destinatari del MOG alla corretta applicazione e gestione del sistema dei flussi, può considerarsi, un accorgimento imprescindibile.

## SVELTO VERSO LA DIREZIONE LEGALE DI UBI BANCA

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it* l'avvocato **Annachiara Svelto** starebbe per lasciare la sua carica di head of corporate affairs and compliance di Pirelli per passare a Ubi Banca come direttore affari generali e legali. L'avvocata prenderebbe così il posto occupato fino a poco fa da **Ettore Medda**, andato in pensione durante lo scorso mese di aprile. 🌐



Annachiara Svelto

## CORNETTA È DIRETTORE AFFARI LEGALI E SOCIETARI DI NTV

Importante cambio di poltrona per **Annalisa Cornetta**. La giurista d'impresa lascia il ruolo di senior legal manager di American Express services Europe limited per diventare il nuovo direttore affari legali e societari di Nuovo trasporto viaggiatori (Ntv).

Prima di entrare in American Express, la professionista ha lavorato come legal manager per Wis Telecom e come in house counsel per Rai Trade e per la regione Lazio. 🌐

## FONDACO, ALBERTO DAL POZ NUOVO PRESIDENTE

Fondaco, società di gestione del risparmio indipendente fondata da Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna, chiude il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2015 e rinnova i membri del consiglio di amministrazione terminato il loro.

**Alberto Dal Poz** assume la carica di presidente, prendendo il posto di **Gian Luigi Garrino**, mentre **Davide Tinelli** è stato confermato nel ruolo di amministratore delegato, con gli amministratori **Marco Costamagna, Alberto Eichholzer, Roberto Giordana, Andrea Nascè, Franco Parasassi** e **Leone Sibani**. 🌐



Alberto Dal Poz

## BONELLIEREDE, SIMONTACCHI E GIUSTINIANI RESTANO AL TIMONE

L'assemblea dei soci di BonelliErede ha deliberato all'unanimità la conferma dei managing partner, **Marcello Giustiniani** e **Stefano Simontacchi** rinnovandone per tre anni l'incarico.

Nel corso dell'assemblea sono stati inoltre eletti i membri del consiglio degli associati e tre nuovi membri del comitato remunerazione. Ai due managing partner si affiancheranno per tre anni, in qualità di consiglieri, **Stefano Cacchi Pessani**, **Gianpiero Succi**, **Umberto Nicodano** e **Alberto Saravalle**. Per il comitato remunerazione, di cui già fanno parte **Marco Arato**, **Andrea Manzitti** e **Gianfranco Veneziano**, vengono confermati **Giovanni Guglielmetti** e **Vittorio Pomarici** e nominato **Paolo Oliviero**. 🌐



Marcello Giustiniani e Stefano Simontacchi

## EULER HERMES, DUPARCMEUR NUOVO COUNTRY MANAGER PER L'ITALIA

Euler Hermes, società del gruppo Allianz e attiva a livello mondiale nell'assicurazione del credito commerciale, ha nominato **Loeiz Limon**

**Duparcmeur** country manager per l'Italia.

Duparcmeur dirigerà dalla sede di Roma la business unit italiana e i suoi oltre 400 dipendenti e riporterà a **Luca Burrafato**, capo della regione Paesi mediterranei, Medio Oriente e Africa. 🌐

## MATTEL, SALA È DIRETTORE RISORSE UMANE PER IL SUD EUROPA

**Annalisa Sala** ha ricevuto l'incarico di direttore risorse umane di tutto il sud Europa di Mattel. La professionista continuerà inoltre la sua responsabilità come hr leader delle divisioni marketing e brand activation per tutta l'Europa, mezza e Russia.

Sala lavora in Mattel dal 2008 ricoprendo ruoli di crescente responsabilità tra direttore risorse umane per l'Italia e, successivamente, anche per la Spagna, il Portogallo e la Francia. 🌐



# Iusletter

L'informazione giuridica  
passa da qui

[www.iusletter.com](http://www.iusletter.com)



## BANCA EUROMOBILIARE, NUOVI INGRESSI NEL SUD ITALIA

**B**anca Euromobiliare, società del Gruppo Credem specializzata nel private banking, guidata dal direttore generale **Giuseppe Rovani**,



Giuseppe Rovani

rafforza la sua squadra di professionisti in particolare in Sicilia e in Sardegna. Nel dettaglio, **Luigi Pintus**, regional manager per Sicilia e Sardegna, ha potenziato la squadra di professionisti con l'inserimento di due consulenti del settore, **Pietro Lo Re** a Palermo e **Roberto Cireddu** a Cagliari. 🌐

## IVAN MILANI CHEF AL GRATTACIELO INTESA SANPAOLO DI TORINO

**L**o chef **Ivan Milani** è l'interprete del progetto gastronomico, messo a punto dall'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, all'interno del ristorante più alto d'Italia Piano35, concepito e ospitato da Intesa Sanpaolo presso il proprio grattacielo a Torino.

Lo chef sarà affiancato dal maître **Adalberto Robbio** e da uno staff di 34 persone. La gestione è di Affida, Gruppo Cir food, newco specializzata nell'alta ristorazione. Milani, allievo di **Davide Scabin**, ha lavorato in Langa (a Diano e ad Alba) poi al San Quintino Resort di Busca, vicino a Cuneo, dove ha sostituito **Luigi Taglienti** e ha conquistato pubblico e critica con la sua cucina che sa unire territorio e ricerca, mare e terra. 🌐

# LE OFFERTE PUBBLICHE

## Parlano inglese

Doppio centro per Clifford Chance che intercetta l'Opa di Elliot su 4 fondi immobiliari e quella su Rcs della cordata Investindustrial. Pwc, Orrick e Rcc nella cessione di crediti per 2,6 miliardi di Accedo



**A**ltre due settimane molto intense per gli operatori specializzati in Corporate m&a. Questa practice ha prodotto circa un mandato su quattro (24%) di quelli intercettati dal Barometro del mercato di *legalcommunity.it*. In forma anche il Banking & finance (14%) e il Capital markets (11%).

### **Pwc, Orrick e Rcc nella cessione di crediti per 2,6 miliardi di Accedo**

Accedo, società del gruppo Intesa Sanpaolo, ha ceduto pro soluto un portafoglio di crediti al consumo in bonis assistiti da cessione del quinto dello stipendio e della pensione per circa 1,6 miliardi di euro e ha raggiunto un accordo per la cessione pro soluto, entro il 27 maggio, di un altro portafoglio di crediti al consumo in bonis per circa 1 miliardo.

Gli acquirenti sono due società veicolo che ne finanzieranno il prezzo di acquisto attraverso l'emissione di asset-backed securities.



---

# RUN FOR **XX1T**

---

07.07.2016 | MILANO | PARCO SEMPIONE

---

with

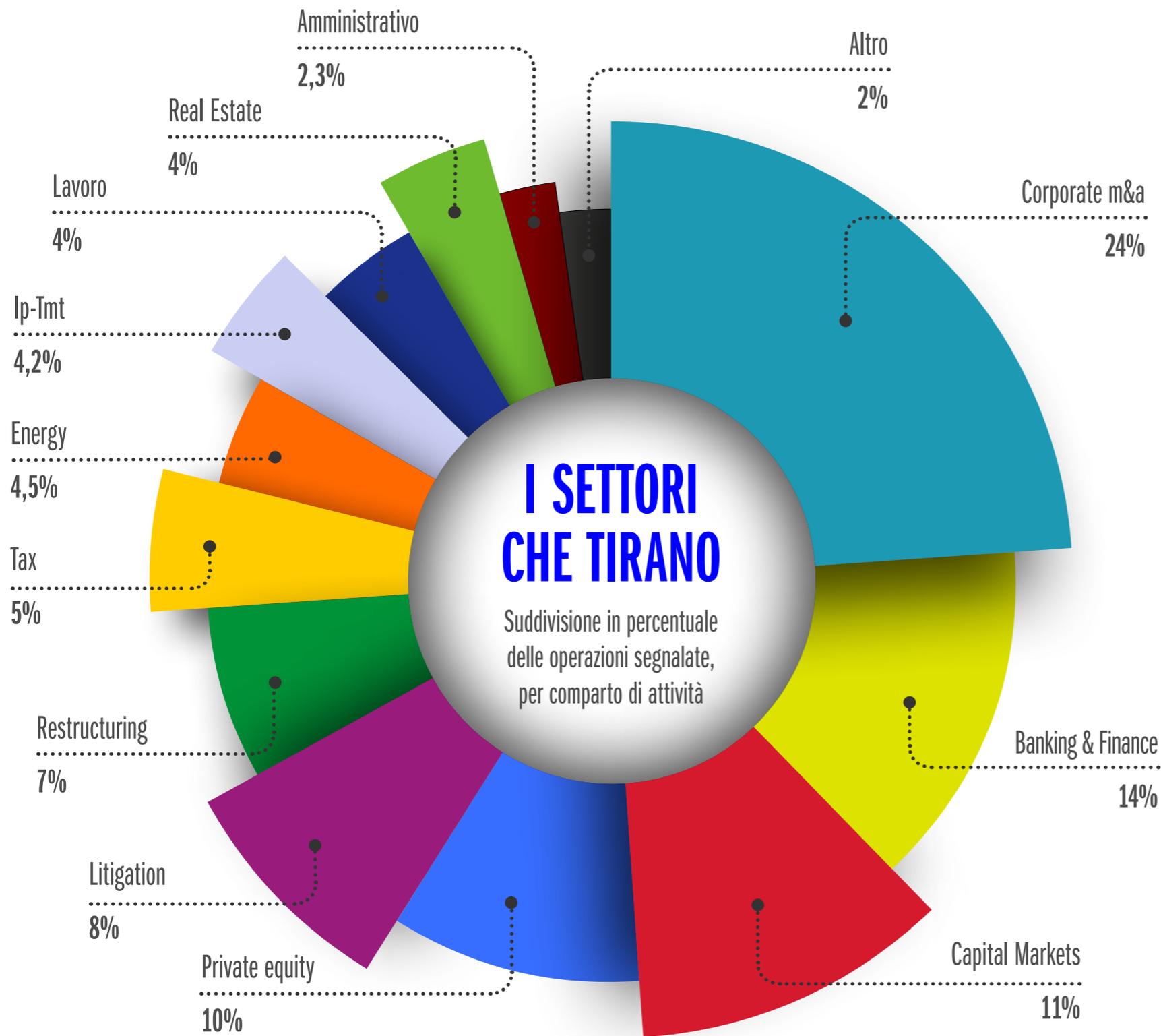


**Nctm**



LA TRIENNALE DI MILANO

---



Periodo: 17 maggio - 30 maggio 2016 • Fonte: legalcommunity.it



Giovanni Stefanin

Patrizio Messina

Le tranche junior saranno sottoscritte da un soggetto designato dal fondo Christofferson Robb & Company (Crc), mentre un pool di banche internazionali, guidato da Banca Imi assieme a Citigroup, Goldman Sachs e Jp Morgan, sottoscriverà le tranche senior e mezzanine. Nell'operazione Intesa si è avvalsa del team legale di PwC Legal composto dal partner **Giovanni Stefanin** e dagli avvocati **Stefano Cancarini** e **Fabio Luongo** mentre il pool di banche finanziatrici è stato assistito dallo studio legale Orrick coi partner **Patrizio Messina** e **Gianrico Giannesi** e dagli avvocati **Daniela Pietrini**, **Simone Lucatello**, **Giulia Scirpa** e **Salvatore Graziadei**. Il fondo Crc è stato assistito dai partner

**Michele Crisostomo** e **Marcello Maienza** dello studio legale Riolo Calderaro Crisostomo.



Michele Crisostomo



Marcello Maienza

- LA PRACTICE  
**Bancario**
- IL DEAL  
**Cessione di crediti di Accedo**
- GLI STUDI  
**Pwc, Orrick e Rcc**
- GLI AVVOCATI  
**Giovanni Stefanin (Pwc),  
Patrizio Messina e Gianrico Giannesi (Orrick),  
Michele Crisostomo e Marcello Maienza (Rcc)**
- IL VALORE  
**2,6 miliardi**



### Clifford Chance con Elliot nell'Opa su 4 fondi immobiliari

Clifford Chance ha assistito Blado Investment, società di diritto lussemburghese gestita da Blado General Partner il cui capitale è interamente detenuto da Elliot Associates, nel lancio delle offerte pubbliche di acquisto volontarie totalitarie sulle quote di quattro fondi comuni di investimento immobiliari. Si tratta della prima volta che viene lanciata un'Opa in contemporanea

su quattro fondi da parte dello stesso soggetto.

Il valore dell'operazione è di 558 milioni di euro complessivi sulla totalità delle quote di quattro fondi immobiliari chiusi quotati a Piazza Affari su Miv. I fondi oggetto dell'Opa sono: Mediolanum Real Estate, Immobiliare



Lucio Bonavitacola



Claudio Cerabolini



Giocchino Foti

# I FINALISTI

Corporate M&A *2016*  
Awards

by legalcommunity.it

## 21 GIUGNO 2016

IN COLLABORAZIONE CON



GRUPPO **24** ORE



Dinamico gestito da Bnp Paribas Reim, Alpha Immobiliare gestito da IDeA Fimit e Polis, gestito da Polis Fondi Immobiliari di Banche Popolari Società di Gestione del Risparmio per Azioni. Il team di Clifford Chance è stato coordinato dai partner **Lucio Bonavitacola** e **Claudio Cerabolini** e dal counsel **Gioacchino Foti**, coadiuvati dal senior associate **Stefano Parrocchetti**, insieme ai trainee **Michele Ausiello** e **Isabella Marta Lessi**.

• LA PRACTICE

**Corporate m&a**

• IL DEAL

**Opa su 4 fondi immobiliari**

• GLI STUDI

**Clifford Chance**

• GLI AVVOCATI

**Lucio Bonavitacola, Claudio Cerabolini, Gioacchino Foti (Clifford Chance)**

• IL VALORE

**558 milioni**



**Clifford Chance guida la contro-Opa su Rcs**

Lo studio Clifford Chance è al lavoro al fianco della cordata formata da Investindustrial, **Diego Della Valle**, Mediobanca, UnipolSai e Pirelli che ha deciso di lanciare una contro-Opa

su Rcs. La mossa, che vuole scalzare quella dell'azionista Cairo (assistito da BonelliErede), "punta a creare un gruppo editoriale multimediale di portata internazionale partendo dalle piattaforme di business esistenti", si legge nella nota. Il team di Clifford Chance è guidato da



Alberta Figari



Augusto Santoro



Francesco Gianni



Andrea Aiello

**Alberta Figari** è composta da **Stefano Parrocchetti, Francesca Casini, Luca Piacentini, Vittorio Novelli**. Per la parte finanziaria sono al lavoro **Ferdinando Poscio** e **Chiara Commis**; mentre per quella regolamentare, **Luciano Di Via**. Diego Della Valle è assistito nell'operazione da Simmons & Simmons

con un team guidato dal socio **Augusto Santoro**, coadiuvato dalla managing associate **Bernadetta Troisi** e dall'associate **Alessandro Capogrosso**. Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, invece, assiste Pirelli con un team composto dai soci **Francesco Gianni** e **Andrea Aiello**, coadiuvati dal managing

associate **Andrea Dardano** e dalla senior associate **Ludovica Di Paolo Antonio**. 🇮🇹

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**contro-Opa su Rcs**
- GLI STUDI  
**Clifford Chance, Simmons & Simmons, Gop.**
- GLI AVVOCATI  
**Alberta Figari (Clifford Chance), Augusto Santoro (Simmons & Simmons), Francesco Gianni e Andrea Aiello (Gop)**
- IL VALORE  
**N.D.**



# CHI HA PAURA delle lobby?

Parla Giampiero Zurlo, fondatore di Utopia:  
«È la politica che teme l'idea di essere regolamentata».  
La nuova legge? «Carente, lacunosa e inattuale»

I primo disegno di legge presentato in parlamento risale al 1948. Da allora sono passati 68 anni e 58 nuove proposte di legge per regolamentare l'attività dei lobbisti in Italia senza che nulla cambiasse. A spingere (finalmente) la politica a intervenire ci è voluta, lo scorso 31 marzo, l'inchiesta di Potenza sulle estrazioni petrolifere in Basilicata che ha portato alle dimissioni della ministra

**Federica Guidi.**

Così è ricominciato il percorso parlamentare del testo di legge a firma **Luis Orellana** (ex M5s e ora Per le autonomie) che si era arenato un anno fa e che prevede l'istituzione di un registro pubblico dei lobbisti, sanzioni e un comitato per il monitoraggio a Palazzo Chigi.



Giampiero Zurlo

C'è chi sostiene che i lobbisti di mestiere, quelli che non si sono mai nascosti ma hanno sempre svolto la loro attività apertamente, non aspettavano altro.

MAG ne ha parlato con **Giampiero Zurlo**, fondatore, presidente e amministratore delegato di Utopia. Ma soprattutto lobbista di professione che definisce così il suo lavoro: «Il lobbying consiste nell'insieme delle attività professionali che hanno il fine di rappresentare degli interessi leciti nei confronti del legislatore e dei decisori pubblici in generale, con l'intento di influenzarne, in modo lecito, le scelte. Si tratta principalmente della trasmissione di messaggi e di contenuti sul presupposto che ogni decisore pubblico può decidere a favore della collettività solo se conosce i singoli interessi particolari che compongono l'interesse generale. Ed è



**«Nel corso degli ultimi anni sono state depositate oltre 50 proposte di legge per la regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi, ma nessuna ha mai visto la luce»**



naturale che i decisori pubblici non possano essere tutti esperti di ognuna delle materie in cui si legifera».

Ma non solo. Secondo il fondatore della società che si occupa, oltre che il lobbying, anche di relazioni istituzionali, comunicazioni e affari legali, si tratta di «un'attività propria di ogni sistema democratico evoluto che poggia sul diritto di manifestare e presentare gli interessi di ognuno al corpo legislativo e che trova direttamente nella costituzione il suo fondamento giuridico. È proprio l'articolo 50 della nostra Costituzione, infatti, a riconoscere il diritto di rivolgere petizioni alle Camere per chiedere provvedimenti legislativi o esporre comuni necessità».

### **L'attività di lobbying nel nostro Paese non è (ancora) disciplinata da una legge: come conciliate questa situazione con l'esercizio della vostra attività?**

In realtà perché si faccia attività di rappresentanza di interessi non c'è bisogno che questa venga regolamentata, perché come già detto la stessa è espressamente riconosciuta dalla nostra carta costituzionale.

### **Eppure in Italia l'attività di lobbying è sempre stata vista a dir poco con sospetto...**

Occorre subito precisare che non si parla più di lobbying quando l'attività di convincimento del decisore pubblico viene attuata in violazione delle leggi già esistenti. In questi casi si eccede ad esempio nei reati di corruzione, di concussione, di traffico illecito di influenze.





12 - 18 settembre 2016

**International Summer School**

**Identity and Conservation of  
Contemporary Artworks:  
Duties and Responsibility**

[www.contemporartlaw.com](http://www.contemporartlaw.com)

Centro Conservazione e Restauro  
**La Venaria Reale**



Centro Conservazione e Restauro "La Venaria Reale"



## Quindi un intervento del legislatore, come quello in atto, non è positivo?

Nel corso degli ultimi anni sono state depositate oltre 50 proposte di legge per la regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi, ma nessuna ha mai visto la luce.

## Perché?

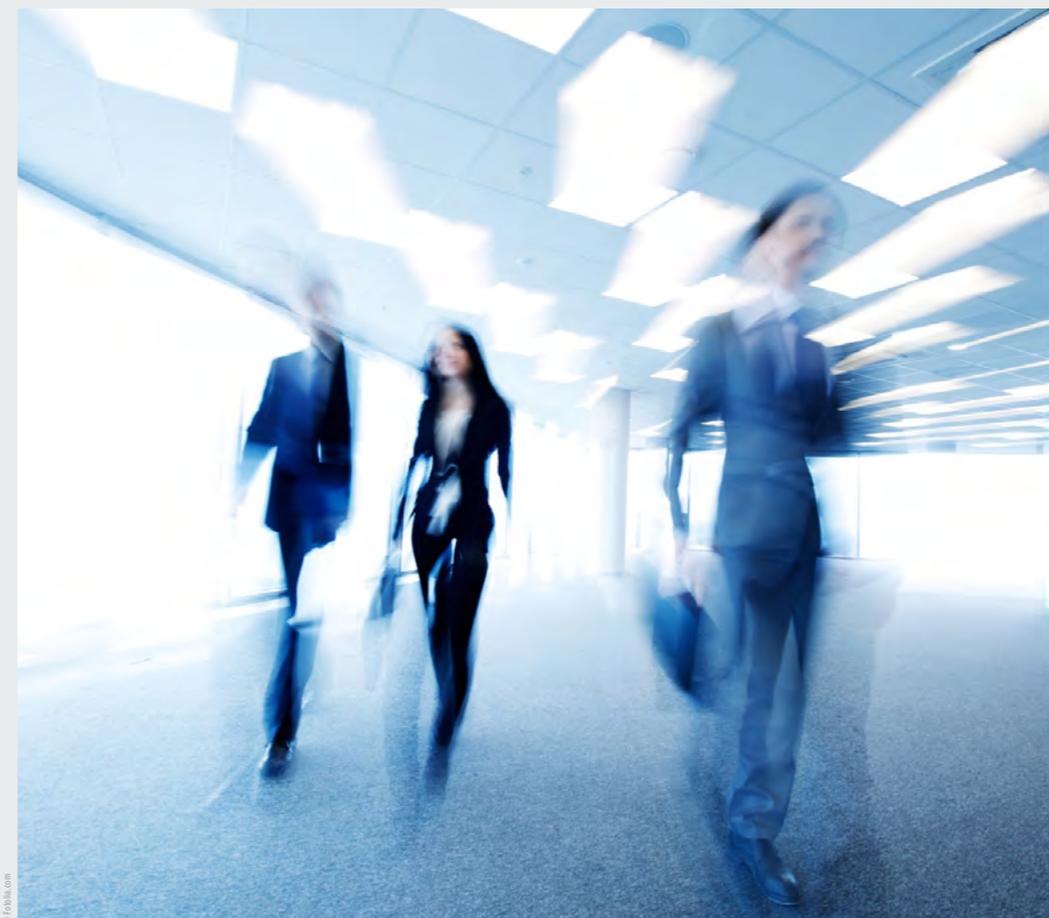
Secondo me perché è la stessa politica che teme l'idea di essere regolamentata in quanto abituata ad agire liberamente senza il rispetto di regole ben precise. Ciò detto, è apprezzabile senz'altro lo sforzo fatto in queste ultime settimane da parte della giunta per il regolamento della Camera dei deputati che ha approvato prima il codice etico dei deputati e successivamente il regolamento per l'attività di rappresentanza di interessi, con l'intento di dare riconoscimento alla stessa attività di lobbying. Purtroppo però, nonostante le buone dichiarazioni di principio, si tratta di una normativa carente, lacunosa e a tratti inattuale.

## Ci faccia qualche esempio...

In primo luogo essendo un atto della Camera, che gode di autonomia regolamentare solo verso se stessa, e non essendo una legge dello Stato, il regolamento può essere applicato solo per le attività che si svolgono all'interno delle sedi della Camera stessa.

## Poi?

In secondo luogo si deve sottolineare che è prevista l'iscrizione (peraltro non obbligatoria) nel registro dei rappresentanti di interessi solo per quei soggetti che svolgono l'attività in modo "professionale".



## E quindi?

Come chiarito nella domanda precedente il vero interesse sarebbe quello di mappare proprio chi svolge questa attività in modo non professionale e senza il rispetto di alcuna regola (che sia contrattualmente imposta, che sia auto imposta o che faccia parte di un codice di condotta). Confido tuttavia che si tratti di un primo, flebile, passo in avanti al quale seguiranno atti più concreti.

## Perché ce ne è bisogno?

Con l'esercizio dell'attività di lobbying si registra la transizione da

un sistema di governo statico - in cui la partecipazione alla vita democratica del cittadino è circoscritta al momento dell'esercizio del diritto di voto - a un sistema dinamico, dove il cittadino collabora con le istituzioni nell'opera di definizione delle politiche pubbliche. Si tratta perciò un elemento fondamentale di ogni



**«Il problema non si pone per società organizzate come la nostra che svolgono la loro attività alla luce del sole, ma per i piccoli soggetti che sfuggono a ogni controllo e a ogni norma di trasparenza e di etica professionale»**



sistema democratico evoluto che migliora le istituzioni rendendo sempre più trasparenti i processi decisionali. L'attività di lobbying infatti fa sì che la politica non si chiuda su se stessa: tanti più interessi vengono rappresentati, tanto più si costringe la politica a diventare di qualità migliore attraverso il confronto e il dialogo con i portatori di interesse.

### **Come inciderà questa normativa sul vostro lavoro?**

Società come Utopia seguono già delle regole molto ferree perché lavorando con alcune delle più importanti multinazionali al mondo quotate in Borsa sono soggette alla normativa anticorruzione che queste società ci obbligano ad applicare nel momento della sottoscrizione dei contratti. Il problema infatti non si pone per società organizzate come la nostra che svolgono la loro attività alla luce del sole, ma per i piccoli soggetti che sfuggono a ogni controllo e a ogni norma di trasparenza e di etica professionale.

### **Quanto pesa nel vostro business la parte di lobbying?**

Bisogna considerare che l'attività di lobbying riguarda solo una delle tre aree nelle quali Utopia fornisce consulenza integrata, e cioè relazioni istituzionali e lobbying, comunicazione e media relations, affari legali e societari. Inoltre il lobbying è a sua volta uno dei tanti servizi professionali svolti nel più vasto ambito delle relazioni istituzionali. Si tratta di un'attività che presuppone molto studio, analisi, conoscenze tecniche e giuridiche dei diversi mercati, oltre a un'ineludibile conoscenza dettagliata del funzionamento del sistema democratico - istituzionale, dell'iter legislativo - decisionale e del contesto politico in cui si agisce.

## Come mai avete deciso di costituire uno studio legale?

L'attività di rappresentanza di interessi presuppone una perfetta conoscenza del diritto parlamentare, del diritto amministrativo, delle norme che regolano i diversi mercati e ambiti in cui si opera. Lo Studio legale Utopia nasce come spin off della nostra direzione affari legali, una struttura dedicata di avvocati e giuristi che ha sempre costituito un *quid pluris* nell'attività di consulenza legislativa ad esempio per il drafting normativo, per l'esame di disegni di legge, emendamenti, atti di sindacato ispettivo e soprattutto nell'analisi dell'impatto della regolazione sul business dei nostri clienti.



## Qual è il vantaggio per i vostri clienti?

Il team di avvocati lavora a stretto contatto con le altre direzioni di Utopia, in particolare con i dipartimenti relazioni istituzionali e monitoraggio legislativo, al fine di assicurare una consulenza integrata tra public, media & legal affairs. Ciò consente ai clienti di affrontare con un'unica interfaccia tutte le situazioni in cui l'impatto della legislazione sul business dell'azienda necessita di un'assistenza sin dalla fase del dialogo istituzionale e fino alla fase patologica del contenzioso. Oggi possiamo contare su 10 avvocati dello studio legale e 20 professionisti nelle direzioni public affairs e media relations.

## Di recente avete costituito un nuovo cda con l'obiettivo dichiarato di "consolidare e rafforzare la posizione sul mercato". Che cosa significa e in che modo intendete raggiungere l'obiettivo?

Nell'ultimo anno Utopia si è affermata sempre più sul mercato come società attiva nella consulenza integrata. Questa visibilità ha determinato un aumento considerevole di clienti sia nel numero, sia nella qualità. Oggi assistiamo alcune delle più importanti multinazionali che operano in Italia e le relative associazioni di categoria. Avevamo bisogno di adeguare la struttura della società sia sotto il profilo del team, sia sotto il profilo degli organi di governance.

## Che progetti avete per il futuro?

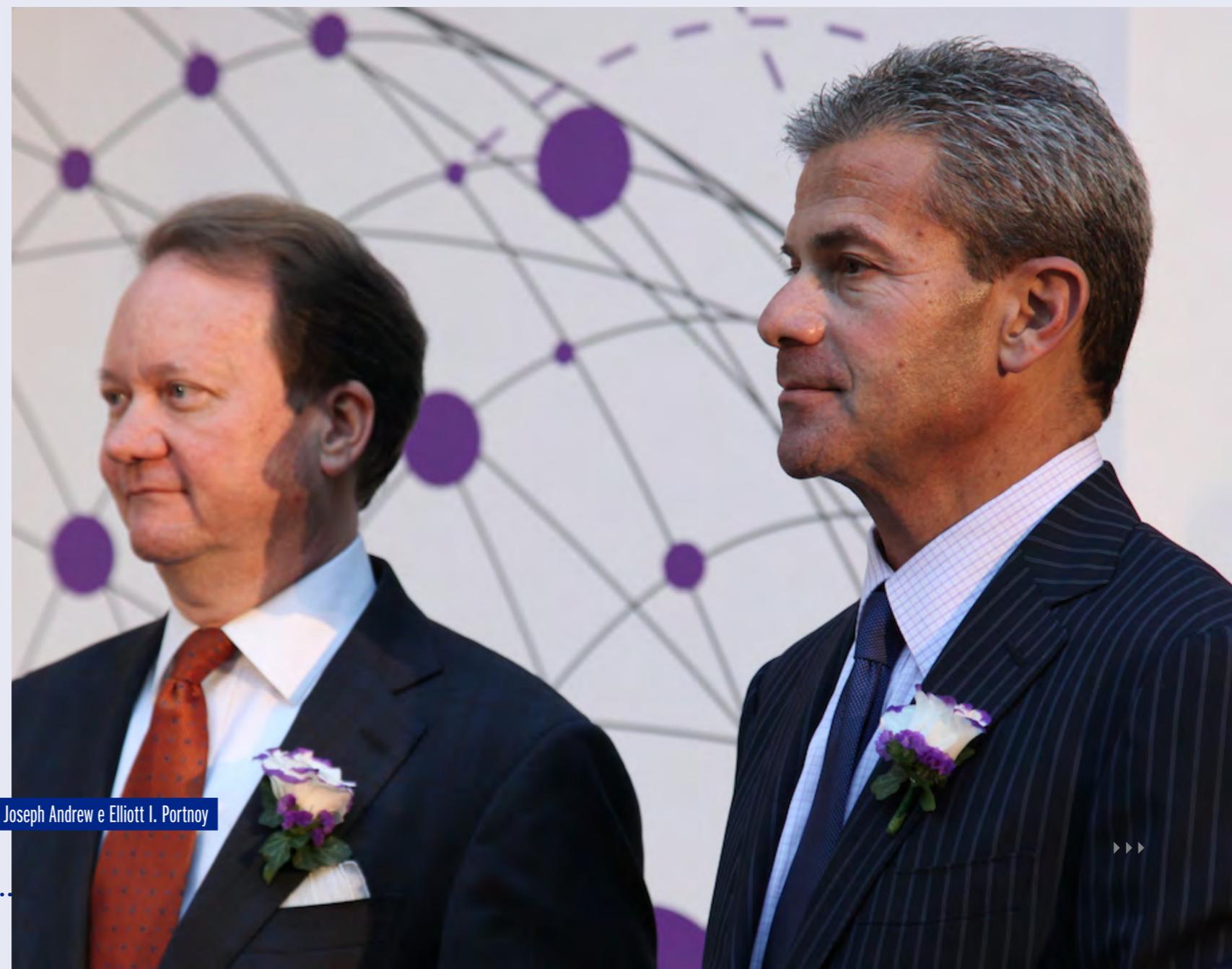
Solo grandi Utopie... 🇮🇹

# DENTONS

## «Smettere di crescere? Perché?»

*MAG* ha incontrato i vertici globali della law firm più grande del mondo con cui ha parlato di qualità della professione, attenzione ai clienti e importanza dell'innovazione

**U**n approccio dirompente. Dentons sta rivoluzionando il mercato dei servizi legali a livello mondiale cercando di affermare un modello di business contemporaneo, caratterizzato da una struttura e una filosofia imprenditoriale molto diverse da quelle dei competitor. Dopo la fusione con i cinesi di Dacheng è diventato lo studio più grande del mondo e oggi conta 7.500 avvocati.



Joseph Andrew e Elliott I. Portnoy

Dall'inizio dell'anno, Dentons è presente anche in Italia, guidato da **Federico Sutti** (si veda il [numero 52 di MAG](#)). Un'apertura che rientra nella logica di espansione globale dello studio. Una strategia finalizzata, come spiegano in questa intervista esclusiva a **MAG Elliott I. Portnoy** e **Joseph Andrew** (rispettivamente global chief executive officer e global chairman di Dentons) non solo a una crescita quantitativa della law firm, ma anche alla possibilità di garantire ai clienti la migliore assistenza possibile. I clienti, infatti, sono il fulcro dell'azione dello studio. Sono stati loro, di fatto, a portare Dentons in Italia. «Abbiamo da sempre considerato l'attività in Italia una priorità strategica», dice Portnoy a *MAG*, «i nostri clienti da anni ci dicevano quanto fosse rilevante per il loro business il mercato italiano. E per lungo tempo abbiamo cercato le persone giuste con cui avviare una presenza efficace nel Paese».

### In che senso le persone giuste?

*Portnoy:* Cercavamo persone con profonde relazioni con i clienti e che fossero anche ben inserite nel contesto locale.

### Non è stato un lavoro facile. Ci avete messo più di qualche anno...

*Andrew:* Il nostro modello è molto diverso da quello dei concorrenti. Ci siamo presentati come la prima law firm con una struttura policentrica. Ciò significa che rispetto ai nostri concorrenti non abbiamo un quartier generale, non abbiamo

una cultura professionale dominante e non abbiamo un modo standardizzato di fare business.

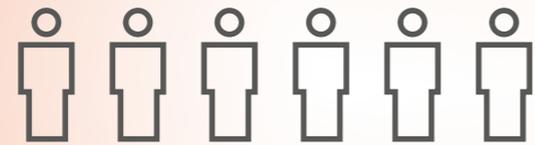
### Ok, abbiamo detto cosa non avete rispetto alla concorrenza. Ragionando in positivo, invece, cosa vi distingue?

*A:* Siamo convinti che un approccio sofisticato al mercato dei servizi legali preveda che gli avvocati siano non solo tecnicamente preparati ma sappiano anche esattamente come chiudere un deal o risolvere una controversia nello specifico contesto di ogni location. Il nostro modello rispetta le differenze culturali tipiche di ogni Paese.

«Non abbiamo un quartier generale, non abbiamo una cultura professionale dominante e non abbiamo uno standard unico di fare le cose»

VOTA IL TUO PREFERITO

Labour 2016  
Awards



by legalcommunity.it

27.09.2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
*Gruppo Regionale Lombardia*

## E questo ha avuto un impatto diretto sul vostro ingresso nel mercato?

**A:** Certo. In generale, noi abbiamo sempre bisogno di trovare persone che sappiano da sole come operare in una determinata location per costruire una storia di successo. Avvocati che siano radicati nella comunità legale locale. Ed è quello che alla fine abbiamo trovato in Federico Sutti e nel gruppo di partner che hanno aperto Dentons in Italia.

**P:** Le differenze a cui noi diamo tanta importanza, spesso sono viste dai nostri concorrenti come qualcosa da evitare. In alcuni casi, queste law firm producono perfino un vero e proprio “libro delle regole” che dettaglia il loro modo di esercitare la professione e che i loro partner in giro per il mondo devono replicare in maniera pedissequa. Dentons non ha alcun libro delle regole. Noi ci fidiamo dei partner che abbiamo scelto per guidare i nostri uffici.

## Quali sono i vostri obiettivi per l'Italia nei prossimi anni?

**P:** Non abbiamo nessun magic number da raggiungere. Ci interessa riuscire a soddisfare le esigenze dei nostri clienti nelle varie aree di pratica che copriamo e nelle diverse giurisdizioni in cui siamo presenti. Italia inclusa. Saranno Federico Sutti e gli altri soci italiani a definire, in base alla loro comprensione del mercato, gli obiettivi da raggiungere. Non gli diremo quali tariffe applicare. Così come non gli imporremo un modo per incontrare i bisogni dei clienti.

**A:** E io credo che sia proprio questo il motivo per cui i risultati arriveranno, saranno positivi e noi cresceremo ben più velocemente di altre law firm già presenti nel mercato. Riuscire a gestire le sfumature culturali è fondamentale. Noi crediamo che il talento sia ovunque, così come le opportunità. Un talento locale, inoltre, non è utilizzabile solo su un territorio specifico ma può essere esportato ovunque. Ecco, la nostra vera qualità consiste nel connettere i talenti alle opportunità.

## Avete detto che non volete imporre un'unica cultura agli studi e agli avvocati che entrano in Dentons. Ma in che modo, allora, potete creare una cultura professionale condivisa sotto il brand Dentons?

**P:** Anzitutto scegliamo avvocati che hanno dato prova di possedere quelle caratteristiche che i nostri clienti ricercano. Professionisti di grande qualità, che occupano posizioni da leader nei loro mercati di riferimento. Poi ci assicuriamo che possa esserci un allineamento tra gli obiettivi, la strategia e

● ● ● ● ●

**«Saranno Federico Sutti e gli altri soci italiani a definire, in base alla loro comprensione del mercato, gli obiettivi da raggiungere»**

● ● ● ● ● ●

la vision di Dentons e quella dei nostri partner. Infine, ci concentriamo sull'armonizzazione del modo in cui svolgiamo il lavoro per intercettare le esigenze dei clienti. Sono i clienti a dettare questa vision.

### Per cui il vostro modello è totalmente client driven?

**A:** Anche i nostri clienti girano il mondo declinando il loro business a seconda dei mercati in cui sono presenti. Qualunque professione che venda idee deve tenere conto delle sfumature culturali locali. Il nostro business consiste nel vendere nuance.

### In molti Paesi avete aperto integrando intere law firm. In Italia vi siete mossi diversamente puntando su Federico Sutti e la sua capacità di fare da aggregatore e da manager dello studio. È stato un caso o non siete riusciti a “conquistare” uno studio locale?

**A:** Ogni mercato è diverso. Ci sono mercati in cui abbiamo acquisito un team di avvocati e altri in cui abbiamo cominciato integrando un intero studio. Queste due strade dipendono essenzialmente dalle caratteristiche del mercato che incontriamo. Ciò che conta maggiormente è che i nostri partner abbiano un business case locale forte e radicato e non puntino solo ai referrals. I nostri colleghi italiani ricevono tanti referrals ma questo è dovuto al fatto che sono molto bravi. Ma non dipendono da questi.



Joseph Andrew, Elliott I. Portnoy e Federico Sutti

**P:** Abbiamo appena annunciato nuove aperture in Messico e Colombia. Ma prima di cominciare a selezionare i nostri avvocati o a cercare le law firm con cui avviare una combinazione, abbiamo individuato un ceo a cui abbiamo affidato la startup del business in America Latina. Ogni mercato richiede un approccio specifico.

**A:** Aggiungo un elemento. Nella storia del mercato dei servizi legali non c'è uno studio che sia cresciuto con la stessa velocità con cui è cresciuto Dentons in questi anni. E il motivo è chiaro: noi non abbiamo un modello “one size fits all”.

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



## Ecco, a questo proposito: per quanto tempo ancora Dentons continuerà a crescere? E quando comincerete a consolidare quello che avete costruito?

**P:** Noi siamo convinti che si possano fare entrambe le cose allo stesso tempo. Nell'ultimo anno abbiamo aperto a Singapore, abbiamo avviato la nostra presenza in Sud America e in contemporanea abbiamo avviato diverse iniziative di consolidamento. Nessuno dei nostri clienti smette di crescere per consolidare. Noi non siamo diversi, non smetteremo di crescere per consolidarci. E non smetteremo di lavorare alla nostra integrazione per crescere. Dovremo essere sempre più innovativi.

## Anni fa, gli osservatori del mercato legale preconizzavano un futuro il cui il mercato legale sarebbe stato dominato da cinque studi globali. Mentre le boutique sarebbero sopravvissute solo come player locali. Credete sarà davvero così?

**A:** Non so. Credo che questa rappresentazione, però, non colga il motivo per cui noi cresciamo. Noi crediamo che la quantità sia uno strumento per garantire qualità. Non ho mai incontrato un cliente che mi dicesse: "ho

**«Non smetteremo di crescere per consolidarci. E non smetteremo di lavorare alla nostra integrazione per crescere»**

bisogno di uno studio con 7.500 avvocati per la mia operazione". Ogni cliente cerca un avvocato. Ma è matematicamente più probabile che noi riusciremo a trovare l'avvocato giusto, quello con l'esperienza necessaria e le competenze più adatte a soddisfare le esigenze del cliente avendo 7.500 avvocati e non solo 750 o 75.

## Quindi la quantità non è il vostro driver?

**A:** No, ciò che conta per noi è la qualità. La logica su cui si regge Dentons è tutta incentrata sulla qualità.

**P:** Poi c'è un altro tema. La nostra strategia è quella giusta per i nostri clienti. Detto questo, non abbiamo la pretesa di affermare che il nostro modello sia l'unico possibile. In questo siamo molto umili. Ci sono sicuramente molte altre law firm di successo che hanno un modello diverso e saranno competitive in futuro.

## **Siete uno studio molto grande e avete investito in Next Law Global, che è una piattaforma tecnologica per i referrals tra studi. Dentons ne fa parte?**

**A:** Dentons è proprietario di Next Law Labs, la società che ha creato Next Law Global Network che è un referral network basato su una piattaforma tecnologica innovativa. Noi siamo gli unici investitori. Paghiamo tutto. Mentre la partecipazione degli altri studi al network è gratuita. Questo è quello che lo rende unico.

## **Perché è importante il fatto che l'ammissione al network sia gratuita?**

**A:** Perché è una garanzia di qualità per i clienti. Se uno studio paga per far parte di un network, chi si rivolge a quel network per trovare i suoi legali in un dato Paese avrà sempre il dubbio che lo studio di riferimento che gli viene indicato non sia effettivamente il migliore, quello capace di rispondere alle sue esigenze, ma sia solo quello che ha pagato per essere inserito in quella rete. Per noi non c'è un sistema di pay to play.

## **Quindi non c'è un limite alle adesioni per Paese?**

**A:** No. E questo è un altro punto fondamentale. Non esiste uno studio che sia in grado di fare tutto. Quindi, non ha senso che un network sia composto

da una law firm per ogni Paese. O meglio, questo ha senso solo se uno ha dovuto pagare una cifra d'iscrizione.

## **Neanche uno studio con 7.500 avvocati è in grado di far tutto?**

**A:** Neanche uno studio con 7.500 avvocati e 9.000 persone di staff nel mondo. Siamo molto onesti su questo: noi non possiamo fare tutto per tutti i clienti ovunque. Questo vale per noi e sicuramente vale per studi molto più piccoli di noi. I clienti lo sanno e per questo si rivolgeranno solo agli avvocati giusti nel posto giusto. Quando capita che noi non

• • • • •

**«Abbiamo creato il primo referral network a cui si partecipa gratuitamente e che non prevede vincoli di esclusiva»**

• • • • •

lo siamo, allora possiamo dire di essere parte di questo referral network che raduna davvero soltanto studi di grande qualità che in questo modo da nostri competitor diventano nostri collaboratori. È un modo nuovo di vedere le cose.



### Come si accede a questo network?

**A:** Inizialmente abbiamo invitato a far parte del network studi che ci sono stati segnalati dai nostri clienti e dai nostri avvocati. Ma ora il sito sarà a disposizione di tutti. Uno studio interessato a entrare nel network presenta una candidatura che viene valutata da un comitato di membri e se tutto è ok quello studio sarà integrato.

### La partecipazione è gratuita. Mentre sono previste origination fee?

**A:** No, i membri del network vengono pagati dai clienti solo per il lavoro che fanno. Non ci sono tariffe da pagare ad altri membri del network. Neanche a noi che paghiamo per tutta l'infrastruttura.

**P:** Capisco la sua domanda. Nel mondo ci sono oltre 130 legal referral network. Tutti funzionano sostanzialmente come associazioni commerciali. Noi facciamo quello che fanno loro. Ma lo facciamo meglio, più in grande, su base non esclusiva e lo facciamo gratis.

### Resta una domanda: perché fare un investimento del genere se non genera un ritorno diretto?

**A:** Perché farà crescere il nostro standing nella legal community.

**P:** Lo facciamo perché aiuta i nostri clienti. E tutto ciò che aiuta i nostri clienti, automaticamente aiuta noi. 🇮🇹



# MESSINA «L'ITALIA CRESCERÀ ANCORA»

Parla il managing director di Orrick Europe.  
Il diritto del credito ha messo il turbo all'espansione  
dell'organizzazione. Che continua a reclutare  
professionisti di peso sul mercato. Il prossimo arrivo?  
Quello di Betty Louie per il capital markets



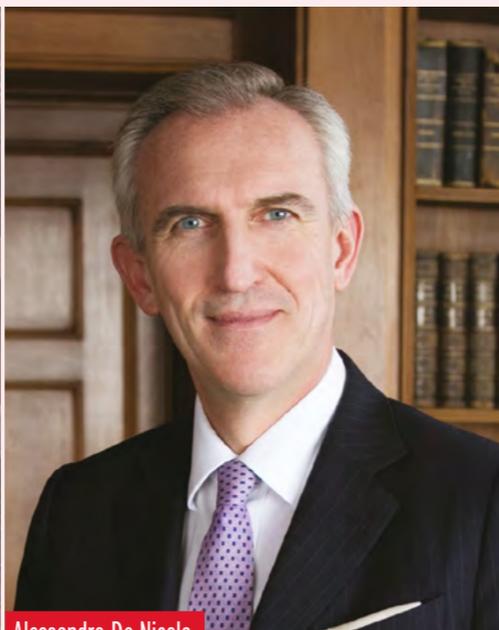
In principio furono le cartolarizzazioni. Poi è arrivato il momento dei mini bond. Ma è stato con l'emergenza npls che il tema del credito è diventato un nodo cruciale per gli studi legali d'affari. «Peccato che a conoscerlo davvero eravamo e siamo ancora in pochi. Anche perché tutti, fino a qualche anno fa, consideravano questo settore una branca minore del diritto degli affari». Sono le 9 del mattino di una giornata di primavera. A Milano il cielo è color piombo. «Qui la pioggia non manca mai», ironizza **Patrizio Messina**, 48 anni, managing director di Orrick Europe e

numero uno del team finance italiano dello studio americano. Messina, camicia bianca, cravatta sartoriale e telefono bollente, ha appena concluso una conference call. «Grazie per aver anticipato». La sua agenda cambia in continuazione. Il mercato del credito è in fermento. E l'attività dello studio corre su questo filone così come lo fa nell'energy/infrastructure, guidato da **Carlo Montella**, nella corporate governance, in cui è attivo il senior partner **Alessandro De Nicola**, e nel private equity dove schiera un team affidato a **Guido Testa**.

Lo studio cresce. Il 2015, secondo le stime del centro ricerche di *legalcommunity.it*, si è chiuso con un fatturato di 23 milioni di euro, in crescita di circa il 10% sull'esercizio precedente. Nel corso dell'anno lo studio ha preso tre nuovi soci (**Attilio Mazzilli**, **Cristina Martorana** e **Annalisa Dentoni Litta**) e proprio mentre questo numero di *MAG* andava online, *legalcommunity.it* ha rivelato che il prossimo primo giugno entra nello studio **Betty Louie**, partner proveniente da Dla Piper, che arriva a rafforzare la practice italiana di corporate, soprattutto sul fronte capital markets. «L'Italia è cresciuta e può crescere ancora», dice a *MAG* Messina che dal 2009 siede anche nel board mondiale di Orrick. In quali settori? Bisogna arrivare in fondo a questa intervista per saperlo. Prima, però, è necessario partire da una premessa. La vita, come scrive il sociologo e giornalista del *New Yorker* **Malcom Gladwell** nel suo *Outliers* (Fuoriclasse, nella traduzione italiana) è fatta di opportunità e occasioni.



Carlo Montella



Alessandro De Nicola



Guido Testa



# 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](mailto:tina.lombardi@ssq.com)



### La sua qual è stata?

Quella di scegliere di occuparmi di credito quando tutti lo consideravano una practice di serie B. Negli anni Novanta, chi si occupava di operazioni di gestione del credito, aveva a che fare con una branca minore del diritto degli affari.

«Oggi non si parla d'altro che di npl's. Ma di gente capace davvero di trattare questo tema ce n'è davvero poca»

### E chi stava in "serie A", invece, che faceva?

Il solito; dal capital markets alle operazioni m&a. Erano gli anni delle grandi privatizzazioni.

### Lei invece a capo chino sulle cartolarizzazioni...

La legge sulle cartolarizzazioni è del 1999. Io ho fatto le prime operazioni di cartolarizzazione quando ancora non c'era la normativa.

### Ovvero?

Ovvero usavamo gli strumenti che ci dava la legge sul factoring del 1991. Facevamo cessioni di credito in blocco a società di factoring che magari erano legate a strutture internazionali che poi procedevano con l'operazione di cartolarizzazione all'estero.

## I PRIMATI NEGLI NPLS

Il team finance di Orrick sta fornendo la propria consulenza in una cartolarizzazione che prevede per la prima volta dalla recente entrata in vigore l'utilizzo della garanzia "Gacs" (Garanzia cartolarizzazione sofferenze, l'acronimo che ha coniato il Tesoro per descrivere la soluzione escogitata per aiutare le banche italiane a liberarsi dei crediti in sofferenza che gravano sui loro libri), avendo peraltro attivamente partecipato alle consultazioni indette dal ministero dell'Economia sul decreto di attuazione, da poco convertito in legge.

Negli ultimi due anni il team di finance ha prestato assistenza a banche cedenti in più di 10 procedure d'asta competitive su npls concluse con successo.

Il team, infine, è stato l'unico advisor legale a strutturare e implementare, insieme a Banca Akros e Prelios, un programma multi-seller di cartolarizzazione di npls, definito dalla stampa come la prima "Bad Bank" privata in Italia. 🎁



**Quello delle cartolarizzazioni era diventato il suo marchio di fabbrica. Un rischio, no?**

Un grande finanziere di questo Paese, 5 o 6 anni fa, entrando nel mio ufficio esordì chiedendomi: Patrizio, ma ora che le cartolarizzazioni sono finite, tu non sei preoccupato? Che farai?

**E cosa gli disse?**

Io gli risposi: per me la cartolarizzazione è solo uno strumento. Io mi occupo di diritto nella gestione dei portafogli crediti. Non ero preoccupato perché ero certo che la gestione dei crediti sarebbe diventata una delle problematiche più rilevanti per il sistema bancario.

**E così è stato. Il business degli npls è diventato a dir poco trainante...**

Oggi non si parla d'altro. Ma di gente capace davvero di trattare questo tema ce n'è davvero poca.

**Domanda retorica: voi siete tra questi?**

Dico solo che qui in Orrick, oggi, siamo cinque soci dedicati al credito. Con me ci sono **Gianrico Giannesi**, Annalisa Dentoni Litta, **Raul Ricozzi**, **Madeleine Horrocks** e un gruppo di trenta professionisti.

**Anche l'attività sui minibond è stata conseguenza del vostro commitment sul credito?**

Assolutamente sì. I minibond sono entrati nel sistema come strumento alternativo per il finanziamento delle piccole e medie

imprese italiane. E sono diventati un caso di best practice. Tanto che cominciamo a "esportarli".

**In che senso?**

Per esempio, stiamo portando la nostra expertise sui minibond in alcuni Paesi africani.

**Dove?**

Le aree più interessate sono il Waemu che fa capo alla Costa d'Avorio, dove abbiamo un ufficio, e anche il Eccas, che è un altro gruppo di dieci Paesi che fa capo al Gabon.



Gianrico Giannesi



Annalisa Dentoni Litta



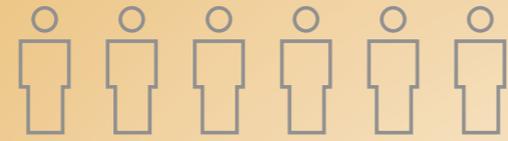
Raul Ricozzi



Madeleine Horrocks

# 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](mailto:sara.venegoni@financecommunity.it)

# L'IMPEGNO PER IL BEST PLACE TO WORK

**F**ormazione e benessere. Orrick è uno dei pochi studi attivi in Italia con una mission specifica su questi due fronti. In collaborazione con Insead ha ideato il progetto "European Managing Associate Academy" rivolto a tutti gli european managing associates. Il programma è stato studiato per affiancare i professionisti nella fase di transizione da associate a managing associate.

Orrick, inoltre, punta a far diventare lo studio un luogo di lavoro migliore ogni giorno. A tal proposito ha predisposto e condiviso un booklet per le sedi italiane che include una serie di piani e benefit rivolti alla crescita personale e professionale interna e al miglioramento della qualità del work/life balance dei suoi professionisti. Tra le altre cose lo studio ha stipulato convenzioni con farmacie, laboratori di analisi, studi dentistici, palestre, teatri, librerie, palestre e centri yoga, centri benessere e terme, ristoranti, bar e librerie. 🎁



## I minibond sono stati un caso di made in Italy finanziario?

In un certo senso sì. Qui sono stati concepiti come prodotto per investitori istituzionali e hanno avuto un grosso successo. Merito anche di Borsa Italiana che li ha molto sostenuti. **Edward Altman**, professore della NYU, inventore dello z-score, il più utilizzato modello di valutazione del credito a livello mondiale, sta lanciando uno z-score per i minibond.

## Minibond a parte, l'Italia che ruolo può giocare nelle dinamiche di uno studio internazionale?

Un ruolo importante. Noi stiamo iniziando a fare dell'Italia un hub internazionale. Per esempio stiamo gestendo, con Annalisa Dentoni Litta, un paio di file importanti sulla Grecia. In Africa stiamo lavorando anche sul fronte energy. Guardiamo con interesse al Portogallo. E stiamo assistendo il Venezuela nella ristrutturazione del debito.

## Quali sono altre expertise esportabili?

Penso all'applicazione della Gacs (Garanzia cartolarizzazione sofferenze, ndr) su cui,

# save the brand 2016

by legalcommunity.it financecommunity.it inhousecommunity.it foodcommunity.it

03.11.2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

**LEASYS**  
CARE, THEN CARS



STUDIO  
LEGALE E TRIBUTARIO

CON LA PARTNERSHIP DI

**ICM** Advisors



Patrizio Messina

**«Non siamo uno studio americano in senso stretto. Nasciamo a San Francisco. Respiriamo l'aria della Silicon Valley. Siamo geneticamente portati a guardare i mercati all'estero. A guardare il mondo»**

come studio, abbiamo lavorato per primi. Anche la nascita di un veicolo come Atlante è una novità da raccontare all'estero.

### **L'Italia crescerà ancora nel sistema Orrick?**

L'Italia cresce. Vogliamo crescere ancora a Milano e Roma. Anche se lo studio, oggi come oggi, ha una struttura tale da consentirci di coprire ampiamente le aree in cui abbiamo interesse a operare. L'Italia ha un buon posizionamento dentro la piattaforma Orrick. E il mercato ci vede come uno studio solido.

### **Ma quali sono le aree in cui potreste investire ancora?**

Non ci poniamo limiti e siamo pronti a cogliere le opportunità ovunque si presentino. Detto questo però, le aree in cui potremmo crescere ulteriormente sono l'equity capital markets e l'antitrust, soprattutto sul fronte regulatory. L'Italia è cresciuta e può crescere ancora perché lo studio ha una visione internazionale.

### **Cosa intende?**

Che per Orrick, la presenza in Europa e in Italia non è solo *nice to have*. Lo dimostrano, oltre alle iniziative di cui abbiamo detto, anche la recente apertura a Ginevra, l'ingresso di tre soci ex Hogan Lovells a Londra e il recentissimo lateral hire di cinque partner provenienti da Freshfields a Parigi.

### **Perché è importante questa visione internazionale?**

Perché il futuro, in questo settore, sarà di chi saprà esprimere una progettualità professionale globale. Non siamo uno studio americano in senso stretto. Nasciamo a San Francisco. Respiriamo l'aria della Silicon Valley. Siamo geneticamente portati a guardare i mercati all'estero. A guardare il mondo. 🌐

## PAGANO ALLA GUIDA DI LINDORFF per conquistare gli npls italiani

Dopo 17 anni in PwC, la dirigente è diventata country manager in Italia per il gruppo norvegese. A *MAG* dice: «L'obiettivo è posizionarci fra i primi tre operatori del settore nel Paese»

L'obiettivo è chiaro, diventare un player di peso, organizzato e aggregante, nella partita dei non performing loans (npls) in Italia, in particolare in quel segmento di mercato che sono i crediti retail unsecured. L'idea è quella di offrire un servizio che vada dall'acquisto alla gestione dei portafogli per



Antonella Pagano

conto delle banche e crescere sul mercato della Penisola. Per realizzare questi obiettivi, Lindorff Group, società norvegese con 3.500 dipendenti in tutta Europa, attiva nella gestione del credito e presente in Italia da un anno con l'head of operations. **Carlo della Peruta**, ha già portato a casa due importanti risultati.

Il primo ad aprile 2015, quando ha firmato l'acquisizione della boutique milanese Cross Factor, attiva nel settore dal 1993 con un team che oggi conta 20 risorse. Il secondo, in questi giorni, con l'arrivo di un'importante professionista del settore, alla quale è stata affidata la gestione della compagine italiana. Si tratta di **Antonella Pagano**, per 17 anni in PwC dove ricopriva il ruolo di partner.

«L'ingresso in Lindorff rappresenta per me una sfida molto stimolante che ho accettato con entusiasmo: intraprendo un percorso di collaborazione con un team che ha una visione internazionale e, elemento altrettanto importante, è molto attento all'aspetto sociale di questo mestiere», racconta la manager in questa intervista a *MAG*. Quella degli npls, di cui lei si occupa da anni, e in particolare dei crediti retail, spiega

● ● ● ● ● ● ● ●

**«Il nostro compito sarà sicuramente quello di acquisire i pacchetti di crediti, ma non solo»**

● ● ● ● ● ● ● ●

Pagano, è infatti un'area del mercato ancora poco presidiata, complici anche le dimensioni meno accattivanti rispetto ai portafogli corporate. Tuttavia, se guardiamo il mercato da un punto di vista più ampio, le cifre si fanno più interessanti: «I crediti retail rappresentano circa il 20% del totale delle sofferenze, circa 40 miliardi di euro lordi (su un ammontare complessivo di 350 miliardi circa di npls lordi ndr)», osserva.

**Dottoressa Pagano, i numeri descrivono il mercato italiano in crescita e ricco di potenzialità, ma la concorrenza è spietata. Quale sarà il ruolo di Lindorff in Italia?**

Il nostro compito sarà sicuramente quello di acquisire i pacchetti di crediti, ma non solo. Il nostro approccio comprende infatti sia l'investimento e sia il servicing per conto terzi. In questo modo possiamo fornire un servizio a tutto tondo alle banche stesse e porci come veri e propri partner degli istituti di credito, non solo come acquirenti. Sotto questi aspetti esistono opportunità grandissime in un mercato come quello italiano e devono ancora pienamente svilupparsi.

**Lindorff è attrezzato per sfruttare queste potenzialità?**

Assolutamente sì, il suo track record nel settore financial institution lo conferma: ci sono diversi esempi di acquisizione di piattaforme bancarie di gestione dei crediti, generalmente combinati con l'acquisto di portafogli di crediti e con la



THE UNIVERSITY OF  
**CHICAGO**

*Alumni Club of Italy*

# Banking & Restructuring

Milano, 4 luglio 2016

Partner



Simmons & Simmons

**TRANSEARCH**  
YOUR WORLD PARTNER IN EXECUTIVE SEARCH

Sponsor tecnico

**RATTIFLORA**

# Dinner

Palazzo Parigi

Media Partner

financecommunity 

definizione di accordi di gestione di lungo periodo. In questo senso la Spagna costituisce un ottimo esempio: dopo l'acquisizione di piattaforme di crediti chirografari da Santander e Sabadell, abbiamo recentemente acquisito Aktua, fra le più grandi piattaforme di crediti ipotecari del Paese. È il modo di operare dell'azienda e si sta dimostrando vincente.

### **In Italia a quale tipo di crediti guardate in particolare?**

Principalmente quei debiti retail chirografari di taglio medio-piccolo, con un occhio anche al segmento retail ipotecario.

### **E quali sarebbero i vostri clienti?**

Potenzialmente tutte quelle banche che ne hanno bisogno, non abbiamo limiti in questo senso.

### **Quale posizionamento cercate?**

L'ambizione è entrare pienamente sul mercato e arrivare a posizionarci fra i primi tre operatori su questo particolare segmento nei prossimi tre-cinque anni.

### **Quali spazi di manovra vedete in questa specifica area di mercato?**

Molti, soprattutto perché non è ancora presidiata in maniera strutturata. Ci sono molti player in gioco ma molti si occupano di portafogli più grandi, altri invece sono piccoli e operano su



Antonella Pagano

scale ridotte. Ciò che manca è un operatore con l'esperienza internazionale e il track record di Lindorff che polarizzi il mercato e gestisca questi crediti in modo sistematico e organizzato.

### Qual è il valore aggiunto che pensate di dare ai clienti e al sistema?

In Italia c'è un grande bisogno di chi compra crediti ma anche di un aiuto nella gestione degli stessi.

Inoltre il nostro è un approccio inclusivo, in cui mettiamo il debitore, che è e resta un cliente, nelle condizioni di poter ritornare all'interno della società e quindi ricominciare a portare avanti il proprio business.

### Lei ha lavorato per 17 anni in PwC e si è sempre occupata di crediti deteriorati. Secondo lei quali sono le difficoltà che frenano lo sviluppo del business degli npls in Italia? Uno dei temi principali sembra essere quello del prezzo al quale acquistare i crediti, ad esempio...

Quello del prezzo è sempre stato un elemento difficile da gestire in questo mercato, ma in realtà oggi questo tema gioca un ruolo meno rilevante. I prezzi infatti si sono alzati, avvicinandosi ai valori di bilancio delle banche, almeno rispetto a un anno fa. Inoltre, la competizione è maggiore, anche per via dell'attività di alcuni operatori che hanno un approccio più speculativo.

### E dove sta il problema allora?

A mio avviso una delle principali criticità è legata alla parte ipotecaria dove i tempi di recupero sono più lunghi e le

«Il governo è a lavoro, con le ultime riforme, per accorciare le tempistiche e i primi risultati sono tangibili, ma per vedere l'effetto pieno bisognerà attendere un po'»

procedure più complesse. Il governo è a lavoro, con le ultime riforme, per accorciare le tempistiche e i primi risultati sono tangibili, ma per vedere l'effetto pieno bisognerà attendere un po'.

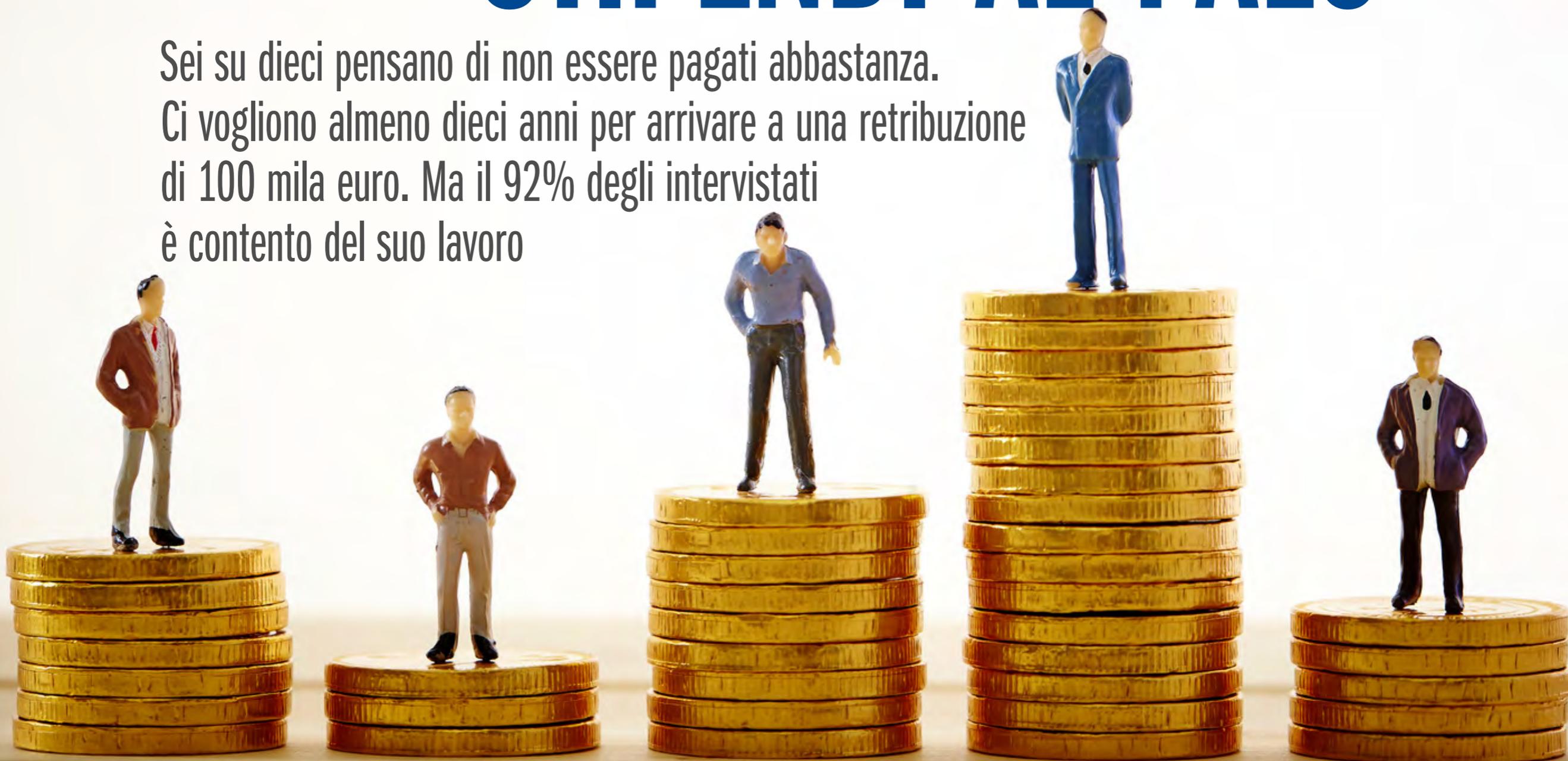
### Lindorff ha acquisito Cross Factor e adesso il suo compito è quello di organizzare l'attività italiana, quale sarà il prossimo passo della società?

Oltre a gestire gli investimenti avviati, stiamo partecipando attivamente ai processi di cessione dei portafogli. L'ambizione è quella di entrare anche nel segmento di gestione per conto terzi, auspicabilmente replicando il modello sperimentato con successo in Spagna. 🇮🇹

# LEGALI IN HOUSE

# STIPENDI AL PALO

Sei su dieci pensano di non essere pagati abbastanza.  
Ci vogliono almeno dieci anni per arrivare a una retribuzione  
di 100 mila euro. Ma il 92% degli intervistati  
è contento del suo lavoro



**T**anti legali in house per pochi posti di lavoro nonostante gli stipendi stagnanti. È quello che emerge dalla *Salary Guide 2016* realizzata dalla società di headhunting Taylor Root in collaborazione con l'Associazione italiana giuristi d'impresa (Aigi).

La ricerca, prima nel suo genere nel nostro Paese, è nata con l'intenzione di rilevare le tendenze a livello di assunzione, le fluttuazioni dei salari e le attuali prospettive di lavoro per i legali in house. Al sondaggio hanno partecipato giuristi d'impresa che lavorano in società italiane (44%), in multinazionali italiane (21%) e in multinazionali straniere (35%).

E tra loro il 73% è un membro Aigi. «Quello degli in house è un mercato in espansione e pur non essendoci un albo obbligatorio per i giuristi d'impresa possiamo stimare che sommando gli iscritti ad Aigi – che sono circa 1.000 – a tutti i legali che lavorano alle dipendenze di amministrazioni ed enti pubblici, delle società ad azionariato pubblico, dei grandi enti dei settori liberalizzati e infine delle altre società, enti e associazioni privati, si arrivi a un numero ampiamente multiplo di quelli iscritti all'Aigi», afferma **Raimondo Rinaldi**, presidente di Aigi e general counsel di Esso Italia.

### Prospettive professionali e i profili più richiesti

La ricerca mette in luce come il mercato italiano degli in house sia molto affollato nonostante solo il 19% delle aziende abbia dichiarato di prevedere delle assunzioni a breve termine. Il motivo è un crescente interesse per questa professione a cui guardano sempre più spesso anche i legali che avevano scelto la carriera di libero foro. Eppure le aziende sembrano essere restie a scegliere candidati senza precedenti esperienze in house, soprattutto per posizioni medio-alte.



Raimondo Rinaldi

**«Nell'ultimo decennio il legale interno ha acquistato importanza e si è perciò avvicinato al business, diventando un elemento critico nel raggiungimento dei risultati dell'azienda»**



# 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](http://dentons.com)

© 2016 Dentons. Dentons is a global legal practice providing client services worldwide through its member firms and affiliates. Please see [dentons.com](http://dentons.com) for Legal Notices.



Nicoletta Ravida

**«Il livello degli stipendi degli avvocati interni in Italia dipende molto dal valore che il business attribuisce a questa funzione»**

Le ragioni – rivela la ricerca – vanno cercate nel fatto che per essere un buon giurista d'impresa non conta solo la preparazione tecnica ma tutta una serie di *soft skill* che vanno dalla capacità di lavoro in team alla predisposizione per gli affari. «In azienda - spiega Rinaldi - il legale deve dimostrare e confermare costantemente il valore aggiunto che porta al business. Spesso c'è bisogno di un cambio di mentalità. Dunque il successo nel passaggio dipende dall'esperienza nello studio di provenienza, dalle motivazioni che ci muovono, dall'atteggiamento che assumeremo nell'azienda».

Caratteristiche a cui vanno poi aggiunte le competenze al momento più richieste dalle aziende tra cui spiccano il diritto commerciale e l'esperienza nel settore life science, it e tmt. Practice molto specialistiche che alzano il livello di preparazione per accedere a questo tipo di carriera con il risultato paradossale che nonostante l'alto numero di candidati, le aziende faticano a trovare l'in house ideale.

Un problema su cui incide anche il metodo di reclutamento. «Sempre più spesso – evidenzia **Nicoletta Ravida**, head of southern Europe di Taylor Root – le aziende usano canali come LinkedIn dove c'è un grande volume di candidati ma pochissima qualità. Il risultato è che le società vengono sopraffatte dal numero elevato di candidature che ricevono e che tuttavia finiscono inevitabilmente per non essere correttamente valorizzate e per perdersi».

### **Salari invariati ma più bassi che nelle law firm**

Alle crescenti competenze tecniche richieste va poi aggiunta la disponibilità del candidato ad accettare uno stipendio più basso di quello che potrebbe

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# GENERAL COUNSEL E INNOVAZIONE

L'evoluzione degli strumenti di misurazione delle performance legali

Giovedì 30 giugno 2016 • Ore 17,30 • Uptown Palace Hotel • Via Santa Sofia,10 • Milano

17,30 Registrazione dei partecipanti

17,45 Tavola rotonda con la partecipazione di:

**Gabriele Broccolini** Key Clients Sales Director, *Wolters Kluwer*

**Simone Davini** Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate and Investment Bank*

**Luca Franceschini** Executive Vice President Direttore Compliance Legale e Regolatorio, *Eni*

**Massimiliano Lovati** Responsabile Affari Legali, *Banca Popolare di Milano*

Moderata **Silvia Pasqualotto** *inhousecommunity.it*

19,00 Cocktail

ottenere in uno studio legale a causa del contenimento dei costi che incombe sulla maggior parte dei dipartimenti legali. «E questo per chi passa da law firm ad azienda – precisa Ravida - può significare una riduzione dello stipendio dal 20% al 30% ma il dato può aumentare perché gli studi legali non hanno un metodo retributivo omogeneo e sempre trasparente, quindi le cifre possono variare molto».

Tuttavia, sottolinea Rinaldi, «non tutti gli avvocati esterni lavorano in grandi law firm e non tutti hanno una retribuzione adeguata. Vorrei ricordare che la figura dell'avvocato dipendente negli studi professionali è molto diffusa, non sempre ben pagata e con adeguate garanzie. In molti casi, specie per chi è all'inizio della carriera e non proviene da grandi studi, il passaggio in house può rappresentare un miglioramento».

Ma quanto guadagna allora un giurista d'impresa nel nostro Paese? Secondo la *Salary Guide 2016* un in house con nessuna esperienza può aspirare a un salario annuo che va dai 15 ai 20 mila euro. Cifra che sale a 40-60 mila euro dopo 5 anni di lavoro in questa funzione. Servono però oltre 10 anni da in house per superare i 100 mila euro. La ricerca ha inoltre rilevato che per ruoli importanti per i quali sono richiesti oltre 20 anni di esperienza si raggiungono cifre tra i 155 e i 250 mila euro.

«Il livello degli stipendi degli in house counsel – spiega Ravida - non ha subito un abbassamento a causa della crisi. La congiuntura economica negativa degli ultimi anni ha semmai influenzato

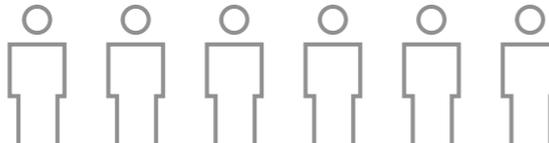
l'aumento annuale. Bisogna comunque precisare che il livello degli stipendi degli avvocati interni in Italia dipende molto dal valore che il business attribuisce a questa funzione. In generale gli stipendi degli avvocati sono più bassi nel nostro Paese rispetto al resto dell'Europa e questo vale anche per i legali che lavorano in uno studio. Quantificare la differenza di stipendi tra l'Italia e il resto dell'Europa non è però cosa facile perché si tratta di un divario che cambia da paese a paese. Solo per fare qualche esempio, possiamo dire che in Germania gli stipendi sono molto alti e, in

## FASCE SALARIALI PER ANNI DI ESPERIENZA

Anni di esperienza	Fasce salariali (€ ,000)
NQ-1	15-20
2-3	20-35
4-5	40-60
6-7	65-75
8-9	75-95
10-11	95-130
12-13	130-150
14-15	150-160
16-20	160-200
21+	155-250

Fonte: Taylor Root & Aigi - Salary Guide 2016

II edizione

inhousecommunity    
 Awards

Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

Main Partner

CASTALDI PARTNERS  
1996

EVERSHEDS

  
L I M A T O L A  
A V V O C A T I

 Nctm

 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
Toffoletto De Luca Tamajo

Sponsor

  
Accuracy

 footprintlegal

 Wolters Kluwer

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

alcuni casi, superano quelli italiani del 30%. Lo stesso vale per la Francia dove l'aumento raggiunge il 20/25%».

Ma qual è il motivo di questo divario salariale? A leggere tra le righe della ricerca sembra che – oltre alle caratteristiche generali del mercato del lavoro del nostro Paese – molto sia dovuto all'alto potere negoziale delle aziende che, richiedendo standard sempre più elevati faticano a trovare il candidato ideale, mantenendo tuttavia una posizione di vantaggio. Questa situazione si traduce in stipendi invariati o in lieve aumento (circa il 10%) che fanno dire al 61% degli intervistati di “non essere pagati abbastanza”. Un dato che si riflette anche nella risposta sul bonus annuale. Solo il 15% degli intervistati ha dichiarato che riceverà un bonus compreso tra il 16 e il 25%, mentre la maggior parte (76%) avrà un premio tra lo 0 e il 15%. «Nel primo caso si tratta probabilmente di legali che lavorano in aziende multinazionali», commenta Ravida.

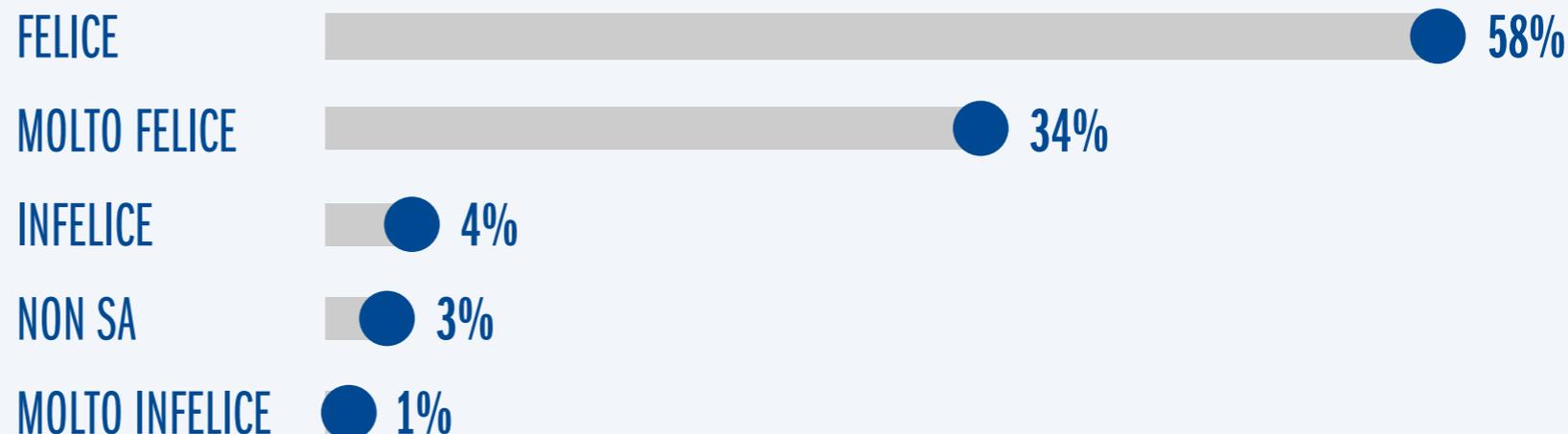
### Un lavoro sempre diverso alza l'asticella della soddisfazione

Ma a sfogliare le pagine della ricerca emerge che per coloro

che scelgono la carriera in house lo stipendio non è tutto. Il 58% degli intervistati ha dichiarato, infatti, di essere molto felice del suo attuale lavoro, mentre sono il 34% coloro che si sentono “estremamente felici”. Quindi il 92% è di fatto contento della propria occupazione.

Un sentimento che la ricerca mette in relazione a quelle che sono le caratteristiche del lavoro in house più apprezzate dagli intervistati tra le quali prevale (18%) la “varietà del lavoro”, seguita dalla “sfida intellettuale” (17%). Il 6% ha dichiarato invece di apprezzare soprattutto il fatto di “lavorare per il business”. «Una risposta - chiarisce Ravida - che si spiega con il fatto che la carriera in

## SEI FELICE DI LAVORARE IN HOUSE?



Fonte: Taylor Root & Aigi - Salary Guide 2016

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



- 17,30 Registrazione dei partecipanti
- 17,45 Tavola rotonda\* con la partecipazione di  
**Alessia Ajelli** Avvocato, *LCA Studio Legale*  
**Benedetto Lonato** Avvocato, *LCA Studio Legale*  
**Gianmario Stellato** AD, *Infovisti*  
**Barbara Tagni** Direttore Risorse Umane, *Sephora Italia*
- 19,30 Cocktail

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi  
[sara.venegoni@legalcommunity.it](mailto:sara.venegoni@legalcommunity.it)

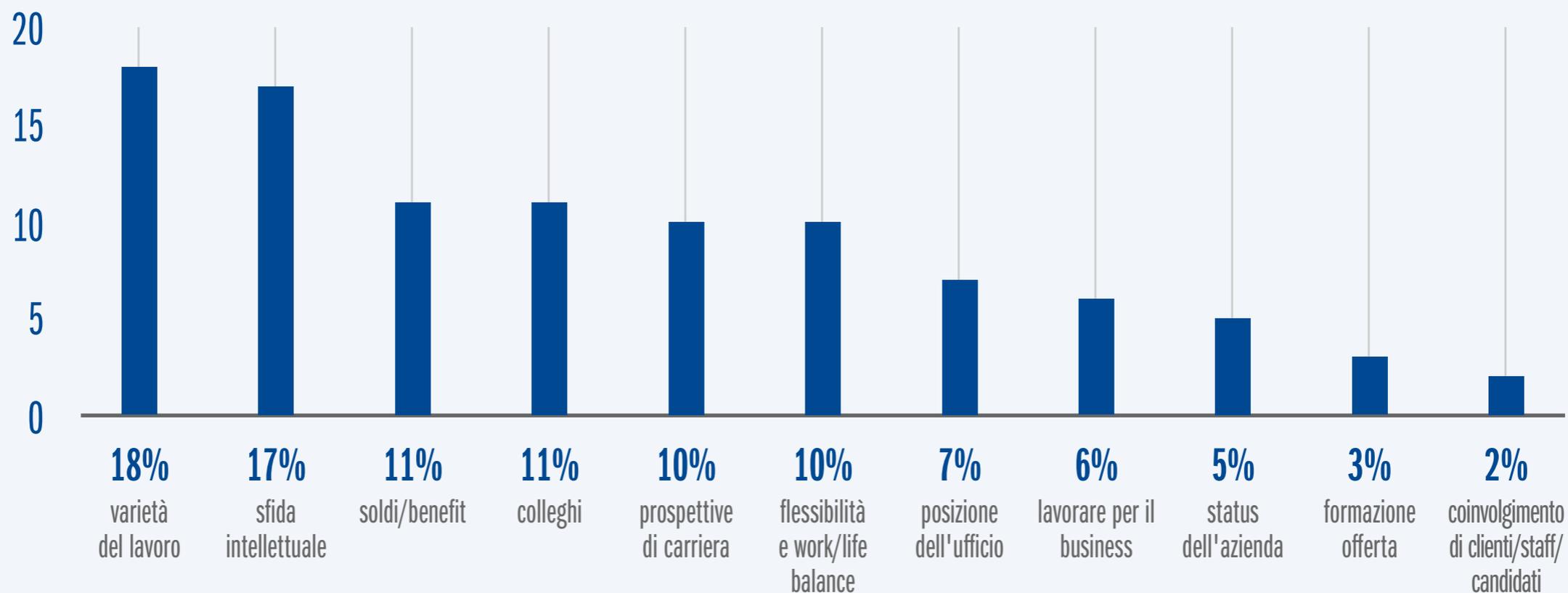
\*Panel in fase di completamento

house dà la possibilità di dare un taglio più concreto al lavoro e di seguire i progetti dall'inizio alla fine». Ma gli in house che hanno evidenziato questo aspetto della professione sono ancora pochi.

Come si spiega questo dato? Secondo Ravida «probabilmente c'entra il fatto che in Italia gli in house che davvero hanno un

ruolo di consulenti del business sono ancora la minoranza». Mentre secondo Rinaldi «molto può dipendere dall'ambiente e dal contesto di lavoro. In realtà nell'ultimo decennio il legale interno ha acquistato importanza e si è perciò avvicinato al business, diventando un elemento critico nel raggiungimento dei risultati dell'azienda. In questo sforzo, una parte rilevante spetta

## A COSA ATTRIBUISCI MAGGIOR VALORE NEL TUO LAVORO?



Fonte: Taylor Root & Aigi - Salary Guide 2016

al legale interessandosi agli aspetti di business e partecipando pro-attivamente alla definizione delle strategie aziendali ma sicuramente è essenziale anche che il business venga incontro al legale, riconoscendone il ruolo, condividendo e chiarendo gli aspetti operativi, coinvolgendolo nel proprio team e negli obiettivi da raggiungere».

Quinta caratteristica del lavoro in house più apprezzata è la possibilità di flessibilità e, più in generale, il buon livello di work life balance. Dalla *Salary Guide* risulta infatti che il 68% degli



intervistati ha dichiarato di essere felice e soddisfatto rispetto al proprio attuale livello di conciliazione tra vita personale e lavorativa. Mentre solo il 32% ha ammesso di non trovarlo adeguato. «Noi sentiamo molto scontento tra gli avvocati in genere - ma soprattutto tra quelli che lavorano negli studi – riguardo questa tematica. E tuttavia il work life balance è un elemento che sta acquisendo sempre maggiore importanza nella società attuale tanto da essere diventato uno dei motivi che determinano la decisione di alcuni liberi professionisti di passare in azienda», spiega Ravida.

Un'opinione condivisa anche da Rinaldi che racconta: «Nella mia esperienza il work balance, specie nei colloqui con chi - giovane avvocato o meno - voglia lasciare la libera professione, ha sicuramente rilevanza. Credo poi che la scelta sia dovuta sempre di più al desiderio di un lavoro professionalmente interessante e stimolante, retribuito in modo adeguato, con un minimo di stabilità e non ultimo che consenta di ritagliarsi spazio per altro al di là del lavoro».

### Aumentano i pentiti dalla libera professione

Nonostante gli studi legali abbiano ricominciato ad assumere dopo anni di crescita zero a causa della crisi economica, sono sempre di più i liberi professionisti che stanno prendendo in considerazione l'opzione di passare alla carriera in house. «Il numero – rivela Ravida - è in continuo aumento. Direi che più del 50% degli avvocati di studio con cui parliamo aspirano a spostarsi in azienda.

sono lieti di invitarLa al convegno

# L'ANTIFRODE ASSICURATIVA

Tutela delle Compagnie tra frodi esterne e infedeltà interne

Martedì 14 giugno 2016 • Ore 8,30 Palazzo Parigi • Corso di Porta Nuova, 1 • Milano

## Programma

8,30 Registrazione dei partecipanti e welcome coffee

9,00 Saluti di benvenuto

9,15 Introduzione

9,30 Prima sessione

- Le frodi esterne: meccanismi di difesa e depenalizzazione dei reati  
**Simone Chini**, Allianz
- Nuove forme di frode, tra contraffazioni e cyber risk  
**Paolo Tagliabue**, Marsh
- Il reato di frode assicurativa: problematiche sostanziali e processuali  
**Giuseppe Fornari**, Studio Legale Orlando e Fornari

10,30 Coffee-break

11,00 Seconda sessione

- Le criticità nella gestione delle infedeltà di agenti e dipendenti  
**Maurizio Ferraboschi**, Generali Italia
- Strategie preventive all'infedeltà interna: due diligence e internal audit  
**Fabrizio Santaloia**, EY
- Il contrasto alle infedeltà: gli strumenti giuslavoristici  
**Franco Toffoletto**, Studio Legale Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

12,30 Q&A

13,00 Light Lunch

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

E questo è dovuto in parte al ruolo sempre più importante che il legale in house sta acquisendo sul mercato, nelle aziende e di conseguenza agli occhi degli avvocati esterni. Altro fattore che spinge verso questo passaggio è sicuramente l'assenza di work life balance in tanti studi legali».

A influire su questa scelta è poi la maggior disponibilità di lavori come in house creata soprattutto dal recente fenomeno della compliance: «La compliance e la globalizzazione - commenta

## FASCE SALARIALI PER LIVELLO

Livello	Fasce salariali (€ ,000)*
Praticante	15-25
Junior	25-35
Associate (3-4+ anni PQE)	35-50
6-8+ anni PQE	50-85
8-10+ anni PQE	75-120
Senior associate o Counsel con 10+ anni di esperienza	120+

\*La retribuzione dei professionisti legali varia in base allo studio legale (nazionale o internazionale, boutique o studio di grandi dimensioni) o in base alla posizione.

Fonte: Taylor Root & Aigi - Salary Guide 2016

Rinaldi - negli ultimi anni hanno riportato l'attenzione sull'importanza del rispetto della legge e della gestione del rischio legale. Il ruolo dell'in house ne è uscito rafforzato ed è oggi riconosciuto come una delle funzioni critiche nel successo di un'azienda. Tutto questo rende la professione di sicuro interesse per i colleghi più giovani e un completamento della propria esperienza lavorativa per i più senior».

Questo nonostante gli avvocati di aziende private siano penalizzati dalla legge sulla professione forense che ne impedisce l'iscrizione all'albo e perfino all'elenco speciale. «Una modifica legislativa che superi questa discriminazione ingiustificata – continua il giurista d'impresa - consentirebbe di superare inutili e anacronistiche barriere e renderebbe il passaggio tra la professione interna ed esterna più semplice aumentando le esperienze e le competenze oltre a incrementare la flessibilità del mercato del lavoro». La tendenza evidenziata dalla *Salary Guide* va, infine, messa in relazione anche con una riorganizzazione più generale che stanno vivendo gli studi legali italiani (e stranieri) chiamati a fare i conti con un mercato che cambia e che non permette più di assorbire o di far avanzare lo stesso numero di avvocati del periodo pre crisi economica. Inoltre anche negli studi legali si sta assistendo a un generale calo dei salari collegato alla stretta imposta dalle aziende ai budget per i legali esterni. Si tratta di un fenomeno che secondo la ricerca è destinato a crescere. «In generale – si legge nella *Salary Guide* – gli stipendi nelle practice domestiche sono inferiori rispetto al Regno Unito o agli Stati Uniti di circa il 30%». 



Maurizio Delfino

# IL SENSO DI DELFINO per la compliance

Lo studio italoamericano, associato alla law firm Willkie Farr & Gallagher, crea una task force incentrata su questa specifica area di pratica e punta a svilupparla in ogni settore: dal commerciale al finanziario

**P**arola d'ordine: compliance. Lo studio Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher ha dato vita a una task force che ha l'obiettivo di coordinare le expertise dello studio in ambito societario, commerciale, finanziario, fiscale e contenzioso per declinarle sulle molteplici esigenze di una clientela che sempre più opera a livello internazionale.

Il concetto da cui parte la strategia dello studio guidato da **Maurizio Delfino** è molto chiaro: ogni legislazione, ogni normativa che viene introdotta in qualunque settore nelle diverse giurisdizioni del Globo, ormai, finisce con l'averne effetti di sistema transnazionali. Muoversi tra queste regole, gestire le norme, essere in linea con gli obblighi di legge diventa una priorità per qualunque operatore economico. Essere o meno *compliant*, oggi, significa essere o meno in grado di fare business.

«Noi», racconta a *MAG* Delfino, «abbiamo pensato di inserirci in questo scenario che vede in atto uno sforzo globale verso la legalità». Una mossa coerente con la linea strategica che lo studio Willkie Farr porta avanti a livello mondiale. Tanto che il rafforzamento della capacità d'azione della law firm sul fronte compliance è stato anche il driver di «alcuni dei lateral hire più

rilevanti messi a segno dallo studio negli ultimi tempi». Tra i più recenti, possiamo citare senz'altro quello di **David Mortlock**, appena arrivato nella sede di Washington della law firm dopo un'esperienza di sei anni alla Casa Bianca come consulente del presidente Usa, **Barack Obama**, in tema di sanzioni commerciali verso Iran, Russia, Cuba, Siria e Birmania.

«Le imprese italiane», dice a *MAG* **Gianluca Cattani**, partner referente della task force compliance di Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher, «hanno spesso timore di intrattenere rapporti commerciali con Paesi sottoposti a restrizioni, ma in realtà devono solo sapere quali scambi sono possibili con profitto rispettando le regole». Una cosa non banale se si pensa, per esempio, alle problematiche che possono incontrare i cosiddetti beni



Gianluca Cattani

**«Le imprese italiane, hanno spesso timore di intrattenere rapporti commerciali con Paesi sottoposti a restrizioni, ma in realtà devono solo sapere quali scambi sono possibili con profitto rispettando le regole»**



Maurizio Delfino

dual use (beni diffusamente presenti nell'offerta manifatturiera italiana) che possono essere utilizzati sia per usi civili sia per fini non convenzionali e che rappresentano circa il 2,5% dei beni in uscita dall'Ue. «Questi», spiega Cattani, «per essere esportati, devono essere autorizzati e le aziende italiane devono dotarsi delle

necessarie conoscenze per gestire con sicurezza e competitività la loro commercializzazione nonché la ricerca e lo sviluppo a essi correlati».

Insomma, per percorrere correttamente la strada dell'internazionalizzazione, le aziende devono dotarsi di funzioni di compliance interne o esterne capaci di agire su più fronti.

E ovviamente, tutte le realtà che non hanno le risorse o la possibilità di procedere in house alla gestione della compliance sono un target primario per gli studi legali specializzati in materia. Un'occasione per rendere «infungibile» l'offerta di una law firm su un mercato che, come si sa, vede una sovrabbondanza di player (spesso indistinti) in ambito legale.

«Puntare sulla compliance», aggiunge Cattani, «per le aziende significa non solo doversi adeguare a delle regole ma riuscire a intercettare opportunità di business». Un altro caso scuola è quello della finanza islamica. «In Italia», nota il socio **Fabrizio Petrucci**, altro componente della task force, «come è noto non ci sono ancora normative che parificano i prodotti della finanza islamica a quelli convenzionali. In attesa che queste (si spera presto) arrivino, però, ci sono cose che si possono fare». Lo studio, proprio in queste settimane, è al lavoro con un importante gruppo bancario nazionale per definire l'«ingegneria» legale di prodotti d'investimento che,

seppur regolati dalle norme attualmente vigenti nella nostra giurisdizione, possano comunque risultare *sharia compliant*. Detto questo, aggiunge Petrucci, resta fondamentale che lo Stato provveda quanto prima a una legge in merito: «Non farlo significherebbe 'alzare un muro', rendere più difficile l'integrazione e disincentivare gli investimenti in Italia da parte dei Paesi nei quali vige la finanza islamica».

Infine, il prossimo “fronte caldo” sul piano della compliance potrebbe aprirsi



Fabrizio Petrucci



Martin Pugsley

con il referendum sulla cosiddetta Brexit previsto per il 23 giugno nel Regno Unito. In quell'occasione gli inglesi saranno chiamati a votare l'eventuale uscita del Paese dall'Europa. «Qualora la popolazione inglese votasse davvero in questo senso», conclude **Martin Pugsley**, anche lui socio dello studio coinvolto nel progetto compliance, «dovremmo affrontare ingenti conseguenze che modificherebbero gli accordi esistenti in termini di transazioni finanziarie e libera circolazione di merci e persone. Senza contare, inoltre, le ipotetiche ripercussioni nei rapporti tra Unione europea e Usa» che renderanno quanto mai essenziale una bussola regolamentare per ogni operatore economico. 🇮🇹

## LO STUDIO IN CIFRE

# 40

Il numero di professionisti dello studio in Italia

# 9

I soci delle sedi di Milano e Roma

# 11

Il numero di collaboratori entrati nello studio nel 2015

# 14,2 MILIONI

Il valore del fatturato (stimato) dello studio in Italia nel 2015



di laura morelli

# LA CINA fa shopping di terreni stranieri per 18,5 miliardi

**D**ai pascoli in Australia ai vigneti in Francia, fino alle fattorie in Ucraina. Per soddisfare la forte domanda alimentare della popolazione e puntare sulla qualità dell'acqua, del terreno e dell'aria, il governo cinese ha iniziato a investire molto denaro ed energie nella ricerca di terreni coltivabili all'estero. Tra il 2010 e il 2014, stando ai dati del ministero dell'Agricoltura di Pechino, le acquisizioni che riguardano il settore agricolo all'estero hanno raggiunto un valore di 18,5 miliardi di dollari sborsati da 443 aziende cinesi, delle quali 278 private e 161 imprese insieme a soci stranieri.

Un business che si estende in tutto il mondo, in particolare negli Stati Uniti, in Australia e in Nuova Zelanda, mentre l'Europa, tolta l'Ucraina, è ancora poco presidiata.

Nel solo stato di Washington, ad esempio, ha riportato di recente l'*Nbc*, ci sono un milione di ettari di terreni agricoli demaniali, con tanto di impianti di irrigazione, in cui è possibile coltivare, fra le altre cose, grano, orzo, mais e soia.

Dall'altra parte del mondo, invece, il gruppo Pengxin di Shanghai ha creato nel 2012 un fondo da un miliardo di yuan (circa 135 milioni di euro) per comprare 16 allevamenti di mucche in Nuova Zelanda, per un totale di ottomila ettari, mentre di recente la stessa società ha



comprato la S. Kidman & Co, la più grande fattoria australiana con centomila chilometri quadrati di pascoli e un valore di 350 milioni di dollari australiani (circa 225 milioni di euro). Sempre cinesi, invece, sono gli interessati al gruppo australiano Seafarms, che per il suo allevamento di gamberi nel nordovest del Paese, dal valore di 1,45 miliardi, sta cercando nuovi investitori. In generale, stando ai dati del consiglio australiano di revisione per gli investimenti stranieri (Firb) riportati dal *Wall Street Journal*, la Cina è ormai il maggiore investitore nel settore agricolo dell'isola per un totale di 632 milioni di dollari. Oltre l'Australia, scrive il *Los Angeles Times*, molte aziende statali stanno guardando a investimenti in Africa, in particolare in Tanzania, Senegal e Zambia, mentre **Liu Jin**, presidente di un'azienda della provincia di Heilongjiang, gestisce 24 mila ettari di terreno nell'estremo est della Russia. 🇨🇳

# AVVOCATI E NOTAI

# insieme in Leading Law

Milano e Roma. Ma anche Lodi, Venezia e ovviamente Torino. Taglio del nastro per il network promosso dallo studio notarile Ganelli Insabella che punta ad avere una diffusione nazionale

**A**vvocati e notai in rete. Parte Leading Law. E sotto questa insegna prende forma il primo network italiano che mette assieme i professionisti appartenenti a queste due categorie. Il progetto, i lettori di *MAG* lo conoscono da tempo. Il notaio **Andrea Ganelli**, infatti, lo ha raccontato su queste pagine [nel numero 53](#) dello scorso febbraio.

Ora però, siamo passati dalla teoria ai fatti. E soprattutto ai nomi.

Lo scorso 27 maggio, sono stati resi noti i profili dei primi professionisti che aderiscono a questo network. A Milano c'è **Daniele Raynaud**, da poco messosi in proprio dopo aver lasciato lo studio a cui aveva dato vita assieme a **Gregorio Gitti**. A Roma, invece, si è unito a Leading Law l'avvocato **Roberto Borgogno**, noto penalista dello studio Coppi, che secondo quanto appurato da *MAG* ha aderito all'iniziativa promossa dal notaio torinese a titolo individuale.



Andrea Ganelli

Ma oltre alla presenza nella capitale politica e in quella finanziaria del Paese, Leading Law parte con un referente a Venezia, dove ha aderito al progetto lo studio Legale Vedova; a Lodi, con lo studio Gruppi e Mancinelli e ovviamente a Torino dove, oltre allo studio notarile Ganelli Insabella, hanno deciso di fare parte di Leading Law anche lo studio legale Antonucci e gli avvocati **Vittorio Corelli** e **Federica Raviolo**.

Il progetto, come ha raccontato lo stesso Ganelli a *MAG*, punta a mettere insieme professionisti con uno standard di livello qualitativo elevato che vogliono mettere in comune competenze e contatti, senza perdere però l'indipendenza. Si tratta di un punto fondamentale che sempre più si sta diffondendo nelle nuove iniziative professionali che si registrano in Italia.

Nel caso di Leading Law, poi, la scelta di mantenere ognuno la propria indipendenza è anche legata al fatto che ogni realtà aderente, notarile o forense che sia, continuerà ovviamente ad agire nel pieno e assoluto rispetto delle norme di legge e deontologiche che la riguardano.

**«Questa iniziativa è una proposta di efficienza al passo con i tempi»**

Detto questo, la decisione di mettersi in rete e agire in maniera coordinata, offrendo standard operativi e qualitativi di alto livello, consentirà ai professionisti che hanno scelto di far parte di questo progetto di dare vita a sinergie che altrimenti sarebbe stato più complesso attivare.

Ma il focus principale restano i clienti. Come dichiarato da Ganelli [nel numero 53 di \*MAG\*](#): «Il vantaggio è quello di offrire un servizio completo a minor prezzo. Molti atti che possono essere fatti solo davanti a un notaio richiedono anche l'assistenza di un avvocato e, spesso, anche di un commercialista. Il cliente è così costretto ad andare da tre professionisti diversi, perdendo tempo e soldi, visto che ognuno gli richiederà la sua quota senza pensare al costo totale della prestazione. Con Leading Law il cliente troverà, invece, in un unico studio tutte le figure professionali necessarie per quella pratica e pagherà meno la prestazione totale».

Altro vantaggio di questa formula è quello della “leggerezza della struttura”. L'organizzazione, infatti, non avrà una struttura di costi elevata. E questo, dice a *MAG* Daniele Raynaud, «consentirà a tutti i professionisti di essere massimamente dedicati alla cura dei clienti». «Questa iniziativa», aggiunge, «è una proposta di efficienza al passo con i tempi».

La rete di Leading Law non prevede un vincolo di esclusiva tra i suoi aderenti. Ma punta a far crescere il più possibile il numero dei componenti in modo da riuscire a coprire il maggior numero di aree di pratica con professionisti di grande reputazione. La rete potrà avere più membri anche nella stessa città, come già si è verificato a Torino. 🌐

# E-COMMERCE il destino del food passa dal web

Cresce il numero di utenti che comprano online. Ma la digitalizzazione delle aziende è lenta. Una sfida che anche le case vitinicole italiane devono cogliere per non essere tagliate fuori dal mercato



La vittoria di *Eataly.net* come miglior sito di commercio elettronico in Italia al Netcomm e-commerce award 2016 ha acceso i riflettori su una questione fondamentale per il business delle nostre aziende, in particolare quelle del comparto agroalimentare: la presenza online.

Secondo i dati dell'Osservatorio e-commerce B2c Netcomm Politecnico di Milano, il valore degli acquisti su internet degli italiani raggiungerà nel 2016 i 19,3 miliardi di euro (il doppio rispetto al 2011) con un incremento del 17% sul 2015, pari a oltre 2,7 miliardi di euro.

Le previsioni per il 2016 rivelano una crescita dei settori che hanno trainato l'e-commerce fino a oggi: turismo (+11%), informatica-elettronica (+22%) e abbigliamento (+25%), ma anche l'editoria (+16%).

Rilevante l'apporto dei settori simbolo del Made in Italy che, pur considerati ancora emergenti per la vendita online, stanno registrando le crescite più alte: il food&grocery otterrà un incremento del 29% e supererà di poco quota 530 milioni di euro mentre l'arredamento&home living crescerà del 39% sfiorando i 570 milioni di euro. Complessivamente la penetrazione dell'e-commerce nel 2016 raggiungerà il 5% delle vendite al dettaglio.

### La forza del Made in Italy si può sfruttare meglio

Ottime prospettive dunque? Non proprio, perché mentre gli utenti italiani che comprano sul web sono raddoppiati,

passando da 9 a oltre 18 milioni, le imprese non si sono digitalizzate con lo stesso ritmo.

In Italia sono state censite appena 40 mila aziende che vendono online, contro le 800 mila a livello europeo, di cui 200 mila solo in Francia. Il commercio elettronico in Europa genera il 13,6% del fatturato delle aziende, mentre in Italia solo il 5%.

«Le aziende italiane devono essere sempre più presenti online e devono capire come il "fare e-commerce" sia davvero vitale per la loro sopravvivenza, soprattutto laddove la forza del brand Made in Italy è più rilevante, come nei settori moda, arredamento e alimentare», afferma **Roberto Liscia**, presidente di Netcomm. Nel 2015 diverse imprese tradizionali hanno attivato un sito di e-commerce o sono andate online attraverso i marketplace (Amazon, eBay, ePrice) che favoriscono il business elettronico oltreconfine. Ma i numeri dicono che in Italia ci sono ancora ampi margini di miglioramento, in particolare nel settore del food&beverage che rappresenta una delle nostre eccellenze.



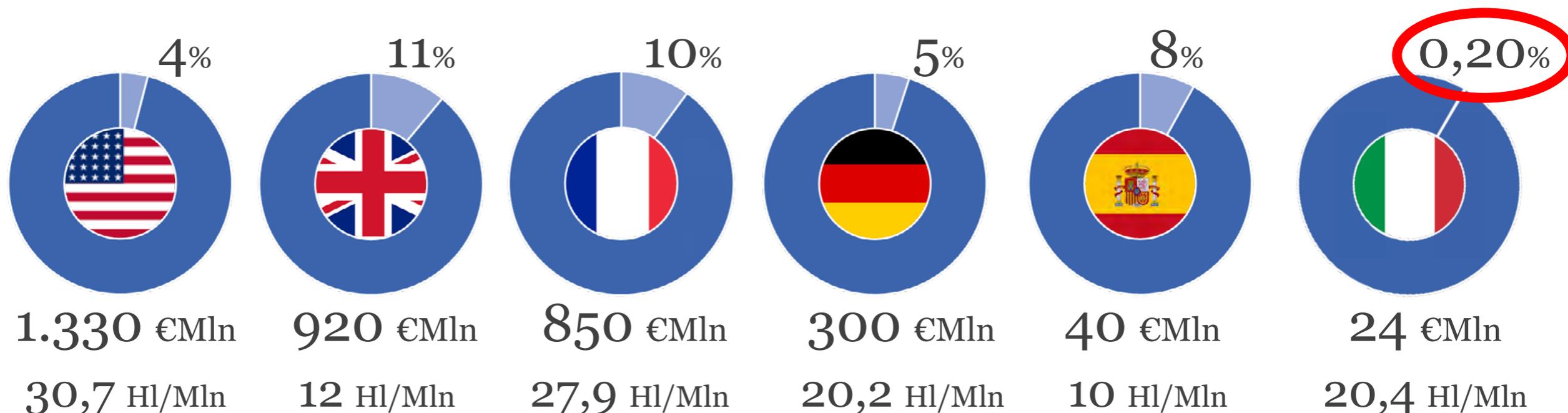
Roberto Liscia

### Giro d'affari da 200 milioni per il mondo del vino

Secondo i dati presentati dalla piattaforma di ricerca FoodFwd

## UNO SGUARDO DI DETTAGLIO

Valore e-commerce, penetrazione online/retail, consumi totali



2015 | KEDGE BUSINESS SCHOOL, THEDRINKBUSINESS, WINE-SEARCHER, FB101, EMARKETSERVICES, WINESANDVINES

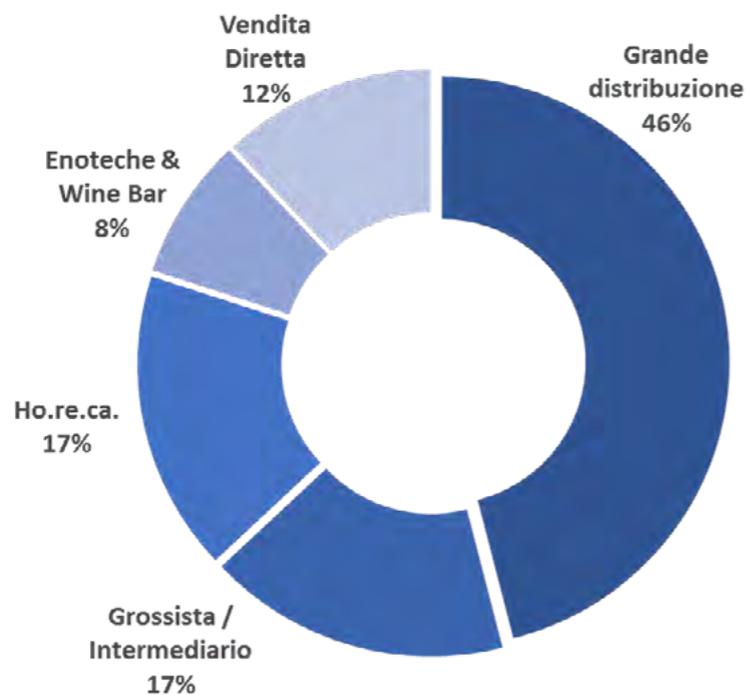
nell'ambito di Seeds&Chips, solo il 12% della spesa pubblicitaria delle aziende del settore è destinata al canale online. Il digitale, però, è sempre più strategico per costruire relazioni tra imprese e consumatori. Lo dimostra la recente mossa di LVenture Group, holding di partecipazioni quotata sul Mercato telematico azionario (Mta) di Borsa Italiana, che ha annunciato un co-investimento per un valore complessivo di circa 800 mila euro in wine0wine, startup che vende attraverso un portale e-commerce vini

di qualità di piccoli produttori italiani selezionati da un team di esperti. È proprio il mondo del vino italiano quello con le maggiori potenzialità ancora inesprese. Le previsioni elaborate congiuntamente da Svinando Wine Club, 2i3T - incubatore di imprese e per il trasferimento tecnologico dell'Università di Torino, Club degli investitori e Piuvino.it enoteca online dimostrano che entro cinque anni il commercio elettronico del vino si svilupperà fino a raggiungere un giro d'affari annuo

## DOVE SI COMPRA IL VINO IN ITALIA?

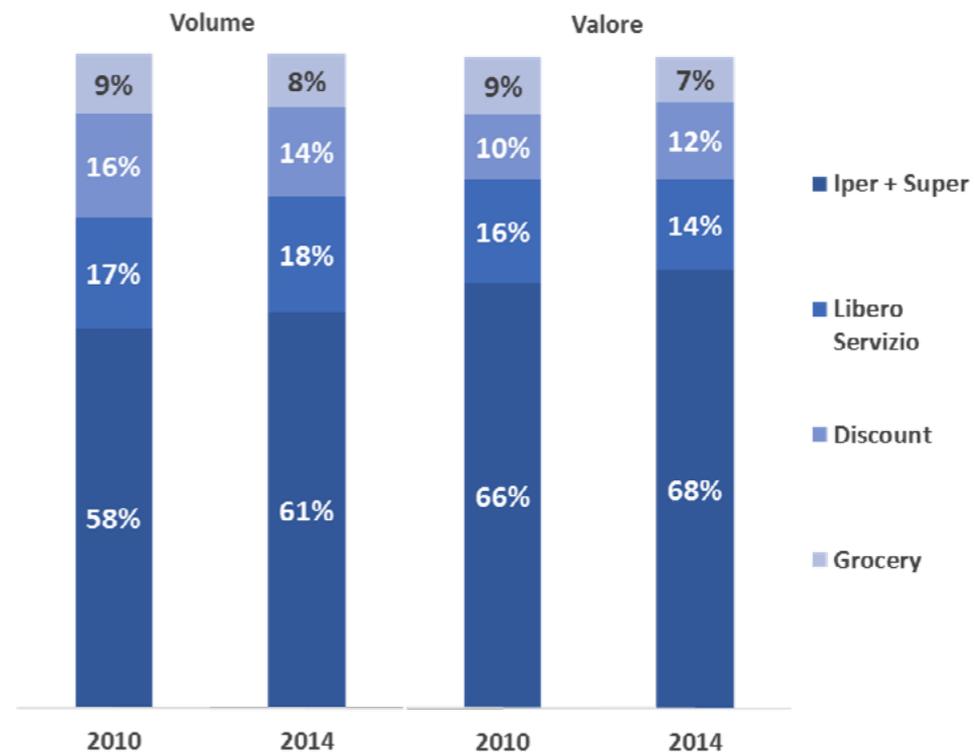
Canali di vendita a confronto

VENDITA VINO PER CANALE (%) 2014



2015 | INUMERIDELVINO, MEDIOBANCA

VENDITE OFFTRADE PER CANALE (%) 2014



2015 | WINEINTELLIGENCE, PROWEIN, FEDERVINI

di 200 milioni di euro (un balzo rispetto ai 24 milioni del 2015, lo 0,2% del mercato totale del vino) ma al momento le vendite sul web non sono ancora decollate.

Una delle principali cause è la bassa penetrazione di internet in Italia (59% contro la media europea del 77%). Nel settore specifico del vino c'è poi un problema di scarsa conoscenza dei canali online da parte dei produttori. Secondo la ricerca i siti web della maggior

parte delle aziende vitivinicole non sono interattivi, hanno contenuti prevalentemente informativi, non si avvalgono dell'e-commerce né degli strumenti social per coinvolgere il consumatore.

### Poche aziende fanno direttamente e-commerce

Ma con la riduzione dei consumi e lo spostamento dell'attenzione



Massimo Moriconi

verso prodotti di qualità, saranno sempre di più gli imprenditori interessati a introdurre nuove strategie di presenza online, non solo come canale di vendita diretta ma anche come strumento di comunicazione e branding. Qualcuno si sta già muovendo in questa direzione, come dimostra una ricerca condotta da FleishmanHillard, che ha analizzato nel mese di aprile

2016 le attività online delle prime 26 aziende vinicole italiane per fatturato secondo l'ultima indagine Mediobanca.

Nell'ultimo anno un'impresa vinicola su tre (33%) ha migliorato il proprio sito web e diventano più frequenti gli aggiornamenti dei canali YouTube (+10%). Ma se crescono l'attività social e i video, l'e-commerce proprietario è ancora utilizzato da pochi (due su 26, come nel 2015) e Wikipedia, spesso tra i primi risultati offerti ai navigatori dai motori di ricerca, risulta ancora scarsamente utilizzata, solo da tre aziende su 26.

Per l'edizione 2016 nella classifica sul "gusto digitale del vino italiano" si conferma sul gradino più alto l'azienda vitivinicola Compagnia De' Frescobaldi, seguita da Mezzacorona che raggiunge la seconda posizione (e ha lanciato il primo "wine flagship store" italiano su Alibaba), terza Masi Agricola mentre Antinori è quarta. «Sono in costante aumento - spiega **Massimo Moriconi**, di FleishmanHillard Italia - le indicazioni da parte delle aziende vinicole circa enoteche e percorsi di degustazione consigliati, vale

a dire momenti e luoghi capaci di massimizzare l'incontro tra brand e consumatori. Impegno che controbilancia uno scenario e-commerce caratterizzato invece da pochissime aziende che se ne occupano direttamente e da molti intermediari».



Jack Ma

### Alibaba, l'occasione da non perdere

Il vino resta il prodotto più esportato dell'agroalimentare italiano, con un giro d'affari all'estero di 5,7 miliardi, merito soprattutto del mercato Usa (dove il 32% del vino importato è Made in Italy) e del vero e proprio boom del Prosecco. Serve però un cambio di passo sul fronte dell'online, come ha sollecitato il fondatore di Alibaba **Jack Ma** nel corso dell'ultima edizione di Vinitaly: «Dovete crederci, non avere paura di internet e dell'e-commerce», ha detto rivolto ai produttori. «Dovete imparare a vendere bene e meglio, altrimenti le potenzialità che non coglierete voi le coglieranno altri». La Francia, per esempio, ha una quota di vino in Cina pari al 55%, mentre l'Italia è ancora ferma al 5%.

La prospettiva di una partnership tra il Made in Italy e il più grande gruppo al mondo nel campo del commercio elettronico fa gola a molti. Ma per aprire la porta dell'enorme mercato cinese la parola chiave è una sola: e-commerce. E va imparata in fretta. 📺



# TUTTI I NUMERI del Panino Giusto

L'azienda apre nuovi locali negli Stati Uniti e in Asia. Con un fatturato da oltre 30 milioni. L'amministratore delegato Civita punta sulla formazione del personale per continuare a crescere



nerd della Silicon Valley, che anche durante la pausa stanno davanti al computer, avranno presto un nuovo pranzo di qualità tutto italiano. A Cupertino, dove c'è l'headquarter di Apple, entro settembre sbarcherà Panino Giusto con una sede di 140 metri quadrati destinata ad accogliere la clientela giovane e frettolosa delle aziende hi-tech.

L'apertura si inserisce nell'ambizioso progetto espansivo dell'impresa nata con un piccolo negozio a Milano nel 1979, che ora prevede di lanciare nuovi locali a Roma, Londra e Hong Kong.

Oggi Panino Giusto ha 350 addetti e 26 punti vendita (20 in Italia, due a Tokyo, uno a Hong Kong, uno a Yokohama, uno nella city di Londra e quello di Cupertino) e conta di aprirne altri nel 2016.

L'azienda nel 2015 ha fatturato 31,5 milioni di euro: il 65% da locali a gestione diretta e il 35% da quelli affiliati.



Elena Riva e Antonio Civita



## Nuove aperture da Londra a Hong Kong

La prospettiva dichiarata per il quinquennio 2016-2020 è quella di replicare a Londra il modello di Milano (dove Panino Giusto è presente con 13 locali nei quartieri principali), di consolidare i mercati in Italia e Asia con nuove aperture, di entrare nel mercato statunitense e di valutare operazioni in Germania e Medio Oriente.

La valorizzazione a livello globale del panino come icona dell'eccellenza alimentare del Made in Italy è il cardine della filosofia di **Antonio Civita**, amministratore delegato dal 2010, che insieme alla moglie e socia **Elena Riva** ha rilanciato l'impresa negli ultimi anni puntando su una forte riorganizzazione manageriale interna.

Dopo aver gestito in affiliazione 15 locali nell'arco di sei anni, Civita e Riva hanno rilevato l'intera impresa, portandola a fine 2015 all'ingresso nel network Elite di Borsa italiana.

## L'importanza della formazione del personale

Una delle leve strategiche di Panino Giusto è il capitale umano: per questo nel 2011 Civita ha creato a Milano l'Accademia del Panino Italiano, che punta sul recruiting e sulla formazione di tutti i dipendenti.

Gli apprendisti provengono da istituti alberghieri e coi più promettenti si stabilisce un percorso di carriera attraverso corsi ad hoc, dall'inglese all'analisi sensoriale.

Nella sede visitata da *MAG* ci sono sale espositive,

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

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

aule per seminari e convegni tenuti dagli store manager, una cucina-laboratorio a vista e persino una biblioteca curata dal professor **Alberto Capatti**, storico della gastronomia italiana. Inoltre, attraverso un'apposita piattaforma di e-learning nata nel 2016, ogni addetto (anche quelli stranieri) ha un profilo su cui vengono registrati i risultati dei test sostenuti dopo una fase di studio personalizzata. Panino Giusto ha anche stretto un accordo con l'Università Liuc di Castellanza che ha consentito di istituire, nell'ambito della facoltà di economia e management, il corso di laurea magistrale "Made in Italy, entrepreneurship e management" per creare professionisti nell'ambito della ristorazione *fast casual*, destinati a diventare i futuri store manager dell'azienda.



### Piano di consegna di panini negli uffici

Panino Giusto focalizza l'attenzione sullo stile italiano di tutta l'offerta (dagli ingredienti ai fornitori fino al design dei locali) e sulla razionalizzazione delle operations per assicurare la replicabilità del prodotto in ogni location.

I fornitori principali di cibo sono Tanara per il prosciutto, Cabanon per i vini, Cerutti per l'olio, Bollani per il pane. Altri ingredienti come roastbeef e salmone vengono cotti

internamente all'azienda che produce anche i dolci. Inoltre, come hanno spiegato a **MAG Ludovica Amat** dell'ufficio stampa e la responsabile marketing

**Alessandra Sala**, Panino Giusto collabora con JustEat per il food delivery e recentemente ha attivato un proprio piano di local marketing per promuovere la consegna dei panini negli uffici delle aziende.

L'impresa (seguita per gli aspetti legali dallo studio Chiaravalli) vanta infine collaborazioni con alcuni chef, **Claudio Sadler** su tutti, mentre il maggior indiziato per il prossimo 'panino stellato' è **Davide Oldani**.

Ma anche i grandi nomi della cucina, una volta varcata la porta di Panino Giusto, devono rispettare tre regole: utilizzare prodotti di alta qualità, preparare il panino al momento (espresso) e utilizzare il *know how* italiano capace di creare un equilibrio unico di colori, ingredienti e sapori. 🍷



# MILANO, BERGAMO, TOSCANA

## Enrico Bartolini si fa in tre



Enrico Bartolini



Il ristorante al Mudec.

Il bistrot Casual.

E la gestione de L'Andana  
in Maremma. Lo chef  
stellato racconta a *MAG*  
il suo nuovo piano  
imprenditoriale  
e i suoi investimenti

**A**rte, business e cucina hanno finalmente trovato il loro punto d'incontro. È successo al terzo piano del Museo delle culture di Milano (Mudec) dove **Enrico Bartolini** ha inaugurato ad aprile il suo nuovo ristorante.

Lo chef classe 1979, due stelle Michelin al Devero di Cavenago Brianza, ha iniziato questa nuova avventura da protagonista nella zona più creativa del capoluogo lombardo, in via Tortona, cuore del distretto del design.

Non solo: quasi in contemporanea Bartolini ha aperto il bistro Casual a Bergamo alta (dove vivono la moglie e i figli) e ha preso il testimone da un certo **Alain Ducasse** per la gestione del ristorante La Villa e della Trattoria Toscana a L'Andana resort di Castiglione della Pescaia, in Maremma. Un triplice impegno con tre modelli diversi, adatti a tutti i gusti e (quasi) tutte le tasche.

### Lo stile «contemporary classic» al museo

Da Pescaia, in provincia di Pistoia, Bartolini ne ha fatta di strada, affinando le sue tecniche tra Londra, Parigi, Berlino e di nuovo in Italia, prima alla Montecchia di Selvazzano e poi alle Calandre di Rubano, 'feudi' degli Alajmo.

Quindi ha espresso il suo potenziale al ristorante Le Robinie nell'Oltrepò Pavese e al Devero, dove ha conquistato le due stelle Michelin. Ora porta la sua cucina «contemporary classic», che



unisce tradizione e creatività, in centro a Milano. Con lo chef c'è la brigata che lo ha già affiancato al Devero: il sous **Remo Capitano**, il direttore di sala e sommelier **Sebastien Ferrara** e il pasticcere **Antonio Maresca**.

Al Mudec Bartolini cura anche il bar bistro (90 coperti, dalla prima colazione all'aperitivo) ma è al flag restaurant al terzo piano che sfoggia tutta la sua classe, dall'eleganza dell'arredamento bianco con sottili linee dorate alle lampade che illuminano i 10 tavoli della sala, fino ai suoi piatti. Qui **MAG** ha incontrato lo chef per parlare della sua svolta imprenditoriale.

### Qual è la logica di un investimento su tre piazze così diverse come Milano, Bergamo e Castiglione della Pescaia?

Lo stile è uno, il metodo di esecuzione cambia. A Bergamo ci sono tante persone che hanno un grosso potenziale di spesa ma amano essere rassicurate da una fascia di prezzo che non è quella del ristorante da due stelle



# foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mondo food



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

Michelin. Per esempio, se una persona vuole cenare con 45 euro propongo un menù apposito in cui si trova equilibrio tra prezzo, qualità e servizio. Un discorso diverso è quello di Milano, una città desiderosa di alta qualità e costante professionalità.

### Come gestirà i tre locali lontani tra loro?

Prima di lanciarmi in queste avventure ho individuato il resident chef, il direttore di sala e il sommelier per ogni attività, che deve avere il suo stile unico. Per me è importante condividere con le persone un'idea di cucina e un sentimento attraverso le nostre conoscenze manageriali.

### Chi sono i suoi soci?

Sono solo io. La società madre è la Enrico Bartolini srl, al cui interno ci sono le più piccole B.Lab (che segue il progetto in Toscana), San Vigilio Food (per l'attività di Bergamo) e Be Contemporary (attività di consulenza e lavori all'estero). Non ho finanziatori esterni.

### Quanto sta investendo?

Per il ristorante al Mudec e per l'Andana

**«A Pavia ho iniziato con poche risorse, in un territorio difficilissimo a livello commerciale.**

**Poi mi sono trasferito in affitto a Cavenago, dove da piccolo imprenditore ho ottimizzato le risorse e ho dato sostenibilità in un luogo più facile da frequentare dal punto di vista logistico, conquistando due stelle Michelin e facendomi conoscere»**



ho speso tra 1 e 2 milioni di euro ciascuno. Casual a Bergamo è costato più di mezzo milione tra l'avviamento e l'affitto.

### Obiettivi di bilancio?

Il break even annuo minimo che mi aspetto solo da Milano è di oltre 2,5 milioni.

### Quali sono gli studi legali che la seguono?

Principalmente l'avvocata **Sara Luppi** dello studio Luppi e Mejore. Per altre vicende c'è lo studio Lombardi Molinari Segni.

### Che progetti ha all'estero?

Collaboro con ristoranti a Dubai, Abu Dhabi, Hong Kong e Shanghai mettendo a disposizione le mie competenze.

### Ha in programma aperture in quei Paesi?

In futuro chissà, ma al momento i manager locali possono farmi



*la Collina dei Ciliegi*®

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

[info@lacollinadeiciliegi.it](mailto:info@lacollinadeiciliegi.it)

 La Collina dei Ciliegi

 La Collina dei Ciliegi

 laCollinadeiCiliegi.it

 @CollinaCiliegi

 La Collina dei Ciliegi Srl



fare molto più business se io partecipo ai loro progetti come consulente a distanza.

### Com'è cambiata la sua figura nel corso degli anni?

A Pavia ho iniziato con poche risorse, in un territorio difficilissimo a livello commerciale. Poi mi sono trasferito in affitto a Cavenago, dove da piccolo imprenditore ho ottimizzato le risorse e ho dato sostenibilità in un luogo più facile da frequentare dal punto di vista logistico, conquistando due stelle Michelin e facendomi conoscere.

### Nel frattempo ha viaggiato...

Sì, ho fatto molte esperienze all'estero tra catene alberghiere e imprese, con una media di 10 viaggi l'anno durante l'esperienza a Cavenago. Dopo sei anni si è chiuso il rapporto col Devero, che mi ha dato disdetta di affitto. Così ho iniziato la nuova attività.

### Come vede il futuro del settore?

In questo momento il mondo della comunicazione e del marketing parlano molto di ristorazione. Ci sono tanti



businessmen più coinvolti nel settore rispetto al passato. E probabilmente anche rispetto al futuro.

### In che senso?

Anche se l'economia del nostro Paese continuerà a essere trainata dal buon cibo, a lungo termine il mercato diventerà saturo e qualcuno in meno sarà incoraggiato a fare gastronomia.

### Perché?

Oggi servono sempre più competenze specifiche e professionalità, non basta fare la scuola alberghiera. Bisogna avere gli strumenti per convincere gli ospiti a frequentare il locale, bisogna conoscere le regole del mercato, avere una programmazione efficace e (più importante di tutti) una squadra ben organizzata. La ristorazione è dura, non è un lavoro per tutti.

### Lei intanto punta alla terza stella?

Punto a essere soddisfatto, al di là del fatturato, per far meglio quello che ho fatto finora.

### Altri piani futuri?

Sto lavorando a un progetto legato al mondo della pasta, ma questa è un'altra storia. 🍝



Da sinistra: Dario Caleffi, Paolo Anselmo, Angelo Bonissoni, Luca Canepa, Marco Nannini e Francesco Magagnini

## BAN-UP dall'incubatore all'aggregatore di startup

Promotori dell'iniziativa sono i soci Paolo Anselmo, Dario Caleffi, Luca Canepa e lo studio legale e tributario Cba. Il progetto punta a connettere imprese e fornitori di soluzioni

**F**ar incontrare domanda e offerta: la domanda di idee nuove che viene dalle aziende e l'offerta di soluzione innovative che nasce nelle startup. Due attori della stessa filiera e che tuttavia, in Italia, faticano a incontrarsi. Costruire attorno alle idee un'impresa è, infatti, un cammino lungo e complicato. Talmente complicato che spesso persino le idee di successo finiscono per perdersi per strada.

È questo lo scenario che ha portato alla nascita di Ban-up. Promotori dell'iniziativa sono i soci **Paolo Anselmo, Dario Caleffi, Luca Canepa** e lo studio legale e tributario Cba guidato da **Angelo Bonissoni**. Professionisti che uniscono competenze manageriali, imprenditoriali, legali e fiscali che intendono mettere a disposizione degli imprenditori di domani affiancandoli però in un modo inedito.

## L'OBIETTIVO

Ban-up mira infatti a essere non un semplice incubatore ma piuttosto un aggregatore in grado di collegare startup e imprese, creando un circolo virtuoso dell'innovazione che consenta alle aziende di aprirsi al nuovo e alle startup di trovare investitori realmente interessati alle loro idee e ai loro prodotti.

«Fin da quando il mercato domestico si è aperto al fenomeno delle startup ha mostrato subito una debolezza che ne ha condizionato lo sviluppo: la mancanza di un approccio di sistema che riuscisse a supportare le idee anche nella fase cruciale dell'execution», rivela Caleffi, business angel che da anni si occupa di innovazione in Svizzera e che in Ban-up seguirà i rapporti con le startup.

Tanto nel nostro Paese quanto nel resto d'Europa è infatti accaduto che molte startup, anche di valore, finissero alla

deriva, senza una collocazione precisa, dopo che l'incubatore di turno aveva finito la sua funzione. Una situazione che secondo Caleffi si è creata perché negli ultimi cinque anni, a causa della crisi economica e della mancanza di possibilità di impiego, c'è stata una corsa generalizzata verso il mondo delle startup da parte di soggetti impreparati a fare impresa.

«Molti neolaureati disoccupati – continua - hanno pensato che fare una startup fosse l'unico modo per trovare un lavoro, tralasciando però il fatto che bisogna prima di tutto diventare degli imprenditori. Inoltre, a far arrancare la diffusione nel nostro Paese di questo modello è stato anche il fatto che, complice l'impreparazione degli aspiranti startupper, molti sedicenti incubatori hanno sfruttato questo fenomeno più che altro per affittare locali o per rilevare quote delle stesse startup bloccando così i possibili investimenti dei fondi».



Luca Canepa

• • • • •

**«Le imprese, soprattutto se mature, vivono il problema di non riuscire a fare innovazione e ricerca in maniera seria a causa della ristrettezza crescente dei loro bilanci. Ma senza questo elemento non si può andare molto lontano»**



inhouse community



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

## LA DOMANDA

Eppure nessuno più delle aziende italiane - ed europee in generale – avrebbe bisogno dell'innovazione di cui sono portatrici le startup. «Le imprese, soprattutto se mature, vivono il problema di non riuscire a fare innovazione e ricerca in maniera seria a causa della ristrettezza crescente dei loro bilanci. Ma senza questo elemento non si può andare molto lontano», spiega Luca Canepa, un passato da business angel e la delega alla gestione operativa interna ed esterna, partnership e gestione commerciale e strategica.

Ed è questo il motivo per il quale i soci di Ban-up sono soprattutto imprenditori e società che puntano a mettere a disposizione delle startup sia conoscenze e relazioni, sia i loro bisogni. «Solo partendo dai reali bisogni del mercato e delle aziende - continua Canepa - si può riuscire a creare delle startup di successo, in grado di durare oltre l'entusiasmo del momento e, soprattutto, arrivare a incontrare potenziali investitori». Investitori che, nelle intenzioni dei soci fondatori, possono essere sia fondi di private equity, sia le molte pmi che costituiscono la vera ossatura del mercato italiano. «La nostra idea – continua - è quella di portare l'innovazione delle startup anche nell'industria italiana privata, quella che fa capo a una famiglia o a un singolo imprenditore. Ban-up vuole mettere in contatto queste realtà con le startup per favorire collaborazioni e sinergie». Se infatti le grandi multinazionali hanno la forza e le risorse per percorrere da sole la strada dell'open innovation, altrettanto non riescono a fare le pmi. Il loro problema è l'impossibilità di sostenere i costi fissi di un



dipartimento innovazione anche se ne avrebbero bisogno per vincere la gara dell'esportazione.

## LA TUTELA

«I punti deboli delle startup sono spesso legati a tematiche legali e fiscali», aggiunge Angelo Bonisconi, fondatore e socio dello studio legale e tributario Cba. Per questo motivo Ban-up si propone di offrire anche servizi di consulenza ai nuovi imprenditori attraverso un team ad hoc composto dai vari soci sulla base delle competenze di cui quella startup può avere bisogno. «In questo senso la partnership con Cba è strategia – continua Bonisconi – perché consente di dare alle startup non un sostegno una tantum ma di seguirle in maniera stabile per evitare che piccole difficoltà diventino grandi problemi».



Angelo Bonisconi

• • • • •

**«L'investimento avviene sulla piattaforma digitale, riconosciuta dalla Banca d'Italia, di Epic Sim, una società di intermediazione che organizza una private investment community dove investitori professionali possono accedere a opportunità di finanziare progetti di sviluppo proposti da pmi e startup italiane. Questa gestione garantisce il massimo della trasparenza e della compliance normativa»**

• • • • •

E tra le difficoltà che più delle altre mettono alla prova le neonate realtà ci sono spesso aspetti legati all'attività di protezione della proprietà intellettuale, alla costituzione della società, ai contratti, fino alla definizione di accordi con partner strategici come fondi e aziende. «Sono queste infatti – spiega il professionista – alcune delle fasi più delicate nella vita di una startup. E il nostro compito è quello di affiancare i neo imprenditori e aiutarli a comprendere qual è la soluzione migliore per il loro business, oltre che fornirgli alcune nozioni fiscali e legali per muoversi sul mercato con più consapevolezza e meno rischi».

Ma avere come socio fondatore uno studio legale e tributario

aiuta anche a garantire il rispetto della legalità e della compliance dell'intero progetto. In questo senso va anche la scelta di affidarsi a una partnership con Epic Sim per la gestione della parte di investimento, tenendola così separata da quella di advisory: «L'investimento avviene sulla piattaforma digitale, riconosciuta dalla Banca d'Italia, di Epic Sim, una società di intermediazione che organizza una private investment community dove investitori professionali possono accedere a opportunità di finanziare progetti di sviluppo proposti da pmi e startup italiane. Questa gestione garantisce il massimo della trasparenza e della compliance normativa». 🏛️



## CHI L'HA VISTO

# o delle pari opportunità in Italia

di Silvia Pasqualotto

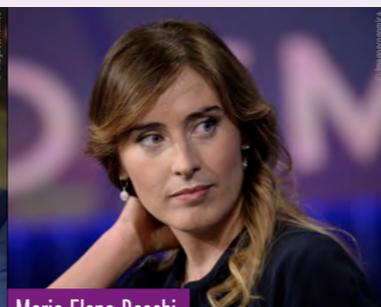
**G**iovedì 10 maggio, **Matteo Renzi** ha annunciato che «**Maria Elena Boschi** assume le deleghe sulle pari opportunità e le azioni internazionali». La nomina è arrivata dopo oltre due anni di vuoto. Dall'inizio del governo Renzi (il 22 febbraio 2014) fino a oggi questa responsabilità non era, infatti, stata delegata a nessuno.

Il motivo? Sconosciuto. Possiamo però ipotizzare che non sia da ricondurre all'ottimo livello raggiunto dall'Italia in questo ambito. Secondo i dati sui differenziali di genere del 2015 del *Global gender gap index*, il nostro Paese non ha fatto alcun progresso nella partecipazione al mercato del lavoro e nei differenziali salariali.

Per questo motivo è sembrato strano che il governo Renzi abbia deciso di lasciare vuota questa “poltrona” a differenza di quanto avevano fatto i suoi predecessori. In passato, infatti, c'era persino un ministero dedicato alle pari opportunità, mentre durante il governo Letta la delega era stata unita a quella dello sport e delle politiche giovanili.



Matteo Renzi



Maria Elena Boschi



Laura Linda Sabbadini

Affidare l'incarico alla ministra Boschi è un primo passo avanti e un'opportunità per rimettere al centro dell'agenda politica questo tema. Tuttavia, c'è un “però”. Il “però” che si nasconde dietro la scelta di assegnare a una ministra fin troppo occupata – basti pensare all'imminente referendum costituzionale - un tema che avrebbe bisogno di tempo e cura, soprattutto dopo questa vacatio prolungata.

Inoltre, come ha fatto notare **Laura Linda Sabbadini** (la dirigente dell'Istat recentemente estromessa e pioniera a livello europeo nelle statistiche di genere), ciò che determina il cambiamento nella vita delle donne è la loro partecipazione all'economia. È dal lavoro perciò che bisognerebbe partire visto che da molti anni, come testimoniano le statistiche, l'occupazione femminile non è una priorità del nostro Paese.

Perché affidare quindi la delega a chi di lavoro non si occupa? Forse per rivitalizzare il bellissimo e inapplicato articolo 3 della Costituzione?

Quello che dice che “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso (...). È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli (...) all'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”. Ai posteri l'ardua sentenza... 🍷

# ANCHE IL CIRCOLO DIVENTA 2.0

Design, inclusività e comunicazione. Viaggio all'interno della Clubhouse di Copernico nell'ex Teatro delle Erbe a Milano



**D**imentichiamoci i vecchi “salotti” con gentiluomini in papillon e abito scuro, intenti a fumare sigari o a sorseggiare drink mentre discutono di politica o di economia. Scordiamoci i palazzi del '500, le sale illuminate dalla luce del pavimento in

marmo bianco, coi divani di velluto e gli arazzi appesi alle pareti. E togliamoci dalla testa anche l'esclusività che spesso caratterizza questi luoghi, adatti (e aperti) a pochi. Oggi il “club” è cambiato. E sta iniziando a seguire le regole che scandiscono il mondo del lavoro e la società

contemporanea: velocità, rete, flessibilità e comunicazione. Ma l'incontro, il network, restano centrali, perché «sono le relazioni e le prossimità che fanno accadere il business», afferma **Jacopo Muzina**, responsabile del business development & strategic partnerships di Copernico. La società, fondata nel 2015



Jacopo Muzina

da **Piero Martani**, mette a disposizione dei professionisti del Paese un network di spazi di lavoro e di coworking fatti da uffici, sale riunioni, caffè, ristoranti e sale lettura in cui lavorare, sviluppare il proprio business e conoscere nuove persone. Trasportata da questa evoluzione del concetto di lavoro, più flessibile e informale, Copernico ha dato vita, in collaborazione con professionisti di rilievo come **Alessandra Perrazzelli**, country manager di Barclays, a

Clubhouse Brera, un "circolo 2.0" che unisce gli spazi pensati dal gruppo con un nuovo concetto di associazione di professionisti: la membership è riservata a 500 personalità italiane e straniere di alto profilo (250 uomini e 250 donne), appartenenti a diversi settori economici e produttivi ma accomunati dalla voglia di avere uno spazio condiviso in cui lavorare e «stare bene insieme», sottolinea Muzina. Clubhouse, che sarà anche il primo club in Italia aperto alle donne ([si veda il box](#)), si pone quindi in maniera totalmente *disruptive*, distruttiva, rispetto ai classici club.



**«La nostra Clubhouse è un ambiente in cui gli operatori stranieri che vengono a esplorare il nostro Paese per futuri investimenti, diventando soci con una quota di circa 3 mila euro all'anno, possono organizzare i loro incontri, pranzare con i potenziali partner economici o conoscere professionisti italiani che sappiano guidarli nel nostro mercato»**



### Oltre l'ufficio c'è di più

«La società, il lavoro e la comunicazione stanno vivendo un periodo di evoluzione senza precedenti – racconta Muzina – cambiando così anche i bisogni dei professionisti. Noi ci siamo adattati a questi cambiamenti e con Copernico abbiamo pensato di fornire a questi lavoratori degli strumenti per andare incontro all'evoluzione», in particolare «attraverso il real estate: oggi il luogo di





financecommunity 

Il primo strumento  
di informazione sui protagonisti  
del mercato finanziario



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

lavoro non è più solo un ufficio in quanto tale, ma è diventato un posto dinamico, muta a seconda delle necessità e quindi deve essere in grado di stimolare chi lo usa e affiancare la persona nelle diverse fasi dell'attività professionale», sostiene il manager. Gli spazi offerti da Copernico, presenti in tutto il Paese e a Bruxelles e aperti a tutti, sono dunque luoghi «flessibili», con desing moderni, che danno la possibilità di «accedere a contenuti e conoscere nuove persone, accelerando il proprio business».

Il gruppo, che oggi gestisce spazi per 25.000 mq, 620 uffici, ospita oltre 600 aziende e 2.400 professionisti, ha però deciso di compiere il passo successivo: «Abbiamo pensato di ampliare il target e portarlo a un livello più elevato coinvolgendo i decision makers, ossia manager, imprenditori, chi fa business origination, coloro insomma che hanno il bisogno di lavorare fuori dall'ufficio o di avere uno spazio, una sorta di foresteria, in cui intrattenere delle relazioni». Così si è arrivati a Clubhouse Brera, che ha avviato i lavori lo scorso aprile, in concomitanza con il Salone del

Mobile. Un club che vuole essere totalmente «innovativo», a partire dagli interni. Situato nel centro di Milano, nell'ex Teatro delle Erbe, il club consiste fisicamente in uno spazio grande 1000 mq arredato e reinventato in chiave contemporanea, con attenzione al design, dallo studio di architettura di **Laura Stecich** e composto da un'area lounge, sale meeting, un caffè e ristorante, un "giardino segreto" e office suites con chaise-longue e bagno con doccia privato per alternare le esigenze di lavoro e di relax. In sostanza un luogo in cui «stare bene, sia nei momenti di svago che di business relation», sottolinea Muzina.

## Nuove necessità

Sono tre le funzionalità principali della Clubhouse: «Innanzitutto essere un “soft landing” per aziende o imprenditori stranieri», spiega Muzina. «La nostra Clubhouse è un ambiente in cui gli operatori stranieri che vengono a esplorare il nostro Paese per futuri investimenti, diventando soci con una quota di circa 3 mila euro all'anno, possono organizzare i loro incontri, pranzare con i potenziali partner economici o conoscere professionisti italiani che sappiano guidarli nel nostro mercato». Un luogo adatto a chi mette



piede per la prima volta in città, «strategico e riservato», da dove iniziare a valutare le opportunità di business che l'Italia può offrire. Secondo, «vogliamo essere un appoggio per chi ha sede fuori Milano, quindi un luogo fisico adatto ad esempio per restare a lavorare in città dopo un appuntamento». Un bisogno, questo, dettato da un'inversione di tendenza rispetto a 20 anni fa, quando le aziende portavano le proprie sedi lontane dal centro città, mentre oggi c'è un ritorno "in town". «Il nostro circolo diventa così una vera e propria alternativa all'ufficio», evidenzia Muzina, non solo però per chi è fisicamente distante, ma anche per chi vive e lavora a Milano città: «La terza necessità che

## LA DIVERSITY ENTRA NEL CLUB

**U**n cambiamento che è già avvenuto in Paesi come Regno Unito e Usa e che in Italia è arrivato in ritardo, ma che si sta già dimostrando efficace in termini di partecipazione. Tra i fautori di questa evoluzione del club c'è Alessandra Perrazzelli, country manager di Barclays in Italia, che nel club di Copernico ha ideato e promosso Clubhouse For Leading Women. Si tratta di una community di professioniste, nata all'interno del club, che ha lo scopo di attrarre le donne leader nei vari settori della vita economica, industriale e sociale e organizzare eventi per tutti ma con un approccio al femminile. «L'idea di partecipare alla Clubhouse nasce quasi per caso», racconta Perrazzelli a *MAG*, «cercavo da tempo un luogo riservato e adatto in cui organizzare incontri con ospiti o clienti. Ho provato nei club locali ma in quanto donna non potevo diventare socia e di conseguenza dovevo affidarmi a un socio maschio, uno chaperon, che intercedesse per me, nonostante la mia seniority e la mia posizione professionale». A indicare un sistema in cui «a prescindere dal ruolo o dalla sua retribuzione, una donna è comunque penalizzata». Tuttavia, racconta Perrazzelli, «invece di usare energia, tempo e denaro per modificare realtà poco innovative e far accettare le donne in questi circoli, ho pensato che la strada migliore fosse quella di creare un club, aperto a donne e uomini accomunati dalla passione per l'innovazione». Dopo l'incontro con Pietro Martani tramite conoscenze comuni, Perrazzelli realizza davvero questa idea dando vita a Clubhouse Brera e Clubhouse for Leading Women. «Vogliamo promuovere attività di marketing sulle donne e favorire la creazione di relazioni utili al business», spiega, attraverso «incontri che abbiano donne come speakers ma che trattino temi di mercato e di interesse collettivo». Questo soprattutto per «dimostrare che le donne, al pari degli uomini, possono affrontare argomenti di lavoro con un approccio professionale e mantenere allo stesso tempo il loro punto di vista femminile, la loro diversità». Basta dunque al modello della donna irraggiungibile che ce la fa: «La donna ad alti livelli di management deve essere la normalità». 



Alessandra Perrazzelli



vogliamo soddisfare è infatti quella di chi, pur avendo il luogo di lavoro vicino a noi, cerca un'estensione dell'ufficio, ad esempio per avere maggiore privacy durante un incontro, per pranzare o per staccarsi temporaneamente dai propri impegni e conoscere qualcuno». In questo contesto, evidenzia, il successo dell'iniziativa dipende anche dal «senso di appartenenza a una community particolare di cui si condividono le idee fuori dagli schemi», che è una spinta molto forte verso una maggiore collaborazione.

### **Oltre 700 manifestazioni d'interesse**

L'idea sembra piacere. In due mesi di apertura, dopo alcuni incontri

tematici aperti a tutti che hanno visto la partecipazione di personalità di settore, «abbiamo ricevuto oltre 700 manifestazioni di interesse» e ora è in corso «la fase più delicata di selezione». L'obiettivo è «diversificare le provenienze, e quindi le competenze, dei vari membri». A differenza dei classici circoli, infatti, «non abbiamo criteri di ingresso come l'abbigliamento, il genere o la provenienza sociale», spiega Muzina. Piuttosto «scegliamo i soci sulla base di quote di mercato sia verticali, come finanza, impresa, mondo legale e real estate, sia trasversali, quali ad esempio, arte, cultura e sostenibilità, includendo anche le donne, per la metà dei soci, e professionisti stranieri», questi ultimi scelti anche in collaborazione con i

consolati presenti in Italia. Questo per favorire quella “scintilla”, quel qualcosa in più nella comunicazione che viene dalla diversità di ruoli e delle esperienze». Allo stesso tempo il numero massimo di 500 persone «è ideale» per evitare «sovraffollamento», aggiunge. Questa esclusività legata al business porta con sé dei concetti di relazione e networking innovativi che, per Muzina, sono «più democratici». La crisi economica stessa «ha abbassato le barriere tra le persone», evidenzia il manager, favorendo uno scambio, un confronto «che non ha età o distinzioni economiche, ma che al contrario è inclusivo, coinvolge tutti, dalle grandi imprese alle pmi, dai giovani ai senior», con l'obiettivo di agevolare e arricchire il più possibile la relazione professionale. Cambiando la relazione, cambia anche l'idea stessa di “club”: «Credo che il trend sarà quello della commistione e della flessibilità più che del rigore», afferma il business manager. I circoli tradizionali «continueranno a esistere perché rappresentano un bisogno – osserva -, ma saranno un'alternativa».

# LA CENTRALITÀ DEL VIDEO nei modelli di comunicazione

di claudio cosetti

**A**l recente Festival del Giornalismo di Perugia sono stati presentati dati molto interessanti che hanno un impatto sul modo di comunicare e sulle strategie di comunicazione.

Secondo uno studio di Forrester Research un video di un minuto ha la stessa efficacia comunicativa di circa 1,8 milioni di parole.

Sempre sul tema video Cisco stima che, entro il 2019, la Rete sarà attraversata da circa un milione di minuti di contenuti video al secondo.

Dati impressionanti che testimoniano l'efficacia del video e la tendenza verso un utilizzo sempre maggiore e ricorrente



di questo strumento. La rilevanza del video si associa a un altro fattore legato al crescente utilizzo del mobile quale strumento (device) di fruizione di contenuti. Se è evidente che l'utente acquisirà informazioni sempre più

attraverso video fruiti su mobile, è importante che la comunicazione si adegui non solo a livello di tecnologia ma anche in termini di impostazione dei messaggi e di modalità con i quali si raccontano. In questo “nuovo mondo” emergono

alcune esigenze a cui deve attenersi la comunicazione corporate. La prima indicazione è che i contenuti devono essere sintetici, chiari, memorabili e, se possibile, vista la diffusione dei social, indicizzabili. La seconda indicazione è che tali contenuti devono potere essere condivisi facilmente, mentre la terza è che il linguaggio non verbale sta diventando un fattore importantissimo nel trasferire efficacemente i messaggi.

Una ricerca realizzata negli Stati Uniti ha evidenziato che l'importanza del linguaggio verbale in una comunicazione pesa solo per il 7%. Il 55% è non verbale e il 38% paraverbale.



Declinati sulla comunicazione corporate, i risultati delle ricerche evidenziano una tendenza verso la semplificazione dei contenuti che passa attraverso la sintesi e attraverso nuove modalità e strumenti di comunicazione dei contenuti stessi. Video e storytelling sono nuove parole sulle quali si strutturano percorsi di comunicazione a livello corporate.

Se cambia la comunicazione a livello corporate può avere un senso che gli studi legali rivedano ed evolvano le modalità con cui comunicano se stessi e comunicano ai propri clienti. La tendenza è verso una minore preponderanza di testo e contenuti per una semplificazione degli stessi attraverso immagini o video. Invece che spendere migliaia di battute sul "chi sono" all'interno del sito, ha più efficacia uno slogan e una sua declinazione supportata da un breve video di pochi minuti in cui si racconta lo studio.

Allo stesso modo, invece di newsletter inviate ai clienti dense di testo che raccontano il cambiamento normativo, meglio una video pillola di pochi minuti che

lo sintetizzi, salvo poi rimandare con un link al testo della legge o della sentenza. Meglio ancora se questi contenuti sono pensati per essere messi nei social network e condivisi. Insomma anche la comunicazione degli studi legali non può prescindere da quanto sta accadendo a livello più generale e deve trovare nuove modalità e nuove forme che sappiano declinare la complessità dello studio o della norma in una sintesi che sia chiara, comprensibile ed efficace e che, a sua volta, possa stimolare l'approfondimento e il contatto.

In questa sintesi è fondamentale che i soggetti che ne sono portatori siano consapevoli che il loro linguaggio non verbale può essere determinante per considerare un messaggio memorabile o meno. Si dirà che così si banalizza e si snaturano i contenuti? Può essere ma questa è la realtà e l'attualità non ascolta (o ascolta sempre meno) gli approcci tradizionali. E allora meglio adattare le modalità per trasferire i contenuti piuttosto che parlare senza essere ascoltati. 🗣️

Twitter: @claudiocosetti

# 7 REGOLE DA SEGUIRE per una delega efficace ai collaboratori

di mario alberto catarozzo\*

“**F**ai questa cosa non appena hai tempo...”;  
 “Prova a dare un’occhiata appena riesci...”;  
 “Cerca di farlo entro fine settimana...”; “È  
 urgente...”; “Fai questa cosa tempo zero...”.  
 Potremmo continuare all’infinito. L’unico  
 limite sarebbe la fantasia nelle espressioni  
 da utilizzare.

Di cosa stiamo parlando? Delle abitudini degli avvocati a delegare (così almeno pensano di fare) alcune attività e incombenze ai propri collaboratori. Non importa che la delega sia a un collega di studio, un assistente o un membro dello staff, la musica è sempre la stessa: l’avvocato non sa **delegare**, al massimo “scarica” oppure comanda. Si dirà: va beh, stessa cosa! Eh no: delegare è un’attività ben precisa che ha delle proprie regole e che se non viene svolta correttamente crea non pochi problemi in studio.



## I danni di una cattiva delega

Delegare in modo incompleto, approssimativo, non chiaro comporta diversi effetti negativi sull'organizzazione e sulle attività di studio. Qualche esempio?

1. **Conflitti** tra delegante e delegato dovuti a incomprensioni e malintesi.
2. **Perdite di tempo**, perché a seguito di una delega non completa o non chiara si tornerà più volte a parlarne per avere chiarimenti e integrazioni.
3. **Stress**: l'ansia di non aver capito, il dubbio su ciò che ci si aspetta da noi o sulla deadline non può che creare insicurezza e quindi stress psicologico.
4. **Errori**: è facile dare un output diverso da quello richiesto se la delega non è chiara e completa.
5. **Brutte figure con i clienti**. Sarà capitato a tutti di presentarsi in riunione con un fascicolo incompleto, con l'appuntamento non preso correttamente, con le fotocopie non fatte, con i dati richiesti mancanti. Tutto questo è frutto di attività delegate male, di cui poi pagheremo le conseguenze anche facendo brutte figure e apparendo disorganizzati e poco professionali.

Tutti questi problemi confluiranno poi sotto una sola voce: **danno economico**! Già, perché le perdite di tempo, i conflitti interni, la necessità di continui chiarimenti e gli errori andranno a trasformarsi in perdite di opportunità per lo studio.

**Delegare è un'attività ben precisa, che ha delle proprie regole e che se non viene svolta correttamente crea non pochi problemi in studio**

## Le regole per una delega efficace

Vediamo ora quali sono i punti chiave di una delega efficace:

1. **La scelta del delegato**. Potrebbe sembrare perfino troppo semplice e invece la scelta del soggetto a cui delegare non è scontata. Logicamente la premessa è che abbiate più di una persona a cui poter demandare un compito. In questo caso la scelta deve tener conto delle caratteristiche professionali e personali del delegato. La scelta soggettiva deve pertanto basarsi su un criterio qualitativo e non semplicemente quantitativo.

2 **Cosa delegare.** Il perimetro della delega, e quindi l'ambito entro cui il delegato si può muovere in autonomia e oltre il quale deve fermarsi e chiedere, serve a permettere al delegato di agire stimando i tempi delle attività, valutando le proprie capacità, evitando di imbarcarsi in attività che non gli competono, magari duplicandole o “pestando i piedi” a colleghi. Nel momento in cui si delega un'attività dobbiamo pensare che ciò che per noi è chiaro, scontato e palese, non è detto che lo sia anche per chi riceve la delega. Questo soprattutto quando la delega riguarda situazioni nuove, non esplorate



in precedenza. Le conseguenze possono essere due: o il delegato chiede continui chiarimenti a “spizzichi e bocconi” facendo perdere tempo e perdendo tempo; oppure per *timor reverentialis* non chiede nulla facendo di testa sua, con conseguenze che tutti conosciamo bene. Ansia, stress e conflitti sono garantiti.

3 **Le risorse.** Una volta definito a chi delegare un'attività e il perimetro della stessa, abbiamo solo posto le basi della delega. Manca tutto il resto che comincia dalla verifica delle risorse necessarie a portare a termine l'attività delegata. Quali risorse qualitative e quantitative sono necessarie? Intendiamo con queste:

- a. le conoscenze tecniche;
- b. la conoscenza del contesto in cui si inserisce l'attività delegata;
- c. la risorsa tempo;
- d. le risorse economiche;
- e. le risorse logistiche;
- f. le risorse umane (collaboratori);
- g. le risorse organizzative (abbonamenti, banche dati, riviste etc.).

4 **Come procedere.** Stabilite le risorse necessarie e verificato che il delegato ne sia provvisto, si tratta di verificare se il delegato conosca le procedure e le modalità per portare a termine l'attività delegata. In una fase di training, come per le attività da compiere per la prima volta, la delega dovrà essere ricca di particolari e il delegante dovrà seguire passo passo lo sviluppo delle

attività, in modo da mettere il delegato in condizioni di sapere non solo cosa ci si aspetta da lui, ma anche come gli si consiglia di procedere.

- 5 **Delegare atti di fiducia.** Quanto appena visto nel punto precedente non è più necessario laddove il delegato abbia esperienza e sia stato preventivamente formato. In questo caso la delega avrà oggetto “atti di fiducia”, quindi il “cosa mi aspetto che tu faccia”, “il risultato che mi aspetto da te” e non più l’indicazione di come fare. A questo punto bisogna però arrivare per gradi e non correre, altrimenti nel tentativo di risparmiare tempo si ottiene esattamente l’effetto opposto: il delegato mal formato si porterà dietro all’infinito difetti e incapacità acquisite originariamente. La formazione dei collaboratori è un vero e proprio investimento di tempo.
- 6 **Il timing.** Il timing, e quindi la definizione della deadline, è assolutamente obbligatorio in ogni atto di delega. Si tratta di fissare giorno e ora entro cui ci si aspetta il risultato. Sono assolutamente da evitare espressioni del tipo: “appena hai tempo”, “quando riesci”, “è urgente”. L’atto di delega deve avere una scadenza precisa.
- 7 **Particolari raccomandazioni.** Laddove l’atto delegato rivesta carattere di delicatezza e richieda particolare attenzione, le modalità “particolari” devono essere esplicitate di volta in volta per richiamare la giusta cura del delegato, che potrebbe sottovalutare la situazione dal momento che non è detto che abbia contezza del contesto

**Il delegato mal formato si porterà dietro all’infinito difetti e incapacità acquisite originariamente. La formazione dei collaboratori è un vero e proprio investimento di tempo**

e vedendone solo una parte potrebbe non comprendere il carattere di urgenza o di importanza.

Ora conosciamo le regole fondamentali per una delega efficace. Da ultimo, un consiglio. Fate attenzione a cedere a pensieri come “faccio prima a fare io”, “non mi fido”, “tanto poi devo comunque controllare”. Ragionando in questo modo vi troverete sempre a dover fare voi e non poter affidare ai collaboratori le attività che invece potrebbero fare una volta formati adeguatamente. 📁

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



vendita" (vi spaventa questa parola? ..."Abbiamo un problema Houston...") che scende quotidianamente nell'arena e invece di aspettare la telefonata dei clienti va loro incontro con etica, professionalità e nel rispetto della deontologia. Altri studi, di dimensioni più ridotte ma con una visione strategica della direzione da perseguire

(personalmente sono convinta che la direzione possibile sia soltanto una: la crescita. Chi resta stazionario e stabile è destinato a medio-lungo termine ad essere superato da chi va anche solo un po' più veloce), si affidano a consulenti esterni.

Comunque nessuno può più prescindere da alcuni punti cardine,



**In un mondo che va sempre più veloce, chi può fare affidamento solo sulla memoria? Se è naturale segnare gli appuntamenti sullo smartphone e le udienze sull'agenda legale, perché non registrare le attività svolte (di marketing e non solo) per un cliente o un potenziale cliente?**



## Un vademecum a 14 mani

L'autrice di questo intervento, **Isabella Fusillo** è senior bd and pr advisor di Hogan Lovells e assieme ad altri sei esperti di marketing e business development ha appena pubblicato un volume dal titolo *"Sviluppare il business nello studio professionale – Strategie per un nuovo approccio in un mercato che cambia"*. Gli altri autori sono **Gabriella Ferraro**, marketing & business development manager di Bird & Bird, **Elena Santoro**, counselor e legal marketing consultant, **Roberta De Matteo**, business development & communications senior country manager di Orrick, **Leonardo De Leva**, communication and marketing manager and consultant, **Gaia Francieri**, business development manager di Simmons & Simmons e **Mario Catarozzo**, formatore e coach per i professionisti nonché contributo di *MAG*. Gli autori hanno deciso di devolvere i proventi derivanti dai loro diritti alla Fondazione Francesca Rava. 



Isabella Fusillo

che, banalizzando, possono essere così riassunti: nel prossimo futuro è necessaria una diversa e maggiore organizzazione della professione forense e dello studio legale.

È indispensabile un'analisi basica dei punti di forza e di debolezza che caratterizza ogni organizzazione professionale e che consente di affrontare con maggiore consapevolezza il mercato e le sfide.

È essenziale cercare gli elementi distintivi del proprio brand, gli elementi di originalità, e saper trasmettere questi valori attraverso l'immagine coordinata, il sito web, la comunicazione, l'uso dei social media (state pensando che i social media sono uno strumento da teenager? Che non siano adatti alla professionalità di un avvocato?... attenzione registriamo nuovamente un segnale di pericolo: "Abbiamo un problema Houston...")

Il passaparola, tanto caro ai professionisti fino allo scorso decennio, non basta più. È ancora un ottimo strumento, necessario ma non sufficiente. Il networking, che ne



è una base, va razionalizzato, incasellato in database, in sistemi di client relationship management che, al di là del timore o della diffidenza che questo termine può ispirare, è uno strumento per registrare e razionalizzare i rapporti che l'avvocato ha con i clienti passati e presenti, con i target, con i contatti "dormienti" o attivi.

In un mondo che va sempre più veloce, chi può fare affidamento solo sulla memoria? Se è naturale segnare gli appuntamenti sullo smartphone e le udienze sull'agenda legale, perché non registrare le attività

svolte (di marketing e non solo) per un cliente o un potenziale cliente?

Nel nuovo e necessario approccio al mercato gli avvocati dovranno dotarsi anche di una nuova forma mentis, orientata alla comunicazione, a un parlare diretto e competente con il mondo dei media (carta stampata, portali on line, blog, social media); una forma mentis che è l'altro lato della medaglia di una ars oratoria che va imparata, spesso da zero, con umiltà, impegno, costanza. 🇮🇹

# TROMBETTA

## la trattoria stellata che profuma di New York

**C**hi cerca essenzialità ed esecuzione magistrale ha un nuovo indirizzo milanese da segnare in agenda: quello della Trattoria Trombetta.

Il concept, che porta la firma dello chef stellato **Giancarlo Morelli** (signore del Pomiroeu di Seregno, una stella Michelin) e nell'insegna il nome di uno dei soci, è un mix tra ambiente e stile metropolitano e gusti e sapori della tradizione locale. Tanta creatività nella location, che ricorda certe tavole newyorchesi con il bancone che accoglie gli avventori all'ingresso del ristorante e offre la possibilità di godersi un cocktail (ce ne

sono 14 in carta) prima di passare alla cena. La trattoria, infatti, è aperta solo di sera. Anche se (e questa è una buona notizia in una città come Milano) lo è sette giorni su sette: domenica inclusa.

La cucina propone grandi classici: eccellente il risotto alla milanese e da non perdere lo stinco. Molto buona anche la battuta di fassona al coltello e la spalla di agnello al forno. Tutti piatti eseguiti con rigore e spirito moderno.

Prezzi non proprio da trattoria ma assolutamente commisurati alla qualità dell'offerta gastronomica. 🍷



### Trattoria Trombetta

Bellintani, 1  
20124 Milano  
tel. +39.02.35.94.19.75  
[info@trattoriatrombetta.it](mailto:info@trattoriatrombetta.it)  
[www.trattoriatrombetta.it](http://www.trattoriatrombetta.it)



# RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 16 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati, Bacciardi and Partners, BonelliErede, Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati, La Scala Studio Legale, Nctm e Russo De Rosa Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 22 tra giovani avvocati, professionisti junior, praticanti, associate, junior e senior assistant, neolaureati, junior associate e collaboratori.

Le practice di competenza comprendono diritto societario e tributario internazionale, international litigation, banca e finanza, antitrust, m&a, esecuzioni immobiliari, proprietà intellettuale, ambiente e sicurezza, regulatory assicurativo e fondi, regulatory bancario, tax, banking&finance.

Per future segnalazioni scrivere a: [alessandro.ricci@legalcommunity.it](mailto:alessandro.ricci@legalcommunity.it)

## ACCINNI CARTOLANO E ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

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

*Area di attività.* Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti, ottima

conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.

*Riferimenti.* Le candidature sono da inviare a: [recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it).

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Praticante.

*Area di attività.* Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Si ricercano candidati

laureati a pieni voti, con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Area di attività: societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

*Riferimenti.* Le candidature sono da inviare a: [recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it).

## BACCIARDI AND PARTNERS

*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.

*Riferimenti.* Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: [lorenzo@bacciardistudiolegale.it](mailto:lorenzo@bacciardistudiolegale.it).

*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](mailto:segreteria@bacciardistudiolegale.it).

## BONELLIEREDE

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Avvocato.

*Area di attività.* Regulatory assicurativo e fondi, regulatory bancario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* BonelliErede ricerca un avvocato da inserire nella sede di Milano all'interno del dipartimento di regolamentazione bancaria e assicurativa. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese.

*Riferimenti.* Inviare le candidature a: [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com).

## CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta.* Junior associate/associate da 1 a 4 anni di esperienza.

*Area di attività.* Banking&Finance.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si richiedono i seguenti requisiti: laurea in giurisprudenza con votazione 110, ottima conoscenza della lingua inglese (livello c2 o c1); madrelingua italiana.

Il candidato lavorerà direttamente con il socio responsabile del dipartimento.

*Riferimenti.* Si prega di inviare il cv al seguente indirizzo [info@cdplex.it](mailto:info@cdplex.it).

## CBA

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Junior and senior assistant.

*Area di attività.* Tax.

*Numero di professionisti richiesti.* 5.

*Breve descrizione.* CBA Studio Legale e Tributario cerca professionisti abilitati con i seguenti requisiti: laurea specialistica con votazione di almeno 100/110, conoscenza della lingua inglese, esperienza pluriennale nella consulenza tributaria (da tre a cinque anni) svolta presso primari studi tributari e avente ad oggetto la consulenza fiscale a società industriali e/o finanziarie in materia di imposte dirette e indirette, la

redazione di atti e pareri in materia fiscale, la partecipazione a operazioni di due diligence e di strutturazione di operazioni straordinarie.

*Riferimenti.* Per sottoporre la propria candidatura è necessario inviare una email all'indirizzo [curriculum@cbalex.com](mailto:curriculum@cbalex.com) specificando nell'oggetto della mail la dicitura "CURRICULUM LG" allegando curriculum vitae.

## LA SCALA STUDIO LEGALE

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Associate.

*Area di attività.* Team esecuzioni immobiliari.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La Scala Studio Legale cerca giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari, preferibilmente in ambito bancario. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris).

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Associate - Team Esecuzioni Immobiliari".

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Associate.

*Area di attività.* Team Civile.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nell'area del diritto civile in generale e nel contenzioso. È richiesta una ottima conoscenza della lingua inglese. Inoltre sono richieste autonomia nella redazione degli atti e nella partecipazione alle udienze e predisposizione al lavoro in team.

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Associate - Team Civile".

## NCTM

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Giovane avvocato con esperienza specifica, ottimo inglese.

*Area di attività.* Proprietà intellettuale.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Neolaureato o laureando in materia per stage semestrale.

*Area di attività.* Ambiente e sicurezza.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Giovane avvocato con esperienza, ottimo inglese.

*Area di attività.* Giudiziale.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Nctm seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree sopra delineate. 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. Non saranno considerati e riscontrati

CV privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

*Riferimenti.* I candidati potranno registrare il loro CV qui: <http://www.nctm.it/it/chiamo/lavorare-in-nctm/invia-il-cv>.

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

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

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

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

assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Collaboratore.

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

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

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

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 4.* Collaboratore.

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

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

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

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



# L'INTRUSO



Federico Sutti

## DENTONS FESTEGGIA L'AVVIO DELLE ATTIVITÀ IN ITALIA

Cibo, musica dal vivo ma anche spettacoli acrobatici con danzatrici appese alle finestre del suggestivo Palazzo Litta a Milano. A qualche mese dall'apertura dell'ufficio nel capoluogo lombardo, Dentons ha festeggiato così l'avvio delle attività in Italia con i clienti e il global management. Una serata che ha visto la partecipazione di numerose personalità del mondo finanziario e della comunicazione, fra i quali **Alessandro Profumo** di Equita Sim. Durante l'evento lo studio ha ufficializzato anche il proprio impegno a finanziare il restauro di tre tele custodite nella Sala degli Specchi del palazzo.



Maria Sole Inzinga con gli ospiti della serata



Stefano Speroni con alcuni ospiti dello studio

