



La tecnologia
e la trasformazione
del diritto



Orsingher Ortu
e la scommessa
sulla qualità



L'Aim raddoppia
ma attira ancora
pochi investitori



I legali in house
bocciano la Brexit



Law firm e società di capitali:
la lezione inglese

GITTI: «SIAMO UN HUB GENERAZIONALE»

Lo studio punta a radunare i protagonisti «del mercato di domani». E con i suoi soci getta le basi per un modello nuovo di boutique. Organizzazione e relazioni sono gli asset fondamentali

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



L'Italia non arriva in finale

negli Europei del legal market

di nicola di molfetta

Tutti aspettiamo il debutto della nazionale di calcio italiana agli Europei. La squadra allenata da **Antonio Conte** scende in campo il 13 giugno, poche ore dopo la messa online di questo numero di *MAG*. Comincia così il suo cammino nel torneo che la vedrà scontrarsi, durante il girone eliminatorio, con Belgio, Svezia e Irlanda.

Se l'undici azzurro dovesse arrivare primo o secondo sarà ammesso alla fase finale della competizione.

Lungi da noi, però, fare pronostici. Primo perché non siamo esperti della materia. E poi, sinceramente, perché siamo anche un po' scaramantici.



Ma se invece del calcio immaginassimo una versione in chiave *legal* degli Europei? In questo caso, qualche previsione sull'esito del campionato sarebbe possibile. E purtroppo ci vedrebbe a stento classificati per i quarti.

Abbiamo immaginato che le “nazionali” di questa competizione surreale siano rappresentate dai primi 20 studi dell'Europa continentale per fatturato, escludendo gli inglesi (se facessimo giocare anche l'Inghilterra, gli altri sarebbero rassegnati a lottare solo per il secondo posto).

Il quadro che ne è venuto fuori è il seguente: Germania e Olanda in finale.

Dopo un match giocato fino all'ultima parcella, sono i tedeschi a portare a casa il titolo, con un punteggio di 5 a 4, grazie a un fatturato di poco più di 800 milioni messo a segno dai bomber: Hengeler Mueller (243,3 milioni), Noerr (207,7), Rödl & Partner (184,7), Gleiss Lutz (173) e Heuking (131,6). Per gli olandesi, invece, ci sono andati a segno Loyens & Loeff (302 milioni di fatturato nel 2015), Nauta

Dutilh (160), De Brauw (152) e Stibbe (141,3).

E la nostra Italia? Dopo essere arrivata seconda nel suo girone, battendo a tavolino il Belgio, sconfiggendo la Svezia e perdendo 3 a 2 con l'Irlanda (gol di Arthur Cox, A&L Goodbody e Matheson per gli irlandesi e di BonelliErede e Chiomenti per gli italiani) la nazionale è capitolata nel primo scontro a eliminazione diretta contro la Spagna che ha messo a segno tre “reti” con le punte Garrigues (339 milioni) Cuatrecasas (265,7) e Uría (210). Per gli azzurri, invece, sono andati a segno i soliti BonelliErede (135) e Chiomenti (125).

Le dimensioni e la vivacità del mercato domestico sono stati il fattore determinante per la squadra vincitrice. I tedeschi hanno prevalso grazie alla tenuta del Paese e alla sua crescita. Non è un caso che, nell'ultimo anno, la Germania sia stata il Paese che ha registrato il maggior numero di nuove aperture (5) da parte di player internazionali. Invece

l'internazionalizzazione, che pure viene perseguita dalle law firm teutoniche, è un fattore che pesa ancora relativamente sui loro conti.

Puntano tutto sul mercato interno anche i capocannonieri del torneo, vale a dire i francesi di Fidal, che hanno chiuso il 2015 con 346 milioni di ricavi generati grazie a un modello di business che li

Gli italiani, dal canto loro, sembrano pagare il raggiungimento del livello massimo di sviluppo domestico. Crescere ancora, puntando solo sull'economia interna, sembra difficile per una vera e propria mancanza di spazi in un Paese che non riesce a crescere più di uno “zero virgola” all'anno



SHILTON SHARPE QUARRY

Mapping your future

Shilton Sharpe Quarry is a truly international legal search consultancy. Operating from 13 cities in the UK, continental Europe, the Middle East and Asia, we have a geographical network like no other legal search consultancy. Our consultants are experts in their individual markets and are able to offer in-depth knowledge, a bespoke service and unrivalled advice to candidates; ensuring their career progression is aligned to their individual criteria.

Our Italian team is no exception. They have built excellent relationships with many of the leading domestic and international law firms as well as with a number of the most recognised brands across commerce and industry and financial services, making SSQ the leading choice for candidates and their careers.

For more information, please contact our Italian team on +39 02 8058 1800 (Milan) or +39 06 3671 2815 (Rome).



Consultant Spotlight

Filippo Mazzotti

Filippo Mazzotti studied Law at the Alma Mater Studiorum - University of Bologna where he was awarded his JD degree. He then joined Linklaters LLP where he worked in the corporate, capital markets and banking and finance departments. Filippo moved to Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners and specialised in banking and finance and securitisations law before joining the private practice team at Shilton Sharpe Quarry in 2016.

Contact Filippo on +39 02 8691 0644 or email on filippo.mazzotti@ssq.com



vede attivi su ogni area della consulenza legale e presenti in 90 città del Paese.

L'internazionalizzazione, invece, è il fattore che sostiene maggiormente il successo degli olandesi che vedono nell'attività all'estero il principale propulsore dei loro conti.

Sempre l'internazionalizzazione è stata il punto di forza degli spagnoli (molto cresciuti in Sud America) e della squadra rivelazione del torneo, vale a dire la Svezia, rappresentata dagli avvocati di Mannheimer Swartling che realizzano i loro 147 milioni di giro d'affari non solo

grazie all'attività nell'area Baltica ma anche con quella sviluppata dalle sedi in Germania, Russia, Cina e Stati Uniti.

Gli italiani, dal canto loro, sembrano pagare il raggiungimento del livello massimo di sviluppo domestico. Crescere ancora, puntando solo sull'economia interna, sembra difficile per una vera e propria mancanza di spazi in un Paese che non riesce a crescere più di uno "zero virgola" all'anno.

L'alternativa, quindi, è una sola: l'estero. E in questo senso sono state giocate le prime carte. Anche se è possibile fare di più.

I vantaggi di una strategia d'internazionalizzazione strutturata sarebbero almeno cinque. Primo, allentare il vincolo di dipendenza da un mercato fin troppo affollato e inflazionato. Secondo e terzo, allungare la filiera e aumentare l'offerta sviluppando nuove fonti di valore per la propria struttura. Quarto, liberarsi dalla pressione tariffaria che ancora asfissia i player sul mercato italiano. Quinto diventare un partner strategico per il sistema imprenditoriale che va all'estero e lì costruisce il suo futuro.

In questo numero di *MAG*, **Gregorio Gitti** spiega che la ricetta per l'internazionalizzazione dell'attività del suo nuovo studio consiste fondamentalmente nell'andare nei Paesi dove vanno i clienti e non in quelli dove vanno solo gli altri studi legali. Ecco: questo potrebbe essere un buono spunto per rideterminare le strategie di molte realtà nazionali. 🎁

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

[@n_dimolfetta](https://twitter.com/n_dimolfetta)



© Fotolia.com

**La tecnologia
e la trasformazione
del diritto**

....
24



**Orsingher Ortu
e la scommessa
sulla qualità**

....
34



**Gitti:
«Siamo un hub
generazionale»**

....
39



47

....

**L'Aim raddoppia
ma attira ancora
pochi investitori**



64

....

**I legali
in house
bocciano la Brexit**



69

....

**Law firm
e società di capitali:
la lezione inglese**



81

....

**Sadler,
il cuoco 2.0
che diventa businessman**

| | |
|--|----|
| Agorà | 09 |
| Vitali, tra venture capital e startup digitali | |
| Il barometro del mercato | 17 |
| BonelliErede porta l'Inter in Cina | |
| Geografie variabili | 29 |
| Campeis prepara un'apertura in Veneto | |
| Debutti | 58 |
| Gca Altium, la società di consulenza si fa "glocal" | |
| Follow the money | 63 |
| Un maialino animato che vale 2 miliardi di dollari | |
| Diverso sarà lei | 76 |
| Morti bianche e disabili: 4000 chilometri in carrozzina per non dimenticarsi di loro | |

| | |
|---|-----|
| Confronti | 77 |
| Raiola, ecco la nuova leader dei giovani notai | |
| Food&business | 86 |
| Viaggio nei segreti delle Botteghe di Leonardo | |
| Istruzioni per l'uso | 91 |
| Sette principi di pnl per migliorare la professione | |
| L'intervento | 95 |
| Social media, partner strategici per gli eventi | |
| Le tavole della legge | 101 |
| Aromando, sapori di casa a prova di chef | |
| Aaa cercasi | 102 |
| 3 posizioni aperte, segnalate da 3 studi | |

N. 61 del 13.06.16



GITTI:
«SIAMO UN HUB GENERAZIONALE»

Lo studio punta a radunare i protagonisti «del mercato di domani». E con i suoi soci getta le basi per un modello nuovo di boutique. Organizzazione e relazioni sono gli asset fondamentali

La tecnologia e la trasformazione del diritto
Orsingher Ortu e la scommessa sulla qualità
L'Aim raddoppia ma attira ancora pochi investitori
Legali in house bocciano la Brexit
Law firm e società di capitali: la lezione inglese

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 pietrovito, mario alberto catarozzo
graziella furci, giacomo mazzanti

VITALI, TRA VENTURE CAPITAL E STARTUP DIGITALI

Secondo quanto riferito da *legalcommunity.it*, **Enrico Vitali**, storico name partner dello studio Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati, nei primi giorni del mese di giugno ha cambiato il suo ruolo nell'associazione professionale di cui è stato socio dal 1990.



Enrico Vitali

A quanto pare, nel suo futuro la consulenza fiscale e tributaria non rappresenterà più il suo unico campo di attività. Anzi. Sempre secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, infatti, Vitali sta lavorando alla creazione di un fondo di venture capital destinato a investire nel settore della manifattura di lusso. Inoltre, Vitali si occuperà anche di seguire gli investimenti che interessano una startup attiva nel settore della comunicazione digitale. Insomma, il fiscalista cambia mestiere anche se non si tratta di un addio tout court al mondo della consulenza tributaria. Vitali, sempre secondo *legalcommunity.it*, rimarrà of counsel dello studio fondato da **Giulio Tremonti**, con cui continuerà ad avere rapporti di collaborazione. 🌐

GUGLIELMETTI ENTRA NEL COLLEGIO SINDACALE DI ENEL

L'assemblea degli azionisti di Enel ha rinnovato il collegio sindacale. Tra i nuovi ingressi si segnala quello dell'avvocata **Romina Guglielmetti**, fondatrice di Starclax, come sindaco effettivo. Il suo nominativo è stato tratto dalla lista presentata dall'azionista di riferimento Ministero dell'Economia e delle Finanze, che ha conseguito la maggioranza dei voti. 🌐

DENTONS AFFIDA L'ANTITRUST A CARPAGNANO

Dentons avvia il dipartimento Antitrust con l'ingresso di un nuovo partner, **Michele Carpagnano**, proveniente da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. L'avvocato ha maturato esperienza in tutte le aree del diritto della concorrenza nazionale ed europea, sia in ambito contenzioso (amministrativo e civile) sia extragiudiziale e di consulenza. 🌐

RIO CONSIGLIERE DEL MINISTRO DELLA GIUSTIZIA

L'avvocato **Roberto Rio**, socio dello studio Lmcr, è stato scelto dal ministro **Andrea Orlando** quale esperto in materia di diritto societario e del commercio internazionale. Rio siede nel consiglio di amministrazione della Fondazione Italia-Cina e in quello della Sacbo, società di gestione dell'aeroporto di Orio al Serio, ed è stato membro della Commissione ministeriale per la riforma delle procedure concorsuali, presieduta da **Renato Rordorf**. 🌐



Roberto Rio

LUFFARELLI RESPONSABILE COMUNICAZIONE DI PIAGGIO AEROSPACE

Luciano Luffarelli è dal 16 maggio il nuovo responsabile della comunicazione e delle relazioni istituzionali di Piaggio Aerospace. Luffarelli proviene da Edelman, agenzia di comunicazione nella quale ricopriva il ruolo di executive vice president corporate & finance. In precedenza aveva lavorato per il Gruppo Olivetti, Autogrill, Ras (oggi Allianz Italia), Pms e Maitland Italia. 🌐

BC& CRESCE NEL CONTENZIOSO TRIBUTARIO CON LUCARELLI

Lo studio BC& rinforza il suo legal department con l'ingresso dell'avvocato **Antonella Lucarelli**, che si occuperà principalmente di contenzioso tributario in qualità di responsabile. Lucarelli proviene dall'Agenzia delle Entrate dove per 16 anni ha lavorato presso l'ufficio legale della DR Lombardia, per difendere gli accertamenti emessi nei confronti dei cosiddetti "Grandi Contribuenti". 🌐



Antonella Lucarelli

ETTORRE È GENERAL COUNSEL OFFICER DI AMERICAN EXPRESS

La giurista d'impresa **Cosima Ettore** è il nuovo general counsel officer di American Express. Ettore proviene da Barclays dove è entrata alla fine del 2007 e ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità tra cui quello di head of legal personal & corporate banking a diretto riporto dell'head of legal, **Davide Spreafico**. In precedenza l'avvocato ha svolto la libera professione presso gli studi legali Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e Pavia e Ansaldo. 🌐



Cosima Ettore

GUALTIERO MARCHESI PREPARA LO SBARCO A MONTECARLO

Gualtiero Marchesi, maestro dell'alta cucina italiana, è pronto a sbarcare nuovamente all'estero firmando la cucina dell'esclusivo club 39 di Montecarlo, fondato dall'ex giocatore di rugby **Ross Beattie**.

In questo club si trova il ristorante del brand Marchesi, che sarà aperto solo a cena, il cui menù è stato curato personalmente dallo chef.

Il locale nel club 39 di Montecarlo rappresenta la prima tappa di un percorso di sviluppo internazionale che ben presto potrebbe portare il Gruppo Gualtiero Marchesi a nuove aperture (con insegna Marchesino) nelle grandi capitali del mondo, da New York a Mosca e Londra. 🌐



Gualtiero Marchesi

MELLERIO PER IL MARKETING DI GROHE ITALIA

Gian Matteo Mellerio è stato nominato marketing director della filiale italiana di Grohe, società attiva nel settore della rubinetteria idrosanitaria.

Classe 1980, laureato in economia aziendale all'università Bocconi, Mellerio ha maturato varie esperienze nel fast moving consumer goods in ambiti diversi tra il marketing e le vendite, lavorando in aziende multinazionali tra cui Perfetti Van Melle e Baiesdorf. 🌐

FALDELLA È GENERAL COUNSEL DI NEBRAS POWER

Marco Faldella è il nuovo general counsel della compagnia energetica Nebras Power. Faldella proviene da un'esperienza come senior legal counsel di Taqa. In precedenza aveva ricoperto il ruolo di general counsel presso Veroniki Holding. Il professionista ha alle spalle anche un'esperienza nella libera professione avendo lavorato presso lo studio BonelliErede dal 2006 al 2011. 🌐

BEANI NUOVO RESPONSABILE INVESTMENT MANAGEMENT DI AMUNDI

Amundi annuncia un nuovo ingresso. Si tratta di **Giordano Beani** che entra nell'asset manager in qualità di responsabile investment management & advisory. Beani ha maturato una lunga esperienza occupandosi di risparmio gestito dal 1989, prima come gestore azionario presso Unicredit e Prime, per poi assumere nel 1996 il ruolo di responsabile azionario del gruppo Deutsche Bank.

In precedenza il manager è stato in Bnl in qualità di direttore investimenti, carica che ha ricoperto fino al 2014 per Bnp Paribas in Italia, a seguito dell'acquisizione di Bnl avvenuta nel 2006, per poi diventare responsabile dei fondi azionari globali Sri presso la capogruppo Bnp Paribas Asset Management a Parigi. 🌐



Giordano Beani

save the brand 2016

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

03.11.2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



STUDIO
LEGALE E TRIBUTARIO

LEASYS
CARE, THEN CARS



stufano gigantino
cavallaro
e associati
studio legale e fiscale

CON LA PARTNERSHIP DI

ICM Advisors

GIOFFREDA ALLA GUIDA DI BNP SECURITIES SERVICES IN EUROPA CONTINENTALE

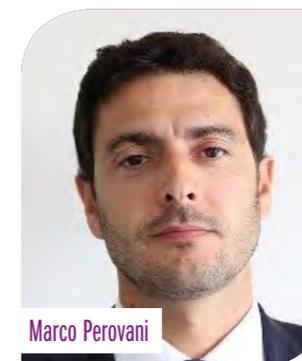
Un italiano alla guida della divisione di securities services di una banca internazionale. **Alessandro Gioffreda** è infatti stato nominato responsabile dell'Europa Continentale di Bnp Paribas Securities Services, assumendo la responsabilità dell'attività commerciale di 17 Paesi. Già membro del comitato esecutivo della divisione del gruppo, Gioffreda ha ricoperto dal 2001, all'interno della stessa società, il ruolo di responsabile di sei Paesi, tra cui l'Italia. 🌐

PEROVANI NUOVO VICE PRESIDENT RESPONSABILE TMT DI CAPGEMINI ITALIA

Capgemini Italia ha nominato **Marco Perovani** nuovo vice president con la responsabilità per il mercato Telco, Media & Entertainment.

Nel suo nuovo ruolo, che riporterà direttamente a **Eraldo Federici**, senior vice president responsabile del comparto, Perovani si occuperà di consolidare il posizionamento di Capgemini Italia presso i clienti del settore telecomunicazioni di sviluppare nuove opportunità di business e di ampliare il portfolio clienti in ambito media & entertainment.

Prima di approdare in Capgemini, il manager ha maturato esperienza in area sales in Microsoft e Hp dopo aver lavorato come consulente in Accenture. 🌐



Marco Perovani

UNICREDIT: BISCHOFF SI DIMETTE, ALLIANZ DESIGNA BALBINOT AL POSTO DI JUNG

Ricambio nel cda di Unicredit. **Helga Jung**, consigliere non esecutivo, ha rassegnato le dimissioni con effetto immediato a causa di ragioni organizzative interne del gruppo Allianz che ha proposto al suo posto **Sergio Balbinot**, poi cooptato dal cda.



Sergio Balbinot

Anche **Manfred Bischoff**, consigliere non esecutivo, ha rassegnato le dimissioni per ragioni personali con efficacia dal primo giugno, dice una nota. Il Comitato Corporate Governance, Hr e Nomine e il cda provvederanno, nell'ambito delle rispettive competenze e nel corso delle loro prossime riunioni, ad assumere le dovute deliberazioni per la piena reintegrazione del consiglio della società. 🌐

MPS, PERITI NUOVO RESPONSABILE AREA PRIVATE BANKING

Eugenio Periti, è il nuovo responsabile per l'indirizzo strategico e coordinamento commerciale delle filiere Private Banking e Family Office di Banca Monte dei Paschi di Siena.

Dopo un'esperienza di dieci anni nel Gruppo Credem, nel 2001 Periti assume l'incarico di direttore marketing, con delega al commerciale, di Banca C. Steinhauslin & C, realtà specializzata nel comparto Private Banking del Gruppo Montepaschi. Nel 2004, con la fusione di quest'ultima in Banca Monte dei Paschi di Siena, assume la responsabilità della struttura di marketing private e successivamente dell'intero mercato di riferimento.

Il Private Banking di Banca Monte dei Paschi conta oggi 84 centri specialistici distribuiti su 15 regioni, una rete di 420 private banker e 17.500 famiglie come clienti. 🌐

DA VODAFONE A FOORBAN, LA SCOMMESSA DEL 30ENNE CAVALERI

Stefano Cavaleri è il co-founder e ceo di Foorban, il primo ristorante digitale che seleziona gli ingredienti più freschi, cucina un menù diverso ogni giorno e consegna i piatti in meno di 20 minuti in centro a Milano.

Cavaleri (30 anni, una laurea in International Management ed esperienze da Londra all'India) lavorava come analista finanziario di Vodafone. Nei quattro anni di esperienza nell'azienda di telefonia si è occupato degli ambiti finance e comunicazione. A dicembre 2015 ha fondato Foorban con i due soci **Riccardo Pozzoli** (co-founder e ceo del blog di moda The Blonde Salad e del brand di scarpe Chiara Ferragni) e **Marco Mottolese** (proveniente dall'azienda austriaca di catering Do&Co), ricevendo un finanziamento di 400 mila euro da investitori privati. Con la sua proposta innovativa, Foorban punta a ritagliarsi uno spazio nel mercato del food delivery, sempre più ricco di protagonisti e di opportunità anche in Italia. 🍷



Stefano Cavaleri

PAUL HASTINGS RAFFORZA IL REAL ESTATE CON FRANCESCA TRESOLDI

Paul Hastings annuncia l'ingresso dell'avvocato **Francesca Tresoldi** che, in qualità di counsel, guiderà il dipartimento real estate italiano dello studio. La professionista ha maturato una lunga esperienza nel settore avendo lavorato sia presso grandi studi internazionali sia come legale interno in realtà del settore immobiliare. Da ultimo, Tresoldi ha lavorato in Jones Day. 🍷



Francesca Tresoldi

BONELLIEREDE PORTA L'INTER IN CINA

Lo studio ha affiancato il colosso Suning nell'acquisto del 68,5% del club nerazzurro. Mentre sul fronte deal miliardari Latham & Watkins e Facchini Rossi agiscono con Cvc per il 100% di Sisal



Continua la corsa del mercato m&a con più di una operazione su quattro (27%) segnalate nelle ultime due settimane. Restano vivaci, tra le practice intercettate dal Barometro del mercato di *legalcommunity.it*, anche quelle di capital markets (15%) e di banking & finance (14%). Regolare l'andamento del private equity (9%): da segnalare Cvc che si aggiudica il 100% di Sisal.

BonelliErede con i cinesi di Suning per il 68,5% dell'Inter

Lo studio BonelliErede ha agito come advisor legale del gruppo cinese Suning, colosso asiatico dell'e-commerce, che ha rilevato il 68,5% dell'Inter da **Erick Thohir**. Il presidente e la International Sports Capital sono stati assistiti da Latham & Watkins, mentre la famiglia Moratti è affiancata da Cleary Gottlieb. Più nello specifico, BonelliErede, insieme

allo studio cinese Jingtian & Gongcheng, ha assistito gli acquirenti con un team guidato dal socio **Stefano Micheli**, country partner per la Cina e l'Asia Orientale, e composto dal socio **Carlo Montagna** e dal managing associate **Marco De Leo** per gli aspetti corporate/m&a e dai soci **Massimiliano Danusso**, **Giovanni Guglielmetti**, **Luca Perfetti** e **Vittorio Pomarici** per gli aspetti, rispettivamente, di diritto bancario, della proprietà intellettuale,



Periodo: 31 maggio - 13 giugno 2016 • Fonte: legalcommunity.it



Stefano Micheli

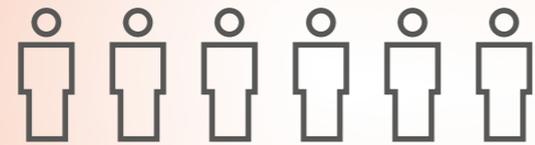


Roberto Casati

amministrativo e del lavoro. Il team dello studio Jungtian & Gongcheng è stato guidato dal socio **Yao Jian**. Latham & Watkins ha assistito invece F.C. Internazionale Milano e International Sports Capital con un team composto da **Stefano Sciolla, Giancarlo D'Ambrosio** e **Luca Maranetto** per gli aspetti corporate/m&a e da **Tim Hia, Andrea Novarese, Dolynn Yap** e **Sara Pedrotti** per gli aspetti finance. Infine, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton ha assistito Internazionale Holding con un team composto da **Roberto Casati, Gerolamo da Passano** e **Lorenzo Freddi**. L'attuale socio di controllo, International Sports Capital, resterà come azionista di minoranza, con Erick Thohir che continuerà alla guida del club come

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

presidente, mentre Internazionale Holding della famiglia Moratti cesserà di essere azionista. La partnership con Suning Holdings Group è volta a potenziare il rapporto privilegiato tra l'Inter e i suoi 130 milioni di tifosi in Cina e a supportare la strategia di business globale della società nerazzurra.

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Acquisizione del 68,5% dell'Inter
- GLI STUDI
BonelliErede, Latham & Watkins, Cleary Gottlieb
- GLI AVVOCATI
Stefano Micheli, Carlo Montagna, Massimiliano Danusso, Luca Perfetti, Giovanni Guglielmetti (BonelliErede); Stefano Sciolla, Andrea Novarese (Latham & Watkins); Roberto Casati (Cleary Gottlieb)
- IL VALORE
414 milioni (stima)

Latham & Watkins e Facchini Rossi con Cvc per il 100% di Sisal

Il private equity Cvc si aggiudica il 100% di Sisal. L'operazione, il cui perfezionamento è atteso entro fine settembre, ha un valore di impresa pari a 1 miliardo di euro. Cvc è stato assistito sul piano legale da Latham & Watkins con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Giovanni Spedicato**, **Guido Bartolomei**, **Andrea Stincardini** e **Giovanna Garbarino** per gli aspetti di diritto societario, da **Cesare Milani** e **Francesca Serafini** per gli aspetti di diritto amministrativo, da **Marcello Bragliani**, **Jay Sadanandan**, **Jocelyn Seitzman**, **Gabriele Pavanello** e **Federico Maria Imbriani** per gli aspetti di diritto finanziario.



Stefano Sciolla



Luca Rossi



Filippo Troisi

Sempre per Cvc hanno agito Morgan Stanley lato m&a, Bain e Atk per la due diligence commerciale e PwC per la due diligence finanziaria.

I profili fiscali relativi alla strutturazione d'acquisto e alla tax due diligence sono stati curati dallo studio Facchini Rossi con i soci **Luca Rossi**, **Marina Ampolilla** e **Giancarlo Lapecorella**, il senior associate **Antonio Privitera** e gli associate **Valentina Buzzi**, **Laura Golinelli** e **Vincenzo Maiese**.

A vendere sono stati i fondi gestiti da Apax Partners, Permira e Clessidra per i quali hanno agito Legance per i profili legali e Maisto per quelli fiscali. In particolare Legance ha assistito Apax Partners, Permira e Clessidra con un team composto dal partner

Filippo Troisi, dal senior counsel **Alberto Vaudano** e dall'associate **Andrea Sorace**. Maisto e Associati ha assistito i venditori per gli aspetti fiscali dell'operazione con un team guidato

da **Marco Valdonio** mentre Di Tanno e Associati ha assistito Apax per gli aspetti fiscali con i partner **Fabio Brunelli** e **Domenico Ponticelli**.

Qui gli altri advisor sono stati Deutsche Bank, Ubs e PwC. Morgan Stanley, Credit Suisse e UniCredit hanno fornito finanziamento a debito in supporto alla transazione.

Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un doppio team: da Londra ha agito il partner **Robert Burt** con le managing associate **Jennifer Brennan** e **Mandeep Sidhu**, da Milano il partner **Andrea Arosio** con il managing associate **Diego Esposito**.



- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Cvc per il 100% di Sisal
- GLI STUDI
Latham & Watkins, Facchini Rossi, Legance, Maisto, Di Tanno, Linklaters
- GLI AVVOCATI
Stefano Sciolla (Latham & Watkins), Luca Rossi, Marina Ampolilla e Giancarlo Lapecorella (Facchini Rossi), Filippo Troisi (Legance), Marco Valdonio (Maisto), Fabio Brunelli (Di Tanno), Andrea Arosio (Linklaters)
- IL VALORE
1 miliardo

Giliberti, Maisto e Linklaters con Permira nell'acquisizione di Arcaplanet

Si è perfezionato il passaggio del gruppo Arcaplanet, attivo nella vendita di prodotti per cura degli animali, da

Motion Equity Partners a Permira. Il valore del deal è di circa 350 milioni. Lo studio Giliberti Pappalettera Triscornia e Associati per i profili legali, coadiuvato da Bonn & Schmitt Avocats, e Maisto e Associati per quelli fiscali hanno seguito l'operazione per Permira. Per Giliberti Pappalettera Triscornia sono intervenuti i soci **Alessandro Triscornia** e **Riccardo Coda**, assistiti dalla senior associate **Camilla Peri** e dal trainee **Luca Maria De Giorgi** per la negoziazione lato corporate, dal senior associate **Davide Valli** per i profili banking e dal senior associate **Gianluca Grazioli** per la definizione degli accordi di investimento, parasociali e di management. Per Maisto e Associati hanno operato il socio **Marco Valdonio**, il senior associate **Mauro Messi** e l'associate **Alban Zaimaj**.

Linklaters ha assistito Permira nell'ambito del finanziamento finalizzato all'acquisizione con un team guidato dal partner **Davide Mencacci** e coadiuvato dal managing associate **Alessandro Tanno** e dagli associate **Marco Carrieri** e **Antonella Mulas**.

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 - sezione eventi
sara.venegoni@legalcommunity.it

*Panel in fase di completamento



Alessandro Triscornia

Davide Mencacci

Clifford Chance ha agito in qualità di consulente legale delle banche finanziatrici (UniCredit, Bnp Paribas, Banca Popolare di Milano, Mediobanca, Natixis, Crédit Agricole, Ge Interbanca e Ikp) con i soci **Charles Adams** e **Ferdinando Poscio**, coadiuvati da **Thea Romeo** e **Federica Coscia** e, per quanto

riguarda i profili fiscali, dal counsel **Marco Palanca** insieme all'associate **Roberto Ingrassia**.

I venditori sono stati assistiti da Luther con il socio **Mathieu Laurent** e il senior associate **Etienne Hein** e da Pedersoli con il socio **Alessandro Marena** e **Alice Fazzioli**.

Lca Studio Legale, con un team di composto da **Benedetto Lonato** e **Riccardo Massimilla**, ha assistito il ceo e fondatore **Michele Foppiani** e gli altri key manager nell'operazione di reinvestimento e nella finalizzazione con il nuovo socio di maggioranza degli accordi di management e dei patti parasociali. 🎁

- LA PRACTICE
Corporate m&a
- IL DEAL
Passaggio di Arcaplanet a Permira
- GLI STUDI
Giliberti, Maisto, Linklaters, Clifford Chance, Luther, Lca
- GLI AVVOCATI
Alessandro Triscornia, Riccardo Coda (Giliberti),
Marco Valdonio (Maisto),
Davide Mencacci (Linklaters)
- IL VALORE
350 milioni



LA TECNOLOGIA e la trasformazione del diritto

Una sfida a misura di avvocate. Ne è convinta Bianca Del Genio, direttore affari legali e istituzionali di Microsoft Italia che a *MAG* dice: «Anche gli studi devono mettersi al passo»

Fare il legale in questo momento storico non può prescindere dall'uso e soprattutto dalla conoscenza della tecnologia. Ne è convinta **Bianca Del Genio**, direttore affari legali e istituzionali di Microsoft Italia dal 2014 che di recente ha partecipato a *LawHer* un incontro dedicato alle future avvocate per far loro comprendere come le sfide tecnologiche siano capaci di creare nuovi scenari nel diritto e nell'economia oltretutto nella regolamentazione



Bianca Del Genio

della sicurezza informatica.

L'incontro si è svolto all'interno dell'evento Nuvola Rosa: un progetto organizzato da varie aziende – tra cui Microsoft - con il patrocinio del dipartimento per le Pari Opportunità e la collaborazione del ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, che ha l'obiettivo di aiutare le giovani italiane a superare il gap di genere nelle carriere scientifiche.

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

Nonostante questo gap, sono molte le donne al vertice dei dipartimenti legali in imprese del settore ip e tmt. C'è una ragione precisa secondo lei?

Io penso che questa nutrita presenza femminile non sia un caso. Le donne hanno visto prima dei colleghi maschi le potenzialità di un settore che fino a una decina di anni fa era sconosciuto e piuttosto snobbato dagli avvocati figli del diritto romano.

Un vantaggio naturale?

Secondo me siamo particolarmente portate per la tecnologia per tre motivi: siamo capaci di metterci in gioco anche in settori che non conosciamo, siamo molto curiose e inoltre abbiamo una familiarità con tutto ciò che è utile e funzionale come appunto la tecnologia.

È un caso che queste società non siano italiane ma grandi multinazionali?

No, non lo è. Ed è inutile continuare a nascondersi dietro a un dito: per aiutare le donne bisogna volerlo creando politiche aziendali che favoriscano l'ingresso e la crescita delle professioniste. Quindi sì, molto dipende dall'atteggiamento della società e da questo punto di vista devo ammettere di avere la fortuna di lavorare in un'azienda che, da sempre, lavora molto per favorire la carriera delle donne.

Lo sviluppo della tecnologia e le sfide che questa pone stanno aprendo nuovi scenari nel diritto?

Il diritto si sta completamente trasformando e rianimando



«Secondo me siamo particolarmente portate per la tecnologia per tre motivi: siamo capaci di metterci in gioco anche in settori che non conosciamo, siamo molto curiose e inoltre abbiamo una familiarità con tutto ciò che è utile e funzionale come appunto la tecnologia»



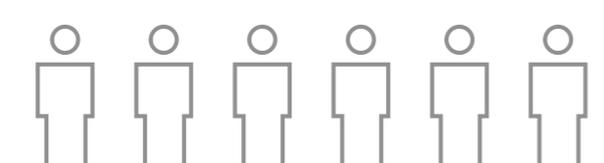
perché la tecnologia negli ultimi anni ha costretto tutti a fare ragionamenti nuovi, costringendo gli avvocati a uscire dalla loro autoreferenzialità.

Con quali conseguenze?

Per affrontare e, prima ancora, per comprendere temi nuovi legati alla proprietà intellettuale e alla protezione della privacy in un modo interconnesso e dominato dalla tecnologia cloud, gli avvocati hanno dovuto fare un lavoro prima impensabile. Sono stati costretti



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

a relazionarsi e operare fianco a fianco con figure professionali come gli ingegneri e gli informatici. Tutto ciò ha contribuito a rivitalizzare il diritto e a renderlo più al passo con i tempi.

Quali sono le sfide maggiori per chi, come lei, si occupa di affari legali in una grande multinazionale?

La sfida secondo me è quella di diventare davvero ciò che questa rivoluzione storica ci chiede come avvocati in house: dei consiglieri per il business che partecipano ai processi decisionali e alla preparazione delle strategie aziendali.



Anche qui la tecnologia c'entra?

I riflessi delle novità tecnologiche sul diritto hanno accresciuto il ruolo e l'importanza dei giuristi d'impresa ma anche la loro responsabilità. Spetta infatti a loro spiegare alle aziende qual è il mondo legale e di compliance a cui stanno andando incontro.

Gli studi legali con cui lavorate riescono a tenere il passo su questi temi?

Direi che, come su molti altri aspetti, ci sono due Italie: quella degli studi più organizzati che si muovono e pensano molto velocemente perché sono abituati a lavorare con multinazionali e con l'estero. E dall'altra parte quella degli studi legali più tradizionali che faticano a tenere il passo e, molto spesso, persino a capire perché devono aggiornarsi in questo senso. In generale però molte ricerche di settore hanno rivelato che le law firm del nostro Paese sono le meno tecnologiche e gli avvocati italiani i meno esperti di informatica.

Come si potrebbero cambiare le cose?

Secondo me servirebbe un'opera di svecchiamento generale nella quale anche le aziende devono fare la loro parte.

Come?

Microsoft, ad esempio, spinge molto sui consulenti esterni perché si mettano al pari e si modernizzino, soprattutto dal punto di vista della sicurezza dei dati. Per lavorare con noi tutti gli studi devono sottoporsi a un questionario molto rigido e dimostrare di avere dei sistemi della gestione dei dati a prova di cybercrime. 🌐



Giuseppe Campeis

CAMPEIS prepara un'apertura in Veneto

Lo studio di Udine rivendica la sua scelta di posizionamento territoriale. «Siamo il punto di riferimento locale per molte realtà nazionali e internazionali». Così è cambiata la clientela

Essere un player locale non significa essere un soggetto chiuso o immobile. Ma sempre di più implica lavorare per rafforzare il proprio ruolo come punto di riferimento per chi voglia andare a operare su un determinato territorio. È questa la filosofia che anima lo studio Campeis Avvocati, storica insegna del mercato dei servizi legali nel Nord Est, che si appresta, secondo quanto appreso da *MAG*, ad aggiungere un altro indirizzo sulla propria carta intestata.



La boutique, da sempre presente a Udine (è alla quarta generazione) si appresta a una nuova apertura in Veneto. La città in cui questa operazione potrebbe essere realizzata non è ancora stata definita. Ma, a quanto pare, in lizza sono rimaste Treviso e Mestre. «La vocazione territoriale è nel nostro Dna», dice in questa intervista **Giuseppe Campeis**, «non è un caso se nessuno studio legale di dimensione nazionale è mai arrivato in Friuli Venezia Giulia».

Al massimo si sono spinti in Veneto...

Esattamente. E ora, dopo esserci consolidati qui nel Friuli Venezia Giulia, abbiamo trovato uno spazio per arrivare a una parte ulteriore del Nord Est. In Veneto.

Perché?

Perché abbiamo visto che uno studio legale riesce ad avere un ruolo e un'attività più proficua se riesce a essere stimato e riconosciuto nel territorio in cui opera e se riesce a costruire rapporti su questo territorio.

Negli anni lo studio ha seguito molte delle operazioni di vendita di imprese locali a player nazionali o internazionali...

Sì, abbiamo seguito il passaggio dei quotidiani locali al Gruppo l'Espresso. E poi la vendita della Carnica agli austriaci. O i trasporti locali, dove io stesso ho seguito il passaggio delle aziende agli inglesi di Arriva.

Cosa ha comportato questa fase di dismissioni nelle dinamiche dello studio?

In quella fase ho avuto rapporti con tanti studi legali nazionali o internazionali. Da questi contatti, poi, si è creato un flusso di lavoro di segno contrario.

Ovvero?

Quando questi studi si trovano ad avere operazioni importanti o processi di un certo rilievo sul territorio, cercano un partner locale introdotto e conosciuto. E questo ha prodotto un ritorno di operatività per noi.

«Siamo orientati su città come Mestre o Treviso. Padova, invece, l'abbiamo esclusa in partenza perché, come è noto, è già presidiata da diversi operatori nazionali e internazionali»





RUN FOR **XX1T**

07.07.2016 | MILANO | PARCO SEMPIONE

with



Nctm



LA TRIENNALE DI MILANO

Un esempio?

Anni fa avevo seguito il passaggio della Weissenfels Tech Chains agli austriaci della Pewag e quest'anno abbiamo seguito il suo passaggio ai giapponesi della Kito.

A proposito del vostro prossimo investimento in Veneto: avete deciso dove aprire?

Siamo orientati su città come Mestre o Treviso. Padova, invece, l'abbiamo esclusa in partenza perché, come è noto, è già presidiata da diversi operatori nazionali e internazionali.

Qual è invece la peculiarità della zona che avete individuato?

È la parte di Veneto più vicina alla nostra regione ed è un territorio che tende a lavorare più con Milano che con Padova. È un'area interessante. Ricca di imprenditori brillanti che poi sono il nostro tipico target di clientela.

Questa espansione la farete integrando professionisti locali?

Per ora preferiamo andare avanti con la nostra struttura ed escludiamo ipotesi di integrazioni con altre realtà o altri studi.

Vorremmo aprire la nostra boutique, magari acquisendo, come abbiamo fatto di recente (con l'arrivo di **Andrea Zoppolato**, ndr), professionisti che hanno avuto esperienza in grossi studi nazionali.

È più faticoso?

Forse, ma noi riteniamo di dover essere presenti. E di dover presidiare direttamente il territorio dove poi andiamo a svolgere il nostro lavoro.



LO STUDIO IN CIFRE

3

I soci dello studio

9

Il numero totale dei professionisti

1

A Udine, la sede dello studio a cui se ne aggiungerà presto un'altra in Veneto

2

I milioni di fatturato stimati per il 2015

L'obiettivo?

Resta lo stesso. Essere il punto di riferimento per quelle imprese o per quegli studi che si trovano a dover operare su questo territorio. Quindi vorrei rafforzare questo mio ruolo di "basista" locale.

Altro caso recente è quello della Sangalli Vetro in regime di concordato...

Sì, noi assistiamo la procedura e siamo in contatto con soggetti internazionali (gli americani della Guardian InGlass e turchi di Sisecam, ndr) interessati all'acquisto dell'azienda. E anche in questo caso noi abbiamo un dialogo costante con gli avvocati degli studi internazionali che li assistono.

Il trasferimento della proprietà di molte imprese locali non ha fatto venir meno la domanda di assistenza legale...

No, ma è cambiato il tipo di servizio. Io non ho più rapporto diretto con l'imprenditore locale e non faccio più l'avvocato di famiglia. Ma ho un rapporto più strutturato con le aziende, attraverso i loro dirigenti o i loro avvocati che si rivolgono al nostro studio. 🌐



inhousecommunity



www.inhousecommunity.it

ORSINGHER ORTU

e la scommessa sulla qualità

La domanda di servizi legali si fa più sofisticata e questo comporta un vantaggio competitivo per le superboutique. Lo studio continua a crescere e ora guarda al regulatory

L'evoluzione dei clienti guida quella del mercato dei servizi legali. E rafforza il posizionamento e la capacità competitiva delle cosiddette superboutique.

È il caso di Orsingher Ortu. Nell'ultimo anno lo studio ha messo a segno 10 lateral hire tra cui quelli dei soci **Pierfrancesco Giustiniani**, **Sacha D'Ecclesiis** e **Alessandro Di Palma**; ha avviato una nuova practice area aprendo al labour; ha promosso a counsel **Francesca Fiego** e **Ludovico Anselmi**; e secondo le stime del centro ricerche di *legalcommunity.it* ha chiuso



Mario Ortu e Matteo Orsingher

il 2015 con un fatturato in crescita di un altro 30% rispetto al risultato conseguito nell'esercizio precedente ([si veda il numero 27 di MAG](#)).

Il 2016 ha visto anche l'arrivo dei big deal nel track record dello studio. È il caso, in particolare, dei deal Polynt e Audionova. Si tratta di operazioni di m&a che hanno rispettivamente un valore di 700 e 830 milioni di euro e che lo studio ha centrato affiancando i compratori: gli americani di Reichhold in un caso e gli svizzeri di Sonova nell'altro.

«Dal punto di vista della strategia», dice a **MAG Matteo Orsingher**, «abbiamo l'ambizione di occupare spazi che sono frutto dell'evoluzione del mercato italiano, coprire alcune aree e farlo con qualità». «Vogliamo essere considerati come l'interlocutore adatto ad affrontare situazioni complesse», aggiunge **Mario Ortu**.

Una complessità che lo studio è ormai in grado di affrontare da più punti di vista. «Dal 2013, anno in cui ci siamo messi insieme», racconta Orsingher, «abbiamo lavorato per dare allo studio la configurazione che potesse esprimere al meglio le potenzialità





12 - 18 settembre 2016

International Summer School

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

www.contemporartlaw.com

Centro Conservazione e Restauro
La Venaria Reale



Centro Conservazione e Restauro "La Venaria Reale"



dei due gruppi di lavoro che lo formavano. Così abbiamo individuato quelle competenze che potevano essere utili al gruppo corporate per esprimere una capacità di lavoro in ambito transactional adeguata al tipo di operazioni che si volevano intercettare. E nel contempo che fungessero da collante sinergico rispetto al gruppo ip-tmt».

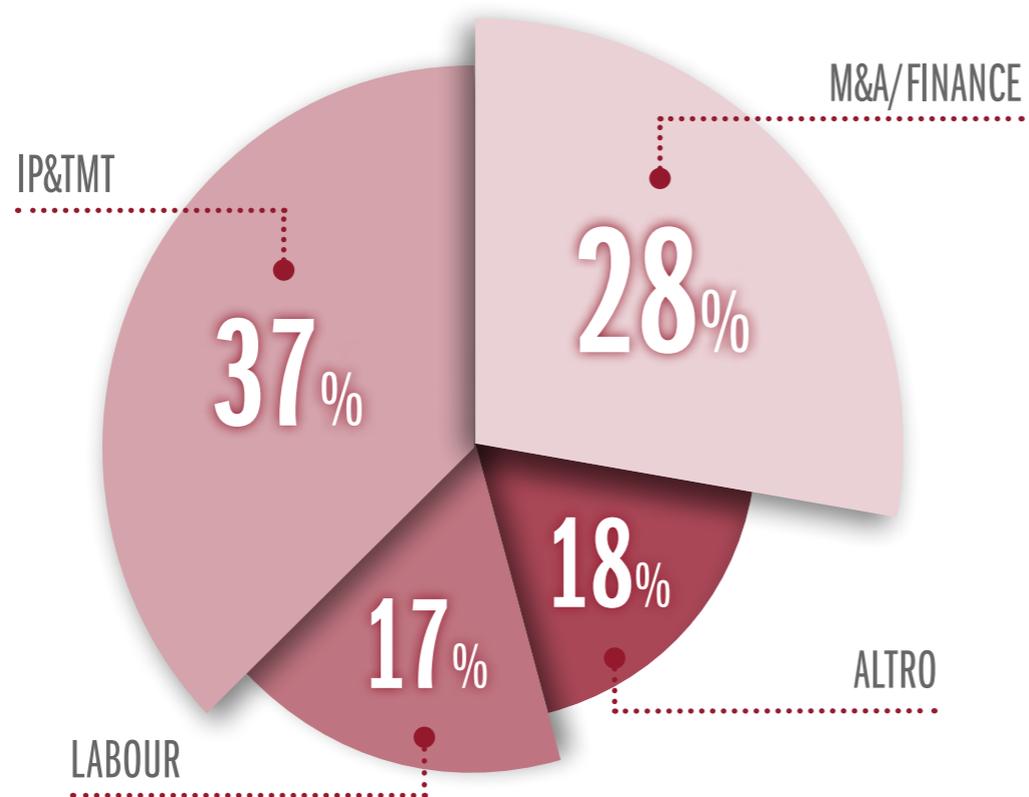
Così in una prima fase lo studio ha integrato il corporate con una competenza in ambito finance, ritenuta fondamentale. Poi è stata la volta dell'antitrust, essenziale sul fronte transactional e sinergico rispetto all'ip e it. Quindi è toccato al labour. «Ora forse ci manca un pezzettino nell'amministrativo e in certi ambiti dei mercati regolamentati», prosegue Orsingher, «ma è un pezzo non facile da trovare. Gli amministrativisti hanno avuto un percorso a parte nell'evoluzione del mercato legale con maggiore propensione verso gli studi "mono-disciplinari" soprattutto nazionali. Quindi siamo alla ricerca di un avvocato con una visione della professione consona al nostro progetto».

L'idea però è che l'assetto raggiunto sia quello desiderato e quindi ora sia il momento di consolidare quanto fatto. La ripresa ha riportato lavoro sulle scrivanie di tanti operatori. Ma per le superboutique le cose sembrano funzionare in modo particolare. La spiegazione, secondo Ortu, sta nel fatto che «nel tempo questo mercato si è evoluto e oggi è molto più in grado di selezionare la qualità rispetto al



Matteo Orsingher e Mario Ortu

SUDDIVISIONE DELL'ATTIVITÀ DELLO STUDIO IN BASE ALLE OPERAZIONI NOTE



Fonte: legalcommunity.it

passato». Quindi, osserva l'avvocato, «che uno studio sia grande o piccolo noi siamo convinti che riuscirà a prevalere chi darà un servizio di qualità. Ma chi è bravo e lavora bene non costa poco».

Tema cruciale quello delle tariffe e della pressione sulle fee. «La capacità di fare i prezzi», sostiene Orsingher, «è una funzione della competenza». E poi spiega: «Ciò ti consente di ingaggiare il cliente nella preventivazione in modo dettagliato. Il cliente arriva con una richiesta. Solitamente piuttosto generica. L'avvocato competente lo aiuta a entrare quanto più possibile nello specifico. E preventivare aiuta tantissimo, perché ti dà un'orizzonte. Noi lo facciamo anche in quelle attività più delicate, come il contenzioso, dov'è tradizionalmente più difficile riuscire a fare un preventivo».

Lo studio, inoltre, ha adottato anche formule alternative di tariffazione. «In alcuni ambiti», racconta Orsingher, «abbiamo deciso di rimettere al cliente una parte discrezionale finale e premiale, il vecchio palmario del tariffario italiano, sulla base della qualità percepita del lavoro utilizzato». E il risultato? «Sorpriendente» lo definisce l'avvocato. «Chiaramente ci vuole un alto rapporto di fiducia», conclude Ortu. «Ma questa fiducia è un dato fondamentale del rapporto avvocato-cliente. E deve essere reciproco». 🇮🇹

Lo studio punta a radunare i protagonisti «del mercato di domani». E con i suoi soci getta le basi per un modello nuovo di boutique. Organizzazione e relazioni sono gli asset fondamentali

GITTI:

**«SIAMO
UN HUB
GENERAZIONALE»**



I talento abbonda nelle stanze degli studi legali. Ma in molti casi giace dimenticato o trascurato. È l'effetto indesiderato di anni e anni di gestione-zero.

Anni in cui gli affari giravano "a prescindere" e in cui si poteva far carriera, magari, solo perché si conosceva un po' d'inglese oltre al diritto.

Questo talento o meglio questi talenti cercano spazi per essere valorizzati. Un'occasione da cogliere per le startup legali. Così come per qualunque organizzazione che voglia puntare sul futuro. «Noi vogliamo diventare un hub generazionale», dice a **MAG Gregorio Gitti**, parlamentare e tra i maggiori esponenti dell'avvocatura d'affari degli ultimi venti anni, socio di lungo corso di **Carlo Pavesi** da cui si è separato a maggio 2015 per dare vita a un nuovo progetto professionale.

Nella sala riunioni affacciata su via Dante a Milano mancano ancora i quadri. Lo studio Gitti and Partners è appena nato, dopo l'uscita di **Daniele Raynaud** (si veda il numero 60 di **MAG**).

Da pochi giorni il team ha preso possesso degli uffici di questo palazzo. Spazi ampi. Inframezzati da sale riunioni e disimpegni tappezzati di testi di diritto.

«Noi, adesso, abbiamo tre obiettivi», racconta Gregorio Gitti: «Anzitutto fare uno studio che si muova all'unisono con una grande coesione, generosità e solidarietà fra partner e collaboratori; poi realizzare una realtà che abbia estrema competenza nei settori che copre; terzo, avere una organizzazione capace di attaccare tutto, poiché non ci deve essere un deal che non sia alla nostra portata».

Tradizione e contemporaneità sono le due cifre che convivono in questa organizzazione, dove la convinzione che le relazioni siano e resteranno un asset fondamentale per eccellere sul mercato si accompagna con la certezza che per crescere e dare vita a un modello di successo sia al contempo necessario essere ben organizzati, cercare nuovi spazi, nicchie di mercato e conservare una struttura di costi più che razionale.

LO STUDIO IN CIFRE

6

I soci equity dello studio

3

i partner salary

8

Gli of counsel

19

I collaboratori

9

I milioni fatturati nel 2015



Gregorio Gitti

«Puntiamo a identificare persone di grande valore e che con il nostro aiuto possano ulteriormente sviluppare le loro potenzialità»

Al tavolo ci sono Gitti e **Vincenzo Giannantonio**, reduci dalla conquista di Setefi al fianco di una cordata di private equity formata da Bain Capital, Advent e Clessidra (gli stessi tre soggetti che un anno fa portarono a casa il deal Icpbi). Un'operazione da oltre un miliardo di euro «che ha impegnato circa 20 di noi» raccontano.

Quanti avvocati conta oggi lo studio?

Gregorio Gitti: Siamo circa quaranta persone e abbiamo l'obiettivo di arrivare a cinquanta potenziando alcune aree, dopo i recenti rafforzamenti sull'energy.

Quali aree?

GG: Uno dei prossimi arrivi dovrebbe essere quello di un professionista esperto in life science. A cui potrebbe seguire anche quello di un legale con una expertise nell'aerospazio.

Come mai l'aerospazio?

GG: È un settore in cui abbiamo un track record importante e che vogliamo valorizzare. Per esempio, abbiamo lavorato alla ristrutturazione di Alitalia e abbiamo seguito praticamente tutti i passaggi dell'm&a di Avio.

Oltre che per industry pensate anche di rafforzarsi in specifiche aree di pratica?

GG: Stiamo pensando di crescere ulteriormente nel contenzioso che abbiamo avviato con l'arrivo di **Alessandro D'Adda**, ex Schlesinger. Così come avremo grande attenzione per l'amministrativo societario e l'antitrust.

Quali sono i tempi in cui si compiranno questi lateral hire?

GG: Crediamo di riuscire a completare questo piano di acquisizioni professionali entro la fine di quest'anno. Un paio di risorse sono già state individuate.

Vincenzo Giannantonio: Lo studio d'affari deve avere una litigation di primo livello. E questo anche in ambito finanziario. L'idea è quella di avere un contenzioso di qualità e alta marginalità.

Che profili state selezionando?

GG: La nostra filosofia è quella di una boutique in grado di coprire tutte le practice ma che fonda la propria reputazione sull'elevata qualità del servizio. E questi innesti che stiamo preparando rappresentano profili d'eccellenza.

Anche perché se l'obiettivo è di arrivare a 50 e oggi siete già 40, dovrete prendere figure senior...

GG: Stiamo parlando di un allargamento della partnership a figure di spicco. Ma con un taglio particolare.

Ovvero?

GG: Identificando persone di grande valore e che con il nostro aiuto possano ulteriormente sviluppare le



Vincenzo Giannantonio

loro potenzialità. Lo studio avrà un taglio giovane. Nel giro di tre o cinque anni ci sarà un fondamentale cambio generazionale sul mercato e noi vogliamo arrivare pronti e coesi.

«Se l'unico parametro su cui si valutano e si giudicano i professionisti è quello dei ricavi generati, inevitabilmente, a lungo andare si creano divisioni e scissioni»

Cosa state facendo su questo fronte?

GG: Stiamo costruendo un hub generazionale. Anzitutto stiamo selezionando gli avvocati che saranno i protagonisti dei prossimi cinque anni sul mercato.

Da questo punto di vista avete una grande opportunità storica. In molti studi c'è una endemica mancanza di spazi che non consente di valorizzare le risorse più giovani e promettenti...

VG: Che spesso sono quelle che ci contattano.



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

Santa Margherita

GRUPPO VINICOLO

RATTIFLORA

Dinner

Palazzo Parigi

Media Partner

financecommunity

«Oltre alla perfetta organizzazione serve anche la capacità di garantire esperienza, capacità negoziale e visione strategica»



Gregorio Gitti

Qual è l'opportunità che offrite?

GG: Ci siamo dotati di uno statuto che vuole favorire i talenti e la coesione. Abbiamo immaginato un sistema di quote e un sistema di incentivi per premiare le performance.

VG: Un sistema di quote predefinito, affiancato a una serie di premialità che

non guardano solo al fatturato prodotto ma anche alla partecipazione allo sviluppo dello studio e del benessere dell'organizzazione è ciò che, riteniamo, possa favorire la crescita e questa coesione interna.

Il benessere diventa un target?

VG: In un certo senso sì. Se l'unico parametro su cui si valutano e si giudicano i professionisti è quello dei ricavi generati, inevitabilmente, a lungo andare si creano divisioni e scissioni. L'idea invece è contemperare il benessere economico con il benessere individuale.

Bastano delle regole per realizzare questo?

VG: Servono le regole, ma noi abbiamo fatto di più. Questi uffici sono concepiti proprio per favorire e rafforzare l'interazione tra colleghi. Abbiamo uno spazio alla Google dove noi avvocati ci possiamo incontrare. Una sorta di agorà, per scambiarsi opinioni, confrontarci e trascorrere del tempo insieme. Un domani potremmo anche avere un nido di studio. Il principio di fondo è: se chi forma lo studio sta bene, lo studio lavora meglio.

Sono cose che di solito si sentono dire nelle law firm internazionali...

VG: Qui abbiamo unito due tradizioni: quella delle grandi relazioni e quella di stampo più anglosassone. Vogliamo essere un hub generazionale capace di essere percepito come interlocutore di fiducia da parte dei clienti e in grado di affiancarli sia nelle operazioni più complesse sia in quelle che richiedono,

diciamo così, grande produzione di carta.

GG: Noi crediamo che nel lavoro legale, il brand e la macchina organizzativa (che sono necessari e di cui ci siamo dotati) non riusciranno mai a far declinare la natura fiduciaria dei mandati.

Le relazioni e i rapporti fiduciari resteranno un asset rilevante anche in questo scenario di cambio generazionale?

GG: Le società sono fatte di persone e alle persone vengono affidate responsabilità. E finché sarà così, la

necessità di affidarsi a un consulente di fiducia, a un professionista che si conosce e di cui si ha stima non verrà meno.

VG: L'attenzione all'aspetto relazionale non è antitetica a quella per il profilo generazionale. Gli studi legali devono cambiare ed evolvere al fianco della società che cambia.

«All'estero stiamo presidiando mercati che sono più battuti dai clienti che dai legali. Ci sono Paesi che vedono tradizionalmente una grande presenza di aziende italiane e in cui gli studi legali sono latitanti»



Vincenzo Giannantonio

Insomma, secondo voi la professione non può diventare una commodity?

GG: Mai. Anche nei beauty contest in cui arrivano offerte poco plausibili o nel banking dove c'è la maggiore standardizzazione contrattuale, i clienti si rendono conto che i pitch "svenduti" portano al tavolo delle trattative persone inesperte e in definitiva creano più danni che benefici.

L'organizzazione, però, è un dato di efficienza che viene ormai preteso...

GG: Ed è giusto così. Ma è una linea sottile: oltre alla perfetta organizzazione serve anche la capacità di garantire esperienza, capacità negoziale e visione strategica.

Milano resterà la vostra unica sede?

GG: In realtà stiamo considerando

l'opportunità di aprire anche a Roma. Ma non per il gusto di farlo. Abbiamo importanti clienti basati nella Capitale che ad oggi riusciamo a seguire perfettamente da qui. A Roma vogliamo creare una testa di ponte per alcune aree specifiche.

Le practice di regulatory e antitrust potrebbero essere basate lì...

GG: Esattamente. Mentre all'estero abbiamo un'attenzione a mercati che si stanno aprendo. Uno dei nostri soci è appena tornato da Teheran. E anche lì avremo presto una scelta da fare.

VG: Stiamo presidiando mercati che sono più battuti dai clienti che dai legali. Ci sono Paesi che vedono tradizionalmente una grande presenza di aziende italiane e in cui gli studi legali (con l'eccezione di qualche law firm internazionale) sono assolutamente latitanti.

L'Iran è il futuro. Mentre vi siete già mossi in Mozambico (con Roberto Giustiniani e Laurindo Saraiva) e sin Asia (con Paolo Mapelli)...

VG: Puntiamo sul Mozambico perché

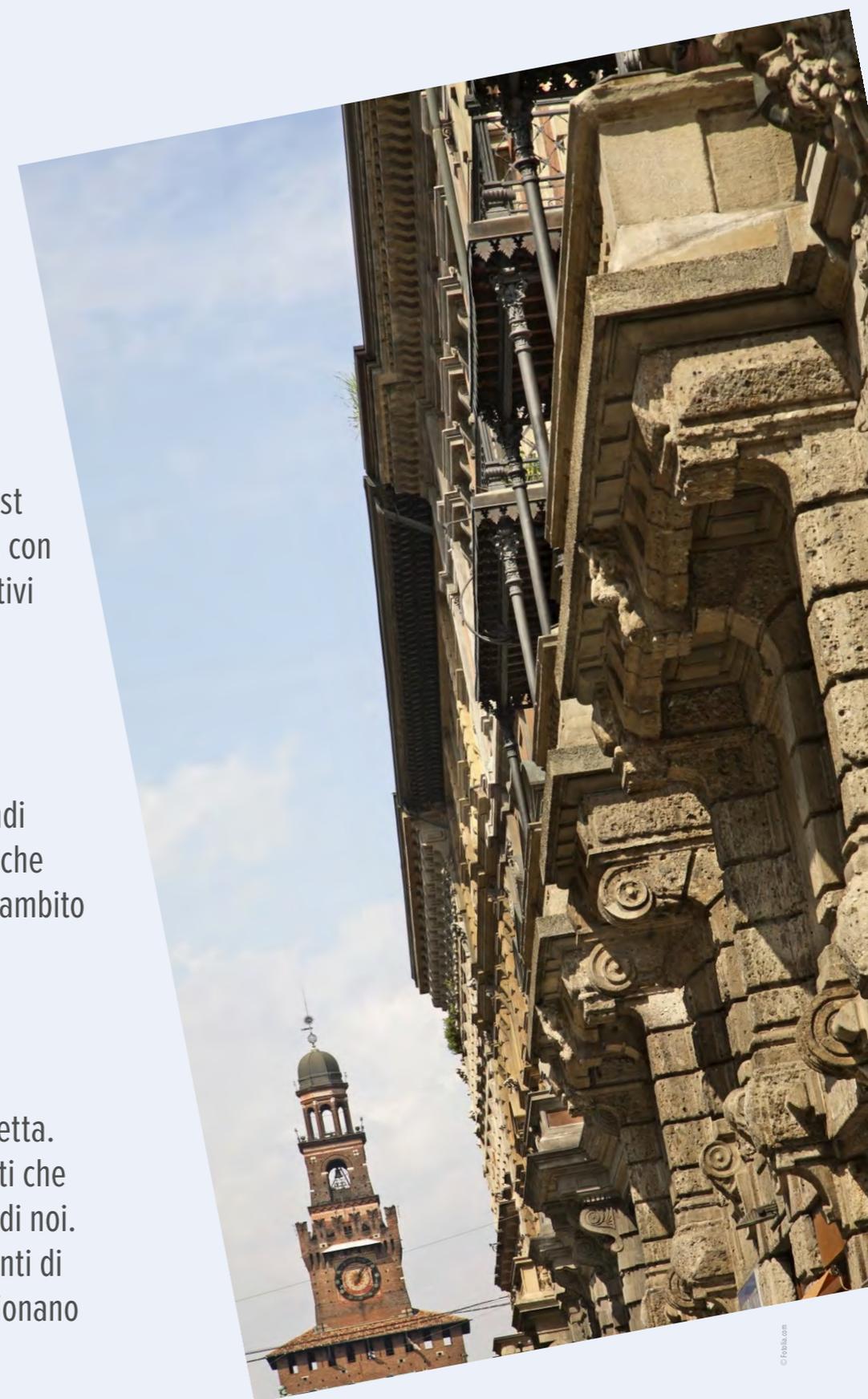
lì gli interessi italiani sono tantissimi. C'è Eni, come è noto. Ma ci sono anche numerosi contractor e sub-contractor con cui abbiamo già cominciato a lavorare. Il Mozambico, poi, sarà la porta per l'Africa subsahariana. Guardiamo anche a Istanbul dove stiamo avviando dei rapporti di best friendship con alcuni studi locali. E con **Gianandrea Rizzieri** siamo già attivi sul Paese.

E poi c'è il Giappone?

VG: È un Paese che può avere grandi potenzialità, come per esempio anche Israele, per sviluppare l'attività in ambito life science.

Londra, invece, non vi attira...

VG: A Londra non riteniamo sia necessario avere una presenza diretta. Abbiamo contatti con molti soggetti che ci conoscono da tempo e si fidano di noi. Studi che ci considerano dei referenti di fiducia e con i quali i rapporti funzionano bene così. 🇮🇹



© Fotolia.com



L'AIM RADDOPPIA ma attira ancora pochi investitori

Secondo una ricerca di KT&Partners il segmento in Borsa dedicato alle pmi cresce. Da 36 aziende nel 2013 a 75 nella prima metà di quest'anno. E il gap di capitalizzazione con lo Star si riduce. Ma ci sono ancora poca liquidità e pochi capitali stranieri

L Aim cresce, diventa più maturo e resiste meglio alla volatilità del mercato. Ma il segmento soffre della poca liquidità e non riesce ad attrarre in maniera adeguata gli investitori, in particolare quelli stranieri, ancora poco partecipi in questo particolare segmento.

A rilevarlo è la ricerca intitolata "Aim for the Stars" realizzata dalla boutique di advisory KT&Partners, specializzata in questo comparto, che ha esaminato l'andamento in Borsa delle società small cap confrontandolo con quello delle quotate sul mercato principale, in particolare sul segmento Star di Borsa Italiana. Ne emerge un quadro sostanzialmente positivo se comparato con gli anni precedenti, a dimostrazione del maggiore



Giancarlo Di Vona e Fabio Cozzi

interesse da parte delle aziende verso questo mercato che offre loro un accesso facilitato per la raccolta di capitali. A voler guardare il bicchiere mezzo pieno, «il mercato Aim – spiegano il director **Giancarlo Di Vona** e l'analista **Fabio Cozzi**, curatori della ricerca - promette bene in termini di numero di partecipanti, basti pensare che la media è di 20 quotazioni all'anno, e presenta spazi di crescita e potenzialità che non solo non andrebbero sottovalutate ma al contrario dovrebbero essere valorizzate, in particolar modo dal legislatore», attraverso «incentivi fiscali».

Il doppio delle aziende in tre anni

L'Aim è il mercato che in Italia cresce a ritmi più sostenuti e oggi, con le 4 Ipo avvenute quest'anno, registra 75 pmi quotate, oltre il doppio rispetto al 2013 (36 società) e il 24,4% del totale delle società che popolano Piazza Affari. Un incremento favorito dalla natura stessa del segmento Aim, nato nel 2012 proprio per aiutare le aziende italiane di dimensioni troppo ridotte per accedere al mercato e trovare le risorse per crescere e svilupparsi. In quest'ottica, il segmento include una serie di facilitazioni burocratiche e tecniche per favorire la quotazione, come un flottante minimo pari al 10%, rispetto al 25% dell'Mta e al 35% dello Star.

Complessivamente, evidenzia la ricerca, le società che si sono quotate all'Aim, escluse le Spac, hanno raccolto in fase di Ipo circa 570 milioni di euro.

Se guardiamo l'andamento azionario, durante il 2016 il mercato italiano è stato uno dei peggiori, con il Ftse Mib arrivato a perdere



ADVISORY - M&A

**Competenza
Efficacia
Riservatezza**

Creare Valore Il vostro obiettivo Il nostro mestiere

www.agfm.it
info@agfm.it

PARMA

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

MILANO

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

anche il 17,69%, mentre nello stesso periodo il segmento small cap ha registrato una prestazione "migliore" rispetto a quella del segmento large e medium cap, con il Ftse Aim chiuso a -10,72%. A tirare in basso il comparto sono state in particolare Bio-On (-1,3%), la società con la capitalizzazione più alta di tutto il listino, Methorios Capital (-1%) e Fintel Energia (-0,8%). Dall'altra parte della bilancia, quelle con una performance migliore sono state Invest (42,9%), Enetronica (34%) e Leone Film Group (12%), anche se il loro contributo nell'indice totale è stato limitato per via della loro bassa capitalizzazione. In termini di performance azionaria generale, la ricerca evidenzia poi che la differenza tra l'Aim e lo Star, che racchiude le eccellenze italiane quotate con market cap superiore ai 40 milioni e inferiore al miliardo, è diminuita grazie al migliore andamento generale delle pmi quotate. Ciò significa, sottolinea Di Vona, che «le pmi quotate all'Aim, e quindi il mercato stesso, stanno vivendo una fase di maturazione importante», spinta dalla presenza di «aziende che

I PRIMI 25 INVESTITORI INDUSTRIALI DEL SEGMENTO STAR ITALIA

Al 12 maggio 2016

| N° | Nome | N° azioni in portafoglio | Valore (in milioni di dollari) | % sul portafoglio totale |
|----|--|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | Norges Bank Investment Management | 43 | 330,417 | 0,6 |
| 2 | Elliott Management Corp. | 1 | 324,145 | 2,92 |
| 3 | Fidelity Management & Research Co. | 11 | 311,592 | 0,4 |
| 4 | The Vanguard Group, Inc. | 26 | 174,161 | 0,01 |
| 5 | Amber Capital (UK) LLP | 5 | 169,192 | 24,54 |
| 6 | JPMorgan Asset Management (UK) Ltd. | 18 | 161,67 | 0,11 |
| 7 | Threadneedle Asset Management Ltd. | 3 | 159,449 | 0,27 |
| 8 | UBS AG (Investment Management) | 23 | 149,972 | 0,14 |
| 9 | Dimensional Fund Advisors LP | 43 | 141,522 | 0,05 |
| 10 | Groupama Asset Management S.A. | 7 | 136,913 | 2,05 |
| 11 | SEB Investment Management AB | 5 | 123,228 | 0,49 |
| 12 | Allianz Global Investors GmbH | 11 | 109,241 | 0,18 |
| 13 | Henderson Global Investors Ltd. | 12 | 108,461 | 0,18 |
| 14 | Bestinver Gestion S.A. SGIIC | 2 | 108,24 | 2,31 |
| 15 | BlackRock Advisors LLC | 2 | 100,503 | 0,11 |
| 16 | 1832 Asset Management LP | 4 | 99,41 | 0,17 |
| 17 | Skandinaviska Enskilda Banken AB (Denmark) | 6 | 91,651 | 3,31 |
| 18 | Mellon Capital Management Corp. | 20 | 91,235 | 0,06 |
| 19 | Arca SGR SpA | 34 | 85,054 | 0,83 |
| 20 | Eurizon Capital SGR SpA | 25 | 84,419 | 0,52 |
| 21 | Artemis Investment Management LLP | 4 | 82,761 | 0,3 |
| 22 | NNIP Advisors BV | 10 | 77,891 | 0,19 |
| 23 | Investmentaktiengesellschaft für langfristige Investoren TGV | 2 | 77,36 | 11,86 |
| 24 | Kairos Partners SGR SpA | 22 | 75,771 | 4,81 |
| 25 | Standard Life Investments Ltd. | 20 | 75,499 | 0,12 |

Fonte: Aim for the Stars, FactSet

A vent'anni
dalla nostra nascita,
siamo felici di presentare
il nostro nuovo nome

CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

• PARIS • MILANO •

hanno dimensioni maggiori e sono migliori da un punto di vista qualitativo». Queste imprese scelgono di quotarsi per «portare avanti significativi piani di crescita attraverso fusioni e acquisizioni», come hanno fatto, fra le altre, Giglio Group e Bomi. Ma cosa più importante, sottolinea, è che l'Aim si sta imponendo sempre di più «un trampolino di lancio verso il mercato principale», il che implica una trasformazione delle aziende che «da pmi passano a diventare vere e proprie imprese organizzate e strutturate». Un passaggio che ad esempio sta portando avanti, fra le altre, anche Tecnoinvestimenti, che proprio lo scorso 23 maggio ha presentato a Borsa Italiana la domanda di ammissione a quotazione delle proprie azioni ordinarie sul Mercato Telematico Azionario ed eventualmente sul segmento Star.

Investitori tricolore

Il "trasloco" allo Star è un passaggio fondamentale per le aziende che vogliono raccogliere capitali stranieri. Stando infatti a quanto emerge dalla

I PRIMI 25 INVESTITORI ISTITUZIONALI SUL SEGMENTO AIM ITALIA

Al 12 maggio 2016

| N° | Nome | N° azioni in portafoglio | Valore (in milioni di dollari) | % sul portafoglio totale |
|----|--|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | Arca SGR SpA | 22 | 19,962 | 0,19 |
| 2 | Kairos Partners SGR SpA | 18 | 16,771 | 1,06 |
| 3 | MOMentum Alternative Investments S.A. | 12 | 16,759 | 5,03 |
| 4 | Credit Suisse AG | 21 | 16,118 | 0,02 |
| 5 | AZ Fund Management S.A. | 17 | 14,21 | 0,34 |
| 6 | ANIMA SGR SpA | 10 | 13,708 | 0,08 |
| 7 | Banca Ifigest S.p.A.(Investment Management) | 14 | 8,133 | 12,29 |
| 8 | Norges Bank Investment Management | 6 | 7,783 | 0 |
| 9 | ZENIT SGR SpA | 20 | 6,434 | 4,85 |
| 10 | AcomeA SGR SpA | 26 | 5,568 | 0,7 |
| 11 | BG Fund Management Luxembourg S.A. | 8 | 4,242 | 0,17 |
| 12 | Sycomore Asset Management S.A. | 2 | 3,99 | 0,44 |
| 13 | AXA France Assurance S.A.S. | 1 | 3,743 | 0,04 |
| 14 | Fideuram Investimenti SGR SpA | 5 | 3,492 | 0,05 |
| 15 | GAM Investment Management (Switzerland) AG | 1 | 3,301 | 0,03 |
| 16 | Kairos Investment Management Ltd. | 3 | 2,692 | 0,83 |
| 17 | Generali Investments Europe S.p.A.SGR (France) | 1 | 2,485 | 0,05 |
| 18 | Futura Investment Management Ltd. | 1 | 2,358 | 100 |
| 19 | Pioneer Investment Management Ltd. | 3 | 2,347 | 0,02 |
| 20 | Lemanik S.A. | 23 | 2,251 | 0,41 |
| 21 | Nextam Partners SGR SpA | 9 | 2,145 | 1,28 |
| 22 | Symphonia SGR SpA | 3 | 1,866 | 0,35 |
| 23 | Sella Gestioni SGR SpA | 12 | 1,741 | 0,26 |
| 24 | AXA Investment Managers (Paris) S.A. | 2 | 1,646 | 0,01 |
| 25 | Janus Capital International Ltd. | 1 | 1,549 | 0,32 |

Fonte: Aim for the Stars, FactSet

ricerca, sul segmento Aim c'è una predominanza di investitori istituzionali italiani, i quali possiedono circa il 60% del totale delle azioni delle società quotate su quel segmento. La carenza di investitori stranieri, che contribuisce ad aumentare il problema di liquidità che caratterizza il segmento, è legata ad alcune caratteristiche implicite dell'Aim, come i rendimenti, ridotti e più nel lungo periodo rispetto allo Star, ma anche al tipo di aziende che popolano questa parte di mercato. «Gli investitori stranieri cercano aziende più grandi e con un respiro internazionale – osserva Di Vona - vogliono storie interessanti, business profittevoli, un management di alto profilo e realtà che siano nelle prime posizioni nella propria nicchia di mercato». Le società Aim, pur avendo storie belle e di successo, «sono spesso più piccole e soprattutto

meno pronte ad aprire il proprio capitale agli investitori esteri, al punto che ad esempio alcune non presentano la documentazione finanziaria in lingua inglese».

Tuttavia, qualche investitore straniero c'è ed è «molto selettivo nella scelta delle società». Un fatto questo positivo perché «sposta l'attenzione tutta sull'azienda e fa parte del processo di miglioramento della qualità del mercato», suggerisce Di Vona. Guardando ai nomi, è Arca Sgr l'investitore più attivo sul segmento Aim, con 22 titoli per un valore complessivo di quasi 20 milioni. A seguire ci sono Kairos, la sgr di **Paolo Basilico**, con una posizione di circa 16,77 milioni di dollari divisi in 12 titoli, e Momentum Alternative Investment, con una posizione pari a 16,75 milioni per 12 titoli, pari al 5% del proprio portafoglio.

Sullo Star, invece, i primi 10 player attivi sul mercato sono stranieri. In cima alla classifica spicca Norges Bank, con una posizione di 330 milioni di dollari divisa in 43 titoli, pari allo 0.06% del suo portafoglio. Seguono Elliott Management Corp, Fidelity, The Vanguard Group e Amber Capital. Per trovare un investitore italiano bisogna scendere al 19esimo posto della classifica presentata nella ricerca, occupato dalla sgr guidata da **Ugo Loser** che ha un portafoglio di 34 titoli per oltre 85 milioni. A livello generale, l'azionariato delle società sull'Aim è caratterizzato da una





Dentons. Your fast track to China

大成 — 通往意大利的捷径

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

大成 **DENTONS**

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

*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013-2015

dentons.com

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

vasta presenza di investitori istituzionali. Circa il 70% delle pmi ha almeno un asset manager tra i propri azionisti, mentre il 25% delle società quotate all'Aim hanno oltre quattro investitori istituzionali nell'azionariato.

Poca liquidità e pochi investitori

Se guardiamo alla capitalizzazione, però, il contributo del segmento sul totale è ancora limitato. L'Aim vale infatti attorno ai 2,8 miliardi di euro e pesa circa lo 0,6% della capitalizzazione

complessiva del mercato, meno di una singola Blue Chip di Piazza Affari, su valori che viaggiano ancora distanti da quelli dei listini europei per le pmi.

Stessa situazione se guardiamo alla compravendita di azioni. Come evidenzia la ricerca, nei primi quattro mesi del 2016 la liquidità del mercato italiano in termini di volumi scambiati è stata pari a 231,3 milioni di euro, dei quali il 91,2% sul Ftse Mib e lo 0,4% (94 milioni) sull'Aim.

Il problema è sempre quello della poca liquidità, che caratterizza tutte le small cap italiane. «Al contrario di quanto riportato nella

AIM IN CIFRE



75

Il numero di aziende quotate sul segmento



24,4%

La percentuale di imprese all'Aim sul totale delle quotate



2,8 mld €

La capitalizzazione complessiva



0,6%

La percentuale della capitalizzazione Aim sul totale



94 mln €

Il giro d'affari a/a 2015-2016



Iusletter

L'informazione giuridica
passa da qui

www.iusletter.com





ricerca precedente, nei primi mesi del 2016 il segmento Aim ha registrato una minore liquidità rispetto alle società Star con una capitalizzazione inferiore ai 100 milioni di euro», osserva il director di KT&Partners. Durante il 2016, la differenza più significativa fra Aim e Star in termini di liquidità è stata pari a 358,66 milioni di

euro, che consiste nello spread tra Digital Bros e Bio-On. Secondo gli analisti, questa distanza è in parte legata alla differenza di flottante fra le due società, del 28,7% per Digital Bros e del 10,39% per Bio-On, cosa che diminuisce sensibilmente la liquidità del segmento. Va però evidenziato che «le 3 azioni più liquide del segmento dedicato alle pmi hanno un valore più alto rispetto alla liquidità che caratterizza le 20 Star con meno di 100 milioni di euro di market cap, ossia quelle più vicine e comparabili con le colleghe sull'Aim». Segno che il potenziale c'è e che il pieno sviluppo è legato alla capacità del sistema di attrarre investitori. Uno dei punti di debolezza, oltre alla liquidità, è proprio l'assenza di investitori specializzati in questa taglia di imprese. «Avere società quotate mature, con piani ben definiti e business model innovativi, è una grande spinta positiva in direzione di un maggiore coinvolgimento degli investitori, in particolare quelli stranieri». Ma questo potrà esserci solo con l'introduzione di «incentivi fiscali per chi investe nel comparto, siano essi fondi o persone fisiche, ad esempio detassando plusvalenze e capital gain generati tramite questi investimenti». 📄



GCA ALTIUM

la società di consulenza si fa "glocal"

Trecento bankers in tutto il mondo e 200 milioni di dollari di ricavi solo dall'advisory. Ma una forte radicalizzazione sul territorio. Così la super investment bank nata dalla fusione tra Gca e Altium punta a portare le aziende italiane all'estero con il team guidato da Carlo Dawan



Carlo Dawan

Cross-border sì, ma per riuscire a soddisfare meglio i propri clienti, ogni società di advisory deve mantenere il legame con il territorio. Perché «per vendere una società italiana in Giappone serve un advisor giapponese». Per **Carlo Dawan**, managing partner della società di advisory europea dedicata al mid-market Altium Capital e numero uno del gruppo in Italia, è questa la filosofia che anima tutta l'attività del gruppo. Attiva

dal 1986, prima come Apax Capital Partner e dal 2000 col nome attuale, l'investment bank, attraverso l'ingresso nel network di team già attivi sul mercato, è arrivata a costruirsi una presenza nelle principali piazze europee, da Zurigo a Londra passando per Madrid e Parigi fino alla più recente apertura a Tel Aviv.

Sempre seguendo questo criterio di presenza diretta degli advisor sul territorio, lo scorso maggio Altium Capital ha compiuto un passo determinante per la sua crescita oltre il Vecchio continente. La società ha infatti annunciato l'unione con Gca Savvian, investment bank quotata alla Borsa di Tokyo e attiva in Asia, soprattutto in Giappone e negli Stati Uniti.

Un partner complementare

«Lo scopo principale di questa fusione», racconta Dawan, è «dare ai clienti europei più opportunità di business», in particolare «grazie alla presenza diretta e qualificata nelle varie geografie, cosa che ci consente di offrire un servizio più veloce ed efficace». Solo conoscendo profondamente il mercato, aggiunge, «si può trovare il partner più adatto al cliente».

Considerando le attuali dinamiche del mercato e

«Lo scopo principale di questa fusione è dare ai clienti europei più opportunità di business grazie alla presenza diretta e qualificata nelle varie geografie, cosa che ci consente di offrire un servizio più veloce ed efficace»

l'interesse degli investitori per le aziende europee, nonché l'interesse di queste ad acquisire in altre aree geografiche, per il gruppo era diventato necessario aprirsi ad altri continenti in maniera strutturata. «Prima dell'accordo con Gca, la nostra presenza ad esempio negli Usa era indiretta e i partner cambiavano a seconda dell'operazione», spiega Dawan. «Tuttavia abbiamo sentito la necessità di avere un riferimento interno, un socio vero e proprio, che potesse seguire l'operazione, quindi una partnership reale con un totale allineamento degli obiettivi». Aprire un ufficio direttamente negli Stati Uniti, osserva, «sarebbe stato troppo complesso» e il tempo necessario per arrivare a un posizionamento adeguato «troppo lungo», senza contare l'onerosità dell'investimento. Da qui l'idea di trovare un gruppo interessato a espandersi in Europa e con cui portare avanti il business in maniera complementare: «Con Gca abbiamo



financecommunity 

Il primo strumento
di informazione sui protagonisti
del mercato finanziario



www.financecommunity.it

trovato ottime sinergie – aggiunge - e la fusione ci permetterà di integrare i vantaggi della nostra presenza a livello locale, in Europa e in Italia, con le competenze tecniche e le consolidate relazioni di un importante team mondiale». Una realtà dunque "glocal", con una struttura globale ma lo spirito legato al territorio. A livello di governance, Gca Altium sarà guidata da tre rappresentanti per ciascun continente (Europa, Usa, Giappone) per un totale di 9 partner in consiglio di amministrazione.

Il deal, spiega il managing partner, saranno tutti in co-mandato fra le società locali appartenenti alla struttura europea. «Una caratteristica forte del nostro gruppo è proprio la condivisione dei mandati», spiega il manager, «incoraggiata anche dall'organizzazione azionaria stessa: tutti i partner sono infatti azionisti a livello della holding e questo genera una maggiore integrazione operativa fra i partner e fra gli uffici».



Focus su m&a e mid-cap

La nuova Gca Altium conterà a livello globale circa 200 milioni di dollari di ricavi solo dall'advisory e un team di 300 banker che andrà a rafforzare le practice del gruppo in Italia e in Europa. «Continueremo a focalizzarci su ambiti di nostra competenza, fra i quali principalmente l'm&a, anche in situazioni di restructuring, oltre che advisory sul debito e acquisition finance, ed equity capital market», spiega Dawan, che specifica: «In Europa, e in particolare in Italia, siamo molto attivi nell'm&a, con frequenti mandati sell side e con clienti equamente distribuiti tra gruppi industriali e investitori finanziari». In particolare, le aziende target in Italia hanno un fatturato compreso tra i 20 e i 200 milioni di euro. Una forchetta che con la fusione dovrebbe alzarsi, pur considerando che in Italia la taglia media delle aziende è più piccola che nel resto d'Europa. Quanto ai settori ci sono il tech, «per il 60% del business sia a livello italiano che europeo», ma anche industria, business services, retail ed energy. Aziende che, oggi, sono target molto considerati dagli investitori stranieri, evidenzia il managing partner.

Obiettivo triplicare il fatturato in Italia

La capillarità e la sinergia che derivano dalla fusione con Gca, assicura Dawan, porteranno «benefici anche alle attività italiane». Nel nostro Paese Altium è presente dal 1990 ma l'accelerazione del business è arrivata nel 2008, quando Dawan e alcuni soci della sua boutique di consulenza sono entrati nella partnership alla guida delle attività italiane. Oggi il team italiano produce circa il 7% del fatturato totale della società - pari a 60 milioni - e può contare su un team di una decina di persone che seguono circa 15 mandati all'anno con un focus sul mid-cap. Il gruppo, ad esempio, ha seguito la cessione di Pixartprinting a Vistaprint e di Ilapak al gruppo IMA nel packaging, la vendita di 7Pixel al gruppo Mutuonline nonché la cessione di IDM a Canon e, più di recente, il passaggio di F2A al fondo Ardian. «Ora puntiamo a una crescita del business – spiega Dawan – sia per quantità che per size delle operazioni», che ora si aggirano su una media di 40-50 milioni di euro. Ma anche triplicare il fatturato. Per raggiungere questo obiettivo, Dawan punta

«Ora puntiamo a una crescita del business sia per quantità che per size delle operazioni»

a «raddoppiare nel giro di due o tre anni» la sua squadra con l'ingresso di bankers qualificati e anche di team già formati: «Abbiamo bisogno di persone qualificate, con attitudine imprenditoriale e con cultura ed esperienza internazionali». Un passo che potrebbe andare in concomitanza con l'apertura di una sede a Roma («possibilità che non escludiamo»).

Il mercato italiano offre dunque opportunità interessanti che, secondo Dawan, derivano principalmente dall'attività degli investitori stranieri: «L'Italia ha aziende con grandi qualità e imprenditori geniali: un mix che piace sempre agli investitori, in particolare quelli stranieri». Tuttavia resta il tema della dimensione media limitata delle aziende italiane «che nel confronto con i loro competitor internazionali, sono destinate a perdere terreno», evidenzia. E aggiunge: «Un processo di consolidamento è necessario e deve accelerare per consentire alle aziende italiane di restare competitive. Gca Altium punterà anche in questa direzione». In questo senso, servirebbe un «segno di fiducia» nei confronti del nostro mercato da parte degli investitori industriali italiani con una ancor maggiore determinazione a investire in aziende italiane. 🌐



di laura morelli

UN MAIALINO ANIMATO che vale 2 miliardi di dollari

Per molte persone è una sorta di incubo. Per altre è ormai il migliore amico dei loro figli. Di certo ogni genitore con figli sotto i 10 anni la conosce e, nel bene e nel male, non ne è indifferente. Forse però non tutti sanno che Peppa Pig, il famoso cartone animato per bambini in età pre-scolare che racconta le avventure della giovane maialina rosa Peppa e di tutta la famiglia Pig, potrebbe arrivare a valere quasi 2 miliardi di dollari, soprattutto grazie alla sua espansione sui mercati globali e alla crescita del merchandise in particolare negli Usa, in Francia e in Asia.

Secondo il quotidiano inglese *The Guardian*, il personaggio che fa capo al colosso canadese Entertainment One, che a sua volta produce e distribuisce fra gli altri anche la serie tv *Grey's Anatomy* e i film di *The Hunger Games*, nell'ultimo esercizio ha registrato entrate per 1,1 miliardi di dollari tra diritti televisivi e licenze per il merchandising. E il cfo del gruppo, **Giles Willits**, è convinto che il cartone arriverà a quota 2 miliardi di giro d'affari nei prossimi tre o cinque anni.

Le premesse ci sono tutte. Le vendite dei film e dei peluche di Peppa sono decollate in particolare negli Stati Uniti, un mercato che vale il 50% dell'intero fatturato. Negli Usa i ricavi da cessione dei diritti sono lievitati del 400% e quelli dalla vendita dei prodotti del 275% in particolare dopo che l'azienda ha raggiunto un accordo con la catena Walmart per la distribuzione dei prodotti a marchio Peppa Pig. In Cina, invece, il cartone ha debuttato di recente sul broadcaster pubblico CCTV e sul digitale attraverso i canali Youku e iQIYI, mentre il franchise sta avendo performance interessanti in Honk Kong, Singapore, Taiwan e nelle Filippine.

Per E1 si tratterebbe di un risultato stupefacente, se si pensa che il gruppo ha acquisito lo scorso anno il 70% del cartone animato (e l'85% dei diritti sul franchising) dalla creatrice **Astley Baker Davies** per poco più 200 milioni di dollari. 🇮🇹



I LEGALI IN HOUSE bocciano la Brexit

Un report curato da King & Wood Mallesons mette in evidenza che il 68% di un campione di 300 legali interni di società quotate in Francia, Germania, Spagna e Italia ritiene deleteri gli effetti dell'uscita dell'Inghilterra dall'Ue. Il 62% pensa che, in questo scenario, il Regno Unito andrebbe penalizzato

Mancano pochi giorni al referendum sulla cosiddetta Brexit. Il 23 giugno i cittadini inglesi saranno chiamati alle urne per decidere l'eventuale uscita del Regno Unito dall'Unione europea. Uno scenario a tinte fosche. Almeno secondo i 300 legal counsel (di società quotate in Francia, Germania, Spagna e Italia) intervistati da King & Wood Mallesons per il report "Come la vede l'Europa".

«Si tratta», dichiara **Stephen Kon**, senior partner di King & Wood Mallesons Eume, «della decisione macro-economica e politica più rilevante nell'arco di un'intera generazione ed è importante che ne vengano considerati tutti gli aspetti. Abbiamo analizzato le possibili implicazioni della Brexit per le imprese e i consumatori europei e abbiamo cercato di capire come l'eventuale decisione di lasciare l'Unione europea potrebbe influenzare l'opinione sul Regno Unito più in generale».



Roberto Liscia

Impatto sul business

Nel complesso, il 68% degli intervistati conviene sul fatto che la Brexit avrebbe un impatto negativo sulle proprie attività. Tra i possibili esiti negativi si segnalano: calo degli investimenti inglesi in Europa (63%); introduzione di nuovi dazi doganali per beni e servizi provenienti dal Regno Unito (59%);

maggiori restrizioni per accedere al mercato anglosassone (46%); e maggiore carico fiscale sulle società operanti nell'Ue (38%). Inoltre, la maggior parte delle imprese europee (62%) prevede, in caso di Brexit, una minor inclinazione a intraprendere affari con le società inglesi.

Impatto sulle relazioni commerciali

La ricerca di King & Wood Mallesons rivela che il 67% degli intervistati crede che, in caso di Brexit, i propri governi dovrebbero negoziare un accordo commerciale con il Regno Unito. Questa percentuale aumenta drasticamente per le aziende di grandi dimensioni, con un fatturato di 5 miliardi di dollari o più, con un rilevante 85% a favore di eventuali accordi commerciali. In ogni caso, il 62% degli intervistati ritiene che tali accordi dovrebbero penalizzare il Regno Unito attraverso nuovi dazi doganali o altre barriere.

Impatto sul futuro dell'Europa

Gli imprenditori europei sono divisi sulla necessità dell'Ue di implementare ulteriori riforme. Le più grandi minacce per la stabilità dell'Ue derivano da temi quali l'immigrazione (58%), maggiori restrizioni (51%), i troppi Paesi desiderosi di lasciare l'Unione (49%) e l'indebolimento dell'euro (48%). A domanda diretta, il 69% degli intervistati ritiene che se il Regno Unito lasciasse l'Ue, si creerebbe un precedente per gli altri paesi. Solo una piccola maggioranza (51,3%) ritiene che l'Ue godrebbe di un business più competitivo. In ogni caso, molti intervistati sono convinti che le regole europee abbiano bisogno di riforme. 🇪🇺

finance community

Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



LOCONTE & PARTNERS



Morpurgo e Associati
Studio Legale



Simmons & Simmons

Brexit: come la vede l'Europa

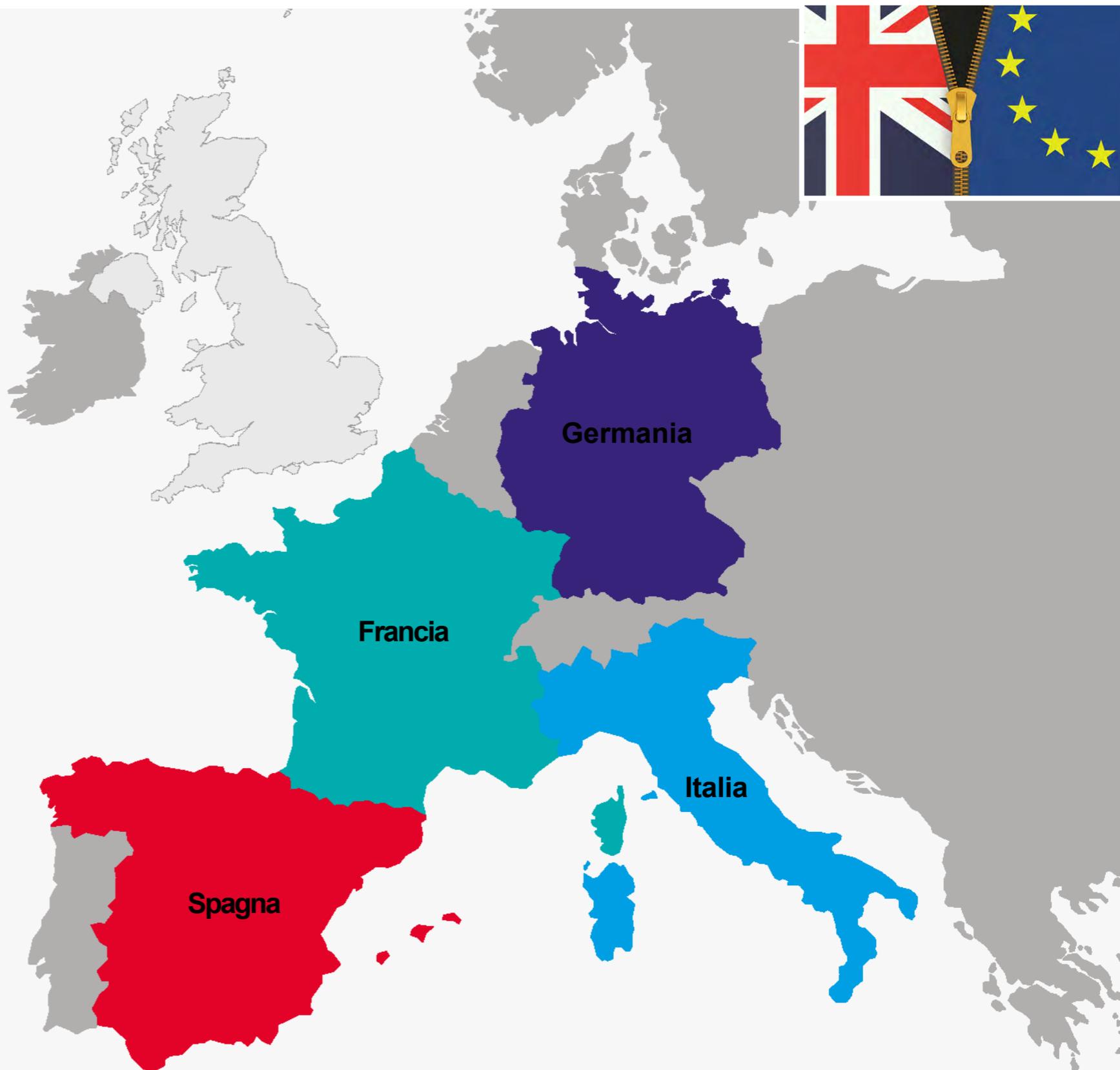
Anche se il dibattito ufficiale sulla Brexit è stato quasi esclusivamente focalizzato sul futuro del Regno Unito, King & Wood Mallesons ha voluto offrire uno sguardo sulle conseguenze che l'evento potrebbe avere sull'Europa più in generale.

Abbiamo condotto una ricerca indipendente, intervistando 300 legali interni *senior* di società quotate in Francia, Germania, Spagna e Italia, raccogliendo il loro punto di vista sulla possibile uscita del Regno Unito dall'Unione europea.

"Si tratta della decisione macro-economica e politica più rilevante nell'arco di una intera generazione ed è importante che ne vengano considerati tutti gli aspetti.

Abbiamo analizzato le possibili implicazioni della Brexit per le imprese e i consumatori europei e abbiamo cercato di capire come l'eventuale decisione di lasciare l'Unione europea potrebbe influenzare l'opinione sul Regno Unito più in generale", ha detto Stephen Kon, Senior partner di King & Wood Mallesons EUME.

Siamo lieti di presentare i nostri risultati suddivisi per giurisdizione e di offrirvi un focus di approfondimento sul mercato tedesco, accompagnato dai commenti dei partner di King & Wood Mallesons.



PRINCIPALI CONCLUSIONI A LIVELLO UE

68% dei *business leader* considera che la Brexit avrebbe un impatto negativo sulle proprie attività.

62% sarebbe meno incline a intraprendere affari con le società inglesi in caso di Brexit.

69% ritiene che l'uscita del Regno Unito dall'UE rappresenterebbe un precedente per altri paesi.

67% pensa che il proprio governo dovrebbe negoziare un accordo commerciale con il Regno Unito, se l'esito del voto fosse quello di lasciare l'UE.

65% crede che la Brexit renderebbe l'UE più debole economicamente.

62% ritiene che tale accordo commerciale dovrebbe penalizzare il Regno Unito.

Brexit: Come la vede l'Europa

Italia

Infografica

RAPPORTI COMMERCIALI CON UK



71%

degli intervistati italiani ritiene che il governo dovrebbe negoziare un accordo commerciale con il Regno Unito in caso di Brexit.



76%

ritiene che tale accordo dovrebbe penalizzare il Regno Unito per l'uscita dall'Unione europea attraverso dazi doganali e altre restrizioni.



63%

di società italiane sarebbe meno incline a intraprendere affari con le società inglesi in seguito all'uscita dall'UE. Più di un terzo si è dichiarato "molto meno incline".

BUSINESS

69%



delle società italiane sostiene che la Brexit avrebbe un impatto **negativo** sulle proprie attività.



71%

considera l'introduzione da parte del Regno Unito di nuovi dazi doganali per beni e servizi la maggiore preoccupazione in caso di Brexit.

Alla richiesta di nominare le aree nelle quali la Brexit potrebbe avere un patto positivo per le società italiane, il

70%

degli intervistati ha evidenziato la creazione di nuovi posti di lavoro conseguente all'eventuale spostamento di società da Londra a paesi dell'UE.



FUTURO DELL'EUROPA

59%

delle società italiane sostiene che l'Unione europea **non necessiti di riforme**.



69%

crede che l'uscita del Regno Unito indebolirebbe l'Unione europea.



73%

ritiene che la Brexit porterebbe altri paesi membri a comportarsi analogamente. Regole restrittive e immigrazione sono viste come le maggiori minacce per il futuro dell'UE.

Infografica Italia

Intervistati: 75 società quotate in Italia

LAW FIRM E SOCIETÀ DI CAPITALI: la lezione inglese

Sotto la lente la normativa d'oltremania e quella italiana. Per Filippo Palmieri, counsel di Baker & McKenzie e autore di un saggio sul tema, nel nostro Paese oggi «non c'è ancora stato alcun cambiamento: vedremo cosa accadrà con il ddl concorrenza»

Avvocati organizzati in società di capitali? La strada, per l'Italia, è ancora lunga. Ne è convinto **Filippo Palmieri**, counsel di Baker & McKenzie che ha appena pubblicato «L'esercizio della professione legale in forma societaria in Inghilterra e in Italia». In questa intervista a *MAG*, l'avvocato spiega quali sono le principali differenze esistenti tra i due ordinamenti, ma soprattutto analizza quanta strada debba ancora fare il nostro sistema per mettersi al pari di quello anglosassone.



Filippo Palmieri



Avvocato Palmieri, quanto sono distanti Inghilterra e Italia?

Ad oggi, la distanza tra i due sistemi giuridici è oggettivamente enorme. È sufficiente riflettere su due dati “storici”: da un lato, l’ordinamento inglese consente il ricorso a tutte le tipologie societarie (incluse le società di capitali) per l’esercizio della legal profession sin dagli anni ’80; dall’altro, in Inghilterra è stata introdotta nel 2000 addirittura una forma societaria *ad hoc* per i *solicitors*, la *Limited liability partnership*, oggi adottata da tutte le principali law firm inglesi. Ma non basta. La distanza è certamente destinata ad accrescersi nei prossimi anni alla luce dell’introduzione nel 2007 della novità epocale dell’*Alternative business structure* (Abs).



«La distanza è certamente destinata ad accrescersi nei prossimi anni alla luce dell’introduzione nel 2007 della novità epocale dell’Alternative Business Structure»



Quali sono le principali caratteristiche del modello inglese?

Sono due i profili cardine del nuovo modello inglese. In primo luogo, liberalizzazione assoluta del mercato dei servizi legali: oggi all’interno delle *Alternative business structures* è consentito l’ingresso di soci di capitali e di manager estranei al mondo della professione, in pratica senza alcun limite, e (con un’opzione legislativa se possibile ancora più “forte”) è possibile esercitare non solo “*reserved legal activities*” ma anche qualsiasi altra attività (sia professionale che d’impresa).

Poi?

In secondo luogo, un controllo assolutamente rigoroso sia in sede di adozione del nuovo modello dell’Abs che di esercizio effettivo dell’attività. Controllo imperniato sia sulle persone (in particolare, quelle estranee alla professione) che sulle attività.

Quali quelle del modello italiano?

Non è dato saperlo... Tornando seri, come noto, la legge numero 247/2012 ha consentito il ricorso da parte degli avvocati a tutti i modelli societari, ma nel rispetto di alcuni baluardi inderogabili: divieto di soci di capitali, riserva di amministrazione in favore degli avvocati, diniego di ogni forma di multidisciplinarietà. Ma la delega al governo prevista dalla legge non è mai stata esercitata e, dunque, il “nuovo modello” di fatto non è mai nato.

Ah ecco...

Se a questo si aggiunge che il “vecchio modello” (ancora oggi in vigore) della società tra avvocati di cui al D.Lgs. n. 96/2001 non



A&A

ALBÈ & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

UNA SQUADRA CHE CONTINUA A CRESCERE



BUSTO ARSIZIO - MILANO - COMO
WWW.ALBEEASSOCIATI.IT - AVVOCATI@ALBEEASSOCIATI.IT

ha incontrato alcuna diffusione pratica, la conclusione è che, in effetti, non esiste un modello italiano di società tra avvocati. Ci sarà pure un motivo se nel 2016 il 99% dell'associazionismo è costituito da associazioni professionali (la cui disciplina, tra l'altro, non è assolutamente chiara ed è ancora oggi al centro di numerosi dibattiti).

L'apertura alle società di capitali in Italia appare di pura facciata: che ne pensa?

Direi di più. In punto di diritto a oggi non c'è nessuna apertura alle società di capitali. Vedremo cosa accadrà con il dll concorrenza. In ogni caso, il clima in Italia è da sempre molto ostile, sin dalla famosa legge numero 1815 del 1939.

Le Abs che seguito stanno avendo in Inghilterra?

Il nuovo modello ha avuto una partenza lenta perché il procedimento che conduce all'attribuzione della license alle Abs e il relativo quadro regolamentare sono, in effetti, molto rigorosi e complessi (proprio a tutela dei principi della legal profession, oltre che chiaramente degli interessi dei consumatori). Pensi che ci sono voluti 5 anni perché il braccio regolamentare della Law society (che è costituito dalla *Solicitors regulation authority*) concedesse nel 2012 le prime licenses. Ma

diverse law firms (e anche società industriali e finanziarie) stanno oggi assumendo la forma di Abs.

E i soci di capitale negli studi inglesi sono presenti?

Dai primi dati disponibili i soci di capitale sono prevalentemente presenti in quelle realtà (e non sono poche) che da meramente industriali o finanziarie si sono trasformate in *Alternative business structures* e possono, dunque, esercitare oggi anche tutte le attività legali prima riservate ai solicitors. Ad oggi il percorso sembra essere ancora "univoco" e non "biunivoco", nel senso che sono i player esterni ad aver costituito strutture che possono prestare tutti i servizi legali e non le law firm ad avere aperto la propria compagine. Ma la sostanza non cambia.

Insomma, al di là della possibilità teorica data dall'ordinamento, sembrerebbe che anche gli avvocati inglesi siano rimasti piuttosto freddi...

Non direi. Se Lei si riferisce alle law firm maggiormente strutturate (quelle del magic circle o, in ogni caso, le più grandi), credo siano oggi in una fase di studio. Sarei davvero curioso di vedere la reazione dei soci inglesi delle principali law firm di fronte alla possibilità di cedere parte delle loro partecipazioni a investitori industriali o a fondi di private equity.



Sarebbe un affare...

Se considera l'Ebitda delle law firm, i margini in molti casi sono notoriamente molto ampi. Dunque, l'interesse degli investitori esiste sicuramente. E, di fronte a certe cifre e a proposte serie e strutturate, non credo che il timore di perdere partecipazioni o posti nel management possa avere la meglio... Magari, mentre noi siamo qui a parlarne, qualcuno sta già negoziando... E consideri che la riforma inglese consente di fatto anche la quotazione delle law firm, sulla scorta del modello australiano (il primo al mondo ad aver consentito, con successo, il listing delle law firm). Gli scenari possibili sono davvero molteplici e molto interessanti.

In Italia c'è una chiusura totale che potrebbe essere scalfita dalla tanto attesa legge sulla concorrenza: ma sarà in grado di cambiare lo scenario?

Potrebbe essere un primo passo, ma rimanderei ogni valutazione all'effettiva entrata in vigore della legge. Ad ogni modo, a mio avviso, l'attuale testo sarebbe in grado di cambiare lo scenario solo sotto il profilo dell'organizzazione interna (che potrebbe diventare, per l'appunto, societaria), ma non credo dal punto di vista dell'apertura reale a investitori esterni.

Il dl concorrenza che impatto può avere?

Ripeto, sotto il profilo dei rapporti interni, credo possa essere uno strumento utile per consentire finalmente l'adozione di un modello societario anche capitalistico e, dunque, avere a disposizione (quanto meno) un complesso di norme definito e una governance maggiormente strutturata. Nonché disposizioni chiare in materia di responsabilità,

»»»

• • • •

«Mi permetto di sottoporre alla riflessione comune un unico elemento: il modello inglese sembra curarsi con grande rigore dell'attività legale esercitata all'interno delle diverse strutture societarie e non della struttura in sé. Si guarda soprattutto al singolo e non all'“involucro”, che è oggi ritenuto ormai neutrale. Questo dovrebbe essere, in effetti, il punto di partenza di ogni discussione in materia»

• • • •

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



che non è certo un profilo secondario, soprattutto in punto di responsabilità non “professionale”.

Poi?

Il dl concorrente (che solleva comunque molti dubbi sotto il profilo interpretativo) sarebbe anche importante per poter costituire finalmente società professionali multidisciplinari cui partecipino anche avvocati.

E i soci di capitale?

Per un’apertura vera a investitori esterni ritengo dovremo attendere: in particolare, il vincolo dei 2/3 del capitale (e dei diritti di voto) e la chiusura a forme di amministrazione esterna sono ostacoli molto incisivi.

Ma oggi come oggi, uno studio legale potrebbe operare dandosi un’organizzazione conforme alla legge 183/11?

Assolutamente no. Se l’articolo 5 della legge di riforma dell’ordinamento forense resta in vigore (anche se “zoppo”), non è possibile. Come affermato dal Cnf, l’articolo 5 ha in effetti sottratto la società tra avvocati all’ambito di applicazione della legge numero 183/2011. Questa mi sembra una delle poche certezze dell’attuale quadro normativo.

Gli avvocati italiani hanno festeggiato l’ammissione ai bandi per i fondi Ue degli studi professionali: ma non dovrebbero decidere se essere imprese o “botteghe artigiane”?

Lei solleva un tema cruciale. A mio avviso, questo è il grande



equivoco di fondo. In Italia la qualificazione dell’attività dei professionisti intellettuali come attività di impresa è stata sempre storicamente negata con estremo vigore (quasi fosse un’onta). È questa la vera differenza rispetto all’ordinamento inglese e alla disciplina dell’attività dei solicitor. Ed è in questa differenza che va colta la chiave di volta della riforma inglese e il diverso approccio che hanno assunto da 30 anni oltremanica.

C’è una lezione che possiamo apprendere dal modello inglese? Quale?

È presto per dirlo. Mi permetto di sottoporre alla riflessione comune un unico elemento: il modello inglese sembra curarsi con grande rigore dell’attività legale esercitata all’interno delle diverse strutture societarie e non della struttura in sé. Si guarda soprattutto al singolo e non all’“involucro”, che è oggi ritenuto ormai neutrale. Questo dovrebbe essere, in effetti, il punto di partenza di ogni discussione in materia. 🇬🇧



MORTI BIANCHE E DISABILI:

4000 chilometri in carrozzina per non dimenticarsi di loro

di silvia pasqualotto

Le chiamano morti bianche per alludere al fatto che la causa di questi incidenti non è di nessuno. Capitano. Sono tragedie inevitabili. Sono numeri senza volto. Sono uomini e donne morti o rimasti disabili mentre svolgevano il proprio lavoro, molto spesso senza le dovute misure di sicurezza. Nel 2015 questi “incidenti” sono stati 2.500. Il 16% in più rispetto al 2014.

Ma nonostante i numeri tutt'altro che trascurabili, quello degli infortuni e delle malattie sul lavoro è un tema di cui si parla poco. Così, per rompere questo silenzio, l'Associazione nazionale mutilati e invalidi del lavoro (Anmil) ha deciso di organizzare il “Tour per la sicurezza sul lavoro”. Un percorso di oltre 4.000 chilometri - metà dei quali percorsi sulla sedia a rotelle - attraverso l'Italia per dire basta agli infortuni sui luoghi di lavoro.

Il percorso, partito da Monfalcone, ha raggiunto le città – 40 in totale – nelle quali sono avvenute alcune delle più grandi tragedie sul lavoro come nel caso di Torino dove nel dicembre 2007 morirono sette operai per una fuoriuscita di olio bollente nell'acciaieria



ThyssenKrupp. O Porto Marghera dove negli anni '90 157 operai sono morti e 103 si sono ammalati per le sostanze tossiche utilizzate negli stabilimenti della Montedison.

Il tour terminerà il prossimo 17 giugno a Roma dove l'Associazione depositerà alla Camera le firme raccolte durante il percorso. L'obiettivo è quello di chiedere più prevenzione e anche più tutela delle vittime che, nel caso di infortuni, si trasformano in lavoratori disabili. E per loro far valere il propri diritti – compreso quello al lavoro – può rivelarsi un'impresa ben più ardua di percorrere 4.000 chilometri in carrozzina. 🇮🇹



Adele Raiola

RAIOLA

ECCO LA NUOVA LEADER DEI GIOVANI NOTAI

A *MAG*: «Noi notai dobbiamo cambiare la nostra immagine e superare i pregiudizi nei nostri confronti». E poi dice basta alla «distorsione del concetto di semplificazione»

Classe 1983, **Adele Raiola**, è tra i più giovani notai d'Italia. E dallo scorso 15 aprile è anche il presidente dell'Associazione italiana giovani notai (Asign). Un ruolo che per la professionista significa prima di tutto la responsabilità di farsi portavoce dei problemi dei giovani colleghi. «Da qualche anno ho iniziato a svolgere

la professione da sola, con uno studio tutto mio, quindi conosco perfettamente le problematiche e le difficoltà di chi come me si affaccia ora a una professione così complessa», spiega Raiola.

Ma il notaio, oltre ai problemi dei giovani, conosce anche quelli delle donne perché, come racconta lei stessa: «È capitato che il cliente entrasse in studio e, trovandomi di fronte a lui, chiedesse dov'era il notaio». E questo perché, nonostante i notai donna siano molto aumentate negli ultimi anni («fortunatamente non siamo una professione che ha bisogno di quote rosa», precisa Raiola), non occupano ancora ruoli chiave negli organi “politici” e gestionali del notariato. «Per questo motivo la mia nomina è sicuramente un primo segnale», continua il notaio.

Quali sono i problemi più urgenti che intende affrontare come presidente dell'Associazione giovani notai?

Penso che uno degli aspetti su cui bisogna lavorare di più sia il fatto che noi giovani paghiamo lo scotto di un pregiudizio che si è consolidato negli anni e che tuttavia non risponde più a quella che è oggi la reale situazione del notaio.

«È capitato che il cliente entrasse in studio e, trovandomi di fronte a lui, chiedesse dov'era il notaio»

A cosa si riferisce?

Mi riferisco a quel pregiudizio di immagine che vede il notaio solo come colui che mette la firma su un atto.

E come si cambia questo pregiudizio?

Questo spetta a noi. Dobbiamo essere bravi a raccontare il nostro lavoro, spiegando che quello che noi facciamo non è solo mettere una firma. Dobbiamo lavorare sulla comunicazione con l'esterno che è la cosa che più è mancata in questi anni.

E per quanto riguarda l'”accusa” di guadagnare molto?

Nasce dalla confusione che si fa riguardo





**L'Ordine degli ingegneri della Provincia di Milano in collaborazione con MOPI e con il patrocinio di AIDIA co-organizza il seminario
“Deontologia e Professioni a confronto”**

**PRESSO HOTEL DE LA VILLE
VIA HOEPLI, 6 - MILANO
MERCOLEDÌ 29 GIUGNO 2016 - ORE 16.30 -18.30**

Sono stati riconosciuti 2 CFP dall'Ordine degli Ingegneri.

Il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano ha riconosciuto 2 crediti di cui uno in materia obbligatoria.

Media Partner dell'evento Legalcommunity.it

Per maggiori informazioni

www.mopi-italia.org



alla parcella. Questa infatti è rappresentata per circa l'80% delle voci da imposte e tasse che il notaio riscuote per conto dello Stato e che versa allo Stato stesso quale sostituto d'imposta, ma senza alcun vantaggio economico.

I dati sui redditi però...

Queste classifiche dei redditi che ogni anno vengono pubblicate sono un altro esempio di comunicazione che potrebbe essere fuorviante. Considerata l'eterogeneità del campione e il numero preso a base del calcolo per ricavare il dato medio, si può ritenere che il valore che ne esce sia statisticamente poco rappresentativo. Sarebbe più corretto analizzare i dati disaggregati, eliminando gli estremi che deviano la media in modo significativo al punto da renderla ingannevole.

E questo che effetto ha?

Ha l'effetto di creare quel pregiudizio di cui parlavamo prima e di danneggiare la figura del notaio. Soprattutto di quelli più giovani che si trovano in una realtà che non rispecchia più l'idea che si ha del notaio.

Quali sono gli altri fronti sui quali, secondo lei, bisognerebbe lavorare?

Un altro grande tema è quello della distorsione del concetto di semplificazione.

Che cosa intende?

Parlo di come negli ultimi anni alcune leggi nate con l'intenzione

«Penso che uno degli aspetti su cui bisogna lavorare di più sia il fatto che noi giovani paghiamo lo scotto di un pregiudizio che si è consolidato negli anni e che tuttavia non risponde più a quella che è oggi la reale situazione del notaio»

di semplificare le procedure per aziende e startup, abbiano invece contribuito a togliere il controllo di una figura terza e imparziale come quella del notaio.

Semplificare è un errore?

No non lo è di per sé. Ma lo diventa quando la semplificazione si trasforma in liberalizzazione sfrenata. Pensiamo, ad esempio, alle nuove problematiche di diritto legate all'informatica e più in generale alla tecnologia. Questi temi pongono sfide nuove che devono essere affrontate senza poter rinunciare alle tutele assicurate dalla figura del notaio, allo scopo di evitare truffe e garantire i diversi soggetti che operano nel mercato. 🌐

SADLER il cuoco 2.0 che diventa businessman

Non solo il ristorante stellato.
Dal catering alle consulenze,
dall'insegnamento ai libri. «Le attività
collaterali sono fondamentali per far
quadrare i conti», spiega lo chef a *MAG*



Claudio Sadler



la Collina dei Ciliegi®

www.lacollinadeiciliegi.it

info@lacollinadeiciliegi.it

 La Collina dei Ciliegi

 La Collina dei Ciliegi

 laCollinadeiCiliegi.it

 @CollinaCiliegi

 La Collina dei Ciliegi Srl



Dimentichiamoci l'antico fascino del cuoco che passa giorno e notte nella sua cucina. Oggi uno chef, se vuole avere successo, deve essere capace di costruire un business anche lontano dai fornelli. E il suo lavoro diventa sempre più simile a quello di un imprenditore. In Italia, **Claudio Sadler** rappresenta al meglio questa nuova concezione del mestiere: lo chef gestisce a Milano il ristorante che porta il suo nome, il bistrot Chic'n Quick e altri due locali nel polo fieristico di Rho. A questi si aggiungono un servizio di catering (per matrimoni ed eventi privati), diverse consulenze per aziende, l'insegnamento in una scuola di cucina e pubblicazioni di libri di ricette. «L'insieme di tutte queste attività ha portato il fatturato a quota 3,5 milioni di euro nel 2015 che è stato un anno particolare grazie alla spinta di Expo», spiega Sadler a *MAG*. «Negli anni precedenti il giro d'affari era in media attorno ai 3 milioni, mentre per il 2016 è prevista una leggera flessione». Di questi 3,5 milioni, precisa lo chef bistellato, circa il 90% arriva dal catering e dal ristorante. Ma è la consulenza (da Autogrill a McDonald's, da Panino Giusto a Metro e Birra Moretti) l'attività più remunerativa «perché non ha costi di gestione».

Le altre attività aiutano l'esistenza del ristorante

Nel 2007 l'investimento per il ristorante in via Ascanio Sforza è stato pari a 3 milioni di euro, a cui si aggiungono ogni anno 150-200 mila euro per i vari lavori di ristrutturazione necessari. «Coi costi fissi e variabili che ha, il locale ha un utile limitato», spiega il cuoco classe 1956. «Il ristorante rimane il punto di riferimento del mio business, ma per far quadrare il bilancio servono altre attività collaterali che possono nascere solo dopo che ti sei fatto un nome».

Catering, consulenze e showcooking «rafforzano il marchio Sadler creato negli anni» e aiutano l'esistenza del ristorante che senza questo 'contorno' farebbe fatica a sostenersi da solo. La ricetta (quella economica) dello chef è «tenere sotto controllo i costi per avere margini che consentano di investire». Oggi, spiega Sadler, «serve un capitale capace di creare un brand importante e nel nostro caso



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

For espresso lovers only.

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

► **Una pausa caffè "gourmet".**

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

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

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

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

le attività al di fuori del ristorante sono la linfa vitale». Anche perché, aggiunge, il locale stellato ha una clientela internazionale che non è così fedele, come accade invece nella trattoria Chic'n Quick che si trova accanto e ha prezzi più accessibili.

Anche la comunicazione diventa fondamentale

Ma come fa Sadler a gestire tutte queste attività insieme? «I miei collaboratori e soci garantiscono qualità nel lavoro», racconta lo chef, «così anche in mia assenza c'è uno staff autonomo» in ogni locale di Milano. I contratti di franchising e consulenza tecnica a Tokyo e Pechino, invece, sono stati chiusi negli scorsi anni «a causa di disaccordi con le società di gestione» e non sono in programma altre aperture all'estero.



«Tra ufficio stampa, organizzazione eventi e sito internet, spendo 20-30 mila euro all'anno in attività di promozione»



In un mercato come quello di oggi, in cui le nuove generazioni si informano sempre di più online, anche la comunicazione diventa fondamentale per il business: «Tra ufficio stampa, organizzazione eventi e sito internet, spendo 20-30 mila euro all'anno in attività di promozione», conclude Sadler.

Non solo materie prime e staff di cucina, dunque. Uno chef 2.0 deve saper investire tempo e denaro anche nelle relazioni pubbliche e in altri ambiti che non sono direttamente legati al cibo. In questo modo si può anche sostenere che svanisca il romanticismo della professione. Ma, come dimostra il caso di Sadler, sono i conti a fine anno a dare la risposta e a consentire che si continui a fare ricerca e qualità. 🍷

VIAGGIO NEI SEGRETI delle Botteghe di Leonardo

L'azienda di gelato artigianale punta sul franchising. E si espande dall'Italia al Brasile. «Ma non paragonateci a Grom», dicono i soci a *MAG*

Metti tre soci che fondano un'azienda di gelato artigianale e chiamano i rispettivi figli Leonardo, ispirati dal grande ingegno di Da Vinci. È nato così il nome de Le Botteghe Di Leonardo, impresa di radici campane con lo sguardo rivolto al resto del mondo e una bandiera già issata in Brasile.



L'avventura è iniziata nel 2010 dopo un attento studio del ciclo produttivo del gelato e delle materie prime che lo compongono. Quell'anno due dei soci fondatori, **Andrea Portolani** e **Lorenzo Marconi**, hanno lasciato le loro quote a **Enrico Auricchio** (un lungo passato nell'omonimo gruppo di formaggi, di cui sette anni negli Usa dove è nato il figlio) e l'azienda ha assunto la struttura che ha oggi: il signor Auricchio è il presidente; **Leonardo Auricchio** è responsabile del business development in Italia; **Eugenio De Marco** è l'amministratore delegato incaricato dell'espansione all'estero.

Le Botteghe Di Leonardo è attualmente presente ad Aversa, Milano, Firenze e San Paolo. Il fatturato nel 2015, sommando quello diretto e quello indiretto, è stato di circa 5 milioni di euro e l'azienda si aspetta una crescita del 35% per il 2016. Sono previste nuove aperture in altri Stati dell'America Latina, mentre in Italia l'obiettivo è quello di aprire nel 2017 altri locali



Enrico Auricchio



Leonardo Auricchio



Eugenio De Marco

a Milano, Roma, Firenze e Bologna. In sei anni, raccontano i tre a *MAG*, è stata investita una somma tra i 2 e i 3 milioni di euro.

Modello di business incentrato sul franchising

La costante attenzione per la massima qualità del prodotto (per un posizionamento verso un target di clientela medio-alto) è alla base della filosofia de Le Botteghe di Leonardo, che si contraddistingue per il suo modello di business incentrato sul franchising, definito «la miglior forma di autoimpiego nei momenti di crisi».

Il franchising, spiegano, è «molto più sostenibile rispetto alla gestione di punti vendita diretti sia per i costi sia per la complessità gestionale». Inoltre nei negozi sparsi sul territorio il *franchisee* (la persona che ci lavora fisicamente) è interessato a far andare bene l'attività perché non è un semplice dipendente, ma diventa lui stesso imprenditore.

«Il settore del gelato ha il limite della scalabilità del business», aggiungono, «quindi per renderlo redditizio bisogna distinguersi dagli altri concorrenti. Da questo punto di vista il nostro modello è più simile a quello di Amorino».

Meglio invece non fare paragoni con Grom, che nel 2015 è stato venduto alla multinazionale Unilever: «Ci farebbe piacere un interesse del genere ma speriamo di presentarci con un bilancio sano ed equilibrato», sostengono i soci de Le Botteghe di Leonardo. «Pur essendo stati i pionieri del settore, i loro dati economici non erano così positivi e avevano dei limiti nel loro modello di business».



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



www.foodcommunity.it

Produzione in Trentino e in Brasile

Le Botteghe di Leonardo si caratterizza per una produzione centralizzata che permette di evitare la mantecazione in negozio: ai punti vendita viene infatti consegnato il prodotto finito con le sue proprietà intatte. A ciò si aggiunge il controllo della qualità lungo la catena del freddo.

Il gelato artigianale (100% naturale, senza conservanti né emulsionanti) è per tutti: c'è anche per intolleranti al glutine e al lattosio, per i diabetici, ed esiste persino una versione per i cani.

La produzione avviene in Trentino con acqua di montagna pura, latte crudo (per conservare le proprietà organolettiche), mele, pere e frutti di bosco, uova biologiche, tutto a chilometro zero. In Brasile la produzione è locale ma segue gli stessi criteri.

L'Italia viene definita un laboratorio per testare il prodotto: «C'è un trend crescente di persone che vogliono

mangiare sano, pensiamo per esempio alla crescita del numero di vegani», affermano i soci.



Consulenze per investitori all'estero

In totale Le Botteghe di Leonardo conta 45 dipendenti (10 in Italia e 35 all'estero) e non usufruisce di finanziamenti esterni né dell'aiuto di fondi di private equity, anche se si registra interesse da

parte di soggetti privati. L'attività in Brasile, assicurano, è frutto al 100% di capitale proprio. Non è prevista una quotazione in Borsa ma c'è un'apertura per l'accesso al credito.

L'azienda punta molto sul Brasile, dove fornisce tanti ristoranti locali e dove i costi di gestione sono minori rispetto all'Italia. Da febbraio 2015 a oggi a San Paolo (città da oltre 20 milioni di abitanti con una forte richiesta di prodotti italiani) sono stati aperti due punti vendita ed entro agosto ne sono in programma altri due. «Anche se il Brasile è in crisi economica e politica, il gelato continua a essere mangiato volentieri», sorride De Marco.

Il team de Le Botteghe di Leonardo realizza inoltre modelli di advisory ad hoc per investitori che desiderano aprire catene di





gelaterie nei Paesi esteri. Dopo la consulenza per l'apertura di una gelateria a Città del Messico nel 2011, nel 2012 è stato stretto un accordo di esclusiva per l'Asia con un fondo di private equity inglese che ha già portato all'apertura di un flagship store a Pechino.

Per una struttura che diventa sempre più grande servono diverse competenze: oltre ad Auricchio senior e junior e De Marco, Le Botteghe di Leonardo si avvale della collaborazione di **Carmin Fico**, responsabile commerciale e marketing, **Giampaolo Pelli**, responsabile del ciclo produttivo, **Gennaro Ciaramella**, responsabile controllo e sviluppo Centro Sud, **Pierpaolo Netti**, responsabile per l'avvio di nuovi punti vendita in franchising in Italia e all'estero, e **Francesco Arciello**, responsabile del dipartimento legale.

Gelato artigianale, un business da 3,5 miliardi

Il gelato artigianale italiano nel mondo incontra sempre maggior interesse da parte di investitori italiani e stranieri con un giro d'affari annuo di 3,5 miliardi di euro, dando lavoro a oltre 150 mila addetti.

In Italia oggi si contano oltre 36 mila gelaterie artigianali e il numero è destinato a crescere. Gli italiani consumano ogni anno 362 mila tonnellate di gelato artigianale, ovvero 10 chili pro-capite, e il trend è in progressivo aumento perché, complici i capricci del clima, questo alimento sta progressivamente perdendo il carattere di stagionalità e diventa oggetto di consumo tutto l'anno.

In questo contesto si inserisce la proposta di business de Le Botteghe di Leonardo: «Vogliamo aumentare il franchising e la produzione per gelaterie terze», conclude Auricchio. Se le previsioni di fatturato per il 2016 sono del 35% in più, significa che la strategia è quella giusta. 🍦



SETTE PRINCIPI DI PNL

per migliorare la professione

di mario alberto catarozzo*

La programmazione neuro linguistica (Pnl) è una disciplina nata negli Usa negli anni '70 e giunta da noi negli anni '90. Dapprima utilizzata prevalentemente in ambito aziendale, ha poi conquistato la notorietà anche negli studi professionali.

I fondatori, **Richard Bandler** e **John Grinder**, partirono dallo studio di persone eccellenti per cercare di capire cosa le rendesse tali rispetto agli altri. Scoprirono che alla base delle performance c'è il come “pensiamo” e il come “descriviamo” la realtà esterna rendendola nostra esperienza.

La Pnl ci insegna che possiamo scegliere la realtà da



descriverci, ma poi siamo costretti a vivere la realtà che abbiamo descritto. Siamo come pittori che colorano una tela bianca e i colori sono le parole. Queste parole hanno un impatto sulle nostre emozioni e sugli stati d'animo.

Dire che la riunione che avrò domani sarà “vitale”, alza decisamente la posta in gioco, aumentando l'ansia da performance. Descrivere un errore come un “disastro” produce in noi un effetto ben diverso dal descriverlo come “un errore da cui trarre insegnamento”.

Molti potrebbero pensare che è solo questione di parole. Minuzie. Invece non è così. Non si tratta solo di cambiare un sostantivo o un aggettivo, si tratta di cambiare

l'atteggiamento, l'approccio, che le parole manifestano. Le parole ci dicono come pensiamo e ciò determina come staremo, le azioni che compiremo e i risultati che avremo. Vediamo ora come, in concreto, la Pnl può fare la differenza anche nell'esercizio della professione forense.

1. MODELING – Letteralmente “modellamento”, insegna come ciascuno possa imparare da chi sa fare qualcosa attraverso l'imitazione. Il modeling dovrebbe essere applicato in studio, per esempio, dai junior verso i senior. Chi ha fatto la pratica legale “vecchia maniera” ha imparato buona parte delle cose che sa dal proprio dominus, imitandolo, standoci a contatto quotidianamente. Spesso non sono state necessarie neppure troppe parole, bastava l'esempio. Questo è il modeling applicato alla professione. Oggi, in preda al turbinio delle cose da fare, spesso i senior non hanno tempo da trascorrere con i junior e correggono gli atti a

**Le parole ci dicono come pensiamo
e ciò determina
come staremo, le azioni che
compiremo e i risultati che avremo**

distanza. Questo modo di fare non attiva il modeling, che invece richiede contatto, tempo ed esempio.

Una prima regola da rispettare nella professione sarà dunque investire del tempo per far crescere i giovani portandoli con sé dal cliente, in udienza, in riunione.

2. ANCORAGGIO – È questo il principio per cui ciascuno di noi abbina un'esperienza a uno stato d'animo e a un'emozione. Ancorare vuol dire anche creare un link tra un oggetto, un gesto, e uno stato d'animo in modo che quest'ultimo si attivi in abbinata al primo. Detto in un altro modo: questa è una tecnica che permette di richiamare alla memoria un particolare stato d'animo grazie a uno stimolo predefinito. Anche se vi può sembrare strano, tutti noi siamo pieni di ancore: le fotografie, un profumo, una canzone, un luogo possono essere lo stimolo che richiama uno stato d'animo.

Una particolare applicazione dell'ancoraggio nella professione la troviamo nelle riunioni: fare la riunione con i collaboratori sempre in sala riunione farà sì che ciascuno ben presto ancorerà a quella sala riunione un particolare stato d'animo, come la concentrazione, l'attenzione, la formalità che deve accompagnare la riunione.

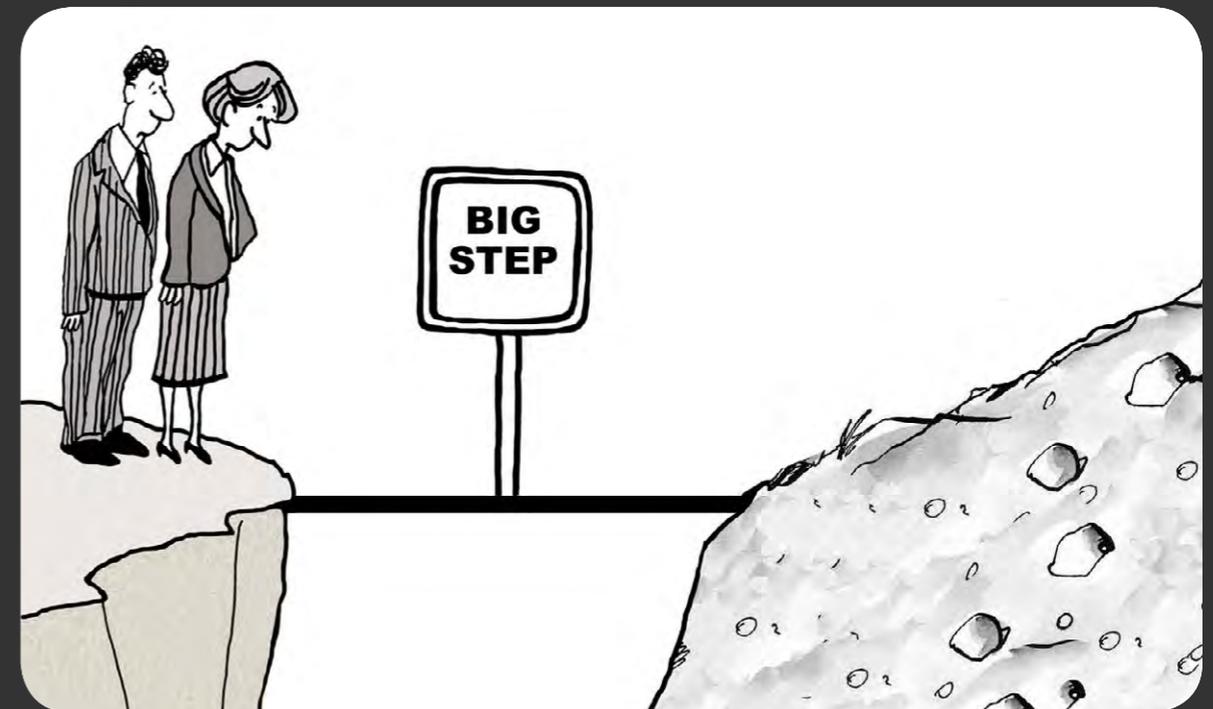
3. REFRAMING – Significa “incorniciare” e quindi dare un contorno agli eventi. L'interpretazione soggettiva di un episodio dipende molto dal contesto in cui è calato l'evento stesso. Ogni qual volta accade qualcosa che ci crea ansia o preoccupazione, oppure che ci fa arrabbiare, una buona tecnica per ridurre l'impatto

emotivo e “prendere le distanze” è proprio quella del re-inquadrare la situazione in uno scenario temporale maggiore. Così, una riunione andata male che ci fa disperare, può essere meglio gestita emotivamente nei nostri ricordi se allargheremo l'ambito temporale in cui la inseriamo, pensando che tra un mese ce la ricorderemo come una brutta esperienza e niente più. Allo stesso modo il reframing oltre che temporale può essere anche di contenuto: così, nel sentirci poco adatti in una certa situazione, possiamo considerare che qualche tempo prima ne sapevamo ancora meno di quella materia vivendone quindi il cambiamento migliorativo.

4. METAMODELLO – È la tecnica introdotta da **Virginia Satir**, grande psicoterapeuta, basata sulle “domande di precisione”. Noi esseri umani, infatti, tendiamo a generalizzare, cancellare e distorcere la nostra visione della realtà. Ciò può essere utile da un punto di vista di “economia” della mente, che così facendo velocizza i propri processi. Tuttavia il rovescio della medaglia è che generalizzando perdiamo molti aspetti della realtà. Per esempio, se io come avvocato mi dico che le praticanti donne sono molto più precise dei praticanti uomini sulla base delle mie esperienze pregresse, tenderò a escludere dalle mie future selezioni praticanti uomini, muovendo dalla convinzione che tutti gli uomini sono poco precisi. Il metamodello con cui lavorerò un coach con l'avvocato in questione, consisterà nel porre domande di precisione del tipo: “ma come fai a sapere che tutte le donne sono

più precise degli uomini?”; oppure: “cosa ti fa pensare che tutti gli uomini siano meno precisi delle donne? Potrebbero esserci uomini più precisi di alcune donne?”.

5. MILTON MODEL – Tecnica introdotta dal famoso psicologo americano **Milton Erikson** (papà dell'ipnosi Eriksoniana), consiste nell'arte del parlare “abilmente vago”. Lo scopo è quello di creare empatia tra gli interlocutori, farli sentire affini, accomunati. All'opposto del metamodello visto prima, in questo caso le espressioni linguistiche utilizzate saranno opportunamente vaghe. Esempio ne sono i “quantificatori universali”: tutti, mai, sempre, nessuno, a volte, spesso etc. Con queste espressioni si rendono vaghe, e pertanto comuni a tutti, molte situazioni. Per esempio, un avvocato



in riunione potrebbe dire a un proprio cliente che “già molti dei suoi clienti gli hanno chiesto...”, oppure che “spesso viene fatta una certa richiesta”. In questo modo il cliente potrà sentirsi accomunato a quei molti sentendosi coinvolto nell’esperienza che viene raccontata.

6. ANDARE “IN GUIDA” – Se vogliamo aiutare un nostro interlocutore a fare una certa azione, il modo migliore è modellarne il comportamento per cercare il prima possibile di creare “rapporto”, quindi empatia ed entrare nella “mappa dell’altro” e affiancandolo nello stato d’animo che sta vivendo per poi condurlo con le domande a vedere le cose da altri punti prospettici (“andare in guida”). I coach lavorano quasi esclusivamente con le “domande di qualità”, attraverso cui entrano delicatamente nella “mappa” della realtà dei coachee

**Henry Ford affermava
“che tu pensi di farcela o di non
farcela avrai comunque ragione”**

per aiutarli a vedere da altre prospettive quella realtà che mille volte hanno cercato di risolvere attuando quelle che vengono chiamate “tentate soluzioni fallimentari ridondanti”.

7. PASSATO E FUTURO – La domanda che ci si è posti in Pnl è se influisce di più sulla nostra vita attuale il passato, oppure il futuro. Detto in altro modo, se hanno maggior influenza le esperienze fatte, oppure la vision, come immaginiamo che sarà il nostro futuro. La risposta è che entrambi hanno, ovviamente, influenza sul nostro comportamento. Ma, all’opposto di quanto la psicanalisi freudiana aveva indicato, secondo la Pnl è decisamente il futuro ad avere un impatto maggiore. Se pensiamo, infatti, che una certa situazione sia alla nostra portata la affronteremo in un modo completamente diverso rispetto a come faremmo se partiamo dal pensiero di non avere chance.

D’altra parte un altro grande personaggio del Novecento, Henry Ford affermava “che tu pensi di farcela o di non farcela avrai comunque ragione” sottolineando come il nostro comportamento seguirà ciò che abbiamo immaginato, creando o meno le condizioni del nostro successo. 🎁

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

SOCIAL MEDIA

partner strategici per gli eventi

di graziella furci



social media se ben utilizzati possono diventare un efficace partner strategico nell'organizzazione di un evento. Obiettivo principale, infatti, è ampliare la comunicazione "tradizionale" alla base di qualsiasi evento, incontro, convegno o seminario trasformandola in uno strumento multimediale evoluto e flessibile per raggiungere il maggior numero possibile di utenti. Spazio di relazione, di scambio e di informazione, ecco dunque che i social possono rappresentare la chiave di volta per un evento di successo.

I punti di partenza nella realizzazione di una strategia social, sia che all'organizzazione dell'evento pensi un dipartimento interno, sia che si debba fare "briefing" a un'agenzia cui viene richiesto un supporto in tal senso sono: la creazione di una fan page di contenuti interessanti e coinvolgenti.

Creazione di una fan page

Bisogna partire dalla creazione sul sito o su un blog di una pagina dinamica dedicata, dove inserire tutte le informazioni relative all'evento in maniera organica e ben organizzata e aggiornarle periodicamente. I social media, infatti, sono preziosi canali di comunicazione, ma attenzione: non sono la base della comunicazione web di un evento, bensì amplificatori di una presenza in rete più strutturata, incentrata su un sito dedicato. Nel sito dobbiamo poi assicurarci di aver posizionato in modo visibile e intuitivo i link di collegamento ai social, sia quelli che consentono ai visitatori di seguirci o collegarsi con i nostri profili, sia quelli per la condivisione dei contenuti che stiamo pubblicando. Altra cosa importante è il coinvolgimento. I delegati, i relatori, il moderatore, il management, i dipendenti, i clienti devono essere invitati a fare sentire la propria voce, il “sentiment”, all'interno di questo “spazio” pubblico condiviso.

Creare contenuti interessanti e coinvolgenti

Contenuti di valore e di interesse per la target audience da lanciare prima dell'evento (per generare aspettativa) live, durante lo svolgimento e dopo l'evento, sono la chiave per comunicare e coinvolgere in modo virale chi ci segue sui social. L'utilizzo di foto, video e risposte in real time aumenta l'engagement dell'audience presente in platea e permette anche a chi segue da remoto (platea virtuale) di essere parte attiva. Un sistema introdotto ormai anche nelle trasmissioni televisive.

Ma quale social utilizzare come supporto alla nostra strategia? Dipende dal pubblico che si vuole raggiungere e dalle risorse che si hanno a disposizione.

Di seguito ne esamineremo alcuni (i principali e più diffusi), tenendo a mente che la scelta su quali e quanti utilizzare dipende sia dall'audience di riferimento (età, livello di tecnologia, diffusione ecc.) sia dalle risorse che si intendono impiegare per la campagna di comunicazione.



LINKEDIN

LinkedIn è il social media a scopo professionale e, con oltre 400 milioni di utenti, rappresenta un canale su cui puntare. Per promuovere un evento è possibile creare dei post sulla pagina aziendale o sulla pagina del gruppo linkando il profilo al sito dell'evento. Lo strumento più efficace di LinkedIn sono sicuramente i gruppi, dove, previa attenta selezione e adesione a quelli di interesse per gli obiettivi del convegno, è possibile postare news e coinvolgere i membri ottenendo importanti informazioni sulle preferenze dei professionisti del settore che ci possono aiutare nella strutturazione scientifica dei contenuti dell'evento. È importante comunque, coinvolgere speaker, sponsor e supporter per tenere attive e ripostare le discussioni relative all'evento.



TWITTER

Twitter è oggi il mezzo di informazione più potente per diffondere il messaggio di un evento e per interagire con i partecipanti in tempo reale. È estremamente importante creare un buon profilo Twitter per l'evento e nella descrizione non devono mancare le tre informazioni essenziali: la **data**, il **luogo** e l'**indirizzo web**. Poi è necessario creare una community e per farlo è importante ideare l'**hashtag dell'evento** che va comunicato su tutti i canali a disposizione. Per crearlo è sufficiente usare il simbolo del cancelletto, il nome della conferenza o una sua abbreviazione eventualmente seguita dall'anno in cui si terrà (#nomeconferenza) e inserirlo in un tweet. Attraverso l'hashtag è possibile filtrare tutte le conversazioni, i link, le foto e i video postati dalla community e relativi all'evento e interagire immediatamente con i partecipanti dal vivo o online fornendo l'assistenza o le informazioni necessarie.



FACEBOOK

Per molti professionisti Facebook è più che altro un media personale. E proprio per questo motivo ne conoscono meglio il funzionamento. Per gli eventi, viene solitamente usato per condividere i contenuti o i link utili, ma anche per mostrare ai propri "amici" dove si è stati e condividere momenti ed emozioni vissute. Si può creare una pagina dedicata all'evento, e/o un "evento" con l'apposita funzione di Facebook e utilizzarli per diffondere le news e fornire informazioni e supporto. Anche Facebook ha introdotto l'uso dell'hashtag che quindi andrà inserito quanto più possibile in post e conversazioni. E' consigliabile anche prevedere di poter moderare i commenti, per evitare che sulla pagina ufficiale dell'evento finisca di tutto. Importante: quando pubblicate le foto dell'evento non taggate nessuno, ma al contrario chiedete ai vostri contatti, qualora si riconoscano e abbiano piacere di farlo da soli. Esistono regole di comportamento che è particolarmente importante rispettare quando si usa Facebook per scopi professionali.

FOLLOW
US...

LIKE
US

I FINALISTI

Corporate M&A *2016*
Awards

by legalcommunity.it

21 GIUGNO 2016

IN COLLABORAZIONE CON



GRUPPO **24** ORE





GOOGLE +

Il suggerimento è di aprire una pagina sull'evento e condividerla con i colleghi, ricordandosi che con una pagina di Google+, come su Facebook, non potete inserire nelle vostre cerchie nessun profilo personale che non vi abbia già precedentemente inserito tra le sue. Anche la pagina di Google+ naturalmente va collegata al sito dell'evento tramite apposito tasto in home page. Google+ oltre ad avere una buona diffusione a livello di utenti professionali, fornisce un ottimo strumento per le video chiamate, anche di gruppo chiamato hang-out. Questo può essere utilizzato anche per la creazione di break-out rooms virtuali prima, durante e dopo l'evento. Qualora decidiate di creare una Google+ Community, strumento molto utile nel nostro settore, vi suggerisco di chiamarla con il nome dell'evento o con il tema principale dell'evento stesso. Se optate per la seconda soluzione avrete maggiori possibilità di adesioni da parte di interessati ed esperti di quell'argomento specifico.



PINTEREST

Questo social è come una bacheca per raccogliere e mostrare foto collegate tramite link a notizie rilevanti per il vostro evento. Pinterest ha un elevatissimo potenziale di attrazione di visitatori sulla pagina web dell'evento ed è a questo fine che va utilizzato. Il primo passo è di aprire un business profile con la data dell'evento, il logo, la location e appunto il sito web. Poi bisogna creare i cosiddetti "board" o bacheche dedicati alle news, agli speaker, agli sponsor e così via, e aggiungere di volta in volta le descrizioni con le parole chiave per i motori di ricerca. Infine è importante creare un network con altri professionisti che usano Pinterest e da lì in poi si può iniziare a "pinnare" le immagini più significative che cliccate porteranno alle pagine web dell'evento.



VIMEO e YOUTUBE

Questi due canali video hanno la doppia funzione di dare visibilità all'utente e di evidenziare i contenuti più importanti. Il canale YouTube e/o Vimeo deve riportare il logo dell'evento, la sua descrizione e il link al sito. I contenuti vanno costantemente aggiornati ed è molto utile pubblicare e condividere le interviste agli speaker, i loro speech, le interviste agli sponsor, nonché i loro video promozionali. I video pubblicati su Youtube o Vimeo possono essere visualizzati direttamente sul sito web dell'evento inserendo un semplice codice html che ne consente l'incorporazione nella pagina web dove questo viene inserito.



SLIDESHARE

Infine c'è Slideshare, che può essere utilizzato per condividere informazioni o documenti sulla conferenza. Slideshare va attivato esattamente come Youtube, ossia con logo, descrizione e link al sito. Il suo uso più specifico è la pubblicazione delle slides degli speaker, ma può essere utilizzato anche per la pubblicazione delle presentazioni di patrocinatori e sponsor. Le slide pubblicate su Slideshare possono essere incorporate sul sito web dell'evento inserendo il codice html dedicato all'embedding o postate sulla pagina LinkedIn.

Per concludere occorre sottolineare che, per essere efficaci, le informazioni relative a quali canali social media siano disponibili per seguire gli aggiornamenti dell'evento o per mettersi in contatto con gli organizzatori, devono essere inserite in tutte le comunicazioni e/o pubblicazioni cartacee e digitali relative alla conferenza o al convegno, hashtag incluso.

Possiamo quindi riassumere di seguito i passaggi fondamentali di una strategia social applicata agli eventi:

- Creare una pagina dinamica che conquisti al primo ingresso, facile da usare e contenente già tutte le informazioni necessarie in chiave interattiva
- Coinvolgere i delegati, i relatori, il moderatore, il management, i dipendenti, i clienti nella condivisione di contenuti. La comunicazione sui social media è sempre un evento partecipativo, mai distante
- Scegliere gli strumenti e i contenuti di comunicazione in base al brand e al target che si vuole raggiungere.

Quali i plus dell'uso di una strategia social:

- I social forniscono un'ottima fotografia della brand reputation e consentono di realizzare un monitoraggio real time di criticità e apprezzamenti;
- Una gestione efficace dei social media può implementare il volume d'affari perché rappresenta una strategia avanzata di marketing. 🌐

AROMANDO

sapori di casa a prova di chef



giacomo
mazzanti

Recentemente ho letto che lo star chef **Carlo Cracco** ha citato il Bistrot Aromando come uno dei suoi locali preferiti a Milano (so che ama molto anche il giapponese Osaka in corso Garibaldi). Questa volta, devo dire, mi trovo d'accordo con l'onnipresente bistellato.

La prima impressione visiva è positiva: un grande ristorante arredato con pezzi di modernariato, tra formica, legno e cromature.

Bella la luce, calda e leggera, i tavoli tutti abbastanza distanti tra loro.

Tutto quello che viene preparato e servito è biologico: la cucina è casalinga ma al contempo raffinata.

Il ristorante convince grazie alla bontà delle materie prime, come dicevo tutte biologiche, che si sentono completamente e vengono ben combinate in ogni piatto.

Ho provato il baccalà alla veneziana con polentina e poi i testaroli con i funghi secchi: deliziosi. In cabina di regia una coppia di collaudata esperienza: **Cristina Aromando** (da cui il nome del bistrot) e il marito **Savio Bina**.

Da segnalare il pranzo della domenica che sembra provenire dal libro dei ricordi: cappelletti in brodo serviti in zuppiera, gallina e cappone lessi assieme ad altri pezzi pregiati con le mostarde e le salse. Per finire: torta sbrisolona.

Costo sui 50 euro. Da provare! 🍴



Bistrot Aromando

Via Pietro Moscati, 13
20154 Milano
tel. +39.02.36.74.41.72
aromando@tiscali.it
www.aromandobistrot.com



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 3 posizioni aperte, segnalate da 3 studi legali: Bird&Bird, Dentons e Macchi di Cellere Gangemi.

I professionisti richiesti sono in totale 3 tra junior associate, commercialisti e fiscalisti.

Le practice di competenza comprendono Corporate m&a e dipartimenti fiscali.

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

BIRD & BIRD

Sede. Milano.

Posizione aperta. Dottore commercialista.

Area di attività. Dipartimento fiscale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il Candidato verrà inserito nel dipartimento fiscale dello studio e riporterà al Socio o al Senior Associate di riferimento. Il candidato ideale è un dottore commercialista che abbia maturato 3/5 anni di esperienza nell'area fiscale di primari studi legali o studi tributari legati al network delle c.d. "Big Four".

Il candidato prescelto si occuperà della:

- predisposizione di e-mail e/o memorandum in relazione a tematiche di pianificazione fiscale internazionale (stabile organizzazione, applicazione di trattati e direttive etc);
- assistenza nella predisposizione degli structure memorandum per l'implementazione di operazioni straordinarie (m&a, ristrutturazione del debito e riorganizzazione di gruppi);
- assistenza nelle operazioni di tax due diligence;

- assistenza nella redazione del bilancio (fondo imposte e particolari temi di contabilizzazione delle principali operazioni commerciali e finanziarie);
- predisposizione delle dichiarazioni fiscali per le società (soprattutto UNICO, IVA, IRAP);
- predisposizione di email e/o memorandum in relazione a particolari tematiche "ordinarie" fiscali legate operazioni sia commerciali che finanziarie con soggetti nazionali ed esteri (imposte dirette e indirette);

Saranno valorizzate le doti organizzative e la predisposizione al lavoro di squadra. Completa il profilo la conoscenza fluente della lingua inglese.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: Italy.recruitment@twobirds.com.

DENTONS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Junior associate.

Area di attività. Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato deve aver maturato 1-3 anni di esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record a: recruitment.milan@dentons.com.

MACCHI DI CELLERE

Sede. Roma.

Posizione aperta. Fiscalista.

Area di attività. Dipartimento fiscale.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il candidato deve avere: una laurea in Economia con il massimo dei voti, un età non superiore a 30 anni, 3/5 anni di esperienza in primario studio legale tributario o società di revisione.

Master in diritto tributario o LLM all'estero costituiscono elementi preferenziali.

Deve inoltre possedere competenze nelle seguenti materie:

- Transfer pricing (preparazione della documentazione)
- Due diligence fiscale
- Dichiarazioni dei redditi, IVA e IRAP
- Redazione di pareri

Ottima conoscenza dell'inglese.

Riferimenti. Si prega di inviare il CV unitamente a una lettera di presentazione al seguente indirizzo: Macchi di Cellere Gangemi C/att. Avv. Stefano Petrecca Via G. Cuboni 12 - 00197 Roma. In alternativa inviare a p.ganapini@macchi-gangemi.com.



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
Vittorio Colombo, 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 - sezione eventi