



**IL VINO
ITALIANO
NON PASSA
LA MURAGLIA
CINESE**

OLDANI
dopo Manila
apre anche
a Singapore

FERRARI: **«IL MIO MODO DI “FARE” UNICO»**

È il terzo chef in cinque anni nella cucina del ristorante milanese. La sua missione è dare continuità al locale. «Per questo tengo un profilo basso». Obiettivo di fatturato 2,5 milioni

CHEF MARCHINI
firma la cucina
di Altezza Duomo

**VENEZIA SARÀ
LA CAPITALE
GOURMET
DEL 2016?**

2016 savethebrand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

GIOVEDÌ 03 NOVEMBRE • MILANO

MAIN SPONSOR

BonelliErede BSI CASTALDI PARTNERS
1996



stufano gigantino
cavallaro
e associati
studio legale e fiscale

SPONSOR



CON LA PARTNERSHIP DI

ICM Advisors

BRAND LEGALI:

da strumento politico
ad asset STRATEGICO

I concetto di brand legale, nel mercato italiano, ha circa una quindicina d'anni. Ma in questo lasso di tempo il suo significato e la sua applicazione sono radicalmente mutati.

A introdurlo e utilizzarlo sono stati gli studi associati mossi, in origine, da un'esigenza molto chiara: liberare l'associazione professionale dal vincolo di sudditanza che la legava alle personalità più autorevoli al suo interno e stemperare le periodiche tensioni che potevano sorgere tra soci per determinare chi avesse il peso maggiore nello studio. Chi contasse davvero.

Insomma, lontana da logiche di marketing o commerciali, la nascita dei primi marchi legali è stata determinata da ragioni di politica interna e di governance, volte a neutralizzare uno dei fattori che a fasi alterne portava scissioni, spin off e divorzi di vario genere, nella vita degli studi italiani. Non a caso, nel mercato dei servizi legali si è cominciato a parlare di brand quando, dopo l'arrivo delle law firm internazionali con i loro nomi esotici di avvocati

Non a caso, nel mercato dei servizi legali si è cominciato a parlare di brand quando, dopo l'arrivo delle law firm internazionali con i loro nomi esotici di avvocati spesso trapassati, i primi studi italiani hanno cominciato a darsi nomi di fantasia o a chiamarsi con delle sigle

spesso trapassati, i primi studi italiani hanno cominciato a darsi nomi di fantasia o a chiamarsi con delle sigle.

Il concetto d'istituzionalizzazione è andato a braccetto con quello di brand legale per lungo tempo. I fautori di questa innovazione, per anni, hanno ripetuto che tra le ragioni per cui avevano scelto di proporsi al mercato con un'insegna che non rimandasse ad alcuno dei soci dello studio ma all'associazione come entità complessiva, c'era la ricerca della

spersonalizzazione.

Considerato il mondo da cui si veniva, era un concetto rivoluzionario. Reso ancor più forte dal fatto che, come tutti sappiamo, quello della consulenza legale è un mestiere di persone e che, fino ad allora, i clienti sceglievano o cercavano un avvocato prima di uno studio a cui affidare i loro problemi o le loro esigenze.

Il rilievo che oggi ha il brand legale, invece, è di tutt'altro genere.

Da strumento politico è diventato un vero e proprio asset strategico. Il mercato è estremamente cambiato. Sulla scena sono spuntati soggetti istituzionali che hanno espresso l'esigenza di costruire relazioni con le associazioni professionali basate su competenze riconosciute. Rapporti

in cui la mediazione del brand si sta rivelando sempre più essenziale, considerato che questa tipologia di clientela (fondi, corporation internazionali e persino enti pubblici) ha bisogno di interlocutori la cui credibilità sia in qualche modo "certificata" dalla reputazione di mercato non solo del singolo avvocato o commercialista, ma dell'intera struttura.

Il brand, così, non è più semplicemente l'ornamento che campeggia in cima alla carta intestata dello studio. O il blasone di questa o quella dinastia legale.

Il brand oggi è il primo identificativo di un progetto professionale, dei suoi valori, del profilo degli avvocati che lo animano e delle loro aree di competenza.

Non è un caso che dopo il florilegio di sigle, acronimi e nomi astratti sbocciati nella seconda metà del primo decennio di questo secolo, si sia avuto un ritorno ai patronimici ([si veda il numero 16 di MAG](#)) che prima e spesso meglio di marchi impersonali riescono a centrare l'obiettivo.

In alcuni casi, addirittura, i patronimici sono stati elaborati e trasformati in brand slegandoli dai professionisti a cui si riferivano e identificandoli con la nuova narrazione che si è decisa di fare dello studio.

Tuttavia, se da un lato l'importanza di una brand strategy per lo studio comincia a essere avvertita diffusamente per le ragioni dette, dall'altro non sono molti gli studi e gli avvocati che li gestiscono che hanno un'idea chiara di come si debba procedere.

Il punto, però, come emerge dalla cover story di questo numero di *MAG*, è che l'impatto sul business del brand è destinato a crescere nei prossimi anni. E questa leva competitiva potrà fare la differenza tra i veri protagonisti del mercato e gli attori di passaggio. 🍷

**L'impatto sul
business del brand
è destinato
a crescere nei
prossimi anni**



ECCO I 30 BRAND LEGALI PIÙ FORTI DEL 2016

Sul podio Chiomenti, BonelliErede e Legance. È quanto emerge dal primo *LC legal brand Index*, il rapporto che analizza la capacità di incidere sul business delle insegne italiane



10
Si separano le strade di Lombardi e Molinari

22

Il barometro del mercato

Emissione miliardaria per Ubi



IL CODICE CHIOMENTI

Lo studio è tra le prime grandi realtà italiane a darsi delle regole di condotta pubbliche per tutti i suoi componenti. Istituito un sistema di whistleblowing e previste sanzioni per chi viola le norme

52

Tariffe

Si abbassa il benchmark Consip

58

La strada verso il Congresso forense

Governance nel mirino



34

CURTIS DA ROMA GUARDA IL MEDITERRANEO

George Kahale III, numero uno globale dello studio americano, spiega a *MAG* le ragioni che lo hanno spinto a investire nella Capitale

66

Follow the money

La Cina scende in campo nel calcio europeo

96

In house

L'Italia paga l'incertezza normativa



78

Ipo

IL SALTO (IMPOSSIBILE?) DALL'AIM ALLO STAR



70

Gli under 40 del private equity fanno sistema... in "cucina"



85

Tax

Il dito e la mela

103

Design

La contraffazione si batte con brevetti e certificazioni

108

Diverso sarà lei

Banca d'Italia e l'impegno per la diversity



Ferrari: «Il mio modo di “fare” Unico»

La sua missione è dare continuità al locale.
«Per questo tengo un profilo basso».
Obiettivo di fatturato 2,5 milioni

110 | **L'INTERVENTO**
Trademark assets, una grande incognita nel consolidamento

114 | **FOOD&BUSINESS**
Il vino italiano non passa la muraglia cinese

126 | **ISTRUZIONI PER L'USO**
Dress code: e poi dicono che l'abito non fa il monaco

131 | **Le tavole della legge**
Una certezza chiamata Pont de Ferr

132 | **AAA CERCASI**
15 posizioni aperte
Segnalate da 9 studi legali

138 | **L'INTRUSO**
Curtis inaugura la sede di Roma;
Cocktail party da Rucellai & Raffaelli



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@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Eventi, Comunicazione e Sponsorizzazioni

eventi@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

samantha pietrovito, gloria lattanzi,

mario alberto catarozzo,

rob davey



IL MAGAZINE DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



Per abbonarsi scrivere a info@lcpublishinggroup.it



guidati dallo stesso **Carlo Pesenti** (*in foto*), che diventa presidente al posto di **Francesco Trapani**.

Amministratore delegato è **Mario**

Fera, banker con un passato in Lazard, Hsbc e Ubs e uomo di fiducia dei Pesenti che ha curato tutte le operazioni straordinarie di m&a della famiglia, compresa la cessione di Italcementi ad Heidelberg.

Pesenti e Fera avranno tutte le deleghe-chiave e seguiranno direttamente gli investimenti, affiancati dalla squadra di manager dove figurano l'ex ceo di UniCredit, **Federico Ghizzoni**, che metterà a disposizione del fondo il suo network di relazioni e affari, **Riccardo Bruno**, **Manuel Catalano**, **Simone Cucchetti**, **Marco Carotenuto** e **Matteo Ricatti**.

Incarichi

LO GIUDICE per la direzione legale e gli affari societari di Eur

Nuovo incarico in house per **Salvatore Lo Giudice** (*in foto*).



L'ex direttore affari legali e societari di Rai è il nuovo responsabile degli affari legali e societari dell'ente Eur.

Il professionista, che ha lavorato in Rai per 5 anni (dal 2010 al 2015), ha avuto in precedenza molti incarichi come consigliere di amministrazione in società ed enti come l'Istituto nazionale di previdenza dei giornalisti italiani (Inpgi). Inoltre, dal 2003 al 2005, è stato esperto giuridico del dipartimento per l'informazione e l'editoria della presidenza del consiglio dei ministri.

Partnership

GRATTONI diventa socio in Bsva

Nuovo ingresso nella partnership di Bsva. Si tratta di **Danilo Giorgio Grattoni** (*in foto*). Dopo la pratica, svolta nello studio legale Maugeri Associati, l'avvocato ha dato vita al proprio studio. Cultore della materia in diritto civile alla Statale di Milano, Grattoni è stato anche consigliere

29^{SETT}
2016

Vernissage
ore 18.³⁰

atlante



in mostra
dal 29 Settembre
al 28 Ottobre 2016

*dal lunedì al venerdì
dalle 9 alle 18*

R.S.V.P.
eventi@lascalaw.com

tommaso chiappa

mostra a cura di
Vera Agosti

Auditorium Piero Calamandrei
La Scala Studio Legale
Via Correggio, 43 Milano

LaScala **25**
STUDIO LEGALE
1991-2016 *Passione e Innovazione.*





Banche

INTESA

approda in Cina con una nuova società di wealth management

Intesa Sanpaolo punta sui grandi capitali cinesi.

Il gruppo guidato dal ceo **Carlo Messina** (*in foto*) ha infatti avviato il processo per la costituzione di una

società di wealth management in Cina, di emanazione non bancaria, per la distribuzione di prodotti finanziari alla clientela di alto profilo. Si chiama YI TSAI (Talento

Italiano) ed è interamente partecipata dal gruppo bancario, in particolare per il 55% da Intesa Sanpaolo - attraverso la divisione banche estere - per il 25% da Fideuram e per il 20% da Eurizon.

Nel dettaglio, la compagnia sarà multi prodotto e multi-brand, privilegiando le società del Gruppo Intesa Sanpaolo quali Penghua FM ed Eurizon, e i prodotti saranno distribuiti attraverso una rete di promotori finanziari organizzata e governata secondo le best



practices di Gruppo. YI TSAI avrà sede nella pilot-zone di Qingdao, dove sarà presente con il proprio head office e il primo ufficio di financial advisor.

Lateral hire

FRATUS

da Norton Rose a Intesa Sanpaolo

Cambio di poltrona da studio legale ad azienda per **Alessandra Fratus** (*in foto*).



La professionista, che ha lavorato dal 2010 come associate presso lo studio Norton Rose, è passata a Intesa Sanpaolo dove è entrata nel dipartimento tesoreria

per occuparsi di funding internazionale.

Prima di entrare in Norton Rose, Fratus ha lavorato anche in Hogan Lovells e Clifford Chance occupandosi di corporate finance e capital markets.

Nomine

CIOTTI nel team legale di PLT Energia



Martina Ciotti (*in foto*) è stata nominata legal advisor e addetta hr di PLT Energia, società attiva nel mercato dell'energia rinnovabile. La giurista d'impresa, che ricopre la posizione dallo

scorso giugno, proviene da una breve esperienza in Ferrari dove si è occupata di relazioni industriali. In precedenza ha lavorato come funzionario amministrativo giuridico presso la procura di Pisa.

Cambio di poltrona

ZANIN è responsabile legal, compliance e aml di Banca Leonardo

Cambio di poltrona per **Mario Zanin**. Il professionista ha lasciato la carica di legal senior manager in PwC Italy per diventare responsabile legal, compliance e aml di Banca Leonardo.

Prima di diventare un in house, Zanin aveva lavorato anche come libero professionista presso lo studio legale Zitiello e Associati dal 2007 al 2013.

Incarichi

RONDELLI E MARSILI per il marketing e il customer care di Primi sui Motori



Primi sui Motori, azienda italiana nel settore del web marketing e dei servizi di posizionamento sui motori di ricerca, arricchisce il suo team con due

nuovi responsabili nelle aree marketing e customer care. Nuovo responsabile marketing è **Mirco Marsili** (*in foto*), che ha alle spalle esperienze nel mondo dei servizi web e ha lavorato come marketing manager per Aruba, digital communication manager per gruppo Cariparma - Crédit Agricole e web project coordinator per Ducati. Marsili sarà a diretto riporto di **Alessandro Firpo**, business development manager della società.



di Altezza Duomo, l'ultima "creatura" dell'Alessandro Rosso Group che ha aperto il 20 settembre a Milano.

Il progetto nasce per rendere accessibili prodotti enogastronomici esclusivi tra alcune delle eccellenze italiane e internazionali, con la firma dello chef stellato **Luca Marchini** (*in foto*), già presente come executive chef al Pavarotti Restaurant Museum nell'ambito del progetto Seven Stars Galleria dell'imprenditore **Alessandro Rosso**.

Altezza Duomo si aggiunge così agli altri locali del gruppo, che gestisce l'albergo extralusso Townhouse Galleria-Seven Stars e l'hotel Townhouse Duomo, dove sorge il ristorante dello chef **Felice Lo Basso**.

Scenari food

VENEZIA sarà la capitale gourmet del 2016?

Il recente risveglio d'autore di Venezia candida la città al ruolo

di capitale gourmet del 2016. L'ultimo chef in ordine di tempo che ha deciso di sbarcare in Laguna è **Enrico Bartolini** (*in foto*). Il cuoco toscano ha aperto il suo nuovo ristorante Glam a Palazzo Venart, hotel 5 stelle lusso sul Canal Grande di proprietà del colosso taiwanese dell'hotellerie Ldc.



Prima di Bartolini, ha puntato su Venezia anche **Giancarlo Perbellini**. Dal 2015 lo chef veronese è alla guida del Dopolavoro Dining Room all'interno del resort JW Marriott Venice sull'Isola delle Rose. Il ristorante gourmet, a poco più di un anno dall'apertura, ha già conquistato una stella Michelin. Inoltre, secondo i media del settore, i fratelli **Raffaele** e

ODV MONOCRATICO O COLLEGIALE



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

Nonostante sia pacifico il ruolo centrale dell'OdV nel sistema 231, posto che questo è necessario ai fini dell'esimente prevista dall'art. 6 d.lgs. 231/01, la disciplina che il legislatore vi ha dedicato si limita, di fatto, alla lettera b) del citato art. 6, il quale affida il compito di vigilare sul funzionamento ed osservanza del MOG e di curarne l'aggiornamento ad un Organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. Dunque, il silenzio della Legge in ordine alla composizione dell'OdV ha consentito per lungo tempo di optare discrezionalmente per una composizione sia plurisoggettiva che monosoggettiva, in considerazione delle dimensioni, attività e complessità organizzativa dell'ente.

Nelle imprese medio-grandi è certamente preferibile la composizione di tipo collegiale,

nel numero di tre componenti: due esterni all'ente ed uno interno, che funga da collegamento tra l'OdV e la Società, ma che non ricopra funzioni operative che possono essere oggetto di controllo dell'OdV. Infatti, nel caso di nomina di un OdV in composizione collegiale mista, il grado di indipendenza dell'Organismo deve essere valutato nella sua globalità e non con esclusivo riferimento al singolo componente.

Diversamente, nell'ambito delle imprese di piccole dimensioni, spesso si segue la prassi di nominare un OdV monocratico. Tuttavia, alla luce delle recenti pronunce giurisprudenziali (Ordinanza del Tribunale del Riesame di Parma, 22 giugno 2015), sembrerebbe che l'impostazione di un OdV monocratico debba essere abbandonata. Nell'ambito di un appello cautelare presentato da una Società a responsabilità limitata, il Collegio ha ritenuto che *“il fatto stesso che l'Organismo di Vigilanza sia di natura monocratica è idoneo a pregiudicare l'efficacia concreta della sua azione di monitoraggio che deve essere assidua e penetrante”*.

Pertanto, alla luce del recente orientamento, formulato sulla base di una rigorosa interpretazione dei compiti attribuiti dalla Legge all'OdV, pare che la scelta che possa garantire un'efficace controllo sull'effettività ed efficacia del MOG sia la nomina di un Organismo collegiale composto da membri sia esterni che interni alla Società.

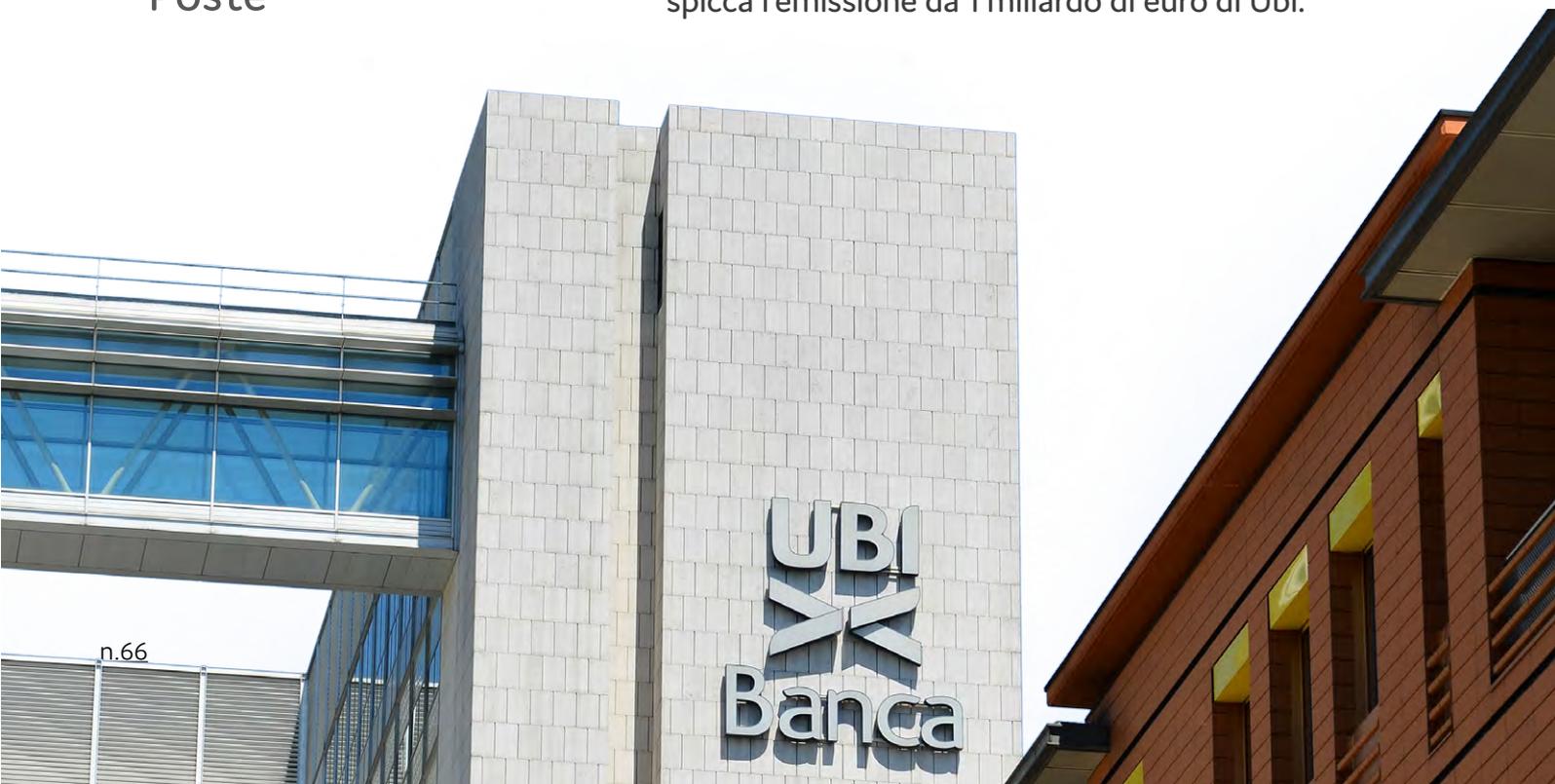
EMISSIONE miliardaria per **UBI**

Chiomenti e Allen & Overy gli studi coinvolti nell'operazione. Orrick nella fusione inversa di Iccrea. BonelliErede e Brancadoro Mirabile nel passaggio del 14,85% di Sia a Poste

D

ue settimane intense per l'attività dei dipartimenti di banking & finance, con il 14% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it*. Intanto

continua la corsa del mercato m&a (24%) che si conferma la practice più attiva, mentre resta stabile l'andamento del private equity (10%) e del capital markets (11%). In quest'ultimo settore spicca l'emissione da 1 miliardo di euro di Ubi.



Orrick deal counsel nella fusione inversa di Iccrea

Iccrea Holding, la capogruppo del gruppo bancario Iccrea, e Iccrea Banca, l'istituto centrale del credito cooperativo, hanno formalizzato la fusione inversa tra le due aziende.

L'atto conclusivo si è concretizzato a Roma con la firma da parte di **Giulio Magagni** (presidente di Iccrea Holding) e di **Giuseppe Maino** (vice presidente di Iccrea Banca).

In virtù di questa fusione, operativa dal 1° di ottobre, Iccrea Banca sale al vertice del gruppo bancario Iccrea, consentendo al gruppo di dotarsi di una capogruppo munita di licenza bancaria, e allineandosi così ai requisiti richiesti dalla Banca centrale europea.

Orrick ha agito in qualità di deal counsel assistendo il gruppo bancario Iccrea con un team guidato da **Patrizio Messina**,



Patrizio Messina



Annalisa Dentoni Litta



managing partner italiano, in collaborazione con **Annalisa Dentoni Litta**, partner, **Marco Mancino** e **Paola Barometro**, senior associate, **Jacopo Taddei**, associate, che hanno assistito il gruppo bancario Iccrea per gli aspetti corporate mentre le attività regolamentari sono state seguite da **Daniele Consolo**, associate.

La practice

Banking & finance

Il deal

Fusione inversa di Iccrea Holding e Iccrea Banca

Gli studi

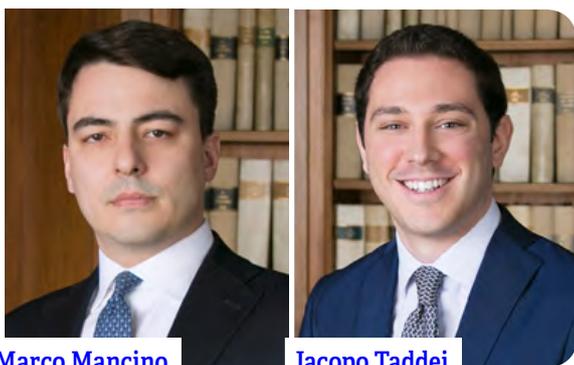
Orrick

Gli avvocati

Patrizio Messina, Annalisa Dentoni Litta, Marco Mancino, Paola Barometro, Jacopo Taddei, Daniele Consolo (Orrick)

Il valore

-



Marco Mancino

Jacopo Taddei

BonelliErede, Chiomenti e Brancadoro Mirabile nel passaggio del 14,85% di Sia a Poste

Cassa depositi e prestiti (Cdp) e Poste italiane hanno comunicato l'accordo di trasferimento da Fsi

inhouse community



Awards

II edizione

Lunedì 10 ottobre 2016 • Ore 18,00
Museo Diocesano • Corso di Porta Ticinese, 95 • Milano

18,00 Registrazione partecipanti

18,15 Tavola rotonda

20,15 Premiazioni

19,15 Aperitivo

21,00 Dinner e musica live

Main Partner

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CRACA
DI CARLO
GUFFANTI
PISAPIA
TATOZZI

& ASSOCIATI

EVERSHEDS

LIMATOLA
AVVOCATI



Nctm

NORTON ROSE FULBRIGHT

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

PERRONI E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

stewart title

lus Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

WATSON FARLEY
&
WILLIAMS

Studio Legale
withers

Sponsor

Accuracy

footprintlegal

Wolters Kluwer

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Investimenti (Gruppo Cdp) a Poste di una partecipazione azionaria in Sia, società attiva nel business della monetica, dei pagamenti e dei servizi di rete.

BonelliErede ha assistito Cassa depositi e prestiti, mentre Chiomenti ha affiancato Poste italiane assieme allo studio Brancadoro Mirabile. In particolare, il team di BonelliErede è composto da **Roberto Cera** e **Gianpiero Succi** con la collaborazione di **Riccardo Salerno**. Chiomenti ha assistito Poste italiane con un team composto da **Enrico Giordano** con la collaborazione di **Italo De Santis**, **Marianne Bonsignore** e **Maria Carmela Falcone**. Per Brancadoro Mirabile ha agito un team guidato dal name partner **Carlo Mirabile**.

Come comunicato dalle stesse società, l'operazione prevede che Poste Italiane acquisti - con un investimento complessivo pari a 278 milioni - una quota del 30% di Fsia Investimenti, società che detiene il 49,5% di Sia, posseduta

al 100% da Fsi Investimenti, a sua volta controllata da Cdp Equity attraverso una



Roberto Cera



Enrico Giordano

Carlo Mirabile

partecipazione del 77%. A seguito dell'operazione, Poste italiane arriverà a detenere indirettamente una partecipazione pari al 14,85% del capitale di Sia. Fsi Investimenti manterrà invece indirettamente il 34,63% della società.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Passaggio del 14,85% di Sia a Poste

Gli studi

BonelliErede, Chiomenti, Brancadoro Mirabile

Gli avvocati

Roberto Cera, Gianpiero Succi, Riccardo Salerno (BonelliErede); Enrico Giordano, Italo De Santis, Marianne Bonsignore, Maria Carmela Falcone (Chiomenti); Carlo Mirabile (Brancadoro Mirabile)

Il valore

278 milioni di euro



Chiomenti e Allen & Overy nell'emissione da 1 miliardo di Ubi

Chiomenti ha assistito Unione di banche italiane (Ubi), in qualità di emittente, nell'emissione della serie 22 di obbligazioni bancarie garantite del valore nominale di 1 miliardo di euro, nel contesto del programma da 15 miliardi di euro garantito da Ubi Finance. L'assistenza è stata prestata da un team composto dal partner **Gregorio Consoli**, dal counsel **Fraser Wood**, dal senior associate **Benedetto La Russa** e dagli associates **Federica Scialpi**, **Irene Scalzo** e **Camilla Culiersi**. Gli aspetti di natura fiscale sono stati curati dal socio **Marco di Siena**, unitamente al senior associate **Andrea Di Dio**.

Allen & Overy ha assistito Barclays Bank, in qualità di arranger e Bnp Paribas, Goldman Sachs International, Landesbank Baden-Württemberg, Société Générale, Ubs Limited e Barclays Bank in qualità di managers con un team composto dal senior associate **Pietro Bellone** e dall'associate **Fabrizio Tellatin**. 🇮🇹

La practice

Capital markets

Il deal

Emissione da 1 miliardo di Ubi

Gli studi

Chiomenti, Allen & Overy

Gli avvocati

Gregorio Consoli, Fraser Wood, Benedetto La Russa, Federica Scialpi, Irene Scalzo, Camilla Culiersi, Marco di Siena, Andrea Di Dio (Chiomenti); Pietro Bellone, Fabrizio Tellatin (Allen & Overy)

Il valore

1 miliardo di euro



Gregorio Consoli



Pietro Bellone

Il codice **CHIOMENTI**

Lo studio è tra le prime grandi realtà italiane a darsi delle regole di condotta pubbliche per tutti i suoi componenti. Istituito un sistema di whistleblowing e previste sanzioni per chi viola le norme



Massima riservatezza riguardo gli incarichi ricevuti, impegno al costante aggiornamento professionale, dovere di onestà e persino un vero e proprio sistema di whistleblowing a cui ricorrere qualora si venga a conoscenza di comportamenti che violano le regole. Lo studio legale Chiomenti ha deciso di darsi un codice etico. E ha deciso di rendere l'iniziativa pubblica consentendo, a chiunque sia interessato, di leggere nel dettaglio ciò che questo sistema di regole prevede non solo per gli avvocati e i commercialisti dello studio ma per tutte le persone che vi lavorano, dipendenti e staff.

Avvocati e commercialisti hanno già un codice deontologico a cui attenersi. E le rispettive organizzazioni ordinistiche prevedono organismi preposti alla vigilanza sui comportamenti degli iscritti. Spesso queste norme di condotta vengono riprese dagli statuti degli studi associati. E questo è anche il caso di Chiomenti che, tuttavia ha sentito il bisogno di fare qualcosa di più. «La nostra associazione ha uno statuto che da sempre regola i rapporti tra i soci e fissa delle norme di condotta sia per i partner sia per i

loro collaboratori. Ma si tratta di un documento riservato. Che si rivolge solo ai professionisti. Mentre con la stesura di questo codice - dice a **MAG Filippo Modulo**, managing partner di Chiomenti - abbiamo voluto dare vita a un documento che fosse accessibile e consultabile da tutti i componenti dello studio così come da clienti e altri stakeholder».

L'adozione di un codice etico, continua l'avvocato, «è qualcosa che ormai fa

«La nostra associazione ha uno statuto che da sempre regola i rapporti tra i soci e fissa delle norme di condotta sia per i partner sia per i loro collaboratori. Ma si tratta di un documento riservato. Che si rivolge solo ai professionisti»

parte delle best practice di governance aziendali». Ma a quanto risulta dalle nostre ricerche prima di redigere il nostro codice, non c'è ancora uno studio legale in Italia che si sia dotato di questo tipo di documento».

Scorrendo rapidamente gli undici articoli che compongono il codice etico dello studio Chiomenti, si individuano tanto principi che si è portati a dare per assunti, quanto alcune novità rilevanti.

«Alcuni di questi principi possono apparire ovvi. Penso a quelli di correttezza o riservatezza o più in generale a tutti quelli che sono già fissati dalla deontologia. Un avvocato, in teoria, non avrebbe bisogno di un codice etico. Ma la stesura di questo testo ha rappresentato l'occasione per riflettere su queste norme e studiare altri modelli che sono stati adottati da imprese o studi legali stranieri e individuare alcune idee che, in certi casi, abbiamo fatto nostre».

Dopo aver affermato che i destinatari del codice devono svolgere la propria attività con "onestà, decoro, discrezione, correttezza, trasparenza e lealtà», il codice per esempio impegna i professionisti a «curare costantemente la propria preparazione professionale" riconoscendo una rilevanza specifica all'attività di aggiornamento a cui tutte le professioni sono state recentemente costrette per legge.

«Un avvocato, in teoria, non avrebbe bisogno di un codice etico»

Molto interessante, poi, la declinazione del concetto di "riservatezza". Il codice ovviamente ribadisce l'impegno alla "massima riservatezza riguardo le informazioni di cui (i destinatari) vengano a conoscenza", ma limita alle informazioni "non di pubblico dominio" l'obbligo a non divulgare notizie relative ai clienti e agli incarichi affidati allo studio.

Il testo interviene dettagliatamente anche sul rapporto tra professionisti e clienti in chiave anticorruzione, vietando severamente di "corrispondere o offrire, direttamente o indirettamente, pagamenti, utilità e altri vantaggi a enti o imprese, pubblici ufficiali e dipendenti pubblici o privati, per influenzare o compensare l'ottenimento di incarichi o atti in favore dello studio". Proibita anche l'accettazione "di denaro o altre utilità da persone o aziende che sono o intendono entrare in rapporti di affari o professionali" con l'associazione. Quanto a quello che abbiamo definito il sistema di whistleblowing,



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



Il tuo miglior biglietto da visita?
Un abito sartoriale su misura ... **fatto bene!**

Aldo Invitti di Conca



Prata & Mastrale – House of Tailoring
Via Fatebenefratelli, 17 – Milano
Tel. 02 655 60 920
pratamastrale.it

«Nel nostro approccio alla professione noi vogliamo essere molto rigorosi e dobbiamo esserlo tanto quando affrontiamo una pratica, quanto nell'approccio comportamentale che abbiamo verso i clienti e i terzi in generale»

il codice, all'articolo 7, stabilisce che chiunque venga a conoscenza di "violazioni o induzioni alla violazione" del codice e chiunque si accorga di qualsiasi "irregolarità o negligenza nella tenuta della contabilità, nella conservazione della relativa documentazione, nell'adempimento degli obblighi di reportistica contabile o gestionale interna" deve segnalare

i fatti "tempestivamente" al socio di riferimento dello studio o al managing partner. «Questo è un elemento fondamentale del codice etico - sottolinea Modulo - perché se abbiamo solo i principi e non prevediamo azioni per verificare e sanzionare eventuali violazioni, allora rischiamo che questo testo resti solo sulla carta».

Infine, c'è da notare la scelta di tenere lo studio lontano dalla politica stabilendo che l'associazione "non concede, direttamente o indirettamente, finanziamenti a partiti o organizzazioni politiche in Italia o all'estero, loro rappresentanti o candidati". Chiaramente, il vincolo riguarda l'associazione intesa come istituzione e non i suoi componenti come soggetti individuali che qualora decidessero di fare politica o sostenere un partito, potrebbero farlo esclusivamente a titolo personale.

«Nel nostro approccio alla professione vogliamo essere molto rigorosi - dice Modulo - e dobbiamo esserlo tanto quando affrontiamo una pratica, quanto nell'approccio comportamentale che abbiamo verso i clienti e i terzi in generale». Del resto, proprio tra i clienti comincia a essere diffusa l'abitudine a chiedere se un consulente legale o aspirante tale sia o meno in possesso di un codice etico. 🍷

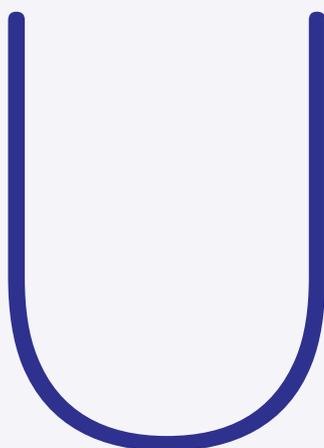
CURTIS

da Roma

GUARDA IL MEDITERRANEO



George Kahale III, numero uno globale dello studio americano, spiega a *MAG* le ragioni che lo hanno spinto a investire nella Capitale: «Il nostro obiettivo è quello di rafforzare la nostra immagine come law firm leader internazionale, non per dimensioni, ma per qualità»



na nuova sede, quattro nuovi soci più altri due counsel. Lo studio Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle nell'ultimo anno e mezzo ha investito con decisione sull'Italia. La nuova sede è quella di Roma. Aperta a fine 2014 e inaugurata nei giorni scorsi con un party esclusivo che ha visto, tra gli altri, la partecipazione dell'ambasciatore americano in Italia



George Kahale III

John R. Philips, di **Andrea Montanino**, direttore del global business and economics program dell'Atlantic council, nonché di **Giampiero Massolo**, presidente di Fincantieri.

Quella di Roma è la 17esima sede dello studio nel mondo.

Non semplicemente una bandierina in più nello scacchiere del mercato globale della consulenza legale, ma un avamposto strategico che fa sì che la presenza italiana di Curtis rifletta sempre più fedelmente le caratteristiche dell'attività internazionale della law firm. È questa la lettura che **George Kahale**

III, numero uno globale dello

studio, dà in questa intervista esclusiva concessa a *MAG* in occasione delle celebrazioni per l'apertura di Roma.

«Siamo sempre stati interessati a Roma, ma stavamo

aspettando di trovare il momento più adeguato», dice Kahale. Quel momento è arrivato a novembre 2014 quando lo studio guidato in Italia da **Galileo Pozzoli** ha aperto la partnership ad **Alfonso de Marco** e **Sergio Esposito Faber**, coi quali ha avviato la costruzione della propria presenza

capitolina. Un lavoro che è proseguito con costanza nei mesi successivi quando sono arrivati in squadra anche i soci **Dino Dima** e **Daniela Sabelli** e i counsel **Carmine Gravina** e **Franco Caccioppoli**.

In meno di due anni il numero totale dei professionisti dello studio (esclusi i trainee) è passato da 16 a 24 (+50%).

311

Il numero
complessivo
di professionisti
dello studio

106

Sono i partner
a livello globale

Dopo anni passati a Milano, perché Roma?

Milano è una delle nostre sedi di maggiore successo, soprattutto grazie alla leadership dell'avvocato Galileo Pozzoli. In Italia siamo riconosciuti come uno studio legale all'avanguardia, nel campo

dell'arbitrato internazionale e dell'oil & gas, due settori strategici e di grande forza al livello mondiale.

2

Le sedi italiane (Milano e Roma)

L'apertura a Roma riflette la volontà di espandere la vostra attività in altri settori?

Abbiamo voluto espanderci in altri settori per riflettere la nostra attività

internazionale, come ad esempio in investment management, immobiliare, finance & infrastructure, e siamo riusciti ad affermarci in questi ambiti grazie al lavoro e all'expertise dei nostri professionisti.

La sede di Milano non era sufficiente per coprire tutti i settori?

In certe realtà e in certi mercati mondiali, si richiede un solo studio internazionale per Paese. In Francia, per esempio, non avrebbe senso avere altri studi oltre a quello parigino. Lo stesso vale per la Gran Bretagna, dove la nostra presenza a Londra è più che sufficiente. Ovviamente anche in questi Paesi ci sono altre città di rilevanza, ma le nostre opportunità come studio legale internazionale rimangono radicate alle città citate.

4

I nuovi soci entrati in Italia tra fine 2014 e luglio 2016

Energy *2017* Awards



by **legalcommunity**
.it

**30 GENNAIO 2017
MILANO**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Sono considerazioni che valgono solo per l'Europa?

Anche negli Stati Uniti uno studio legale ha bisogno di avere delle radici, in primo luogo a New York e poi a Washington, ma non necessariamente a Chicago o ad Atlanta.

In Italia invece...

In Italia, Milano e Roma sono i poli più importanti per noi. Siamo sempre stati interessati a Roma, ma stavamo aspettando di trovare il momento più adeguato. L'occasione si è presentata grazie all'aiuto di Alfonso de Marco e Sergio Esposito Farber. Ora, dopo l'arrivo di Dino Dima e Daniela Sabelli abbiamo due uffici importanti, che uniscono le forze per creare una sola unità, sotto la leadership dell'avvocato Pozzoli.

«Milano e Roma sono entrambe sedi compatte, di alta qualità e con una visione internazionale che corrisponde al nostro profilo in altre città d'importanza mondiale»

Cosa si attende da questa espansione?

Il nostro obiettivo è quello di rafforzare la nostra immagine come studio leader internazionale, non per le sue dimensioni, ma per la sua qualità. Milano e Roma rientrano perfettamente nel nostro piano perché sono entrambe sedi compatte, di alta qualità e con una visione internazionale che corrisponde al nostro profilo in altre città d'importanza mondiale.



7

I milioni di fatturato in Italia nel 2014 (ultimo dato disponibile)

Ritiene che l'Italia, per uno studio internazionale come il suo, possa funzionare da hub per il Mediterraneo e l'Africa?

Sì, questo spiega in parte perché ci siamo estesi verso Roma. Abbiamo importanti clienti per i quali sia Milano che Roma sono importanti. Tra questi: Sonatrach e National Oil Corporation of Libia.

Il fatto di esser parte di una struttura internazionale, quali vantaggi offre oggi agli avvocati?

Gli avvocati sono attirati da Curtis, non solo perché svolgiamo un lavoro interessante, ma anche grazie al nostro stile. La maggior parte della nostra practice mondiale è transfrontaliera, il che significa che almeno due delle nostre sedi vengono coinvolte nel lavoro.

Con quali effetti?

Questo certamente promuove l'integrazione fra le sedi e lo stesso approccio che i nostri clienti internazionali possono sempre riconoscere. La condivisione delle esperienze e del lavoro attraverso gli uffici ci permette di competere efficacemente con i maggiori studi internazionali. In questo modo riusciamo a far coesistere l'ambiente di uno studio di medie dimensioni e il tocco umano di ogni singolo professionista con la forza di una grande realtà internazionale. Questa dote ci rende attraenti agli occhi dei grandi talenti che cercano questa precisa combinazione. 🌐

151,5

I milioni di ricavi a livello globale secondo *American Lawyer*



ECCO I 30 BRAND LEGALI PIÙ FORTI DEL 2016

**Sul podio: Chiomenti,
BonelliErede e Legance.
È quanto emerge dal primo
LC legal brand Index,
il rapporto che analizza
la capacità di incidere sul
business delle insegne italiane**



Quante volte abbiamo sentito dire che uno dei principali vantaggi competitivi delle law firm internazionali rispetto alle associazioni professionali italiane è legato al brand. Il marchio di queste realtà, che contano migliaia di avvocati in giro per il mondo e milioni di fatturato, è un asset in grado di attrarre mandati tanto quanto, se non più, dei singoli soci che costituiscono queste organizzazioni.

Da almeno 10 anni, anche in Italia si parla di brand legali. Oggi, probabilmente, con maggiore convinzione rispetto al passato. Gli ostacoli regolamentari rispetto alla possibilità di investire su un brand di studio sono noti e ancora elevati. Ciononostante, per le law firm di casa nostra l'attenzione alla costruzione di una brand strategy è in crescita. Del resto non potrebbe essere altrimenti. L'importanza strategica del marchio per lo studio cresce

COME SI LEGGE IL *LC LEGAL BRAND INDEX*

LC legal brand index è un indice annuale che misura la forza dei marchi legali italiani, ovvero la loro capacità di incidere sul business degli studi, di attirare mandati e riscuotere riconoscimento sul mercato. L'indice, rappresentato da un numero che può andare da 0 a 50, corrisponde a una valutazione qualitativa del marchio e del suo potenziale.

Di seguito riportiamo le fasce di punteggio e la valutazione a cui corrispondono.

0-14

Brand con un potenziale apprezzabile ma ancora poco sfruttato

15-24

Brand con un buon potenziale ma ancora legato alle principali individualità

25-39

Brand con un forte potenziale capace di incidere sul business

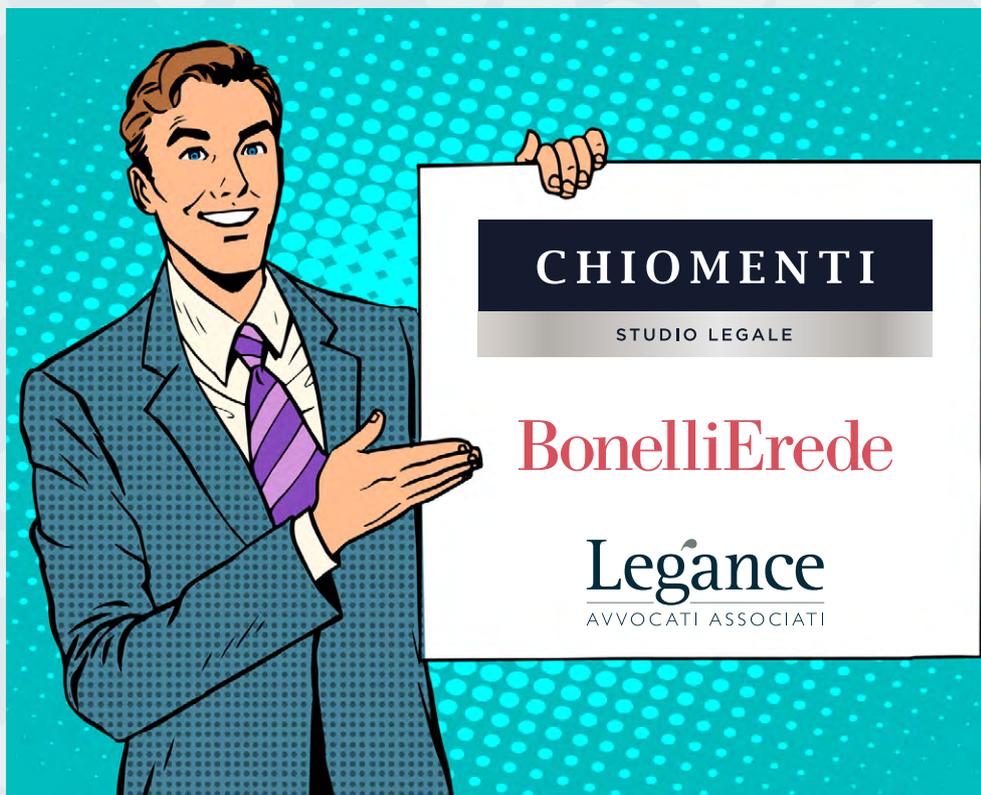
40-50

Brand con un alto potenziale che incide sul business oltre le individualità.

in misura direttamente proporzionale al crescere del numero di professionisti che lo costituiscono.

Investire sul brand e identificare il valore e la qualità dell'offerta di servizi di uno studio composto da decine se non centinaia di professionisti con l'insegna sotto la quale essi operano è l'unico modo per garantire stabilità alla struttura ed evitare la dispersione di valore che solitamente viene provocata dal turnover di avvocati.

Quando il brand di studio si afferma sul brand personale dei singoli (integrandolo in un rapporto sinergico) allora la forza dell'associazione professionale diventa tale da rendere l'organizzazione una vera e propria istituzione, un'entità dotata di autorevolezza e credibilità proprie, grazie alle quali riesce a stare sul mercato.



Partendo da questa considerazione *legalcommunity.it* ha costruito per *MAG* quello che è stato battezzato *LC legal brand index*, un indice annuale che misura la forza dei marchi legali italiani, ovvero la loro capacità di incidere sul business degli studi, di attirare mandati e riscuotere riconoscimento sul mercato.

Sul podio di questa prima elaborazione del *LC legal brand index* troviamo

Chiomenti (con 42 punti), BonelliErede (40) e Legance (36).

Ma quali sono le caratteristiche che determinano la forza di un brand legale? L'indice misura cinque fattori attribuendo complessivamente un *score* massimo di 50 punti che identificano un marchio estremamente forte e capace di incidere sul business dello studio oltre le individualità che lo compongono grazie anche a un'articolata



SHILTON SHARPE QUARRY YOUR LOCAL LEADER

Since our launch in Italy in 2006, SSQ's presence across the country has grown exponentially and we now have a dedicated team of 6 legal search consultants in Milan and Rome. They advise clients comprehensively on their unique global recruitment strategies, giving them access to local knowledge and language skills.

Much like the leading firms in Italy, SSQ operates at the top of the market. We place partners and associates at all levels of seniority into the leading US, UK and top domestic law firms. We have been responsible for some of the most high profile partner and team moves and office launches in continental Europe, London, the Middle East and Asia. With our unrivalled track record and unique international network, we continue to cement our status as leaders within the legal search market.

Consultant Spotlight



Giulia Citterio studied law at the University of Milan where she was awarded her JD. She then worked for Cernelutti in its corporate department and for Leone-Torrani & Associati where she specialised in administrative law. In January 2006 she moved to Delli Santi & Partners where she focused on administrative law, town planning and real estate matters. She joined Shilton Sharpe Quarry in Italy in 2008.

Contact Giulia on +39 02 8691 0645 or email on giulia.citterio@ssq.com



brand strategy.
I fattori in questione sono: i professionisti, la longevità, la resistenza, la distintività e il fatturato.

INDIVIDUALITÀ

Il fattore umano è per l'appunto il primo aspetto preso in considerazione per questa misurazione. L'attività forense è un'attività di persone. A dare forza a un brand legale, quindi, è il numero di professionisti che compone un'associazione combinato con la quantità di avvocati o commercialisti con un personal brand



I 30 BRAND LEGALI PIÙ FORTI 2016

Studio	Punteggio totale
Chiomenti	42
BonelliErede	40
Legance	37
NCTM	36
Pavia e Ansaldo	33
Carnelutti	33
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	32
Grimaldi	31
Toffoletto De Luca Tamajo	31
Pedersoli	30
CBA	29
Pirola Pennuto Zei	28
Gatti Pavesi Bianchi	27
LabLaw	27
Maisto e Ass.	26
La Scala	26
Grande Stevens	25
Ichino Brugnattelli	25
Lombardi Molinari Segni*	25
LS Lexjus Sinacta	24
Di Tanno	23
Gattai Minoli Agostinelli	23
R&P Legal	22
Tonucci & Partners	21
Gitti and Partners	20
Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi	19
Tremonti Romagnoli Piccardi	19
Loconte & Partners	18
Ludovici Piccone & Partners	16
Legalitax	15

*Il brand cambierà a fine anno con l'uscita del team dell'avvocato Molinari che darà vita a Molinari e Associati.



inhousecommunity 

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

DIVERSITY

L'INCLUSIONE

CHE CREA VALORE

Martedì 9 novembre 2016 • Ore 17,00
Google • Via Federico Confalonieri, 4 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

In collaborazione con



estremamente incisivo. Spesso si è portati a pensare che il personal brand sia antitetico rispetto al brand di un'organizzazione e che la presenza di professionisti con un forte marchio personale metta a rischio la tenuta stessa dell'organizzazione. Questo assunto non è del tutto vero. Soprattutto se tra gli avvocati e i commercialisti che costituiscono un'associazione c'è un'alta percentuale di professionisti di standing elevato. È il caso, per esempio, di tutti e tre i primi studi che compaiono in questa classifica.

Diversa è la condizione della law firm in cui i soci con un personal brand forte rappresentano una minoranza rispetto al totale dei professionisti. In questo caso, infatti, la forza del brand legale sarà molto dipendente da pochi elementi e risulterà particolarmente labile perché legata alla

permanenza di quei professionisti nello studio.

RESISTENZA

Non a caso, il secondo fattore misurato dal *LC legal brand index* è la resistenza. La presenza o meno dei fondatori è un elemento che consente di valutare la capacità dell'organizzazione di essere indipendente dalle singole individualità e in particolare da quelle che hanno avuto un ruolo fondamentale nel processo di affermazione dell'insegna sul mercato.

Oltre alla verifica della presenza dei soci fondatori, il fattore resistenza registra anche la capacità del brand di non mutare nonostante gli arrivi e le uscite di soci autorevoli e di primaria importanza.

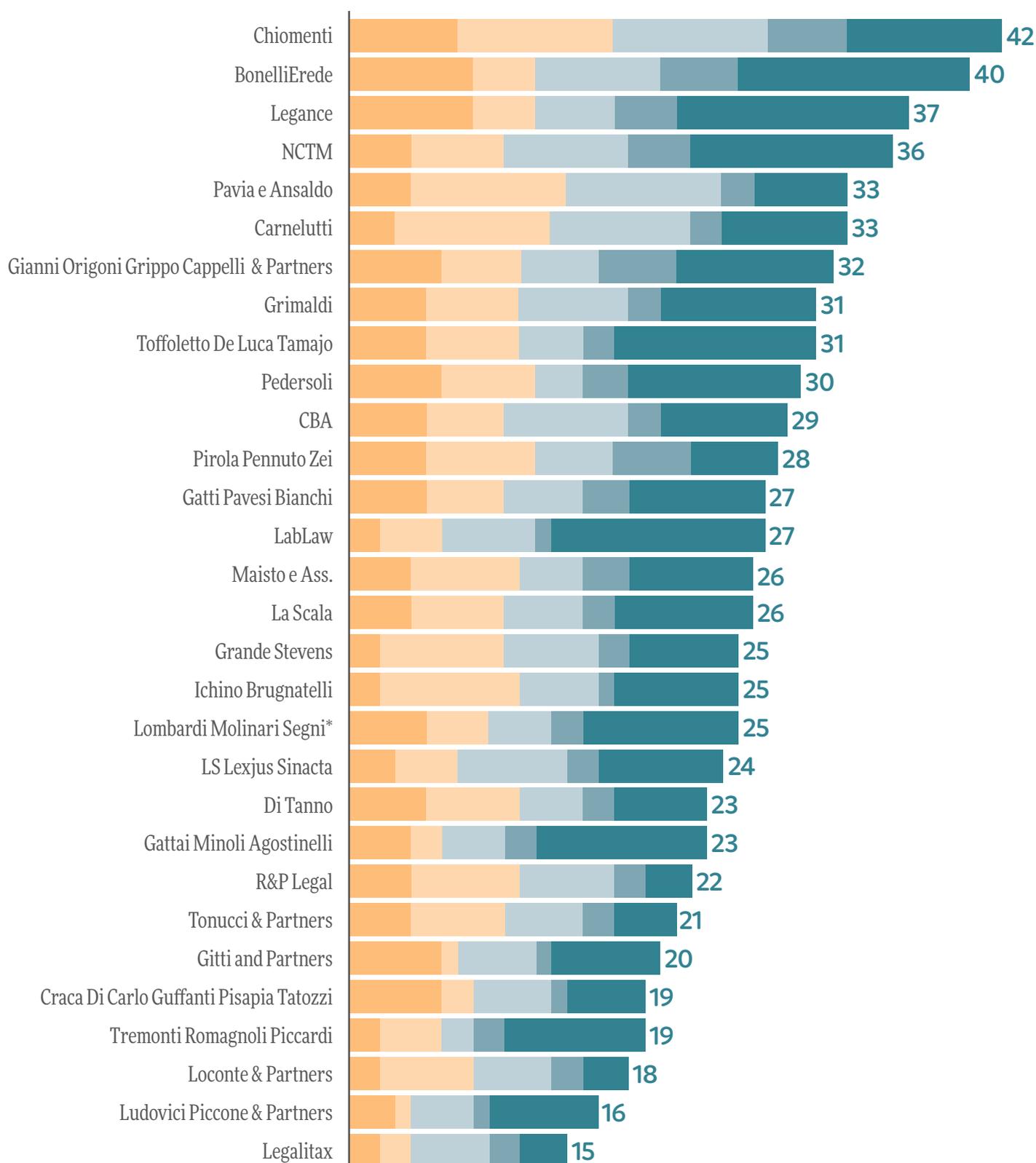
Più un brand tende a cambiare e trasformarsi in funzione del turnover nella compagine associativa, meno risulterà forte.

Tra i marchi che hanno mostrato la maggiore resistenza in questa rilevazione vanno segnalati sicuramente quelli di Legance, Nctm, LabLaw. Per i brand



I 30 BRAND LEGALI PIÙ FORTI 2016

Professionisti Longevità Resistenza Fatturato Brand strategy



*Il brand cambierà a fine anno con l'uscita del team dell'avvocato Molinari che darà vita a Molinari e Associati.

costituiti da nomi astratti o da sigle e acronimi, la capacità di resistenza è solitamente innata. Ma lo stesso si può dire per le insegne che puntano su un unico patronimico come Carnelutti, Chiomenti o Grimaldi.

LONGEVITÀ DEL BRAND E DELLO STUDIO

L'analisi della resistenza si lega a quella della longevità che misura da un lato l'età dell'organizzazione e dall'altro quella del brand. Non è raro, infatti, che associazioni che sono sul mercato da lungo tempo abbiano cambiato nome e brand diverse volte nel corso degli anni in ossequio agli arrivi e alle uscite di soci più o meno rilevanti.

Tra gli studi che combinano un'estrema longevità sia della struttura che del brand c'è senz'altro Pavia e Ansaldo. Ma stessa cosa

Brand, un volano per l'istituzionalizzazione



Gli studi legali d'affari attivi in Italia investono meno del 5% del proprio fatturato nella gestione e promozione del proprio brand, ma sono convinti che il marchio possa essere un volano per la loro istituzionalizzazione.

È quanto emerge dall'indagine lampo svolta da legalcommunity.it su un campione rappresentativo di law firm attive nel Paese. La totalità degli interpellati ritiene di avere una brand strategy che consiste prima di tutto in attività di comunicazione, quindi di marketing, e nella gestione dei rapporti con i mezzi di informazione. Convegni e presenza nei media, in particolare, sono gli "strumenti" più utilizzati per sostenere la propria brand strategy.

Secondo il 50% degli interpellati, il peso del brand sulla capacità commerciale dello studio è «medio», mentre per il 45% è addirittura «elevato». Non a caso, il 35,7% ritiene che tra il 15 e il 30% del portafoglio clienti dello studio sia legata al brand.

Quanto alla brand strategy, infine, le principali finalità a cui deve puntare sono l'istituzionalizzazione dello studio e l'acquisizione di clienti.



TAYLOR ROOT IN ITALY

Taylor Root is a specialist legal and compliance recruitment business which has been operating for almost 30 years. Our presence in Europe, the Middle East, Asia, Australia and USA enables us to provide our clients with a truly international solution to their hiring needs.

Our office in Milan is headed up by Nicoletta Ravida who has extensive recruitment experience in Southern Europe. Alongside her team, Nicoletta has handled instructions at all levels of seniority across a wide range of jurisdictions and industries assisting many of the world's best known multinationals.

If you are looking to hire, considering a career change or thinking about a career in recruitment, please get in touch for a confidential discussion.



Nicoletta Ravida
Head of Southern Europe

E: nicolettaravida@taylorroot.com
T: +39 02 82951710



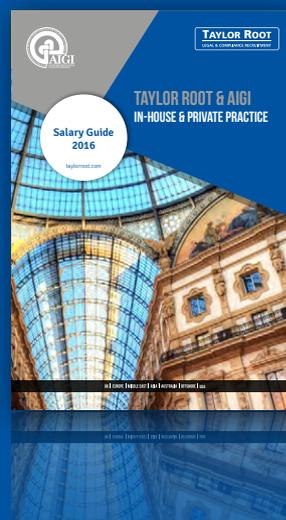
Monica Giudice
Consultant

E: monicagiudice@taylorroot.com
T: +39 02 82951710



Giulia Natale
Research Consultant

E: giulianatale@taylorroot.com
T: +39 02 82951710



Download our latest market report & salary guide for legal & compliance professionals in Italy.

Visit taylorroot.com/italy for more information.



PART OF THE SR GROUP

BREWER MORRIS | CARTER MURRAY | FRAZER JONES | SR SEARCH | TAYLOR ROOT
UK | EUROPE | MIDDLE EAST | ASIA | AUSTRALIA | OFFSHORE | USA

si può dire per alcune insegne storiche, come i già citati Carnelutti e Chiomenti.

In generale, però, il tratto della longevità non appartiene a un numero elevato di organizzazioni presenti in Italia.

Considerati i primi 50 studi legali d'affari operanti nel Paese, solo un quinto può dire di avere superato i 25 anni di attività.

DISTINTIVITÀ

In un mercato fondamentalmente giovane, la capacità di distinguersi diventa un fattore di competitività. Quindi la distintività del brand dello studio legale è un fattore con cui si può misurare la sua forza. Il brand deve essere in grado di identificare immediatamente i professionisti che lo animano. Inoltre, il marchio deve essere visibile, diffuso e conosciuto negli ambienti di riferimento.

In questo senso, la capacità di distinguersi e raccontare con immediatezza la storia dell'associazione professionale è molto spiccata in studi che hanno un brand basato sui nomi di alcuni soci. Anche se questi cambiano o si alternano nel tempo, il brand sarà capace di raccontare subito e senza particolare bisogno di intermediazioni chi sono i protagonisti

o gli iniziatori di un determinato progetto professionale, quali sono le loro specializzazioni e quindi qual è il mercato di riferimento per una data struttura. Gianni Origoni Grippo Cappelli, o anche Tremonti Romagnoli Piccardi, Gattai Minoli Agostinelli, sono brand che raccontano immediatamente quali sono i pilastri su cui si fonda lo studio e le principali aree di pratica



in cui opera.

A rafforzare la distintività di un legal brand però c'è soprattutto la strategia con cui esso viene raccontato sul mercato e reso visibile.

La brand strategy si rivela più importante per gli studi con nomi artificiali o costituiti da sigle e acronimi. Questi, infatti, sono quelli che meno si prestano a una lettura immediata da parte del mercato che rischia di non riconoscerli, ovvero di non essere in grado di individuare con facilità chi siano gli avvocati e i commercialisti che vi operano e quali siano i loro campi d'azione. A proposito di brand strategy, fa specie osservare che mentre la quasi totalità degli studi legali italiani sostiene (o ritiene) di possederne una, meno del 10% dei primi 100 studi attivi nel Paese per ricavi ha provveduto alla registrazione del proprio brand in sede nazionale e comunitaria.

FATTURATO

Infine, la forza di un brand legale è funzione anche del fatturato che l'organizzazione rappresentata da quel marchio è in grado di generare.

Ovviamente qui si misura un rapporto direttamente proporzionale tra ammontare dei ricavi generati dallo studio e incidenza sulla forza del brand.

Il fatturato, quindi, è anche il principale fattore per stimare la valorizzazione finanziaria di un brand (a questo proposito si vedano [i numeri 45 e 22 di MAG](#)). Ma per definizione si tratta di una variabile estremamente volatile e, considerato tutto quello che è stato detto, dipendente da molti altri fattori. 🤖



SI ABBASSA il benchmark Consip

In base alle offerte arrivate nella gara per l'appalto dei servizi professionali, il valore di una giornata di lavoro di un consulente legale senior si attesta a 400 euro. L'ente partiva da 950



I periodico appalto Consip, relativo all'affidamento dei servizi professionali a supporto delle attività della centrale acquisti del ministero dell'Economia e delle Finanze, può essere considerato un appuntamento importante per misurare quale sia il grado di valorizzazione della consulenza legale da parte del settore pubblico.

L'ultima gara indetta quest'anno (a marzo) ha confermato la tendenza ribassista che affligge ormai da tempo le "tariffe" professionali, se così ancora le si può chiamare.

L'appalto, da affidare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, riguarda il servizio di consulenza strategica,

organizzativa, legale e merceologica in favore dell'ente.

Complessivamente, la base d'asta indicata nel bando è stata fissata a 23,775 milioni di euro per la durata complessiva di tre anni. Qui si riscontra un aumento rispetto alla gara precedente (2013) quando la base d'asta era poco più di 11,882 milioni per due anni. In pratica, facendo i cosiddetti conti della serva, il budget annuo per i servizi professionali di Consip è passato da quasi 6 milioni a quasi 8 milioni: +33%.

Inoltre, nel testo di quest'ultimo bando viene anche indicata la tariffa giornaliera a base d'asta che l'ente indica per ciascuna figura professionale coinvolta nell'offerta dei partecipanti.

Qui, se andiamo a guardare le tariffe indicate per i profili legali, si va dai 950 euro al giorno per un "manager legale", ossia per un soggetto con 12 anni di iscrizione all'albo e 10 di esperienza, ai 600 euro giornalieri per il

legale junior, ovvero con 3 anni d'iscrizione e 2 di esperienza. In termini di tariffa ora/uomo, parliamo di 118,75 euro per un legale senior e 75 per la figura più junior se, per convenzione, suddividiamo la giornata lavorativa nelle canoniche otto ore.

Ma il prezzo, si sa, scaturisce dalla dinamica tra domanda e offerta. La cordata vincitrice del precedente bando ([si veda il numero 15 di MAG](#)) si era aggiudicata l'appalto fissando, di fatto, a 75 euro l'ora il costo del legale senior. La cordata che, invece, quest'anno

Classifica finale provvisoria

CONCORRENTI	Punteggio tecnico 70/100	Punteggio economico 30/100	Punteggio totale
RTI E&Y - Value Partners - Studio Legale e Tributario - P&I-Studio Legale Guccione e Associati	46,8	28,493	75,293
RTI Deloitte Consulting - BIP Business Integration Partners- McKinsey - Legance - Strata	45,6	75,293	72,5
RTI PwC ADV - KPMG ADV - Lipani Catricalà	49,00	26,902	72,015

risulta prima in classifica (lo scorso 29 luglio si è tenuta la seduta pubblica nel corso della quale sono stati comunicati i punteggi delle offerte tecniche e sono state aperte le offerte economiche, ma l'appalto mentre scriviamo non è ancora stato aggiudicato) ha prezzato a 400 euro al giorno il lavoro del manager legale, pari a 50 euro l'ora.

Insomma, con tutta probabilità l'esito di questa nuova gara Consip segnerà un ribasso nella definizione del costo orario della consulenza legale. Un dato significativo considerato proprio il ruolo e la funzione di Consip che fa sì che queste "tariffe" diventino una sorta di benchmark, quantomeno per le aziende pubbliche, nel momento in cui si rivolgono al mercato per acquistare competenze in materia legale.

Un altro dato che dovrebbe stimolare

Esiti della gara a procedura aperta indetta l'affidamento del servizio di consulenza strategica, organizzativa, legale e merceologica in detta da Consip S.p.A.

CONCORRENTI	Punteggio Tecnico 70/100	Importo offerto (Base d'Asta 23.775.000)
RTI E&Y - Value Partners - Studio Legale e Tributario - P&I-Studio Legale Guccione e Associati	46,8	Euro 13.070.000,00
RTI Deloitte Consulting - BIP Business Integration Partners- McKinsey - Legance - Strata	45,6	Euro 15.097.200,00
RTI PwC ADV - KPMG ADV - Lipani Catricalà	49,00	Euro 17.763.200,00

delle riflessioni è che il testo del bando (pubblicato in GU 5 serie speciale - contratti pubblici n.34 del 23-3-16) chiarisce che la prestazione del servizio non è riservata a una particolare professione e che le persone giuridiche non devono indicare il nome e le qualifiche professionali "del personale incaricato della prestazione del servizio". Il che significa due cose: primo, che consulente legale non significa necessariamente avvocato. Secondo, che la determinazione di chi sarà il "fornitore" non è considerata rilevante.

L'orientamento di Consip, quindi, sembra sottolineare da un lato il fatto che non sia necessario riconoscere una riserva agli avvocati per questo tipo di attività, dall'altro sembra confidare in un livello dell'offerta tecnica sostanzialmente uniforme.

Quest'ultimo punto sembrerebbe confermato dall'analisi dei punteggi tecnici

Siamo tornati a Londra



CASTALDIPARTNERS
1996



BUCKLES
Solicitors

CASTALDIPARTNERS • MILANO • PARIS • LONDON

Dettaglio tariffe per figure professionali

Figura professionale	Tariffa gg/uomo	Tariffa ora/uomo
RTIE&Y		
Manager	€ 400,00	€ 50,00
Consulente senior	€ 300,00	€ 37,50
Consulente junior	€ 230,00	€ 28,75
Analista	€ 200,00	€ 25,00
Merceologo	€ 600,00	€ 75,00
Legale - manager <i>Inscr. Albo da 12 a /esperto da 10 a</i>	€ 400,00	€ 50,00
Legale - consulente senior <i>Inscr. Albo da 7 a /esperto da 5 a</i>	€ 310,00	€ 38,75
Legale - consulente junior <i>Inscr. Albo da 3a /esperto da 12a</i>	€ 150,00	€ 18,75
RTI DELOITTE		
Manager	€ 420,00	€ 52,50
Consulente senior	€ 420,00	€ 52,50
Consulente junior	€ 330,00	€ 41,25
Analista	€ 200,00	€ 25,00
Merceologo	€ 600,00	€ 75,00
Legale - manager <i>Inscr. Albo da 12 a /esperto da 10 a</i>	€ 480,00	€ 60,00
Legale - consulente senior <i>Inscr. Albo da 7 a /esperto da 5 a</i>	€ 433,00	€ 54,12
Legale - consulente junior <i>Inscr. Albo da 3a /esperto da 12a</i>	€ 330,00	€ 41,25
RTI PWC		
Manager	€ 631,00	€ 78,87
Consulente senior	€ 531,00	€ 66,37
Consulente junior	€ 398,00	€ 49,75
Analista	€ 232,00	€ 29,00
Merceologo	€ 600,00	€ 75,00
Legale - manager <i>Inscr. Albo da 12 a /esperto da 10 a</i>	€ 760,00	€ 95,00
Legale - consulente senior <i>Inscr. Albo da 7 a /esperto da 5 a</i>	€ 585,50	€ 73,18
Legale - consulente junior <i>Inscr. Albo da 3a /esperto da 12a</i>	€ 300,00	€ 37,50



attribuiti alle tre offerte. L'Rti, che risulta prima nella classifica provvisoria e che è formata da EY in cordata con Value Partners e P&I-Studio Legale Guccione e Associati, ha ottenuto uno score di 46,8 punti. La seconda alleanza classificata, formata da Deloitte, Bip, McKinsey, Legance e Strata, ha ricevuto un punteggio di 45,6. Mentre la terza cordata, formata da Pwc adv, Kpmg adv e Lipani Catricalà ha ricevuto un punteggio di 49. Tra l'offerta che ha ottenuto il punteggio tecnico maggiore e quella che ha ottenuto il punteggio tecnico minore c'è una differenza di appena 3,4 punti.

Visto lo standing e la reputazione dei soggetti coinvolti nelle Rti in gara è evidente che la stazione appaltante si è trovata a scegliere sulla carta fra tre alternative di ottimo livello, tre cordate guidate dai brand più importanti della consulenza (le cosiddette *big four*).

Il che, si può supporre, potrebbe aver reso

l'offerta economica il vero fattore differenziante agli occhi di Consip che forse per questo ha deciso di non andare oltre l'assegnazione di un punteggio di 49/100 alle offerte tecniche (avrebbe potuto attribuire fino a 70 punti su 100), e di assegnare quasi per intero il punteggio previsto per la parte economica. L'offerta presentata da Rti ha ottenuto infatti 28,493 punti su 100, rispetto ai 30 disponibili. Più nel dettaglio l'Rti guidata da EY ha messo sul piatto 13,070 milioni, quella guidata da Deloitte ne ha messi 15,097, infine quella capitanata da Pwc ne ha messi 17,763. Rispetto alla base d'asta, dunque, l'offerta che ha ottenuto il punteggio più alto ha quindi proposto un ribasso di circa il 45%. Le altre, invece, avevano offerto uno sconto rispettivamente del 36,5% e del 25%. 🌐

GOVERNANCE nel MIRINO



L'assise di Rimini discuterà un possibile nuovo assetto per la rappresentanza istituzionale e politica dell'avvocatura. Ma tra le proposte allo studio non c'è unità. Si rischia un nulla di fatto



I 23esimo Congresso nazionale forense si terrà a Rimini il 6, 7 e 8 ottobre. Il tema che dà il titolo all'appuntamento è: *"Giustizia senza processo? La funzione dell'avvocatura"*. Ma stando al dibattito che si registra nei giorni che precedono l'appuntamento, la questione in cima all'agenda dei delegati che prenderanno parte ai lavori congressuali è quella della rappresentanza della categoria forense. Cresce la domanda di una nuova governance. Ma le soluzioni che le diverse

anime dell'avvocatura propongono sono molto variegata e in alcuni casi inconciliabili.

Il punto centrale che infuoca il dibattito è la creazione di un nuovo organismo che dovrà eseguire le deliberazioni del Congresso, così come previsto dall'art. 39 della legge professionale, la n. 247/2012.

Accanto alla creazione di questo nuovo attore nel sistema della rappresentanza forense, l'altro nodo sembra essere proprio il ruolo dell'Oua, l'Organismo unitario dell'avvocatura. Istituito nel 1995, rappresenta e tutela gli interessi dell'avvocatura nei confronti delle istituzioni. Per lo meno questo è stato finora il suo ruolo ufficiale.

Secondo quanto appreso da *MAG* nei giorni precedenti l'assise di Rimini sono circolate diverse bozze di proposte di riforma del sistema di rappresentanza. È probabile che nelle prossime settimane ci sarà una sintesi tra i contenuti di questi documenti, che, pur avendo alcuni punti in comune, differiscono in altrettanti aspetti. Certo è che l'avvocatura si trova a un bivio importante; come è emerso dalle parole di alcuni dei prossimi partecipanti al Congresso. Dalle

loro testimonianze appare chiaro che l'assetto del sistema di rappresentanza della categoria forense è destinato a cambiare.

Ma in quale direzione?

LA QUESTIONE DELLA RAPPRESENTANZA

Per l'avvocata **Mirella Casiello**, presidente dell'Oua, l'organo che presiede è già l'espressione del voto e della partecipazione di tutti gli avvocati italiani e rimane l'attore in grado di esprimere le posizioni dell'avvocatura sui temi più rilevanti relativi alla giustizia e alla professione stessa.

«Sono vent'anni che si parla della questione della rappresentanza. Ogni volta s'immagina un nuovo sistema

che funzioni meglio, ma quello vigente si può ritenere perfetto sia dal punto di vista della rappresentanza che del funzionamento. I Consigli dell'Ordine non devono fare politica ma occuparsi dei compiti assegnati loro dalla legge. Cosa ci si potrebbe aspettare dal ministero della Giustizia se ci fosse un organismo di rappresentanza dell'avvocatura formato solo da consiglieri? Semmai c'è necessità di un organismo articolato, ma che non può essere solo di natura ordinistica. Dovrebbe contenere tutte le istanze provenienti dalle diverse componenti dell'avvocatura: quella d'affari, quella attiva nel settore penale, quella dei giovani».

Per Casiello «un organismo composto da pochi e che voglia rappresentare l'avvocatura intera



Mirella Casiello

«I Consigli dell'Ordine non devono fare politica ma occuparsi dei compiti assegnati loro dalla legge»

Labour 2016 Awards



by legalcommunity
.it

27 SETTEMBRE 2016 • MILANO

SEGUI LA DIRETTA VIDEO
dalle 20,30
o Twitter #LcLabourAwards

IN COLLABORAZIONE CON

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

ICM Advisors

 **MEMENTO**
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE



Luigi Pansini

«L'Oua è riuscito a distruggere se stesso e l'esperienza è da tutti ritenuta ormai superata»

mina la democraticità del sistema di governo della categoria stessa. Infatti un sistema democratico per essere tale deve essere rappresentativo e partecipato. Mettere insieme in un unico organo tutti i poteri è contrario anche alla Costituzione» sostiene. «Né del resto», aggiunge, «regge la proposta di ridurre il numero dei delegati in funzione dell'esigenza di spending review, dal momento che si potevano rivedere i costi degli eventi mondani oppure poteva contribuire il Consiglio nazionale forense (Cnf)». Di parere diverso l'avvocato **Luigi Pansini**, segretario generale dell'Associazione nazionale forense (Anf), soprattutto sulla capacità dell'Oua di continuare a svolgere il suo ruolo: «La questione della

rappresentanza sembra una partita tra ordini territoriali e Cnf. L'Oua è riuscito a distruggere se stesso e l'esperienza è da tutti ritenuta ormai superata». «La rappresentanza dell'avvocatura è un tema difficile da domare, anche perché le regole che ne governano i principi sono assai distorte e di regole non si parla più. Il fine giustifica i mezzi». Pansini spiega a *MAG* che l'Anf a Venezia propose il suo modello, a loro avviso più inclusivo, capace di attenuare le storture contenute nella legge professionale rispetto all'attuale formulazione dell'articolo 39 che disciplina il congresso. E a quel tavolo, due anni fa, parteciparono anche associazioni come l'Unione delle Camere penali e l'Aiga (Associazione italiana giovani

avvocati), tradizionalmente lontane dall'organismo unitario. «Oggi chi si sfilò all'ultimo minuto», sottolinea, «opta per soluzioni diverse o critica la mancanza di proposte da parte della nostra associazione».

E quindi, quale dovrebbe essere oggi l'assetto della rappresentanza per Anf? «La nostra idea di organismo», sottolinea Pansini, «poggia sul ruolo primario del Cnf, sull'effettiva attuazione dei deliberati congressuali a cura dell'organismo e sulla necessità di un organismo di rappresentanza politica il più possibile unitario e comprensivo delle diverse componenti dell'avvocatura, sempre con la prevalenza di rappresentanti eletti in sede congressuale. Ma anche sulla eventuale elezione diretta del presidente dell'Organismo e della giunta da parte del Congresso, necessariamente subordinata alla previsione di idonei meccanismi, quali la sfiducia e con l'introduzione dei necessari contrappesi atti a impedire eventuali derive presidenzialiste. Primari sono anche gli aspetti della riduzione del numero dei delegati congressuali e dei componenti

dell'Organismo, e del finanziamento obbligatorio del Congresso e dell'Organismo da parte degli Ordini territoriali, anche come condizione alla partecipazione al congresso ed all'organismo». Per Pansini «le proposte che circolano non sembrano ricalcare tali principi».

Sul tema della rappresentanza *MAG* ha interpellato anche l'avvocato **Marco Martorana**, vicepresidente dell'Aiga, che ritiene l'argomento importante più per l'immagine dell'avvocatura, che per la sostanza.

«Il fallimento del Congresso di Venezia, dove l'avvocatura non è riuscita a dotarsi di un organismo di rappresentanza, assieme al dualismo Oua – Cnf, che ha disorientato il





Marco Martorana

governo e in generale la politica, hanno prodotto un danno all'immagine della categoria, già piegata dalla congiuntura economica».

Intanto, l'Ordine di Roma, secondo due dei suoi delegati, l'avvocato **Claudio Visco** e l'avvocato **Damiano Lipani**, sta convergendo verso una proposta che vede l'istituzione di un nuovo organismo di rappresentanza dell'avvocatura, indipendente dal Cnf ma con all'interno una presenza più forte degli ordini. Anche se, secondo Visco, il rischio che si arrivi a un nulla di fatto come in passato, esiste, vista la diversità delle proposte che stanno circolando.

«Mediazione, negoziazione assistita, camere arbitrali, trasferimento delle liti in sede arbitrale: sono misure adottate una dietro l'altra»

COME SUPPLIRE ALLE CARENZE DEL SISTEMA GIUSTIZIA?

L'altra questione che impegnerà i partecipanti al congresso è quella che dà il titolo all'evento. Le misure alternative alla giurisdizione per la definizione delle liti sono aumentate negli ultimi anni, ma sulla loro capacità di ridurre il contenzioso giudiziario sussistono molti dubbi.

Secondo l'avvocato Lipani, attraverso i lavori assembleari si cercherà di implementare le misure alternative di composizione delle controversie che già ci sono, anche se sarebbe opportuno unificarle. «Ma probabilmente, sul punto ci sarà un grande scontro con gli organismi di mediazione e i mediatori» ritiene. Per Pansini invece fino a quando nei commenti e nei provvedimenti di

legge si parlerà di ADR come misure per smaltire il carico del processo civile sarà difficile diffondere e affermare la cultura dei sistemi alternativi. «Un procedimento che funziona, in termini di giustizia senza lungaggini, è il migliore strumento per spiegare al cittadino che ci sono valide strade alternative. Sino a quando ci sarà questa asimmetria i risultati saranno deludenti», dice Pansini. «Mediazione, negoziazione assistita, camere arbitrali, trasferimento delle liti in sede arbitrale: sono misure adottate una dietro l'altra. A distanza di anni si possono fare valutazioni su materie

che riscuotono minore o maggior successo e intervenire. Ma l'ossessione di deflazionare oscura la discussione e vanifica le migliori intenzioni», sostiene il segretario generale dell'Anf. Per Martorana le ADR potrebbero essere unificate in un unico sistema di mediazione seguito da arbitrato in caso di mancato accordo. «Potrebbe ad esempio essere previsto che per le controversie in determinate materie con valore fino a 5 mila euro le parti debbano prima tentare una mediazione e solo in caso di mancato accordo potrebbe essere prevista l'obbligatorietà di un arbitrato con arbitro unico a costi contenuti. Tutto questo potrebbe essere gestito da avvocati, infatti la nostra categoria, contrariamente a quanto a volte si possa pensare, è pronta a fare la propria parte nello sviluppo della ADR». Si potrebbe «abbandonare l'esperienza relativa alla negoziazione assistita, mentre dovrebbero essere a mio avviso aumentate le attuali agevolazioni fiscali per le altre forme di conciliazione extragiudiziale». Il punto, secondo Martorana, resta «l'accesso a queste forme di tutela da parte dei cittadini meno abbienti che non hanno diritto a un'assistenza legale di parte con le attuali previsioni di patrocinio a spese dello Stato e questo in alcuni casi può precludere l'accesso di questi cittadini alle procedure stesse». (g.l.) 🇮🇹



Damiano Lipani

FOLLOW THE MONEY



La Cina

scende in campo nel calcio europeo

di laura morelli

In Italia l'occhio del Dragone cinese ha guardato a Milano. Prima nel giugno scorso, quando il colosso cinese dell'e-commerce Suning ha rilevato il 68,55% dell'Inter dall'indonesiano **Erick Thohir** per 270 milioni di euro. Poi ad agosto quando la cordata di imprenditori riuniti nella società Sino-Europe Sports Investment Management Changxing ha acquisito il 99,93% dell'AC Milan per 740 milioni.



Ma la corsa degli investitori cinesi alla conquista del mondo del calcio non riguarda solo il nostro Paese. Interessa tutta l'Europa. Stando a *Bloomberg*, dal 2015 le aziende cinesi hanno investito 1,7 miliardi di dollari in asset sportivi, la maggior parte dei quali nel calcio, mentre solo nell'ultimo anno, i cinesi hanno comprato o sono entrati nel capitale di

PRESENTAZIONE OSSERVATORIO SGR



Giovedì 20 ottobre 2016
Ore 17,00 . Milano

almeno 15 squadre di calcio straniera, in particolare nella Liga spagnola e nella Premier League del Regno Unito. Fra gli ultimi acquisti dei fondi cinesi figurano infatti l'inglese Hull City, comprata dall'imprenditrice **Dali Xiuli**, già presidente del club cinese Guizhou Renhe, e la maggioranza del team di Barcellona Espanyol da parte di Rastar Group, società della Cina sud orientale che nel club ha investito oltre 130 milioni di euro tra novembre 2015 e aprile 2016. Lo scorso anno, invece, una consociata del gruppo Wanda ha acquisito il 20% dell'Atletico Madrid per 45 milioni, mentre ad agosto di quest'anno il fondo cinese Idg Capital è entrato nell'Olympique Lyonnaise acquisendo il 20% del club per 100 milioni nell'ambito di un aumento di capitale.



Dietro a questo interesse ci sarebbe l'obiettivo degli investitori orientali di aumentare i consumi, e quindi il profitto, attraverso le sinergie esistenti tra il mercato calcistico, il turismo e l'immobiliare, ma anche con una maggiore partecipazione nelle scuole di calcio e con l'esportazione dei giovani talenti cinesi in Europa. Ad alimentare questi obiettivi c'è anche il governo cinese stesso, che in una comunicazione del consiglio di Stato, il documento 46, ha dato indicazioni a tutti gli investitori sul come e quanto investire in sport. 🏆

Barberino's è per soli uomini... con qualche eccezione



Corso Magenta, 10 - Milano
Tutti i giorni 10:00 - 20:00



www.barberinosworld.com
Telefono: 02 83439447



Lorenzo Bovo e Giovanni Guglielmi

GLI UNDER 40 del private equity fanno sistema... IN “CUCINA”

Si chiama The Private Equity Kitchen ed è la prima associazione dei giovani che lavorano nei fondi. A crearla due trentenni, Lorenzo Bovo e Giovanni Guglielmi. L'obiettivo? Fare business

Seduti al tavolo negoziale, i principal dei fondi di private equity e l'imprenditore stanno trattando un possibile investimento nell'azienda.

Il giovane associate li ascolta guardandosi intorno. L'età media si aggira sui 60 anni, come quella dei board delle principali aziende del Paese, stando all'ultima ricerca di Mediobanca. Circa il doppio della sua età, pensa il ragazzo, mentre si accorge di essere spesso l'unico trentenne, o uno dei pochi, seduto a quei tavoli. La situazione descritta non è inusuale per molti giovani che lavorano nel private equity.

In un ambiente in cui la seniority conta e il tema del ricambio generazionale è ancora un tabù, per gli under 40 dei fondi trovare il proprio posizionamento professionale è un'impresa.

Se, infatti, da un lato il desiderio di costruirsi una carriera soddisfacente, la dedizione e l'intraprendenza spingono queste nuove leve della finanza a voler emergere, dall'altro gli scogli da superare sono altissimi, come

l'inesperienza, la forte competizione e la carenza di contatti. La stessa giovane età, invece di essere una qualità, spesso getta ombra sulle reali competenze del professionista. In realtà, di giovani capaci, nei fondi, ce ne sono. E anche molti. Per l'esattezza, nei private equity italiani o internazionali attivi in Italia sono circa un centinaio. E oltre a essere bravi e preparati, alcuni di loro hanno anche deciso di unire le forze e creare, per la prima volta, un'associazione dedicata agli under 40 che lavorano nel settore.

UNA "CUCINA" PER FARE NETWORK E BUSINESS

The Private Equity Kitchen (PEK), questo il nome dell'associazione riservata agli under 40 del private equity, è stata fondata ufficialmente nel febbraio scorso da **Lorenzo Bovo**, 33 anni, investment manager di Private Equity Partner, e **Giovanni Guglielmi**, 34 anni, investment director di Synergo.

«Vogliamo essere una "cucina" di idee e relazioni», spiegano a *MAG* i due fondatori, «un luogo in cui anche i



Lorenzo Bovo

«A febbraio di quest'anno abbiamo costituito formalmente la PEK e a maggio 2016 abbiamo organizzato un primo evento istituzionale»

giovani che lavorano nel private equity sia in Italia che all'estero, ma anche i gestori di fondi che guardano all'Italia, speculativi e family offices, possano incontrarsi, conoscersi e scambiarsi informazioni utili al proprio mestiere». Uno spazio, quindi, in cui crescere e intrattenere rapporti con altri professionisti dello stesso settore in modo da ampliare il proprio network ed eventualmente incrementare il proprio business. «Generare opportunità di investimento per la propria società – spiegano - è la chiave di volta che oggi consente a un giovane di crescere e di avanzare, piano piano, a livello professionale», e per questo per le figure più junior «è indispensabile iniziare ad avere un approccio a tutto tondo, in particolare sul fronte dell'origination e del fundraising, che è la parte più difficile del nostro lavoro».

OBIETTIVO CONTINUITÀ

Scopo della "cucina" non è però la rottamazione fine a se stessa. «La volontà di PEK - precisano - è quella di mettere i giovani che lavorano nei fondi nella condizione di instaurare rapporti più significativi a livello



finance community .it

Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



Simmons & Simmons

Sponsor



La partecipazione è su invito. Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

professionale e quindi accrescere le possibilità di carriera di ognuno». Ma tutto senza voler scavalcare o superare i senior. Al contrario, «abbiamo agito in totale trasparenza e in allineamento di interessi. Lo scopo comune è dare continuità al settore», aggiungono.

Legato a doppio filo alla continuità c'è però il tema del ricambio generazionale. Una questione controversa non solo in Italia ma a livello globale (si veda box).

«Storicamente in questo settore il tasso di turnover è e resta molto basso», osservano i due professionisti, e ciò può essere spiegato ad esempio «con la presenza di meccanismi di incentivazione a lungo termine che legano il professionista alla società per molti anni».

Inoltre le società di investimento, in particolare quelle di medio-piccola dimensione, generalmente «non sono organizzate "a scalini" come le aziende e non sono dotate di veri e propri piani di successione» probabilmente perché «il private equity è un'attività che in molti casi viene svolta in team poco numerosi e che dipende molto dalle professionalità in gioco, in cui è



Giovanni Guglielmi

«Vogliamo essere una "cucina" di idee e relazioni, un luogo in cui anche i giovani che lavorano nel private equity sia in Italia che all'estero»

richiesta molta esperienza». Il rovescio della medaglia è che in alcuni casi un'eccessiva personalizzazione non aiuta - come già successo in passato a importanti operatori del settore - la continuità e la successione.

UN AMBIENTE ANCORA RISTRETTO

A complicare ulteriormente le cose per il giovane che avevamo lasciato seduto al tavolo negoziale, e per tutti i suoi coetanei, è la struttura stessa del mercato del private equity, che è tendenzialmente piccola e poco aperta. «Nonostante la dimensione ristretta del settore è paradossalmente più difficile per noi giovani conoscerci ed entrare in contatto – evidenziano – perché esistono barriere comunicative fra i professionisti, soprattutto junior, che sono ancora troppo alte e che impediscono o limitano le occasioni di scambio e di relazione». Innanzitutto perché, ad esempio, «i professionisti junior non sempre presenziano ai tavoli negoziali» e «se lo fanno spesso non hanno il modo di entrare in contatto con la controparte: i team dei fondi tendono a essere



Alessandro Profumo

riservati». Mentre i senior, proprio in virtù di un ambiente che è sempre lo stesso, «si conoscono già». Per chi lavora da poco nel settore, dunque, un luogo come PEK diventa «essenziale» in un comparto in cui «anche farsi assumere è difficile» per via di una forte «concorrenza», e di una «situazione economica che è quella che conosciamo», spiega Guglielmi, e in cui una volta entrati «è complicato, se non dopo anni e anni di lavoro, creare relazioni stabili».



Stefano Lustig

OLTRE I 60 SOCI

Come racconta Bovo, «dopo una serie di incontri «destrutturati e informali», organizzati con il coinvolgimento di amici e conoscenti nel settore e attraverso il passaparola, «a febbraio di quest'anno abbiamo costituito formalmente la PEK e a maggio 2016 abbiamo organizzato un primo evento istituzionale, nella sede dello studio legale Lombardi Molinari Segni - uno degli sponsor dell'associazione - dal titolo "Lo stato di salute dell'economia italiana e le reali prospettive di crescita: il ruolo giocato dal Private Equity" al quale hanno partecipato il presidente di Equita sim **Alessandro**

Profumo e il responsabile ufficio studi e consigliere di amministrazione della stessa società **Stefano Lustig**. Oltre a Lombardi, a supportare l'associazione e in particolare l'organizzazione di eventi di interesse del network, ci sono anche altri quattro sponsor, uno per settore: PwC (per i transaction services), Willis Tower Watson (due diligence assicurativa), Russo De Rosa Associati (fiscale e tributario) e Kroll (business intelligence e due diligence investigativa). Oggi PEK può contare su oltre 60 soci, di cui il 10% donne, basati sia in Italia che all'estero, e con età media inferiore ai 35 anni.

L'ideale – spiegano i due professionisti – «sarebbe arrivare a 100 soci» e sebbene, precisano, il numero «non è di per sé fondamentale», raggiungere questa cifra sarebbe comunque un risultato significativo: nel mercato italiano, spiegano, «non sono molti i professionisti della nostra età, per questo pensiamo ad esempio a coinvolgere anche i colleghi italiani attivi all'estero, in particolare sulla piazza di Londra». A livello pratico, l'associazione intende organizzare altri appuntamenti, come ad esempio tavole rotonde su base trimestrale che riguardino temi di attualità, dalla Brexit alla situazione del sistema bancario italiano e delle aziende. (l.m.) 🍷

I FONDI USA FANNO I CONTI CON LA SUCCESSIONE GENERAZIONALE

Sono stati i protagonisti dell'evoluzione e della prosperità dei private equity Usa degli ultimi 30 anni progettando buyout multimilionari e attirando l'attenzione degli investitori. Ma oggi negli Stati Uniti i principali numeri uno delle società di investimento, dal 71enne **Henry Kravis** di KKR al 68enne **Stephen Schwarzman** di Blackstone fino al 65enne **David Rubenstein** di Carlyle, fondi che insieme hanno disponibilità per oltre 1 trilardo di dollari, si trovano di fronte a una domanda fondamentale: chi guiderà le loro società in futuro? Quello del ricambio generazionale nel settore dei private equity, scrive il *Financial Times*, era fino a poco fa un tema al limite del tabù, in un'industria profondamente legata al nome e all'esperienza dei fondatori che la rappresentano ma sostanzialmente chiusa verso le nuove leve. Tuttavia negli ultimi tempi la questione ha iniziato a riguardare il settore sempre più da vicino. Questo perché, sostiene il *FT*, il tema sta iniziando a coinvolgere anche i clienti. Per i "limited partners", ovvero fondi pensione o altre istituzioni che nei private equity investono capitale a lungo termine, la questione della successione è diventata importante quasi quanto quelle del costo dell'investimento e gli eventuali

ritorni perché riguarda sia la gestione dei fondi futuri e sia una maggiore adattabilità dei gestori alle esigenze del mercato. Se infatti la media d'età dei principali dei fondi è over 65 (i sei fondatori ancora seduti nei board dei principali private equity del mondo, fra i quali Blackstone, KKR e Carlyle, hanno insieme 408 anni), la loro industria è relativamente più giovane. E per comprenderla gli investitori chiedono manager più in linea con i tempi. A livello generale, finora i private equity hanno evitato di identificare i potenziali prossimi leader in parte perché, scrive il giornale, avendo tante linee di business diverse, non vogliono che gli investitori si concentrino solo su alcune per via dei possibili nuovi gestori. Ma il cambiamento è in atto. Non a caso, lo stesso Schwarzman di Blackstone ha ammesso, in un'intervista a *Yahoo! Finance*, di stare lavorando su piani di successione e che lo sviluppo delle nuove generazioni è una delle parti più importanti del loro mestiere. Per dirla insomma con le parole di **David Smith**, managing partner di Capital Dynamics: "Il private equity è darwiniano: se non ti adatti o cambi, ti estingui". 🌐

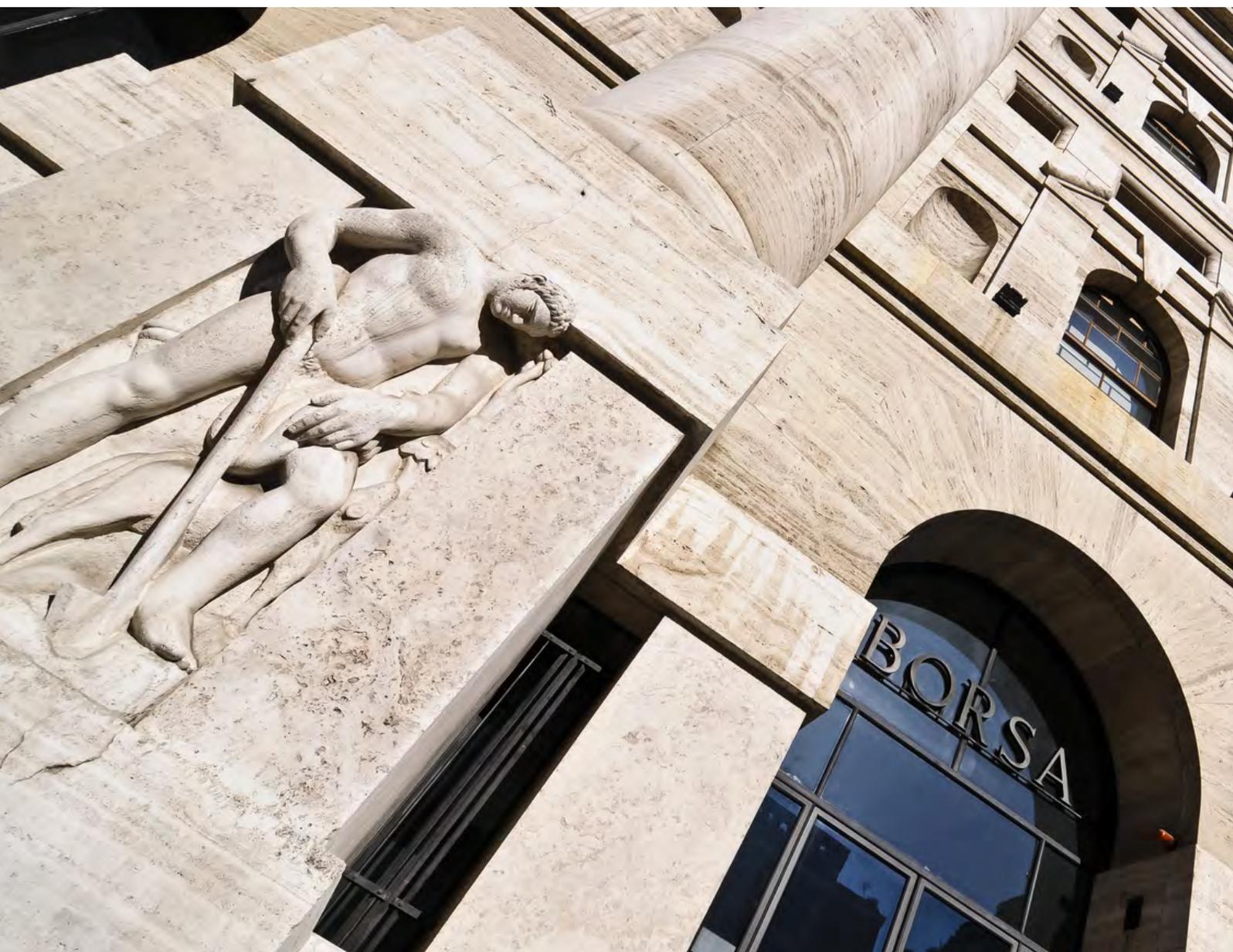


Henry Kravis

IL SALTO (impossibile?) DALL'AIM ALLO STAR

In quattro anni solo due società quotate a Piazza Affari sono riuscite nell'impresa. Una difficoltà legata ai requisiti stringenti e alla carenza di investitori che sostengano le Pmi

di laura morelli



Lo scorso 30 agosto, Tecnoinvestimenti, società attiva nei servizi di sicurezza digitale, di informazione e gestione del credito, ha iniziato le negoziazioni sul segmento Star di Borsa Italiana, dopo due anni passati sul mercato Aim dedicato alle piccole e

medie imprese.

Un passaggio che, sulla carta, dovrebbe essere naturale per la maggior parte

delle Pmi quotate. Il mercato Aim è stato infatti studiato come un primo approccio, piuttosto "soft", al mercato dei capitali, un ambiente in cui le medie imprese, spesso a gestione familiare, possono familiarizzare con i meccanismi della Borsa, conoscere i primi investitori e iniziare un percorso di crescita. Questo processo dovrebbe poi, auspicabilmente, portarle sul più grande e più regolamentato mercato Mta (e quindi sul segmento Star) che offre molte più opportunità in termini di risorse e di visibilità.

Di fatto, però, le cose non stanno così. Il passaggio di Tecnoinvestimenti ha fatto notizia proprio perché dalla nascita nel 2012 del segmento Aim, che al 30 giugno 2016 contava 76 aziende e un market cap totale di 2,6 miliardi di euro, solo due società hanno chiesto il trasferimento nel mercato dei "grandi". Prima di Tecnoinvestimenti c'era stata Se.Sa, società operante nell'information technology, approdata all'Aim nel febbraio 2013 attraverso la fusione con la prima Spac di diritto italiano Made in Italy 1e poi passata in ottobre sull'Mta. Il trasferimento allo Star è avvenuto successivamente, nel 2015.



BARRIERE ALL'INGRESSO

Oggi il vento sta cambiando, e già tre società (Piteco, Giglio Group ed Enertronica) hanno manifestato l'intenzione di passare all'Mta. Tuttavia, gli esempi Tecnoinvestimenti e Se.Sa indicano chiaramente come in realtà per le aziende che popolano il mercato Aim il passaggio allo Star sia più una chimera che una fase della propria vita sul listino. Dietro a questa difficoltà ci sono una serie di motivi legati alla natura stessa del segmento Star, alle caratteristiche delle aziende di piccola o media capitalizzazione che si quotano sull'Aim e in parte alla reale possibilità di crescita che questo mercato offre alle proprie "inquiline".

«Passare allo Star significa confrontarsi con un mercato più strutturato rispetto all'Aim - riassume **Anton Carlo Frau**, equity partner dello studio Gatti Pavesi Bianchi e advisor di Tecnoinvestimenti - e pertanto sono richiesti maggiori attenzione e impegno verso una serie di temi che vanno dalla compliance alla governance, aspetti con i quali, spesso, le Pmi italiane non sono abituate a confrontarsi».

Qui sta il collo di bottiglia. Per



Anton Carlo Frau

passare allo Star - che è acronimo di "Segmento titoli con alti requisiti" - le aziende devono, nomen omen, rispondere a dei requisiti che sono più stringenti rispetto a quelli richiesti all'Aim, tali da rappresentare di per sé un filtro all'ingresso. Soprattutto perché, dall'altro lato, l'Aim è ancora in una fase di sviluppo e pertanto non riesce ancora a svolgere pienamente la sua funzione di trampolino di lancio, soprattutto per via della dimensione ridotta delle aziende - società piccole attirano piccoli investimenti da pochi investitori - e della poca liquidità

in circolazione. E senza capitali, le aziende non crescono.

In questo contesto, spiega l'avvocato Frau, «un primo requisito per il passaggio allo Star consiste nel raggiungimento di un più elevato livello di capitalizzazione che per una "stella" parte da un minimo di 40 milioni di euro al miliardo, contro l'assenza di una capitalizzazione minima richiesta all'Aim». Una vera sfida perché «per una media impresa che capitalizza 10 milioni - spiega Frau - arrivare a quei livelli richiede molto tempo e molto sforzo: o si fa un aumento di capitale o si aumenta il valore delle azioni. In sostanza si cresce». In secondo luogo c'è il tema del flottante che se per l'Aim è fissato al 10%, spiega l'avvocato, «mentre all'Mta parte da un minimo di 25% fino al 35% per il segmento Star. Un requisito non da poco per molte delle società all'Aim che, seppur quotate, restano comunque aziende a gestione familiare con un serio tema di cessione del controllo e di ingresso di nuovi stakeholder».

Terzo, ma non ultimo, la governance. «Il segmento Star richiede, fra le altre cose, la presenza di amministratori indipendenti e di comitati interni



Franco Gaudenti

al consiglio di amministrazione che devono essere costituiti con attenzione», osserva Frau, «mentre all'Aim sono previsti minori requisiti in tema di corporate governance e dal punto di vista economico-finanziario. Con un flottante al 10%, per le aziende Aim il confronto con gli indipendenti è ridotto al minimo».

Dall'altro lato, «questi requisiti - aggiunge **Franco Gaudenti**, ceo di EnVent Capital Markets - rispecchiano le esigenze degli investitori che chiedono alle imprese quotate una crescita per linee esterne chiara e

rapida, un'adesione totale alle best practice aziendali di management e la realizzazione di un business plan chiaro». Tutte caratteristiche, evidenzia, «che nelle imprese più piccole non sono internalizzate» ma che invece sono «essenziali» per entrare nel radar degli investitori, anche quelli stranieri ([si veda MAG numero 61](#), ndr), e quindi disporre di maggiori risorse».

IL CASO TECNOINVESTIMENTI

Considerate le premesse, Tecnoinvestimenti può rappresentare un esempio virtuoso di come l'Aim, se sfruttato correttamente, può essere un vero punto di partenza per le medie imprese.



Nel primo semestre di quest'anno i ricavi della società sono aumentati del 14% rispetto a giugno 2015 a 70,3 milioni mentre l'ebitda è aumentato del 20,3% a 13,2 milioni, con un'incidenza sui ricavi pari a quasi il 19%, guadagnando un punto percentuale sullo stesso semestre 2015. Una crescita che è stata fatta prevalentemente per linee esterne. Solo nel 2016 la società ha acquisito il 60% di Visura per 21,9 milioni, e il 70% di Co.Mark, società attiva nei servizi per l'internazionalizzazione delle Pmi, mentre nel 2015 il gruppo guidato dall'amministratore delegato **Pier Andrea Chevallard** si è aggiudicata il 95% di Datafin. Ma a fare la differenza è stato l'aumento di capitale di 50 milioni, per finanziare le acquisizioni fatte e quelle future, avviato in concomitanza con l'annuncio del passaggio al segmento Star. Il che ha reso l'investimento «appetibile per gli investitori» attirati dalla prospettiva di una maggiore liquidità del titolo. Con l'approdo al segmento Star, ha detto Chevallard, «si entra in una nuova prospettiva» che permette di «creare valore per gli azionisti»

BE

BETA

8-9 Novembre

MiCo Milano Congressi

World Business Forum

MILANO



WOBI presenta: World Business Forum - BE BETA

Business in stato Beta.
Aziende in continuo fermento e dalle strategie dinamiche.
Persone disposte a provare, sbagliare e tornare a rischiare.
Leader di pensiero capaci di spiegare cosa serve per avere successo in un ecosistema in stato Beta.



Sir Alex Ferguson



Arianna Huffington



Joichi Ito



Adam Grant



Martin Lindstrom



Herminia Ibarra



Ken Segall



Mariana Mazzucato



Oscar di Montigny



Erik Wahl



Nicola Mendelsohn



Michael B. Johnson

Scopri l'offerta speciale riservata a

legalcommunity.it

/wobi_it /wobi.it wobi

800.93.94.36

info.it@wobi.com

wobi.com/wbf-milano

Main Sponsor



Supporting Partner

Lufthansa Group

Official Car

PORSCHE

Technical Partner



Official Mobility Partner



Hotel Partner

NH | HOTEL GROUP

Academic Partner

MP POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Communication &
Social Media Partner

HILL+KNOWLTON
STRATEGIES

Media Partner

RET@CONOMY

Vuoi essere Partner dell'evento? Contattaci! partnership.it@wobi.com

e con «un flottante di oltre il 40% del capitale si rende la società più contendibile, si permette di creare valore e si ha accesso a un mercato di capitali più dinamico».

INVESTITORI AD HOC

Se guardiamo però al di là delle problematiche legate ai requisiti, che d'altra parte sono necessari, uno dei problemi principali diventa l'assenza di un vero e proprio sistema Aim che sia in grado di far crescere le aziende in maniera sistematica e seriale. In modo che Tecnoinvestimenti e Se.Sa non restino solo casi virtuosi ma un modello imitabile.

«L'Aim è sicuramente troppo poco liquido - osserva Gaudenti - ma questa poca liquidità è determinata principalmente dalla carenza di investitori "pazienti e attivi", ovvero di fondi realizzati ad hoc che abbiano il compito di portare avanti investimenti a medio o lungo periodo, fino a tre anni ad esempio, e di accompagnare attivamente le aziende in un percorso di crescita fino a che non raggiungano

i requisiti per il passaggio allo Star». Si tratta di soggetti che «nel Regno Unito, ad esempio, esistono e sono operativi da tempo», fra i quali «fondi chiusi, family office e investitori professionali, che investono con un'ottica di 3/5 anni e non sono interessati al fatto che il titolo scambi, ma agiscono come un fondo di private equity quotato: fanno crescere l'azienda rispettando allo stesso tempo i requisiti del mercato».

Senza l'appoggio di queste figure le aziende devono arrangiarsi con quello che offre il mercato Aim che è di per sé è poco liquido. «L'esperienza Aim è positiva, il numero di quotazioni negli ultimi anni ha superato quello dell'Mta e il progetto Elite sta avvicinando molte aziende al mercato dei capitali - aggiunge Gaudenti - il problema è che senza questo ultimo miglio, senza capitali che pazientemente e attivamente investono e fanno crescere queste aziende, resteremo sempre in un mercato troppo piccolo». 🚫





Il dito e la mela

La decisione sul caso Apple apre il dibattito sulla leva fiscale quale fattore per la competitività di un sistema Paese e per la sua capacità di attirare investimenti. Per l'Italia, una partita da giocare

di gloria lattanzi

La Commissione europea, con una decisione dello scorso 30 agosto, ha accertato che Apple ha beneficiato per più di 10 anni di un regime fiscale privilegiato da parte dell'Irlanda, pagando meno tasse per le sue attività nell'Unione europea. L'accordo fiscale con Dublino, secondo quanto affermato dalla commissaria Ue alla concorrenza **Margrethe Vestager**, ha consentito ad Apple di pagare imposte

di appena l'1% sui profitti Ue nel 2003, scese addirittura allo 0,005% nel 2014. La Commissione ha così stabilito che Apple dovrà versare all'Irlanda una somma che si aggira intorno ai 13 miliardi di euro, più gli interessi, per un periodo di tempo compreso tra il 2003 e il 2014. Le reazioni dell'Irlanda e della società di Cupertino non si sono fatte attendere: entrambe hanno dichiarato che faranno ricorso.

La questione ha molteplici profili critici. Il primo da analizzare per capire le conseguenze della decisione è quello relativo all'importanza della leva fiscale nelle politiche di investimento delle multinazionali.

MAG ha intervistato alcuni fiscalisti per cercare di comprendere quali sono i meccanismi fondamentali che si innescano nel momento in cui si pianificano gli investimenti e i probabili scenari che si apriranno dopo questa decisione della Commissione.



Margrethe Vestager

QUANTO CONTA LA LEVA FISCALE NELLE DECISIONI DI INVESTIMENTO?

«Per esperienza diretta - come avvocato in house in una multinazionale americana - ho visto da vicino quali aspetti vengono considerati prima di approvare nuovi investimenti», spiega **Francesco Bonichi**, tax partner di Allen & Overy. Il punto centrale è «il ritorno che deriva agli azionisti dal nuovo investimento. Si tratta di una percentuale che tiene conto del maggior profitto (after tax) atteso. È evidente che il costo



Francesco Bonichi

fiscale nel suo complesso incide in modo significativo su questo importo». Secondo Bonichi, «l'ulteriore elemento difficilmente quantificabile, ma vagliato con attenzione nelle scelte di investimento, è l'affidabilità del sistema tributario nel suo complesso, che è connesso al "rischio Paese". La stabilità fiscale è molto importante nelle scelte strategiche poiché i business plan vengono strutturati su periodi di almeno 5 / 10 anni, considerando nella pianificazione fiscale le norme vigenti. È evidente che un sistema tributario complesso, mutevole negli anni, dove le riforme si susseguono spesso alla ricerca di nuovo gettito, insieme a un'amministrazione finanziaria poco collaborativa ed efficiente rispetto alla media dei Paesi Ocse, incide fortemente

sulle decisioni di investimento».

«Negli ultimi anni il fisco italiano», aggiunge il socio di Allen & Overy, «ha fatto dei passi avanti rendendo il Paese più competitivo rispetto al passato, ma sono ancora necessari sforzi importanti per costruire una credibilità e una stabilità tributaria, elementi chiave nelle scelte di investimento. Il tema è al centro dell'azione del governo che lo scorso anno ha introdotto, tra le altre riforme, uno strumento ad hoc (art. 2 D. Lgs. 14.9.2015, n. 147) per le imprese multinazionali che intendono fare nuovi investimenti in Italia per un importo superiore ai 30 milioni e con un aumento significativo dell'occupazione. Queste imprese possono beneficiare di un accordo con il fisco che rende certo il trattamento fiscale dell'investimento per alcuni anni».

Secondo **Giuliano Foglia** e **Christian Cisternino**, name partner di Foglia Cisternino & Partners, le multinazionali pongono

moltissima attenzione alla leva fiscale e hanno sempre più spesso fatto ricorso alla delocalizzazione di alcune parti della catena del valore al fine di ridurre il *tax rate* complessivo del gruppo. «Tale fenomeno», aggiungono, «si accentua per quelle imprese che operano con prodotti dematerializzati (in particolare le società di servizi e le aziende operanti nel digitale) poiché la delocalizzazione delle attività – e dei relativi redditi – è più agevole. E non stupisce che tale “delocalizzazione fiscale” avvenga anche verso Paesi (anche Ue) non tradizionalmente considerati black list che, tuttavia, anche per contrastare la riduzione di gettito derivante dalla crisi economica, hanno posto in essere politiche fiscali “aggressive” per attrarre investitori». A dimostrazione del grande peso rivestito dalla leva fiscale nelle scelte di investimento, «in molte società c'è un dipartimento che si occupa di monitorare l'evoluzione delle normative fiscali e di valutarne la convenienza», sottolinea l'avvocato **Luca Dal Cerro**, partner di Linklaters. Nell'ambito delle valutazioni che precedono un investimento assume grande rilevanza anche «la certezza e stabilità della normativa tributaria e la possibilità di instaurare un rapporto agile e collaborativo con le autorità fiscali. Un rapporto disteso con l'amministrazione finanziaria è prioritario rispetto a una riduzione delle aliquote impositive», spiega **Pietro Piccone Ferrarotti**, name partner di Ludovici Piccone & Partners.

Un fisco collaborativo però non è l'unico fattore considerato. Secondo Piccone Ferrarotti, «nelle valutazioni prodromiche agli investimenti delle multinazionali assumono rilevanza anche le modalità di tassazione delle persone fisiche. Si pensi, al riguardo, all'importanza assunta in passato nel Regno Unito dal regime dei *resident non domiciled*. In questo senso le agevolazioni fiscali per i lavoratori



Giuliano Foglia e Christian Cisternino



Luca Dal Cerro



Pietro Piccone Ferrarotti

rimpatriati in Italia che sono ora finalmente disciplinate da una norma a regime e non più meramente temporanea rappresentano sicuramente un passo in avanti, ma si può fare ancora tanto», aggiunge.

L'IMPATTO DELLA DECISIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA

Detto questo, viene da chiedersi quale possa essere l'impatto che potrà avere quanto stabilito dalla Commissione europea. «La decisione è importantissima e bisogna confrontarsi con essa», interviene **Michele Citarella**, managing partner di Simmons & Simmons. «Anche se», aggiunge, «la decisione mina la credibilità degli Stati membri e la certezza del diritto, se gli accordi tra uno Stato e una società possono essere rivisti da un organismo sovraordinato. Ciò è anche dimostrato dall'Irlanda stessa che ricorrerà contro la decisione, anche se potrebbe fruttarle 13 miliardi».

Di avviso opposto Bonichi, secondo cui «il tema degli aiuti di Stato sollevato dalla Commissione è stato negli ultimi anni uno strumento già usato in diverse circostanze per contrastare certe pratiche fiscali aggressive utilizzate da alcuni Paesi europei (Irlanda e Lussemburgo in particolare) per attrarre investimenti a danno di altri Paesi membri. Inoltre si colloca in un trend già

in atto da almeno un paio di anni per ricondurre la tassazione al luogo di produzione del reddito piuttosto che nel Paese in cui è situata la sede legale della società». In ogni caso, «l'impatto mediatico della decisione sul caso Apple costringerà le multinazionali a rivedere certe politiche di tax planning in Europa, anche considerando gli effetti della direttiva sullo scambio di informazioni tra amministrazioni fiscali dei Paesi membri dell'Unione, che porterà a una maggiore trasparenza sul luogo di tassazione dei redditi delle multinazionali», aggiunge.

Per Foglia e Cisternino, il problema non

è solo di credibilità degli Stati membri e di certezza del diritto.

«Probabilmente talune situazioni di "iniquità" si sono verificate anche a causa della tolleranza degli Stati di residenza (ad esempio gli Stati Uniti per il caso Apple) che in alcuni casi hanno permesso il protrarsi di determinati vantaggi», sottolineano.

La decisione non stupisce Dal Cerro, considerato che già nel 2014 Amazon, ma anche Fiat Finance & Trade e Starbucks, finirono nel mirino dell'Antitrust europeo che aveva avviato alcune inchieste sui trattamenti fiscali garantiti dal Lussemburgo e in particolare sulla loro conformità alla normativa sugli aiuti di Stato.

«In ogni caso gli interventi, come quello relativo ad Apple, minano la stabilità e la certezza del diritto ma allo stesso tempo segnano un confine storico rispetto al passato, un passato nel quale si poteva andare in Lussemburgo e creare in poco tempo tutto l'assetto fiscale di un gruppo. Nel futuro prevedo che ci sarà una maggiore attenzione degli Stati nel concedere trattamenti di favore, che però non potranno essere più di natura selettiva. Anche se tutto ciò durerà fino alla piena attuazione del consolidamento della base imponibile europea,



Michele Citarella

un progetto ormai prossimo a concludersi. Nel momento in cui l'imposta sui redditi sarà armonizzata, Stati che hanno agito finora come il Lussemburgo non potranno più garantire situazioni di vantaggio rispetto ad altri», spiega.

Sul punto, poi, **Matteo Farneti**, associate di Linklaters, osserva che «per avere più chiarezza sulla vicenda Apple bisognerà attendere le decisioni che saranno emesse all'esito dei ricorsi presentati nei casi Fiat e Starbucks presso il tribunale dell'Unione europea. La necessità più impellente è quella di avere un orientamento più consolidato, che permetta di fare luce su un tema, quello degli aiuti di Stato in materia fiscale, molto complicato e che interseca differenti piani giuridici».

Il rischio che la decisione incrina la credibilità degli Stati membri dinanzi agli investitori stranieri esiste, secondo Piccone Ferrarotti. Perciò «occorrerebbe un ripensamento complessivo dei rapporti degli Stati fra loro e con le istituzioni comunitarie, nell'ottica di un riavvicinamento normativo». Secondo l'avvocato pur essendo condivisibile l'esigenza di sanzionare eventuali "aiuti



di Stato”, «la possibilità per la Commissione europea di porre nel nulla, anche con effetti retroattivi, accordi raggiunti tra le amministrazioni finanziarie dei singoli Stati e i contribuenti va in senso contrario rispetto alle esigenze di certezza delle imprese multinazionali nella gestione della variabile fiscale».

L'ITALIA PUÒ DIVENTARE UN PAESE PIÙ ATTRAENTE PER GLI INVESTITORI STRANIERI?

Secondo Citarella il nostro Paese ha già una fiscalità estremamente favorevole in materia di imposta sulle successioni. «É stata anche operata una significativa riduzione del cuneo fiscale sulle imprese», aggiunge. Il punto su cui l'Italia è indietro «è la riduzione della tassazione sul lavoro», precisa. «Per questo motivo, per gli operatori stranieri è difficile convincere figure manageriali di alto livello a trasferirsi nel nostro Paese. Se a ciò si somma un sistema fiscale complicato e di difficile interpretazione e una giurisprudenza contraddittoria, l'appel dell'Italia è molto scarso. Dei passi avanti da parte dell'amministrazione finanziaria sono stati fatti attraverso l'utilizzo dei ruling e degli interpelli, anche se dovrebbero essere gestiti meglio». In definitiva, secondo Citarella, per esercitare una maggiore attrazione all'investimento servono un'amministrazione di qualità, una giustizia tributaria più rapida e uniforme e una riduzione della tassazione sul lavoro. «La politica fiscale non può puntare solo su basse imposte di successione per attrarre ricchi signori in pensione. Bisogna conquistare giovani imprenditori capaci».

«L'Italia ha già intrapreso il cammino virtuoso delle riforme, inclusa quella fiscale, che non è passato inosservato e che se non interrotto contribuirà a migliorare la percezione degli investitori esteri sulle opportunità di investimento nel nostro Paese», sostiene Bonichi.

Master

Cattolica 2016-2017

Conoscere, cambiare, crescere.
Le priorità che condividiamo.

COMPLIANCE IN FINANCIAL INSTITUTIONS - COFIN

Master universitario di secondo livello - I edizione
Milano, novembre 2016 - ottobre 2017

- **Percorso interdisciplinare, giuridico e metodologico-organizzativo** finalizzato a fornire le competenze necessarie per assumere il ruolo di **Compliance Officer**, che affianca al trasferimento di approfondite conoscenze teoriche una forte attenzione alla concreta operatività aziendale
- **Active LAB**, per testimonianze, simulazioni, esercitazioni e analisi di casi, in presenza di docenti provenienti dal mondo delle istituzioni finanziarie, dalle autorità di vigilanza nazionali e internazionali, dalle società di consulenza e dagli studi professionali
- **Stage** presso banche, compagnie di assicurazioni, imprese finanziarie e società di consulenza (sostituibile con un project work per coloro che sono già occupati presso un'azienda)
- **Iscrizione a singoli moduli** con certificazione della frequenza

Scadenza invio candidatura: 15 settembre 2016 (primo turno), 21 ottobre 2016 (in caso di posti residui - secondo turno)

Media Partner



Informazioni

Ufficio Master

Via Carducci, 28/30 - 20123 Milano

Tel. 02 7234 3860

master.unicatt.it/cofin



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

il recupero degli aiuti presso le imprese beneficiarie e tale incertezza, tra gli altri effetti, ha avuto quello di frenare la propensione agli investimenti in Italia.

«Oggi anche nel nostro Paese c'è un'attenzione maggiore su questa materia ed è stato recentemente avviato un accordo di partenariato tra Commissione europea e il dipartimento delle Politiche europee del governo volto a migliorare la cooperazione tra istituzioni e a formare i funzionari pubblici nel campo degli aiuti di Stato. L'obiettivo è quello di evitare che le nostre leggi (anche in campo fiscale) finiscano nuovamente nel mirino dell'antitrust europeo. Quindi il primo passo per non finire in un dossier sul tavolo della Commissione è una maggiore consapevolezza sul perimetro entro cui essere più competitivi a livello fiscale, anche se, occorre ribadirlo, il corretto bilanciamento tra normativa fiscale e quella degli aiuti di stato non è sempre facile da individuare».

Infine, per Piccone Ferrarotti, oltre a una maggiore stabilità del sistema tributario, «è estremamente importante che l'Amministrazione finanziaria instauri con i contribuenti un dialogo trasparente, semplice e privo di preconcetti e che, in linea con le indicazioni Ocse, eviti di concentrarsi su contestazioni

puramente formali o di ammontare esiguo e si focalizzi su concrete e rilevanti situazioni di rischio». Inoltre, per incrementare la competitività fiscale del nostro Paese, «sarebbe essenziale dare soluzione alle attuali inefficienze del processo tributario, migliorandone l'affidabilità e rapidità e, soprattutto, potenziare gli strumenti di cooperazione con le amministrazioni finanziarie degli altri Stati (*Mutual agreement procedures*) anche ai fini della risoluzione delle controversie transnazionali». 🍷





L'ITALIA

paga l'incertezza normativa

L'ufficio legale di DufEnergy, società svizzera specializzata nel trading energetico, racconta il mercato e la posizione dell'Italia

di silvia pasqualotto



Ricordate *Una poltrona per due* con **Dan Aykroyd** ed **Eddie Murphy**? Il film diventato un classico della programmazione televisiva natalizia ha fatto scoprire al grande pubblico un'attività tutt'ora poco conosciuta: quella di trading. Si tratta del mestiere di chi si occupa di mettere in contatto i produttori di materie prime, i grossisti e i consumatori finali,

passando attraverso tutta la filiera produttiva. Un'attività che, nel caso di materie prime, consente, ad esempio, di trasportare un carico da un Paese a un altro al miglior prezzo disponibile e alle migliori condizioni possibili per fare incontrare domanda e offerta.

Si tratta quindi di un settore che, dal punto di vista legale, presenta tante opportunità quanti rischi. «Nel settore dell'energia e delle commodity in generale, l'operatore economico si ritrova sempre più spesso ad agire in un contesto giuridico che viene percepito come incerto e mutevole, tanto sul piano normativo quanto sul piano dell'interpretazione delle leggi». A parlare è l'avvocato **Federico Piccaluga**, general counsel di DufEnergy Trading, una società con sede a Lugano specializzata nella compravendita di prodotti energetici fisici e finanziari (gas, gnl, elettricità e petrolio) e metalli preziosi, attiva in molti mercati dall'Italia, passando per l'Europa, fino agli Stati Uniti.

Come influisce questo contesto sul lavoro di un dipartimento in house?

In un simile contesto diventa ancora più decisivo il ruolo del giurista che deve interpretare non solo le questioni giuridiche e di compliance del diritto vigente, ma anche cercare di avere un approccio che tenga conto dei possibili sviluppi futuri. Di conseguenza il



Federico Piccaluga

giurista, in questo settore, è portato a rivestire un ruolo importante di advisor per l'attività commerciale.

Quanto influisce questo tipo di business sul lavoro legale?

Molto, e ne condiziona soprattutto i tempi. Le caratteristiche dell'attività legale sono, infatti, improntate alla necessità di risposte che siano pratiche, efficaci e soprattutto molto rapide. Si tratta infatti di mercati con una forte volatilità e rapidità di cambiamenti, e con caratteristiche tipiche per ogni prodotto in base alla stagione e all'area geografica.

Questa specificità influenza anche la scelta dei legali esterni? Che cosa cercate da loro?

Cerchiamo, ovviamente, dei consulenti esterni che possedano

un'approfondita conoscenza della realtà del trading e del business di settore ma soprattutto che abbiano un approccio corretto al cosiddetto "regulatory risk" che è uno dei maggiori timori, dal punto di vista legale, per ogni società di trading.

Di che cosa si tratta?

Mi riferisco alla valutazione di eventuali impatti dovuti al cambiamento, sopravvenuto alla conclusione del deal, del panorama legislativo e dello sfondo regolatorio che ha costituito lo scenario sul quale si sono impostate le trattative commerciali. Qualsiasi modifica dello stesso rischia infatti di compromettere le basi stesse dell'accordo.

Come si previene questo rischio?

Fondamentale da questo punto di vista è la negoziazione e la stesura dei contratti. Bisogna infatti fare molta

«Attualmente siamo in sei persone, di cui una presso il nostro ufficio di San Paolo in Brasile»

LE NUOVE GARANZIE DEI FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE

dal pegno non possessorio
al trasferimento condizionato degli immobili

Giovedì 13 ottobre 2016 . Ore 17,30 - 19,30

Studio Legale Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle Piazza Venezia, 11 . Roma

Elenco dei relatori

Prof. Avv. Enrico Gabrielli
Ordinario di Diritto Civile
Università di Roma "Tor Vergata"

Prof. Avv. Fabrizio Maineri
Ordinario di Diritto del Mercato Finanziario
Università Guglielmo Marconi di Roma

Avv. Massimiliano Cesare
Presidente Banca del Mezzogiorno
MedioCredito Centrale S.p.A.

Avv. Massimo Saraceno
Notaio in Roma
Docente Scuola Notarile Fondazione Anselmo Anselmi di Roma

Dott. Gaetano Casertano
Docente di Finanza Immobiliare *Università LUISS di Roma*
Senior advisor *Mittel S.p.A.*

Avv. Stefano D'Ovidio
Head of Finance and M&A Legal Affairs
Telecom Italia S.p.A.

Avv. Azzurra Campari
Counsel Direzione Finanza
Istituto Bancario del Lavoro S.p.A.

Avv. Alfonso Annibale de Marco
Partner *Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle*
Coordinatore dei lavori

Programma dei lavori

Presiede e introduce:

Prof. Avv. Enrico Gabrielli
Ordinario di Diritto Civile
Università di Roma "Tor Vergata"

Interventi

Avv. Massimiliano Cesare
Presidente Banca del Mezzogiorno MedioCredito Centrale S.p.A.
Le nuove garanzie quali strumenti di tutela del credito bancario nell'attuale contesto economico finanziario

Dott. Gaetano Casertano
Docente di Finanza Immobiliare *Università LUISS di Roma*
Senior advisor *Mittel S.p.A.*
Il cd patto marciano, operazioni di finanza strutturata e valorizzazione degli NPE immobiliari

Prof. Avv. Fabrizio Maineri
Ordinario di Diritto del Mercato Finanziario *Università Guglielmo Marconi di Roma*
I profili soggettivi ed oggettivi del contratto di pegno non possessorio e del contratto di finanziamento garantito dal trasferimento condizionato degli immobili
Le nuove garanzie nelle procedure concorsuali
Brevi cenni regolamentari su valutazione delle garanzie

Avv. Massimo Saraceno
Notaio in Roma *Docente Scuola Notarile Fondazione Anselmo Anselmi di Roma*
Interferenze fra garanzia ipotecaria e alienazione in garanzia nella disciplina del nuovo art. 48 bis TUB

Avv. Stefano D'Ovidio
Head of Finance and M&A Legal Affairs *Telecom Italia S.p.A.*
Il patto marciano: causa solutoria o di garanzia

Avv. Azzurra Campari
Counsel Direzione Finanza *Istituto Bancario del Lavoro S.p.A.*
Modalità di esercizio del controllo sull'abusivo utilizzo da parte del costituente il pegno

Avv. Alfonso Annibale de Marco
Partner *Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle*
La integrazione convenzionale della disciplina legale delle nuove garanzie

Conclude

Prof. Avv. Enrico Gabrielli
Ordinario di Diritto Civile *Università di Roma "Tor Vergata"*

Al termine dei lavori seguirà cocktail

RSVP: imondini@curtis.com - Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

MERCATO SOTTO LA LENTE



Il trading di materie prime rappresenta una delle attività economiche in maggiore crescita a livello mondiale, e uno dei paesi in cui questo settore cresce di più è la Svizzera dove rappresenta il 4% del pil interno. Inoltre le maggiori società a livello

internazionale nel commodity trading hanno sede in Svizzera e in particolare a Lugano, Ginevra e Zurigo.

Tra le ragioni di questo sviluppo ci sono la legislazione e la tassazione favorevole, il carattere di neutralità e internazionalità del paese, come anche il fuso orario favorevole per i mercati asiatici e americani. Ma ci sono anche motivazioni storiche come il fatto che la Svizzera - poverissima di materie prime ma in una posizione di crocevia tra Italia, Germania, Francia e Austria – ha da sempre sviluppato una forte attitudine alla gestione dei traffici commerciali di materie prime. 🇨🇭

attenzione a quelle clausole che comportano una variabilità nel tempo delle rispettive obbligazioni.

In che cosa consiste l'attività del dipartimento legale?

L'attività del dipartimento, in generale, consiste nello studio e nell'analisi delle caratteristiche e delle problematiche afferenti i mercati in cui DufEnergy opera o desidera operare, e dei prodotti trattati, che possono essere sia fisici che finanziari. Oltre a ciò, l'attività del dipartimento include la redazione e la negoziazione di diverse tipologie contrattuali, principalmente in inglese, dai contratti di trading a quelli per operazioni di m&a, nonché la gestione del contenzioso.

Com'è organizzato il team in house di DufEnergy?

Attualmente siamo in sei persone, di cui una presso il nostro ufficio di San Paolo in Brasile. Siamo sostanzialmente divisi su tre aree tematiche, di cui sono responsabile: l'area legale, dove l'avvocato Edoardo De Riu segue la parte di diritto contrattuale; l'area regulatory & compliance; e infine il dipartimento che si occupa di corporate affairs e segreteria societaria.

«L'obiettivo primario della politica energetica di ogni paese dovrebbe essere quello di cercare di rendere il mercato il più possibile concorrenziale, evitando l'attuale trend che rischia di rendere ancora più concentrato il mercato tra pochi attori di dimensioni rilevanti»

Dalla vostra prospettiva privilegiata come vi appare il settore energetico in Italia?

Il settore dell'energia italiano, analizzato dalla prospettiva di un operatore straniero, continua ad esercitare un'importante attrazione anche in virtù di una domanda che si sta rivelando relativamente stabile, nonostante l'attuale processo



Edoardo De Riu

di consolidamento nel settore delle energie rinnovabili, forse fisiologico dopo la recente fase di forte sviluppo.

Qual è la vostra opinione sulla politica energetica italiana?

L'obiettivo primario della politica energetica di ogni paese dovrebbe essere quello di cercare di rendere il mercato il più possibile concorrenziale, evitando l'attuale trend che rischia di rendere ancora più concentrato il mercato tra pochi attori di dimensioni rilevanti. Inoltre l'Italia è penalizzata, più di altri paesi, da quel clima di incertezza di cui parlavamo prima. È chiaro, ad esempio, che delle norme aventi effetto retroattivo, o i continui contenziosi pendenti presso i tribunali amministrativi rendono costantemente incerto il contesto legale entro cui poter compiere delle decisioni commerciali e scoraggiano gli operatori economici dall'investire in tale paese. 🇮🇹

La sentenza

GREEN NETWORK

e quella sentenza che farà scuola

La commissione tributaria provinciale di Roma, con sentenza depositata il 13 settembre, ha accolto il ricorso di Green Network, assistita dal professore **Augusto Fantozzi** (studio Fantozzi e Associati) e dal professore **Franco Paparella** (studio Paparella), contro l'Agenzia delle Entrate che nel corso del 2014 e del 2015 aveva contestato all'operatore energetico alcune operazioni di compravendita di energia elettrica, realizzate con altre quattro società del settore, e emesso avvisi di accertamento fiscali per inadempienze Iva, Ires e Irap per complessivi 12,8 milioni di euro. I giudici della commissione tributaria, per la prima volta in Italia, nella loro sentenza hanno affermato che l'attività delle società di trading di energia – che si interpongono fra i produttori e i consumatori finali – è legittima dal punto di vista fiscale e non dà luogo a operazioni inesistenti, in quanto l'energia è un bene commerciabile anche se non vi è un suo trasferimento fisico, ed è legittimo che le operazioni di acquisto

e di vendita di energia elettrica ben possono consistere in scambi che si compensano a vicenda.

Nella specie, prosegue la commissione provinciale, non è stato del resto configurato alcun tipo di danno erariale, essendo state pagate tutte le imposte dovute.

Infine, anche laddove le operazioni in oggetto fossero state poste in essere con l'obiettivo di acquisire un "merito creditizio" verso le banche, ciò non sarebbe in ogni caso stato un elemento atto a ipotizzare l'inesistenza delle operazioni. La pronuncia presenta grande interesse per tutto il settore energetico dove l'attività di trading, legittima secondo la legge Bersani, continua a essere sottoposta a verifiche e accertamenti fiscali sulla base degli argomenti che sono ora stati dichiarati non fondati da parte della commissione tributaria provinciale di Roma. 🗳️



Augusto Fantozzi

LA CONTRAFFAZIONE si batte con BREVETTI E CERTIFICAZIONI

Un processo simulato ha svelato i confini tra ispirazione lecita e copia illecita e ha analizzato le principali criticità che affliggono il settore, prospettando nuove soluzioni





Che cosa significa tutela del design? Quali sono i requisiti per accedere a questa protezione? E quali invece i rischi per le aziende del settore arredamento? Sono alcuni degli interrogativi dai quali è partito il convegno organizzato dallo studio legale Mila legal assieme a FederlegnoArredo dal titolo "Mocktrial. Processo simulato in materia di tutela del design". Per l'incontro, svoltosi martedì 13 settembre alla Triennale di Milano, è infatti stata scelta la forma di un processo simulato che, attraverso la contrapposizione tra le parti, ha approfondito il tema delle diverse forme di tutela del design e della sua importanza.

Durante l'incontro - al quale hanno partecipato anche rappresentanti dell'Ufficio italiano brevetti e marchi (Uibm), dell'Associazione disegno industriale (Adi) e dell'Istituto di centromarca per la lotta alla contraffazione (Indicam) - si è discusso anche dei parametri che separano l'ispirazione lecita dalla copia illecita. Un problema che gli operatori del settore hanno denunciato come in aumento, soprattutto nel Sud Est asiatico.

I PROBLEMI DEL SETTORE

Il tema della protezione dei diritti ip per le imprese del

settore arredamento riguarda i prodotti commercializzati in Europa ma interessa soprattutto i rapporti commerciali con i Paesi del Sud Est asiatico, primo fra tutti la Cina. «Sono ormai dieci anni che abbiamo stipulato accordi con le organizzazioni cinesi che si occupano di mobili e arredamento per tutelare la nostra proprietà intellettuale ma la situazione non è migliorata», denuncia **Roberto Snaidero**, presidente di FederlegnoArredo.

Sono sempre più frequenti, infatti, i casi di prodotti di arredo e di design italiani che

vengono copiati più o meno fedelmente da aziende cinesi e asiatiche. Un fenomeno che, come spiega **Luciano Galimberti**, presidente di Adi, si è aggravato negli ultimi anni perché «le aziende cinesi hanno iniziato a brevettare – prima che lo facciamo noi – le copie dei nostri prodotti, creando così il paradosso per il quale siamo noi che veniamo perseguiti se proviamo a vendere gli originali nel loro Paese».

Come fare quindi per tutelarsi? «Sappiamo bene che dovremmo registrare tutti i prodotti ma il nostro settore è fatto soprattutto di aziende medio piccole che non sempre possono sostenere lo sforzo economico per depositare i brevetti di ogni prodotto in tutti i Paesi verso i quali esportano. Il rischio infatti è quello di rimanere senza risorse per investire in ricerca e in nuovi prodotti», rivela Snaidero.

REGISTRARE PER PROTEGGERE

Così accade molto spesso che chi crea e commercia prodotti di arredamento e di design rinunci a questa tutela per poi pentirsene quando cominciano i guai. «Il nostro ordinamento – spiega l'avvocata **Elisabetta Mina** – prevede la presenza di precisi requisiti per accedere ai vari tipi di tutela. Requisiti che andrebbero verificati in anticipo e non, come succede quasi sempre, quando il processo distributivo è già iniziato e quindi quando c'è già il concreto pericolo di perdere o mettere a rischio gli investimenti fatti».

Un rischio che è emerso anche nel corso del processo simulato. Il

Così accade molto spesso che chi crea e commercia prodotti di arredamento e di design rinunci a questa tutela per poi pentirsene quando cominciano i guai

dibattito "all'americana" tra l'avvocata **Marina Lanfranconi** e il professor **Marco Saverio Spolidoro** ha infatti messo in luce quanto possa essere difficile da dimostrare il confine tra ispirazione lecita e copia illecita e quanto invece aiuti la registrazione di un prodotto di design.

La simulazione ha evidenziato come, durante un processo, l'aver registrato un'opera metta automaticamente la parte lesa in una posizione di vantaggio rispetto al contraffattore. Il motivo è che non le spetterà l'onere di dimostrare la presunta validità del titolo e cioè il fatto che quel prodotto abbia i requisiti per godere della tutela del diritto d'autore.

L'IMPORTANZA DI UNA CERTIFICAZIONE PER IL MADE IN ITALY

Dagli alimentari dop e igp, fino alle borse e alle lampade di design, i prodotti italiani sono, in molti settori, ai primi posti nelle classifiche delle merci più contraffatte. «Solo nello

scorso anno ci sono stati sequestri alle dogane di merci contraffatte per quasi 20 milioni di euro. Si tratta di prodotti che presentano indicazioni di provenienza false e che, secondo quanto ha stabilito la legge finanziaria del 2004 non potrebbero essere commercializzati», chiarisce l'avvocato **Antonio Bana** dello studio legale Bana.

Il nostro Paese, al momento, ha una presenza nell'e-commerce pari solo al 5%: troppo poco per attrarre la clientela in fuga dagli e-commerce asiatici



COPYRIGHT

Scoprire e dimostrare la vera provenienza di un prodotto non è però semplice. «Per questo motivo – continua il penalista – si sta discutendo al Senato una norma per la certificazione digitale dei prodotti che consentirà di tracciare l'intera filiera e garantire così l'identità, l'autenticità e il made in Italy che potrebbe dare una mano alla tutela ip anche nel design».

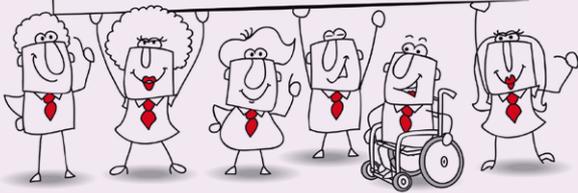
LA NUOVA FRONTIERA: L'ONLINE

«L'arredamento, fino a due anni fa, veniva commercializzato solo in maniera tradizionale, attraverso negozi e fiere di settore. Oggi invece la situazione è completamente mutata e il commercio online sta diventando sempre più significativo», rivela **Davide Bergonzoni**, segretario generale di Indicam.

Una crescita di importanza che va però di pari passo con la presenza di merce contraffatta come nel caso del portale di e-commerce cinese Alibaba. «Secondo i dati del governo cinese il 70% dei prodotti commercializzati dalla piattaforma di **Jack Ma** è falso e gli acquirenti cinesi lo sanno bene, come dimostra la scelta di acquistare altrove prodotti pregiati come cibo e arredamento».

Tra i Paesi ai quali questi nuovi compratori si rivolgono non figura però l'Italia. Il nostro Paese, al momento, ha una presenza nell'e-commerce pari solo al 5%: troppo poco per attrarre la clientela in fuga dagli e-commerce asiatici. «Perciò, se proteggerci dai falsi è doveroso, non bisogna dimenticare che la sfida della competitività si gioca anche diventando più attrattivi», conclude Bergonzoni. (s.p.) 

■ **DIVERSO SARÀ LEI**



BANCA D'ITALIA

e l'impegno per la DIVERSITY

di silvia pasqualotto



Chi l'ha detto che la diversity non va d'accordo con le istituzioni più austere? Quasi a voler smentire chi la considera l'incarnazione della formalità e del tradizionalismo, Banca d'Italia ha deciso di avviare un programma triennale per sviluppare tutte le diversità del suo personale. «Abbiamo lanciato un piano di valorizzazione della diversity come patrimonio. La Banca d'Italia è infatti sinceramente aperta al cambiamento e all'innovazione», ha spiegato **Letizia Radoni**, capo del dipartimento circolazione monetaria e responsabile della valorizzazione delle diversità.

Radoni, intervenuta all'evento Lgbt forum, organizzato dall'associazione Parks liberi e uguali, ha raccontato

come l'istituto abbia deciso di intraprendere questo percorso per una ragione precisa. «Avere dipendenti liberi di essere se stessi e quindi più soddisfatti – ha chiarito la rappresentante di Banca d'Italia – è il modo migliore per migliorare la loro redditività sul lavoro e ottenere così un vantaggio anche per l'azienda».

Un obiettivo che la Banca ha iniziato a perseguire applicando, in tutti i suoi punti, la legge Cirinnà e facendo anche qualcosa di più. «Abbiamo deciso di integrare anche quelle norme che facevano parte del disegno di legge originario e che tuttavia non hanno superato la discussione in Aula come la completa equiparazione dei figli del coniuge per tutto ciò che riguarda benefit e permessi», ha rivelato Radoni.

La speranza, ha continuato la responsabile della diversity, è che l'esempio di Banca d'Italia venga seguito anche dagli altri istituti a dimostrazione del fatto che il cambiamento culturale è possibile, persino dove non te lo aspetti. 🌍



#ReadySteadyWOMEN

Ready, Steady, WOMEN



3 novembre 2016
Unicredit Pavilion, Milano

Discover the future
of gender balanced leadership.
Register today at
closingevent-me-totem.eu

MAIN SPONSOR



SPONSORS



MEDIA PARTNERS



Trademark ASSETS,

una grande incognita nel consolidamento

di rob davey*

Che si tratti di una proposta di 'megafusione' nel settore farmaceutico o di un'acquisizione middle-market nel settore alimenti e bevande, il consolidamento è diventato una parte inevitabile per le imprese moderne praticamente in ogni angolo del globo. La ricerca delle società di maggiore efficienza su scala operativa, ha portato a un aumento costante di fusioni e acquisizioni in vari settori. Infatti, secondo l'[indice principale Baker McKenzie cross border](#), c'è stato un aumento del 14% nelle offerte transfrontaliere nel



primo trimestre del 2016 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, e gli acquirenti hanno annunciato accordi per un valore complessivo di 324 miliardi di dollari.

Il valore finanziario di una società è ovviamente una parte fondamentale di ogni accordo m&a e quando le società che si fondono fanno il punto del loro patrimonio, la proprietà intellettuale rappresenterà una percentuale significativa del loro valore. Una delle più alte priorità in ogni transazione

commerciale consiste nell'identificare e analizzare adeguatamente il patrimonio IP e quanto i diritti di proprietà intellettuale, la validità, l'applicabilità e la trasferibilità influiscano direttamente sul valore del business.

Nel mercato attuale, spinto dai marchi, la registrazione della proprietà intellettuale come marchio è tra le più preziose risorse aziendali di un'organizzazione. Concentrarsi sui marchi durante il processo di due diligence m&a è importante tanto quanto la ricerca dei brevetti, del copyright o di qualunque altra risorsa IP. Non affacciarsi a questo passaggio potrebbe portare a costose sorprese che si manifestano solo dopo la firma del contratto.

Purtroppo questo non è un rischio solo teorico. Un mancato esame appropriato dei marchi durante la due diligence può portare a una rivalutazione, un riprezzamento o modifiche strutturali della transazione. I fallimenti sono stati ben documentati in passato, incluso il caso di uno dei maggiori produttori globali di auto che investì una montagna di dollari per comprare una compagnia di auto di lusso e più tardi scoprì che mentre aveva acquisito il diritto di produrre le



auto, non era proprietario del marchio. L'azienda alla fine ha ottenuto un accordo ma la società acquirente ha ammesso che se i problemi legati al marchio fossero stati risolti all'inizio del procedimento, il prezzo avrebbe potuto essere molto più basso di quanto è stato pagato alla fine.

Valutazioni approfondite e validazione dei marchi nelle prime fasi del processo di due diligence possono aiutare a evitare connotazioni negative e costose associate a questi passi falsi.

BENEFICI PER ENTRAMBE LE PARTI

Il processo di valutazione e validazione è un grande beneficio per entrambe le parti coinvolte nella fusione o nell'acquisizione. Per gli acquirenti, fornisce tutte le informazioni critiche circa la validità e la portata delle risorse del marchio che avrà un impatto sul valore complessivo della transazione. Il processo fornirà le informazioni necessarie per permettere all'acquirente di affrontare i problemi strategici del marchio, come la possibilità di utilizzare marchi in categorie rilevanti per il loro specifico business, in quali mercati globali possono essere utilizzati e quando



scadrà la registrazione, per prevenire eventuali passi falsi.

Per i venditori, la valutazione del marchio e il processo di validazione contribuiranno al raggiungimento di una transazione regolare e trasparente. Fornire il giusto livello di informazioni dettagliate, accurate e complete può inoltre rivelarsi prezioso durante le fasi di negoziazione in quanto può aiutare il venditore a realizzare il pieno valore del suo patrimonio IP.



VALIDAZIONE DEL MARCHIO

Se l'attività di M&A è un evento isolato per un'organizzazione o un'impresa agli inizi che si prepara per un contratto, è importante avere una piena comprensione della validazione del marchio. Ci sono diversi elementi fondamentali nel processo, a partire dal requisito basilare di identificare tutti gli assets del marchio nel portfolio del venditore. La società avrà bisogno di confermare la proprietà di tutti i suoi

marchi, controllare la catena del titolo per assicurarsi che ogni marchio sia archiviato con il corretto nome del proprietario. Sarà anche necessario indagare sullo stato di questi marchi per confermare che siano attivi, e determinare le date di scadenza e eventuali applicazioni in corso.

Una corretta validazione del marchio dovrebbe includere inoltre l'identificazione delle giurisdizioni per cui ogni marchio è registrato, tenendo conto di quali giurisdizioni sono "first-to-use" e quali "first-to-file". Alcuni paesi possono riconoscere i diritti del marchio di common law basati sull'uso del marchio, mentre altre giurisdizioni danno la priorità alla prima parte che presenta la domanda di registrazione, indipendentemente dall'uso.

Un altro passaggio importante è esaminare la classificazione di prodotti e servizi per confermare che coprano l'uso che ne intende fare l'acquirente. La registrazione dei nomi di dominio è un'altra azione necessaria per validare il marchio, è importante confermare che i nomi di dominio siano di proprietà del venditore, invece che di un professionista IT all'interno della compagnia, un licenziatario o un'altra entità. 🏠

** Senior Director, Global Services, Thomson CompuMark*



Il vino italiano

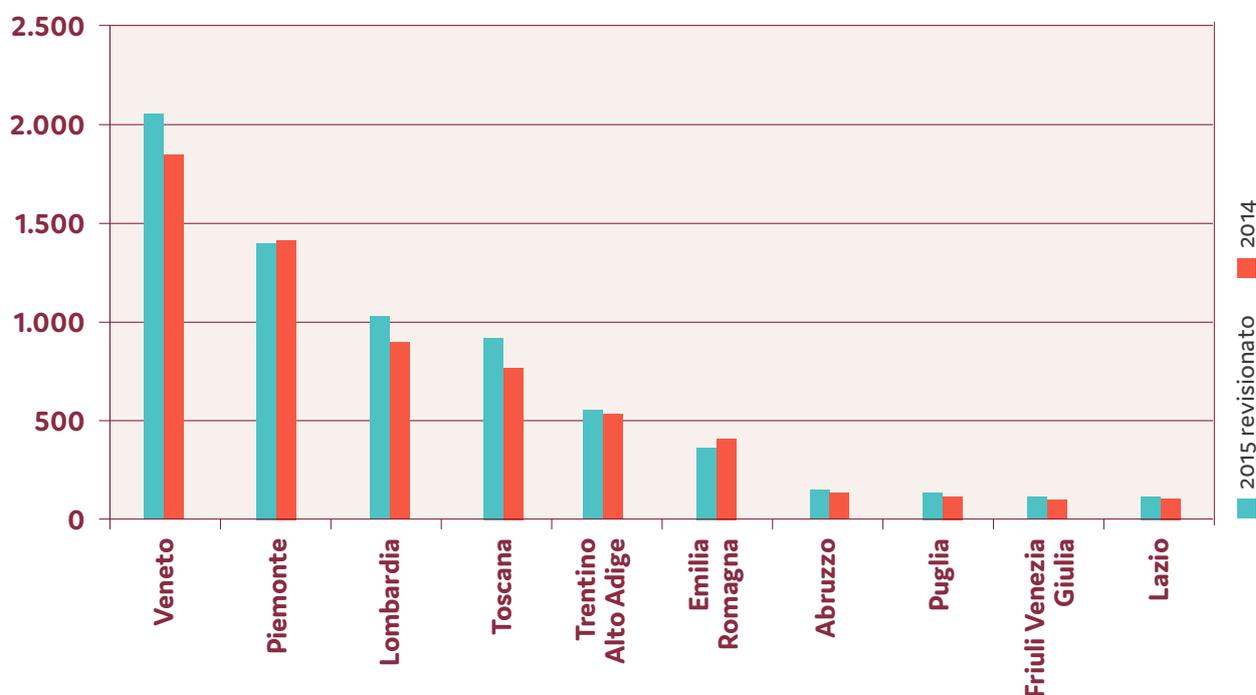
non passa la

MURAGLIA CINESE

Le esportazioni valgono 5 miliardi sulla bilancia commerciale. Usa, Germania e Regno Unito i mercati top. Ma nel Paese del Dragone (e non solo) bisogna ancora vincere la sfida digitale

di gabriele perrone

PRIME 10 REGIONI ITALIANE PER EXPORT DI VINI E BEVANDE ANNO 2015 (valori in milioni di euro)



Elaborazione Fondazione Edison su dati Istat

Il mondo del vino italiano è in buona salute. Ma potrebbe stare ancora meglio se parlasse una sola lingua all'estero, se ricevesse un maggiore aiuto dalle istituzioni e se sapesse cogliere la sfida del digitale in Cina.

È quanto emerso da uno studio presentato a Milano da Federvini e Fondazione Edison che illustra il valore della filiera vitivinicola italiana nell'economia nazionale e internazionale.

L'industria enologica del nostro Paese ha conosciuto nel 2015 una forte crescita trainando l'intero comparto delle bevande alcoliche: le esportazioni hanno raggiunto i 7,3 miliardi e il saldo commerciale ha registrato un avanzo di 5,8. Di questi i vini di uve hanno

contribuito con 5,4 miliardi di export e 5 miliardi di surplus commerciale. E le previsioni della vendemmia 2016 confermano l'Italia primo produttore mondiale di vino con 48,5 milioni di ettolitri. Secondo l'Indice Fortis-Corradini, elaborato per conto della Fondazione Edison che calcola le eccellenze competitive nel commercio internazionale in base al saldo commerciale, l'Italia nel 2015 si è posizionata al secondo posto nel mondo (dietro alla Francia) per saldo

commerciale in vini di uve in bottiglia e in vini spumanti, e prima in assoluto in aceti, liquori, vermouth e amari.

VENETO PRIMA REGIONE ESPORTATRICE CON 2 MILIARDI

A livello territoriale, solo quattro regioni valgono la quasi totalità delle esportazioni. Nel 2015 il Veneto si è confermato la principale regione italiana esportatrice di vini e bevande alcoliche con oltre 2 miliardi di euro di valore, segue il Piemonte con 1,4 miliardi, in lieve calo rispetto al 2014 (-0,8%), la Lombardia con 1 miliardo di export e la Toscana con 930 milioni, entrambe in crescita.

Le tre province top sono Verona, Cuneo e Treviso che da sole esportano per oltre 2,3 miliardi di euro sui 7,3 totali. L'industria dei vini e delle bevande risulta essere di fondamentale importanza per l'economia del territorio di alcune province italiane come Trento, Siena e Asti in quanto ne rappresenta il principale settore per valori di export, o il secondo settore nel caso di Verona, Cuneo e Venezia.

IL POSIZIONAMENTO MONDIALE DELL'ITALIA NEL SETTORE VINI, ACETI E ALCOLICI

INDICE FORTIS-CORRADINI:
ANNO 2015 (Bilancia commerciale
in miliardi di dollari)



Elaborazione Fondazione Edison su dati ITC -UN Comtrade

UN INTERVENTO ISTITUZIONALE PER IL MADE IN ITALY

«Ma questo frazionamento rappresenta anche un limite», sottolinea **Sandro Boscaini**, presidente di Federvini e patron di Masi Agricola. «Occorre uno sforzo maggiore da parte di tutti i soggetti della filiera e delle istituzioni per una promozione del Made in Italy nel suo complesso». Boscaini ha quindi esortato un intervento della politica «per la tutela e la valorizzazione dei prodotti con maggiore sensibilità culturale».

Secondo **Marco Fortis**, direttore della Fondazione Edison e docente all'Università Cattolica di Milano, «servono soprattutto le iniziative di promozione commerciale fatte in maniera istituzionale e non frazionata: non ci servono mille attori che vanno a proporre 10mila prodotti specifici, ma ci serve creare un'attenzione sui prodotti italiani, presentandoli anche come originali rispetto ai tanti casi di "Italian sounding" che vanno a coprire quote di mercato che potremmo occupare».

ANDIAMO BENE NEGLI USA, MALE IN CINA

Questo discorso vale soprattutto se si guarda ai Paesi di destinazione: nel 2015 per i vini da tavola il podio è occupato da Stati Uniti (+12,5% sul 2014 a 994 milioni di euro), Germania (-2% a 717 milioni) e Regno Unito (+0,4% a 378 milioni) seguiti da Canada, Svizzera e Scandinavia. Per gli spumanti, il primo importatore è il Regno Unito (+30,7% a 368 milioni), poi gli Usa (+18,8% a 286 milioni) e la Germania (+0,1% a 245 milioni). Manca la Cina, dove l'Italia è solamente 16esima tra gli esportatori di vino e 19esima per gli



spumanti. «Qui il problema - ha spiegato Boscaini - resta la frammentazione delle nostre imprese e le loro ridotte dimensioni. Bisogna puntare su pochi marchi forti e riconoscibili, non sulle innumerevoli denominazioni italiane». In Cina, ha aggiunto, «la situazione è imbarazzante, la Francia ci surclassa. Serve un'Italia, non 20 Regioni». Al contrario in Usa, Germania e Regno Unito «si può andare nello specifico regionale perché qui, a differenza della Cina, ha aiutato la nostra immigrazione».

SUCCESSO PER LA GIORNATA DEL VINO SU ALIBABA

Interpellato da *Foodcommunity.it*, Boscaini si è mostrato scettico sull'efficacia dell'e-commerce che «fattura 30 milioni l'anno e non decolla, perché l'approccio al vino è più personale». Ma il risultato del "Tmall 9.9 Global Wine & Spirits Festival", la giornata del vino sulla piattaforma

cinese del commercio elettronico Alibaba, dimostra che nel mercato asiatico si può avere successo sfruttando le potenzialità di internet. Dal primo incontro tra il premier **Matteo Renzi** e il fondatore di Alibaba **Jack Ma** in occasione di Vinitaly lo scorso aprile, le aziende vitivinicole italiane presenti sulla piattaforma cinese sono passate da due a 50 con oltre 500 etichette. E il 9 settembre l'Italia si è piazzata al secondo posto per rappresentanza su Alibaba dietro alla Francia. In un solo giorno sono stati registrati ben 100 milioni di acquisti singoli di vino e spirits (di cui 50 milioni da nuovi acquirenti Alibaba). Il gruppo Mezzacorona, che lo scorso maggio ha aperto un flagship store sulla piattaforma di e-commerce, ha venduto 10 mila bottiglie in 24 ore. Il Tignanello di Antinori, che è stato utilizzato per il brindisi durante la visita di Renzi al campus di Alibaba, è andato esaurito in poche ore. Buone anche le performance di vendita delle cantine siciliane Planeta, Donnafugata e Feudi Arancio.

I MILLENNIALS CINESI COMPRANO VINO ONLINE

Un'indagine realizzata dall'Osservatorio Business Strategies Paesi terzi in collaborazione con Nomisma/Wine Monitor dimostra che internet è il secondo canale di acquisto di vino per i millennials cinesi, dopo la Gdo (23%) e prima delle enoteche (8%). Il 13% dei giovani e ricchi consumatori del Paese del Dragone acquista infatti il vino principalmente online. Una quota altissima rispetto agli Stati Uniti dove la percentuale è del 3%.

Oggi il vino italiano in Cina ha una piccola quota di mercato pari al 5% (contro il 44% della



IL POSIZIONAMENTO MONDIALE DELL'ITALIA NEL SETTORE VINI, ACETI E ALCOLICI

INDICE FORTIS-CORRADINI:
ANNO 2015 (Bilancia commerciale
in miliardi di dollari)



Elaborazione Fondazione Edison su dati ITC -UN Comtrade

Francia), ma nei primi sette mesi di quest'anno il nostro Paese è tra i top exporter con un aumento del 28,1% (68,7milioni di euro) sullo stesso periodo del 2015. Numeri e tendenze che fanno ben sperare per il futuro. Il governo italiano, fiutando l'importanza dell'operazione, ha già firmato un accordo con Alibaba per promuovere le eccellenze agroalimentari italiane e combattere i falsi, dal "Parmesan" al Prosecco contraffatto. Secondo il ministero delle Politiche agricole, l'intesa consentirà ai produttori italiani di soddisfare la crescente domanda di Made in Italy sulla piattaforma cinese che conta oltre 430 milioni di consumatori. Inoltre Veronafiere sta mettendo a punto "Italian Wine Channel", portale per promuovere il vino italiano all'estero. «Il nostro obiettivo per il 2020 è raggiungere i 50 miliardi di export nell'agroalimentare», aveva annunciato Renzi lo scorso aprile a Vinitaly. Il nettare di Bacco può fare la sua parte, soprattutto se riuscirà a superare la muraglia cinese, ma prima deve vincere la sfida digitale. 🍷



FERRARI:

«Il mio modo di “fare” UNICO»

È il terzo chef in cinque anni nella cucina del ristorante milanese. La sua missione è dare continuità al locale. «Per questo tengo un profilo basso». Obiettivo di fatturato 2,5 milioni



Fabrizio Ferrari



N

ella Milano che non si ferma mai, gli affari si possono concludere anche mentre si mangia. Meglio se lo si fa con il cibo e il panorama della stella Michelin più alta d'Europa.

Stiamo parlando di Unico Milano, il ristorante al 20esimo piano del World Join Center (WJC) in zona Portello. Il palazzo ospita aziende e negozi ed è un potenziale centro di business di eccellenza, anche se si trova in un'area della città ancora poco sviluppata.

All'interno dell'edificio (anzi in cima) non poteva mancare un ristorante dove godersi la vista mozzafiato sullo skyline meneghino.

Negli scorsi anni la cucina di Unico, fondato nel 2011, ha visto passare cuochi del calibro di **Fabio Baldassarre** e **Felice Lo Basso** ([si veda il numero 64 di MAG](#)), i quali hanno colto successivamente altre occasioni professionali. Da aprile la guida del ristorante è stata affidata a **Fabrizio Ferrari**. Pavese, classe 1965, già stella Michelin al Roof Garden di Bergamo lasciato nel 2013 dopo sei anni di collaborazione, Ferrari ha il compito di riportare "tranquillità" nell'ambiente di Unico, che nel 2014 ha anche cambiato proprietà passando a un gruppo di imprenditori (il nome della nuova società è Unico Milano Srl). Per questo motivo, pur

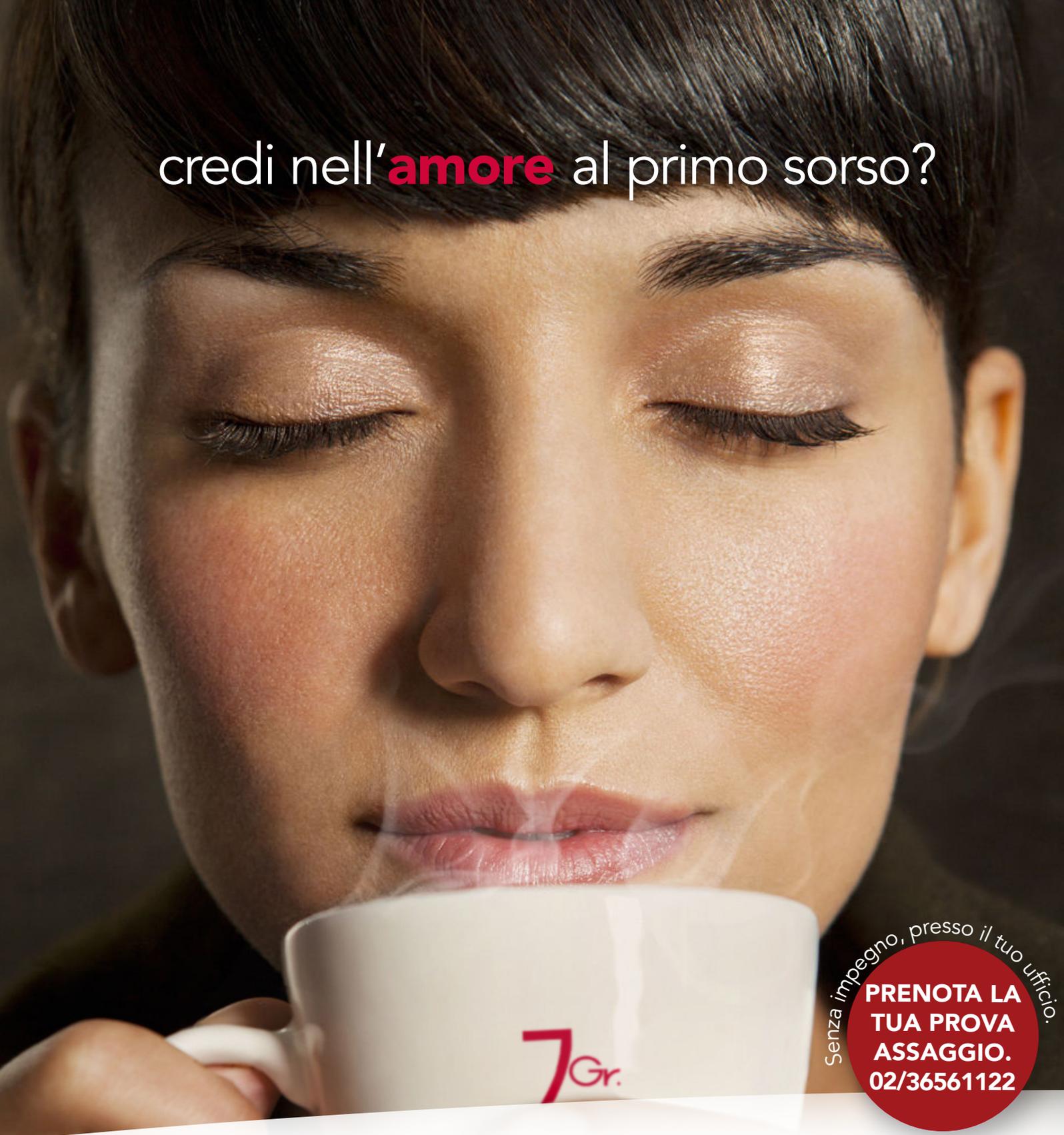
avendo alle spalle importanti esperienze in Francia e alla Terrazza Triennale Osteria con Vista di Milano, in questa intervista a *MAG* lo chef ci tiene subito a precisare di voler mantenere «un profilo basso», almeno nei primi mesi della nuova avventura.

Non è una cautela eccessiva per uno chef già affermato?

Ho optato per questa linea per non creare eccessiva enfasi sul mio subentro. Abbiamo deciso apposta di non fare troppa comunicazione all'inizio. E poi bisogna sempre dimostrare di saper fare le cose, questo vale anche per gli chef stellati.



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



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 scelta responsabile verso l'ambiente.**

Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.

Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

► **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.

Un approccio pratico e umile...

Io sono più per il "fare" che per il "dire". Voglio concentrarmi sul prodotto per consolidare la riapertura di Unico e perché un locale così bello ha bisogno di trovare la giusta continuità. Questa è in sintesi la mia missione.

Che ruolo ricopre nella società?

Sono un dipendente, non un socio. Ma mi è stata data grande libertà di movimento. Uno chef deve saper essere anche un manager per vendere bene i piatti che crea.

Chi c'è in cucina con lei?

Al mio fianco c'è il sous chef Marcello Baratella e la squadra con cui ho conquistato la stella Michelin a Bergamo nel 2010. Beppe Allegretta è invece lo storico pasticciere di Unico Milano.

Qual è la novità che sente di aver portato a Unico?

Sicuramente la riapertura per il servizio del pranzo, con una formula adatta ai business lunch che abbiamo chiamato "Soluzione unica".

Quanto costa?

Il prezzo è 25 euro, permettendo così alle persone di mangiare in un locale d'alta cucina a un costo abbordabile. La nostra proposta include anche il brunch domenicale, che preferisco chiamare "pranzo della domenica", con cui vogliamo coniugare elementi di grande tradizione a una cucina contemporanea e di sostanza. Il costo della cena va invece dai 90 ai 110 euro.

Qual è l'obiettivo di fatturato?

Circa 2,5 milioni di euro l'anno, sulla scia del 2015.





Come vede il settore della ristorazione, in particolare a Milano?

Da Gualtiero Marchesi in poi, questa è la città dei cambiamenti epocali. Nell'ultimo anno e mezzo c'è stata una rinascita dal punto di vista dell'architettura e del design che ha reso Milano più bella e ha spinto le attività dei grandi cuochi.

Non c'è il rischio di saturazione del mercato?

Io credo di no. Siamo in un momento di fioritura, il business si muove molto con le aperture di nuovi locali e penso che tutto questo continuerà nei prossimi anni, perché Milano si è lasciata alle spalle le paure della crisi.

Le interessa il riconoscimento della critica?

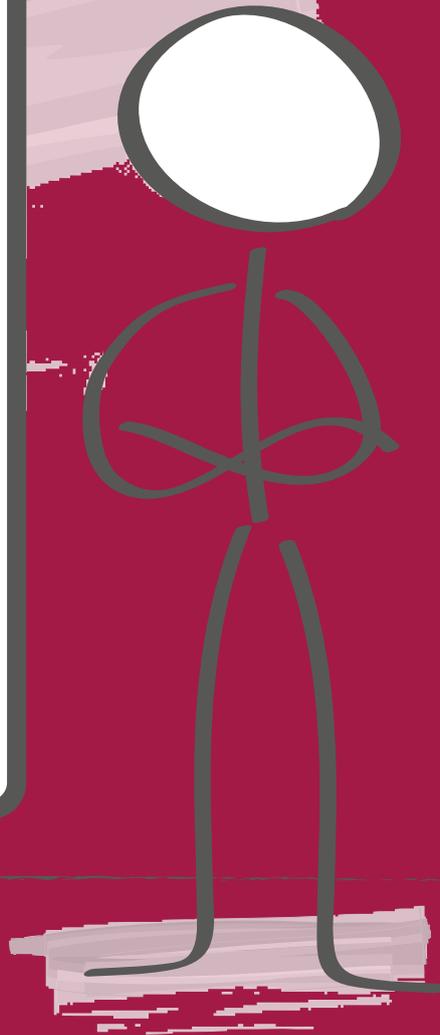
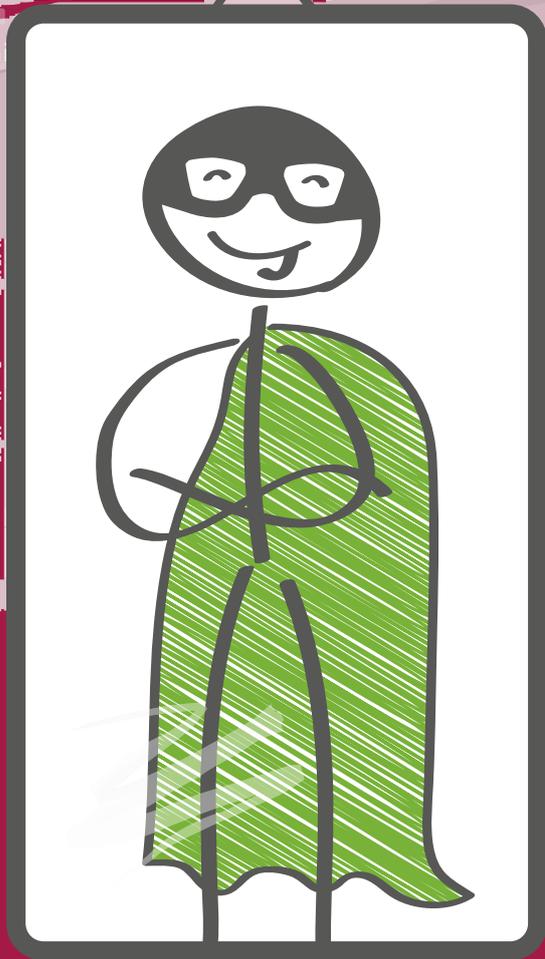
Sì, vorrei mantenere lo status elevato del ristorante e la stella Michelin. È importante anche il confronto coi colleghi chef, dai quali si possono trarre molti spunti.

Negli scorsi anni ha scritto un libro sulla cucina sottovuoto e ha collaborato con diverse aziende del food, continuerà queste attività?

Al momento ho deciso di sospendere tutte le consulenze e le collaborazioni per concentrarmi solo sul lavoro di Unico.

Come valuta l'intervento della finanza nella ristorazione?

Negli ultimi anni ci sono stati molti imprenditori provenienti dal mondo della finanza che hanno investito in questo comparto. Visti i risultati, credo che ciò sia positivo. (g.p.) 🍷



DRESS CODE:
e poi dicono che *l'abito*
NON FA IL MONACO

di mario alberto catarozzo



abito non fa il monaco”, ve lo ricordate? Già, ma non vi ricordate certo chi lo ha detto la prima volta. Ecco, chiunque fosse, ha sbagliato alla grande.

L'abito se non fa il monaco intero, ne fa almeno i tre quarti! Già, perché il modo in cui andiamo vestiti e più in generale tutti

gli ornamenti che sono estensione del nostro corpo, parlano di noi. In altre parole, comunicano.

Raccontano chi siamo o come vogliamo essere percepiti.

C'è l'avvocato super modaiolo griffato, l'avvocata che non esce di casa se non ha il tacco 12, il professionista che indossa giusto qualcosa per coprirsi senza aver ancora capito come vanno abbinati i colori o l'avvocata che va ancora con i maglioni con le maniche di venti centimetri più lunghe per “ricoverare” le mani come in un'autorimessa. Insomma, così come parla il corpo (espressioni del viso, la gestualità delle mani, lo sguardo, la postura) altrettanto parlano gli arredi che il corpo porta con sé: cravatte, gemelli, gonne più o meno lunghe, camicie con le iniziali, rossetti, montature di occhiali, trucco per le donne e in alcuni casi anche per gli uomini, scarpe, pochette, orecchini, bracciali e perfino le penne, la ventiquattrore e l'ombrello. Tutto, proprio tutto, comunica qualcosa di noi, che lo vogliamo o meno.

Si chiama dress code ed è quel codice di comportamento relativo all'abbigliamento più opportuno da adottare a seconda delle circostanze.

Ci sono studi legali dove le receptionist sono in divisa e studi dove ciascuno sfoggia la prima cosa trovata al mattino (talvolta parrebbe al buio) nell'armadio.

Uffici dove vige il *casual friday*, la regola per cui il venerdì anche nei posti più ingessati si ha la libertà di andare vestiti più o meno in modo informale. Guai a farlo negli altri giorni! Si manifesterebbe una sfida alle regole e di conseguenza un desiderio di rottura del codice di comportamento interno allo

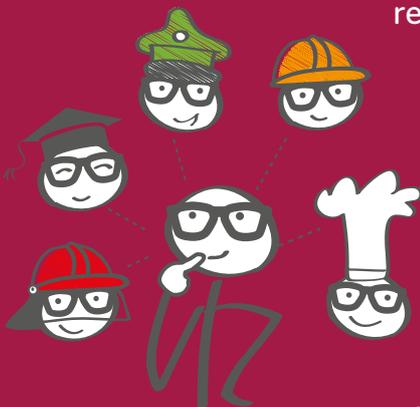
studio. Il dress code serve a comunicare l'appartenenza a un ambiente sociale o professionale.

Non andreste in udienza in zoccoli e bermuda, giusto? Così come non andreste in studio in minigonna inguinale e tacco 12 (qualcuna sì, a pensarci bene). Perché? Perché istintivamente sappiamo che non è opportuno, che daremmo messaggi sbagliati ai nostri interlocutori. Pensate anche a un colloquio di lavoro: forse il jeans strappato al ginocchio o la camicia aperta al terzo bottone con petto villosa in evidenza sarebbe meglio evitarli accuratamente.

La cosiddetta "vestemica" indica il valore comunicazionale dell'abbigliamento e degli ornamenti che nel loro insieme creano l'immagine di sé che ciascuno trasmette.

Teniamo presente che circa il 70-80% delle informazioni che riceviamo dall'altro passano dalla vista, un 10% dall'udito e il

resto da altri canali cinestesici. In altre parole, la vista ha il predominio nella comunicazione, quantomeno in una fase iniziale.



Noi esseri umani siamo "animali" non lo dimentichiamo, quindi ci guardiamo, ci annusiamo, ci gustiamo, ci tocchiamo. La parte che passa dall'aspetto cognitivo, quindi il ragionamento, è davvero minima. Se ci atteniamo agli studi di Albert Mehrabian degli anni '60, circa il 93% delle

informazioni passano dal canale paraverbale (come parliamo) e da quello extraverbale (il linguaggio del corpo). Pensate che ci sono studi che hanno dimostrato che i presidenti americani quando hanno intenzioni bellicose indossano la cravatta con colore tendente al rosso, invece del classico blu ufficiale più rassicurante.

Ghandi vestiva come il suo popolo, filandosi lui stesso i vestiti. "Io sono uno di voi", questo era il messaggio. Secondo voi il dress code di mister Apple, Steve Jobs (dolcevita nero, jeans e scarpe da ginnastica) era casuale? Oppure la felpa con il cappuccio

spesso sfoggiata dal papà di Facebook, Mark Zuckerberg? Direi proprio di no.

E Renzi, nella sua fase da rottamatore, lo ricordate? Maniche di camicia tirate su, niente giacca, niente simboli o colori di partito. E la volta che è andato ospite da Maria De Filippi ad Amici vestendo il "chiodo", il giubbotto di pelle tipico dei ventenni degli anni che furono?

Nessun caso, niente di improvvisato. Tutto studiato (bene o male, ne possiamo discutere), ma intenzionale e mirato alla trasmissione di un messaggio preciso al pubblico.

Il vestito parla di noi, quindi comunica lo status symbol, l'appartenenza, lo stile di vita che conduciamo (o che vogliamo far credere di condurre), spesso anche i valori in cui crediamo.

Non dico che comunica il vero, ma che comunica. Poi dietro l'immagine costruita possiamo trovare altro, grazie a una conoscenza più approfondita e allora, a seconda dei casi, arriva il momento della delusione o, al contrario, della meraviglia.

Torniamo alla politica e a un caso di poco più di un anno fa, dove l'ex ministro delle Finanze greco Yanis Varoufakis ha occupato le cronache sia per il pugno di ferro tenuto con l'Europa, ma anche per il suo stile che è arrivato a vederlo presiedere la conferenza stampa post "vittoria" del referendum in t-shirt. Cosa mai vista per un ministro.

E scartabellando nelle foto di archivio si trovano (anche di pochi giorni prima) altrettante immagini del suo look alternativo creandone uno stile che poi il web ha rielaborato sul modello del miglior Sylvester Stallone dei nostri giorni, muscoloso, determinato e dannatamente carismatico.

I titoli sui quotidiani si sono alternati tra "il ministro in t-shirt", a "il ministro senza cravatta", "il ministro col futuro da attore" e potremmo continuare. Siete ancora convinti che l'abito non faccia il monaco?



AVVOCATO, LEI DI CHE COLORE È?



GIALLO. Tipico delle forti personalità, di chi sta bene con se stesso, è felice, vuole crescere continuamente è aperto al cambiamento. Aperto al dialogo, chi indossa il giallo è disponibile al confronto perché sicuro di sé.



ARANCIONE. Accoglienza, rassicurazione, calore. Tipico di chi è in armonia, di chi ha equilibrio e saggezza. Vuole essere scoperto un po' alla volta e non attrarre subito l'attenzione. Chi indossa l'arancione è ottimista, positivo e solitamente di buon umore.



ROSSO. Richiamo al sangue, quindi allarme, eccitazione, forza. Tipico del competitivo, del passionale, dell'irascibile. Chi usa il rosso vuole attirare l'attenzione.



VERDE. Molta energia, tenacia, forza interiore. Tradizionalista e abitudinario, chi predilige il verde vuole affermare ciò che gli piace, piuttosto che cercare un cambiamento.



BLU. Tipico colore del diritto. Manifesta certezza, tranquillità, solidità, calma, affidabilità.



NERO. È il colore delle persone di potere. Carismatiche, ma anche fragili. Spesso rigide, intolleranti, con forti aspettative che intimoriscono gli interlocutori con la severità dei propri atteggiamenti.



BIANCO. Eleganza, trasparenza, pulizia. È un colore che va saputo portare, non è per tutti. Il colore dello stile per eccellenza, portatore di gioia e di leggerezza.



GRIGIO. È il colore neutro. Prediletto da chi vuole andare sul sicuro, non si vuole esporre o prendere posizione, in ogni caso non vuole attirare l'attenzione. Elegante come colore, ma privo di personalità. Per molti è una barriera, per altri una divisa.

*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
[@MarAlbCat](#)

Pont de Ferr
Ripa di Porta Ticinese, 55
tel. +39.02.89406277
www.pontdeferr.it

di
nicola
di molfetta



131

Una certezza chiamata **PONT DE FERR**

Il giorno? Lo potete scegliere senza vincoli. Perché il Pont de Ferr, storica osteria affacciata sul Naviglio Grande a Milano, è uno dei pochi indirizzi sempre aperti della città. Quanto al menù, invece, ci sono quattro percorsi

che raccontano bene il nuovo corso del

ristorante che **Maida Mercuri**, circa un anno fa, ha affidato alle esperte mani dello chef **Vittorio Fusari**.

Il tratto caratteristico della cucina del "Ponte", come lo chiamano gli avventori più affezionati, è l'eclettismo legato a materie prime di primissima qualità. Il plus è sicuramente rappresentato da un ambiente caldo e informale che consente di godere un

pranzo o una cena per gran gourmet in totale rilassatezza.

Tra i piatti che più ci sono piaciuti nel corso della nostra ultima visita, il Mare in insalata, i ravioli di brodetto con crostacei e il "pescato" del giorno. Ma come da tradizione, la cucina si produce anche in grandi portate a base di carne,

come l'intramontabile foie-gras al torcione e il piccione con germogli di lenticchie e crema alla senape.

Quanto ai prezzi, si spendono tra i 70 e i 90 euro a testa, bere incluso, a meno che non si scelga una bottiglia particolarmente importante. A pranzo, però, dal lunedì al sabato, si esce felici e sazi con un menù lunch da 20 euro (bevande a parte) per due portate. 🍷



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Accinni Cartolano e Associati, BonelliErede, CBA, Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher, Dentons, La Scala Studio Legale, Masotti & Berger e Russo De Rosa Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 21/22 tra praticanti e praticanti abilitati, avvocati, junior e senior assistant, junior e senior associate, dottori in giurisprudenza, phone collector junior e collaboratori.

Le practice di competenza comprendono: contenzioso civile e societario, banca e finanza, tax, corporate m&a, pe, capital markets, restructuring, due diligence, diritto tributario, contabilità e recupero crediti telefonico.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante.

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricercano candidati laureati a pieni voti, con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Aree di attività: societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Riferimenti.

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

ALLEN & OVERY

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Junior associate.

Area di attività.

Icm.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

The international team of ICM (International Capital Markets) is looking for a bright ambitious Junior Lawyer with experience on Regulatory matters to join the Rome office. The Regulatory practice is strategic for the Italian practice as well as for the Firm globally. The resource could also contribute on the regulatory side of the firm's real estate funds related work. The ideal candidate must have:

- excellent academic results (starting from 107/110)
- excellent knowledge of the English language (both written and oral)
- solid experience on the set up and management of Italian funds
- solid expertise on MiFID and general banking regulation
- knowledge relating the distribution of financial products, including PRIIPs
- some expertise on capital requirements (CRDIV/Solvency II)
- The successful candidate must also:
- have outstanding analytical and organisational skills
- be a self motivated and flexible team player

Riferimenti.

giulia.rossetti@allenovery.com.

BONELLIEREDE

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Avvocato (0-3 anni post abilitazione).

Area di attività.

Banca e Finanza.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

BonelliErede ricerca un professionista da inserire presso la sede di Milano nel dipartimento di Diritto bancario e finanziario, per seguire operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed

esperienza nel settore.

Riferimenti.

Inviare le candidature a careers@belex.com.

CBA

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Junior e senior assistant.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

5.

Breve descrizione.

CBA Studio Legale e Tributario cerca professionisti abilitati con i seguenti requisiti: Laurea Specialistica con votazione di almeno 100/110, conoscenza della lingua inglese, esperienza pluriennale nella consulenza tributaria (da tre a cinque anni) svolta presso primari studi tributari e avente ad oggetto la consulenza fiscale a società industriali e/o finanziarie in materia di imposte dirette e indirette, la redazione di atti e pareri in materia fiscale, la partecipazione a operazioni di due diligence e di strutturazione di operazioni straordinarie.

Riferimenti.

Per sottoporre la propria candidatura è necessario inviare una email all'indirizzo curriculum@cbalex.com specificando nell'oggetto della mail la dicitura "CURRICULUM LG" allegando curriculum vitae.

**DELFINO E ASSOCIATI WILLKIE
FARR & GALLAGHER LLP****Sede.**

Milano e Roma.

Posizione aperta 1.

Associate 6-8 anni di esperienza in studi legali (preferibilmente internazionali).

Area di attività.

Corporate, m&a, pe, capital markets.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Studio Legale Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher (Milan and Rome offices) considers candidates for positions as 6-8 PQE corporate associates who have completed their legal studies in Italy and are admitted to practice law in Italy as Avvocati. We seek lawyers who are dynamic, hard-working, committed to excellence, dedicated and able to deliver work of the highest quality and caliber. We believe that strong academic achievements in legal studies are essential (i.e., those who have graduated with the highest marks 110/110 or equivalent).

Many of our attorneys hold an LL.M. from U.S. or British law schools.

Occasionally, the Milan office also hires lawyers who have completed their formal legal training in other countries, such as Germany, England or the United States. Fluency in English is required and fluency in another foreign language will be considered as a plus. We offer a stimulating working environment and

a remuneration in line with comparable positions in the market.

Riferimenti.

For more information about us, please visit www.willkie.com. If you are interested in applying for the above positions, please submit your CV and a motivation letter to recruitment@delfinowillkie.com.

Sede.

Milano e Roma.

Posizione aperta 2.

Associate 3-5 anni di esperienza in studi legali (preferibilmente internazionali).

Area di attività.

Restructuring.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio Legale Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP's (Milan and Rome offices) considers candidates for positions as 3-5 PQE associates in the Business Reorganization and Restructuring Department who have completed their legal studies in Italy and are admitted to practice law in Italy as Avvocati. We seek lawyers who are dynamic, hard-working, committed to excellence, dedicated and able to deliver work of the highest quality and caliber. We believe that strong academic achievements in legal studies are essential (i.e., those who have graduated with the highest marks 110/110 or equivalent).

Many of our attorneys hold an LL.M. from U.S. or British law schools.

Occasionally, the Milan office also hires lawyers who have completed their formal legal training in other countries, such as Germany, England or the United States. Fluency in English is required and fluency in another foreign language will be considered as a plus. We offer a stimulating working environment and a remuneration in line with comparable positions in the market.

Riferimenti.

For more information about us, please visit www.willkie.com. If you are interested in applying for the above positions, please submit your CV and a motivation letter to recruitment@delfinowillkie.com.

DENTONS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocato 3-5 anni di esperienza.

Area di attività.

Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Avvocato 3-5 anni di esperienza.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

Riferimenti.

Via Sant'Orsola, 3 – 20123 Milano
recruitment.milano@dentons.com.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Milano, Firenze, Vicenza e Ancona.

Posizione aperta 1.

Un avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza.

Area di attività.

Due diligence su npl.

Numero di professionisti richiesti.

2/3.

Breve descrizione.

Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la

conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es. EPC e LAWEB), e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari.

Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti.

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

recruitment@lascalaw.com,

citando come riferimento "Collaboratore team Non performing loans".

Sede.

Milano

Posizione aperta 2.

Junior associate per team corporate.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato da inserire nel team "Corporate". È richiesta esperienza in materia di contrattualistica commerciale, consulenza alle imprese, operazioni straordinarie e contenzioso societario. È necessaria una conoscenza fluente della lingua inglese, e costituisce titolo preferenziale la buona conoscenza di una seconda lingua, che sia tedesco, spagnolo o francese. Sono inoltre richieste massima serietà e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti.

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

recruitment@lascalaw.com,

citando come riferimento

"Collaboratore – team corporate".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Phone collector junior.

Area di attività.

Recupero crediti telefonico.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca per il proprio dipartimento di Legal Recovery un collaboratore da inserire nel team "Collection".

La risorsa si occuperà della gestione del recupero crediti telefonico in inbound e outbound di grandi gruppi bancari/finanziari. In particolare, gestirà trattative per piani di rientro e saldo e stralcio. Il candidato ideale è preferibilmente laureato in materie economico-giuridiche, ha maturato una breve esperienza in un ruolo analogo, e possiede eccellenti capacità comunicative, di ascolto, negoziazione e un forte orientamento al risultato.

Riferimenti. Se in possesso dei requisiti richiesti, si prega di inviare la propria candidatura all'indirizzo mail: selezione@Lascalaw.com, indicando come riferimento: Collection.

MASOTTI & BERGER

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Avvocato con 2 anni di esperienza.

Area di attività.

Corporate, commerciale societario, restructuring.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Ottimo inglese e votazioni massime o alte liceo e università.

Riferimenti.

Annalisa solinas

annalisa.solinas@masottiberger.com.

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Collaboratore.

Area di attività.

Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

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

Riferimenti.

L'e-mail di riferimento è info@rdra.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Collaboratore.

Area di attività.

Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

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

Riferimenti.

L'e-mail di riferimento è info@rdra.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Collaboratore.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

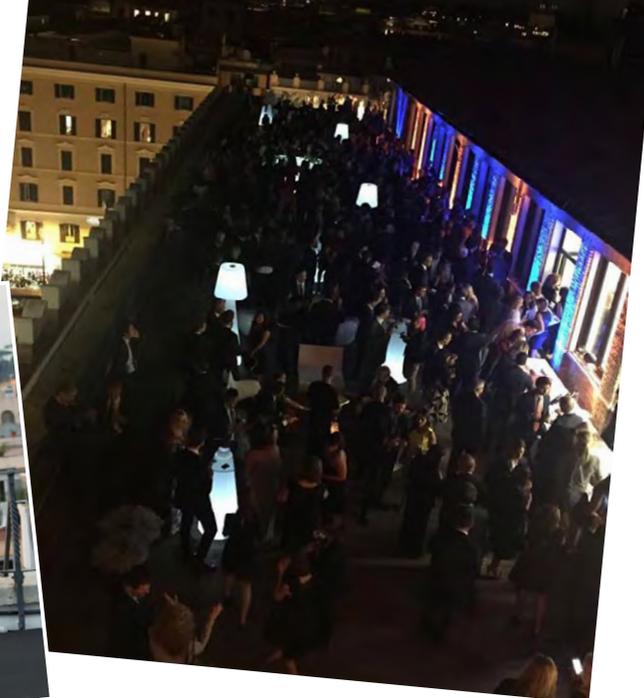
Collaboratore con 3/4 anni di esperienza in primari Studi Professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

Riferimenti.

L'e-mail di riferimento è info@rdra.it. 🍷



Federica de Sanctis, Giampiero Massolo e Andrea Montanino



CURTIS INAUGURA LA SEDE DI ROMA

Con una festa in terrazza con vista sulla città eterna, Curtis ha inaugurato i propri uffici di Piazza Venezia. L'evento ha visto la partecipazione di più di 450 invitati tra clienti e protagonisti della scena culturale e finanziaria della città.



John R. Phillips, Galileo Pozzoli e Joseph D. Pizzurro



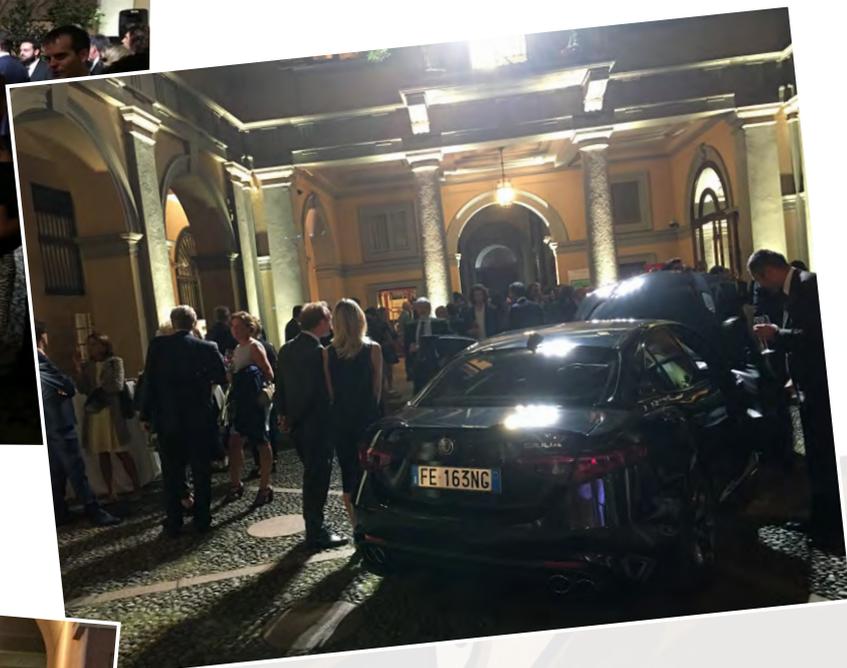
Davide Ferri



Pier Ferdinando Casini e Andrea Vianello



Cristina Bowerman



L'avvocato Raffaelli con i suoi ospiti

COCKTAIL PARTY DA RUCELLAI & RAFFAELLI

Ruccellai & Raffaelli ha riunito
nella sua sede esperti e autorità
del mondo ip, arrivati a Milano
per l'AIPPI World Congress 2016.





Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food

