



# LÀ DOVE OSANO I TALENTI

Collaboratori da tenere d'occhio e futuri leader: sono quasi 200 i giovani avvocati che si sono messi in luce nel corso dell'ultimo anno. Ecco di cosa si occupano e in quali studi sono attivi



**BASE MILANESE**  
per Bonifazi, Lovadina e Boschi



**SANTA MARIA:**  
«Ecco perché siamo una super boutique»



**GIULIANI:**  
«La finanza deve puntare sulle pmi»

L'advisory sostiene i bilanci delle banche e attira gli outsider



# 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 Carnelutti 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](mailto:giulia.citterio@ssq.com)



# ECCO COME “GIRA” da adesso il nostro **MAG**

**A**

Il ritorno dalle vacanze una sorpresa aspetta i lettori di *MAG*. Il quindicinale nutrito dai contenuti prodotti dalle redazioni di [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it), [financecommunity.it](http://financecommunity.it), [inhousecommunity.it](http://inhousecommunity.it)

e [foodcommunity.it](http://foodcommunity.it) cambia verso. Si evolve. Diventa verticale. Anzitutto in senso grafico, come starete già apprezzando, se state leggendo questo editoriale.



Prima ancora, però, l'evoluzione di cui siamo autori è quella della narrazione del mercato delle professioni. A cominciare da quella forense che oggi si declina in modo nuovo, si esercita sempre più in forma organizzata e con attitudine imprenditoriale.

Siamo, poi, la voce del mondo in house, ovvero dei professionisti interni alle aziende. A cominciare dai direttori affari legali, forse la figura più complessa e controversa,

che però sta vivendo una fase di grande sviluppo e diffusione diventando sempre più strategica per le dinamiche di ogni operatore economico.

Questo racconto arriva fino ai banchieri e ai private equity passando per gli advisor finanziari. Sono anch'essi parte essenziale di questo universo di supporto all'attività di business. E sono anch'essi alle prese con sfide fondamentali per il loro futuro. Una su tutte, il fintech.

Il passaggio dalla bottega

all'impresa non riguarda solo gli studi legali, ma anche i ristoranti, altra fucina di professionalità "alte", che ormai abbiamo cominciato a raccontare con un taglio economico e che rappresentano l'ultima frontiera del saper fare, made in Italy.

Ecco, i professionisti e le professioni sono il *fil rouge* che lega le nostre pagine e che rende *MAG* un compagno di viaggio indispensabile per chi fa business in Italia.

Uno strumento di conoscenza, riflessione, analisi, ma anche un supporto di aggiornamento su notizie, scenari

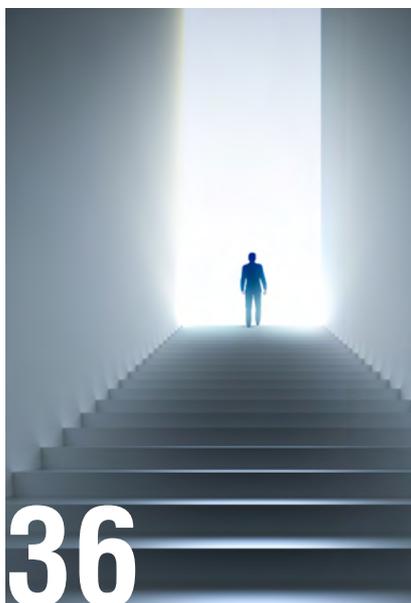
**I professionisti e le professioni sono il *fil rouge* che lega le nostre pagine e che rende *MAG* un compagno di viaggio indispensabile per chi fa business in Italia**

e tendenze che non possono sfuggire a chi è impegnato nella quotidiana lotta per la competitività e l'affermazione dell'eccellenza.

Si tratta di uno strumento libero e che ognuno può avere con sé in ogni momento grazie alla sua completa gratuità e alla sua dimensione digitale. Del resto, un giornale di settore (se così ancora ci possiamo definire) non può che essere efficiente oltre che efficace, specchio delle community che descrive. Sappiamo anche, però, che molti dei nostri lettori desidererebbero avere una copia cartacea di *MAG*, perché il piacere di sfogliare una rivista di qualità è ancora un'abitudine apprezzabile. Un lusso potremmo dire. E proprio perché tale, LC ha deciso di renderlo disponibile (in questo caso a pagamento) ai propri stakeholder ma su richiesta e con la copertina che preferiscono.

Anche in questo caso saremo autori di un processo di evoluzione se non addirittura di una vera e propria rivoluzione nel modo dell'editoria. Saremo il primo esempio di pubblicazione on demand che si sia mai avuto in Italia. Dimostrando, ci auguriamo, la forza e le potenzialità dell'informazione specialistica, nonché la sua capacità di essere all'avanguardia. 🍷

**Saremo autori di un processo di evoluzione se non addirittura di una vera e propria rivoluzione nel modo dell'editoria. Saremo il primo esempio di pubblicazione on demand che si sia mai avuto in Italia**



36

# LÀ DOVE OSANO I TALENTI

Collaboratori da tenere d'occhio e futuri leader: sono quasi 200 i giovani avvocati che si sono messi in luce nel corso dell'ultimo anno. Ecco di cosa si occupano e in quali studi sono attivi

21  
**IL BAROMETRO  
DEL MERCATO**  
Milan, fine di un'era:  
il Diavolo veste Cina

50  
**NON DIRE DEAL...**  
Tra effetto Brexit,  
elezioni e colpi  
di scena più di  
un'operazione fra  
quelle annunciate  
negli ultimi 12 mesi  
ha tremato tra luglio  
e agosto

10| **AGORÀ**  
Gattai prende Campari  
Bernacchi per il dipartimento  
di finanza strutturata

70| **Follow the money**  
Quella macchina da soldi  
chiamata nostalgia



28

Nuove insegne  
**Base  
milanese  
per Bonifazi,  
Lovadina  
e Boschi**



**Santa Maria:**  
«ecco perché  
siamo una super  
boutique»



**Dla piper, il  
lit&reg ora vale  
il 23% dei ricavi**



**Kopjra,  
il business  
nasce in house**



**Giuliani: «la finanza  
deve puntare sulle pmi»**

Parla il numero uno di Azimut e a *MAG*  
dice: «Bisogna seguire la crescita».

**82 |** **Diverso sarà lei**  
La fertilità non è  
un bene comune



**Tendenze**

**L'advisory sostiene i bilanci  
delle banche e attira gli outsider**

**84 |** **Riflessioni**  
Il caso Apple: il settore  
high tech è sotto tiro?



## Morelli, il globetrotter dell'alta cucina

Lo chef ha aperto la trattoria trombetta a milano investendo 700mila euro

**88** | **FOOD&BUSINESS**  
Sprechi alimentari:  
l'Italia s'è desta, ora tocca a noi

**94** | **LA SCELTA ETICA**  
Fratelli Carli, la sostenibile  
declinazione di un'azienda

**104** | **L'INTERVENTO**  
Un buon ctp?  
Fondamentale fare squadra

**107** | **ISTRUZIONI PER L'USO**  
Sette cose da fare per ripartire  
dopo la pausa estiva

**112** | **Le tavole della legge**  
Un mercato  
per tutti i gusti

**113** | **AAA CERCASI**  
5 posizioni aperte  
segnalate da 2 studi legali



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

[nicola.dimolfetta@legalcommunity.it](mailto:nicola.dimolfetta@legalcommunity.it)

con la collaborazione di

[laura.morelli@financecommunity.it](mailto:laura.morelli@financecommunity.it)

[silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it](mailto:silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it)

[gabriele.perrone@foodcommunity.it](mailto:gabriele.perrone@foodcommunity.it)

Centro Ricerche

[vincenzo.rozzo@legalcommunity.it](mailto:vincenzo.rozzo@legalcommunity.it)

Grafica e impaginazione:

[grafica@legalcommunity.it](mailto:grafica@legalcommunity.it)

Hicham R. Haidar Diab · [www.kreita.com](http://www.kreita.com)

Legalcommunity S.r.l.

Via Morimondo, 26 · 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

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

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

Amministratore unico

[aldo.scaringella@legalcommunity.it](mailto:aldo.scaringella@legalcommunity.it)

General manager

[stefania.bonfanti@legalcommunity.it](mailto:stefania.bonfanti@legalcommunity.it)

Eventi, Comunicazione e Sponsorizzazioni

[eventi@lcpublishinggroup.it](mailto:eventi@lcpublishinggroup.it)

Amministrazione

[amministrazione@lcpublishinggroup.it](mailto:amministrazione@lcpublishinggroup.it)

Per informazioni e pubblicità

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

Hanno collaborato

samantha pietrovito,

mario alberto catarozzo,

ernesto caso, vanina stagno piantanida



# IL MAGAZINE DA PORTARE SEMPRE CON TE



**Cerca legalcommunity su**



**e seguici su**











operatore specializzato nel factoring e nel leasing, **Teresio Testa** è il nuovo direttore generale.

### Partnership

## SPÖGLER NOMINATA nuova socia di Galante



Lo studio legale Galante e Associati nomina come nuova socia **Luitgard Spögler** (foto), avvocat, entrata a far parte dello studio nel 2007 dopo

un'esperienza professionale maturata in Banca d'Italia, settore normativo dell'area vigilanza.

Spögler svolge la propria attività di assistenza e consulenza in favore di intermediari bancari e finanziari vigilati, coprendo, in particolare, tematiche di corporate governance, compliance, procedimenti autorizzativi e sanzionatori. Attualmente ricopre anche la carica di presidente di una banca quotata attiva nel settore del factoring e in una utility pubblica attiva nel settore energy.

### Scenari

## LE LAW FIRM? Secondo i general counsel sono bloccate nel passato

Se provate a chiedere a un general counsel cosa pensa della capacità dei suoi consulenti esterni di stare al passo con i tempi, la risposta potrebbe non essere positiva. Secondo i dati ricavati da [una ricerca di BTI Consulting Group](#) la maggior parte dei legal counsel pensa, infatti, che le law firm siano bloccate nel passato. Eppure qualche miglioramento rispetto al passato c'è stato. Secondo il 43,5% degli intervistati gli studi legali esterni hanno fatto progressi nel servizio ai clienti rispetto a sei anni fa quando la percentuale dei general counsel che riconosceva dei progressi era solo del 24,5%. Il miglioramento, nella maggior parte dei casi, consiste nella capacità dei consulenti esterni di adattarsi meglio alle esigenze del business e di capire che cosa i loro clienti vogliono davvero. Tra le novità più gradite dai general counsel l'utilizzo di tecnologie che facilitano il controllo continuo sulla



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE DOPO IL JOBS ACT

## Quale scenario per le imprese?



Giovedì 22 settembre 2016 . Ore 17,30

**Carnelutti Studio Legale Associato**

Via Principe Amedeo, 3 . Milano

### Intervengono

**Massimo Bottelli** *Direttore Settore Lavoro, Assolombarda*

**Enrico Cazzulani** *Segretario Generale, AIDP*

**Massimo Forbicini** *Direttore Risorse Umane, Vodafone*

**Vittorio Pirovano** *HR Director Europe, Dayco Europe*

**Giuseppe Bulgarini d'Elci** *Partner, Carnelutti Studio Legale Associato*

**Marco Sartori** *Senior Associate, Carnelutti Studio Legale Associato*

### Modera

**Nicola Di Molfetta** *Direttore, legalcommunity.it*



pratica e l'introduzione di una tariffazione alternativa rispetto a quella oraria.

## Banche

# ATLANTE II

## raccoglie 1,7 miliardi

---



Il Fondo Atlante II supera la dimensione minima degli impegni formali prevista dal regolamento per l'avvio dell'attività e raccoglie adesioni per un importo pari a 1,715 miliardi di euro.

Il primo closing è in programma per la fine di settembre 2016 e per quella data si prevedono impegni tra 2,5 e 3 miliardi.

Dopo il primo closing Quaestio Capital Management e il suo team guidato da **Alessandro Penati** (foto) proseguirà nell'attività di raccolta, che sarà rivolta sia a società italiane che estere con l'obiettivo di arrivare tra i 3 e i 3,5 miliardi.

Fino al 31 Luglio 2017, il termine ultimo per la sottoscrizione, potranno essere investite anche le eventuali risorse residue di Atlante. Atlante II è un Fondo alternativo mobiliare chiuso riservato a investitori

professionali e che, a differenza di Atlante, può investire unicamente in npl e strumenti collegati (come per esempio warrant) per ridurre il rischio in linea con i parametri in uso presso i maggiori investitori istituzionali del mondo.

Il Fondo investirà in tranches junior e mezzanine, emesse da veicoli costituiti per l'acquisto di portafogli di npl provenienti da più banche italiane, con un obiettivo di rendimento in linea con quello delle emissioni obbligazionarie con rating a singola B.

## Sotto la lente

# 5 SEGNALI

## che ti dicono che sei pronto a diventare un in house

---

Esistono dei segnali che dicono che si è pronti per fare "il grande passo" di lasciare la libera professione e passare alla carriera in house? Secondo **Erin Clarke** - managing director di Cadence Counsel e in precedenza regional manager of legal recruitment and development di K&L Gates - sì. Si tratta di piccoli e grandi indizi che gli esperti di recruitment sanno cogliere e che lei ha

raccolto in un post per i lettori di [Above the law](#).

1. **Sai individuare i potenziali problemi.** Se sei dotato di quell'innato sesto senso che ti fa sentire "puzza di bruciato" prima che qualcosa di negativo si verifichi, la professione in house è quella giusta per te. I giuristi d'impresa devono infatti essere in grado di individuare i problemi e le responsabilità legali prima che si verifichino. Solo in questo modo un dipartimento in house riesce a essere proattivo verso il business.
2. **Sei orientato alla crescita.** «Gli in house counsel sono spesso coinvolti nello sviluppo e la crescita delle organizzazioni che rappresentano. Essi sono ricercati per fornire soluzioni giuridiche innovative che si allineano con gli obiettivi di business delle organizzazioni, e diventare consulenti chiave per la leadership mentre si muovono attraverso le fasi di crescita e cambiamento», rivela Clarke.
3. **Hai ottime capacità relazionali.** «Una delle qualità più richieste quando si selezionano candidati per una posizione in house è l'intelligenza emotiva», spiega

l'esperta. Lavorare in azienda - e quindi anche con non legali - richiede infatti una serie di soft skills che sono spesso innate. «Inoltre - continua Clarke - più piccola è l'azienda, maggiore è la probabilità che chi ricopre il ruolo di general counsel abbia anche una posizione di leader e mentore».

4. **Sei finanziariamente flessibile.** Scegliere il lavoro in house non significa necessariamente guadagnare meno, tuttavia i compensi di chi lavora in azienda tendono a essere più vari rispetto a quelli degli studi legali. «Secondo una recente inchiesta di *Bloomberg* - ricorda la professionista - chi oggi svolge la professione in house ad alti livelli può comunque contare su una retribuzione uguale o maggiore a quella di un partner».
5. **Stai leggendo questo articolo.** «Significa che stai già riflettendo sulla cosa e tuttavia, prima di fare la tua scelta, devi tenere a mente alcune cose fondamentali del lavoro in house», avverte Clarke. Tra queste c'è, ad esempio, la predisposizione a interessarsi di tutto. Lavorare in azienda significa infatti venire coinvolti in tutti gli aspetti del business, compresi







A soccer ball is partially visible on the right side of the page, and the Chinese flag is draped across the top. The title 'MILAN, FINE DI UN'ERA: il Diavolo veste Cina' is prominently displayed in the center.

# MILAN, FINE DI UN'ERA: il Diavolo veste Cina

Gli studi Chiomenti e Gop nello storico passaggio del club rossonero da Fininvest alla cordata asiatica. Grimaldi con Enel nell'acquisizione di Metroweb. Pavia e Ansaldo e Linklaters nella cartolarizzazione di Iccrea da 1,4 miliardi

L'estate non ferma la corsa del mercato m&a che conquista il 27% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it*. Protagonista è la cessione dell'AC Milan a un gruppo

di imprenditori cinesi che ha visto coinvolti gli studi Chiomenti e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

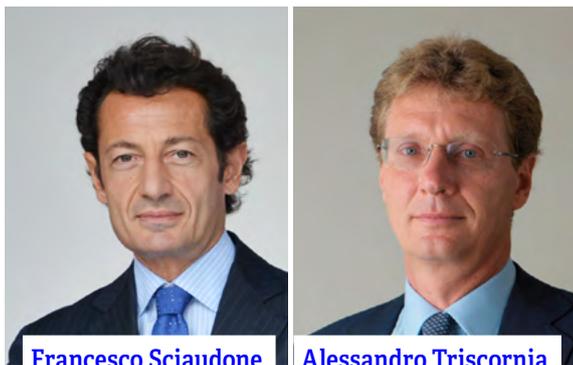
Stabile l'andamento del private equity (10%), mentre restano vivaci le practice di banking & finance (15%) e di capital markets (12%).

## Tutti gli advisor del deal Enel-Metroweb

Come anticipato da *legalcommunity.it*, Grimaldi ha affiancato Enel Open Fiber (Eof), società controllata al 100% da Enel, nell'acquisizione e nella successiva integrazione del gruppo Metroweb, proprietario della principale infrastruttura di rete in fibra ottica di Milano e della Lombardia, con gli attuali soci F2i Fondi italiani per le Infrastrutture sgr, Fsi Investimenti e Cdp Equity e Swisscom Italia, assistiti da Giliberti Triscornia, Lombardi Molinari Segni e Legance.

L'operazione prevede un aumento di capitale in Eof da 714 milioni di euro riservato a Enel e Cdp Equity, le cui risorse saranno impiegate per l'acquisizione da parte di Eof dell'intero capitale di Metroweb Italia.

Da fonti di stampa si apprende che l'enterprise value della società è di 814 milioni di euro, valore



Francesco Sciaudone

Alessandro Triscornia

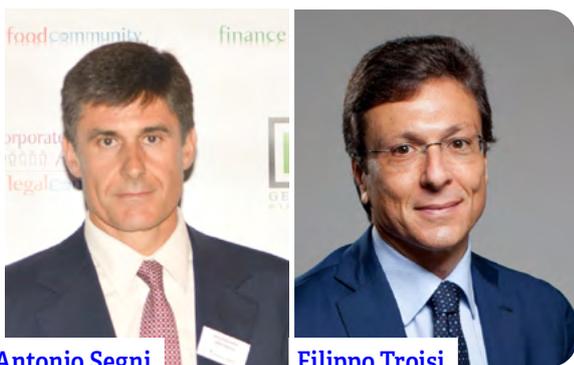
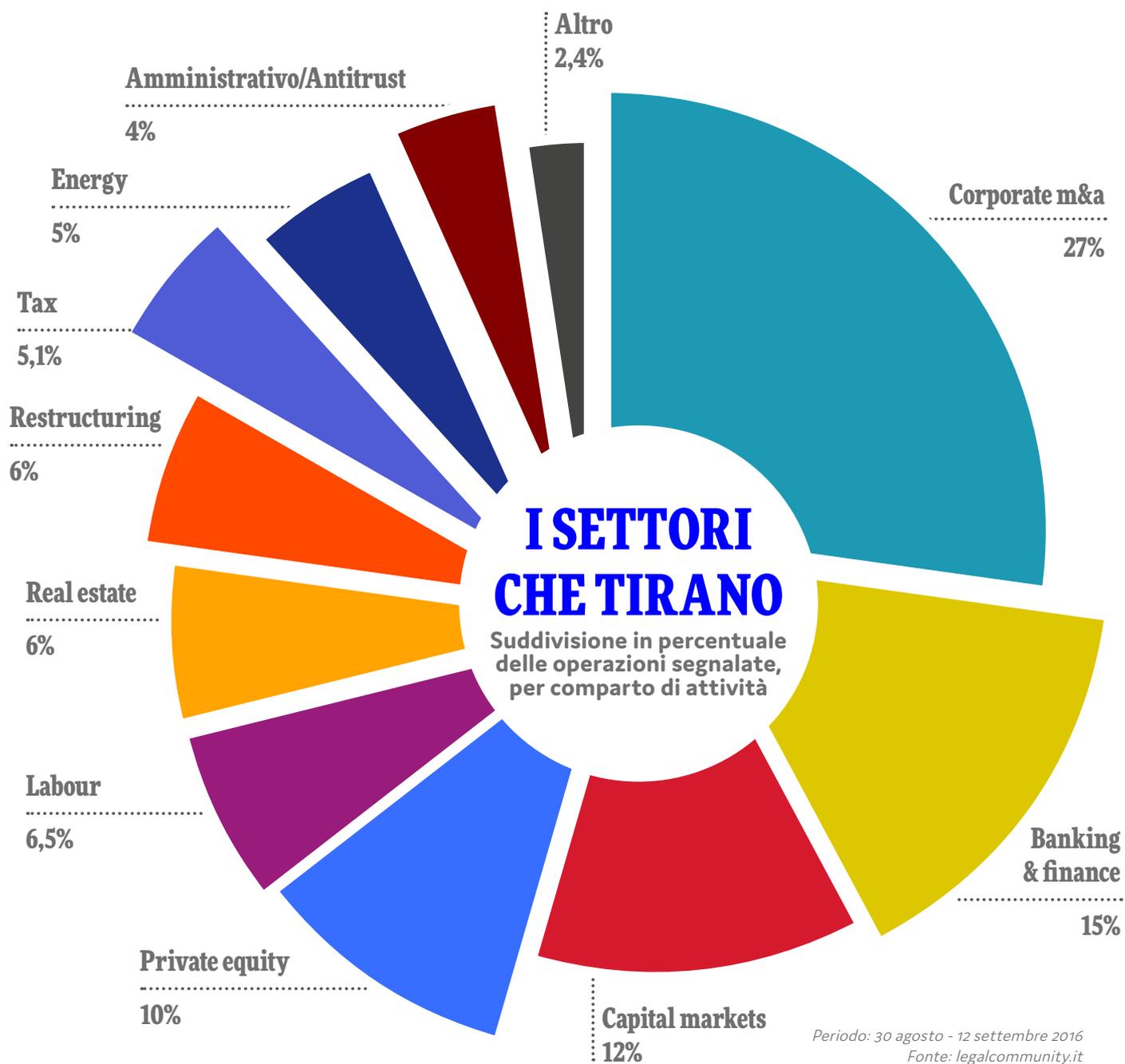


che tiene conto dell'acquisto da parte di Metroweb Italia di tutte le partecipazioni di minoranza nelle proprie controllate.

Enel Open Fiber è stata assistita da Grimaldi con gli avvocati **Francesco Sciaudone**, **Salvatore Grimaldi** e **Daniela Fioretti**, nonché dallo Studio Valli Mancuso & Associati con gli avvocati **Fabio Macaluso** e **Andrea Valli**.

F2i sgr e Metroweb Italia sono state assistite da Giliberti Triscornia, con un team guidato dai soci **Alessandro Triscornia** e **Riccardo Coda**, coadiuvati dai senior associate **Gianluca Grazioli** e **Emilio Bettaglio**.

Sul fronte Fsi Investimenti-Cdp Equity ha operato Lombardi Molinari Segni, con un team



Antonio Segni

Filippo Troisi

composto dai partner **Antonio Segni** e **Ruggero Gambarota** e dal senior associate **Luigi Lombari**. Swisscom è stata affiancata da Legance, con il partner **Filippo Troisi**, il senior counsel **Alberto Vaudano** e l'associate **Marino Ghidoni**.

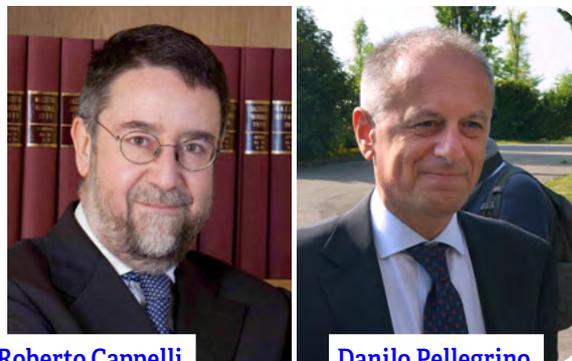
---

**La practice****Corporate m&a****Il deal****Acquisizione di Metroweb da parte di Enel****Gli studi****Grimaldi,  
Valli Mancuso & Associati,  
Giliberti Triscornia,  
Lombardi Molinari Segni,  
Legance****Gli avvocati****Francesco Sciaudone, Salvatore  
Grimaldi, Daniela Fioretti  
(Grimaldi);  
Fabio Macaluso, Andrea Valli  
(Valli Mancuso & Associati);  
Alessandro Triscornia, Riccardo  
Coda (Giliberti Triscornia);  
Antonio Segni, Ruggero  
Gambarota (Lombardi Molinari  
Segni);  
Filippo Troisi, Alberto Vaudano,  
Marino Ghidoni (Legance).****Il valore****814 milioni di euro**

---

**Chiomenti e Gop  
nella cessione  
del Milan ai cinesi**

Lo studio legale Chiomenti ha assistito Fininvest nella trattativa per la cessione dell'AC Milan a un gruppo di imprenditori cinesi,

**Roberto Cappelli****Danilo Pellegrino**

a loro volta assistiti dallo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop).

Per Chiomenti ha agito un team composto dai partner **Luca Fossati** e **Marco Nicolini** e dall'associate **Vincenzo Collura**.

Per Gop ha agito un team guidato dai partner **Roberto Cappelli** e **Andrea Aiello** coadiuvati dai managing associate **Andrea Gritti** e **Andrea Dardano** e dall'associate **Candice Yang**.

«Il presidente **Silvio Berlusconi** ha approvato il contratto preliminare firmato dall'amministratore delegato di Fininvest, **Danilo Pellegrino**, e da **Han Li**, rappresentante di un gruppo di investitori cinesi, relativo alla compravendita dell'intera partecipazione - pari al 99,93% - detenuta dalla stessa Fininvest nell'AC Milan», si legge nel comunicato di Fininvest. «Gli investitori operano attraverso la management company



sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# LE NUOVE GARANZIE DEI FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE

dal pegno non possessorio  
al trasferimento condizionato  
degli immobili

Giovedì 13 ottobre 2016 • Ore 18,00

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



Sino-Europe Sports Investment Management Changxing. Della compagine fanno parte fra gli altri Haixia Capital, fondo di Stato cinese per lo Sviluppo e gli Investimenti, e **Yonghong Li**, chairman della management company. Assieme ad Haixia Capital e a Yonghong Li, acquisiranno quote dell'AC Milan altri investitori, alcuni dei quali a controllo statale. Il contratto, vincolante fra le parti, verrà perfezionato entro la fine del 2016, una volta ottenute le autorizzazioni previste in questi casi dalle autorità italiane e cinesi». La valutazione dell'AC Milan, in base all'intesa, risulta di 740 milioni di euro complessivi e tiene conto di una situazione debitoria stimata in circa 220 milioni. Nella trattativa gli investitori cinesi si sono avvalsi come advisor per la parte finanziaria di Rothschild & Co. mentre Fininvest di Lazard e Bnp Paribas.

---

#### La practice

### Corporate m&a

#### Il deal

**Cessione di AC Milan a Sino-Europe Sports Investment Management Changxing**

#### Gli studi

**Chiomenti, Gop**

#### Gli avvocati

**Luca Fossati, Marco Nicolini, Vincenzo Collura (Chiomenti); Roberto Cappelli, Andrea Aiello, Andrea Gritti, Andrea Dardano, Candice Yang (Gop).**

#### Il valore

**740 milioni di euro**

---

### **Pavia e Ansaldo e Linklaters nella cartolarizzazione di Iccrea da 1,4 miliardi**

Lo studio legale Pavia e Ansaldo ha assistito il Gruppo bancario Iccrea in una cartolarizzazione da 1,4 miliardi di euro.

L'operazione, che ha visto Iccrea Banca agire in qualità di sole arranger, ha come sottostante crediti in bonis legati a contratti di leasing finanziario originati da Iccrea Bancalmpresa e ha portato all'emissione di cinque tranches di titoli ABS, di cui le prime due (A1 e A2) con ranking senior. La Classe A1, del valore di 202 milioni,

è stata sottoscritta da Iccrea BancaImpresa e sarà utilizzata come collateral in operazioni di rifinanziamento. I titoli di classe A2, del valore di 480 milioni di euro, sono stati invece sottoscritti dalla Banca europea per gli investimenti (Bei).

La tranche mezzanine dell'operazione (classe B) ha un valore complessivo di 65 milioni di euro. I titoli sono stati inizialmente sottoscritti da Iccrea BancaImpresa e, nei prossimi giorni, 45 milioni di questa tranche saranno ceduti a KFW, investitore finale che beneficerà della garanzia del Fondo europeo per gli investimenti (Fei).

I titoli delle classi A e B sono stati quotati alla Borsa di Dublino e



Mario Di Giulio

Dario Longo

sono stati retati da Moody's e DBRS.

Il team di Pavia e Ansaldo è stato composto da **Mario Di Giulio**, **Caterina Luciani**, **Maria Rita Coviello Gallagher** e **Caterina Mancini**.

La Bei e il Fei sono stati assistiti da Linklaters con **Dario Longo**, **Elio Indelicato** e **Lorenzo Dal Canto**. 🌐

---

**La practice**

**Banking & finance**

**Il deal**

**Cartolarizzazione di Iccrea BancaImpresa**

**Gli studi**

**Pavia e Ansaldo, Linklaters**

**Gli avvocati**

**Mario Di Giulio, Caterina Luciani, Maria Rita Coviello Gallagher, Caterina Mancini (Pavia e Ansaldo); Dario Longo, Elio Indelicato, Lorenzo Dal Canto (Linklaters)**

**Il valore**

**1,4 miliardi di euro**

---





Francesco Bonifazi



Federico Lovadina



Emanuele Boschi

# BASE MILANESE per Bonifazi, Lovadina e Boschi

I soci dello studio BL di Firenze portano la loro boutique nel capoluogo lombardo che si conferma centro nevralgico delle dinamiche di business del Paese

**T**ra le tante sigle che affollano la piazza legale milanese ce n'è una che ha debuttato di recente e che merita un po' di attenzione.

Si tratta dello studio BL, boutique di consulenza legale e finanziaria.

Lo studio arriva da Firenze. E ha aperto la sua base operativa in via Fratelli Gabba, strada in cui alloggiano molte realtà protagoniste del mercato meneghino: da Grimaldi a Orsingher Ortu.

Ma chi sono i professionisti che hanno animato il progetto professionale riassunto in questa sigla?

La B e la L del brand fiorentino stanno per Bonifazi e Lovadina. Il primo cognome, ai più attenti alle vicende politiche del Paese, non suonerà nuovo. Si tratta proprio di **Francesco Bonifazi**, deputato in quota Pd della corrente legislatura, tesoriere del partito guidato dal presidente del consiglio **Matteo Renzi** e autore della spending review che, nel 2014, con l'ausilio dei legali di Dla Piper, ha cercato di rimettere in sesto i conti dell'organizzazione.

Nello studio fondato nel 2008 a Firenze, però, l'avvocato Bonifazi svolge attività di consulenza e di contenzioso nel diritto tributario con esperienze anche nel settore contrattualistico e in quello fallimentare.

Circa un anno dopo la fondazione dello

# 2016 savethebrand

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

GIOVEDÌ 03 NOVEMBRE • MILANO

## MAIN SPONSOR

BonelliErede

BSI

CASTALDI PARTNERS  
1996



STUDIO  
LEGALE E TRIBUTARIO



stufano gigantino  
cavallaro  
e associati  
studio legale e fiscale

## SPONSOR



LEASYS  
CARE, THEN CARE

CON LA PARTNERSHIP DI

ICM Advisors



studio, a Bonifazi si è unito **Federico Lovadina**. Anche lui avvocato ed esperto in materia di diritto tributario con importanti esperienze sia nella fase contenziosa che in quella stragiudiziale e di natura prettamente consulenziale.

Lovadina, inoltre, va ricordato anche per alcune cariche sociali ricoperte in aziende e associazioni: l'avvocato è membro del consiglio di amministrazione di Ferrovie dello Stato italiane, presidente di Agens (Agenzia confederale di trasporti e servizi) presso Confindustria nazionale e presidente di Toscana energia.

Nel suo percorso professionale, Lovadina ha lavorato anche nello studio Tombari & Associati, sempre di Firenze. Studio in cui, come molti sanno, ha lavorato anche l'attuale ministra delle Riforme, **Maria Elena Boschi**. E proprio il fratello della ministra, **Emanuele Boschi**, è terzo partner dello studio BL. A differenza degli altri due soci, Boschi è commercialista e revisore contabile e all'interno dello studio è responsabile del settore relativo alle operazioni di finanza d'impresa. Boschi presta consulenza ad aziende e istituzioni per riorganizzazioni societarie e

pianificazione strategica di operazioni finanziarie e immobiliari, con una expertise estesa al settore bancario.

Come si può intuire dalle aree di competenza dei suoi partner, lo studio BL si muove soprattutto nei settori del diritto tributario e della finanza d'impresa e ha come proprio target una clientela di tipo aziendale. Di recente, per esempio, ha seguito operazioni in ambito tributario quali l'istruzione e la gestione della procedura di ruling relativa all'adesione al regime del Patent box (tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali) per conto della società Kedrion e, in ambito finanza di impresa, la nascita del nuovo Consorzio integra insieme a un pool di altri studi.

Quanto alla decisione di aprire una base operativa a Milano, la mossa strategica si inserisce in un trend che negli ultimi mesi ha portato molte realtà del "territorio" a rafforzare la propria presenza nel capoluogo lombardo sempre più crocevia delle principali attività di business del Paese ([si veda il numero 57 di MAG](#)). Per il momento, quella milanese dovrebbe essere una base d'appoggio per la struttura. Ma non è detto che nei prossimi mesi i soci di BL non decidano di investire su nuove risorse da inserire in pianta stabile a Milano. 🏢

# SANTA MARIA: «Ecco perché siamo UNA SUPER BOUTIQUE»

Focus sulla gestione per i partner dello studio. Obiettivo? «Perseguire efficienza e attenzione ai costi». Fattori fondamentali per alimentare la crescita. Assieme all'incremento del business



«Essere una super boutique per noi vuole dire combinare alcune caratteristiche

degli studi italiani ad altre tipiche di quelli internazionali con i quali da tanti anni ci confrontiamo, attraverso collaborazioni e alleanze strategiche». Nella gestione degli studi legali è sempre più l'idea, ossia il concetto di fondo, il principio ispiratore, ciò che davvero conta e che davvero caratterizza l'organizzazione.

Poi, questa idea può essere declinata in decine di modi diversi. A seconda del tipo di mercato in cui uno studio si trova a operare. E in base alla storia che caratterizza ciascuna realtà.

Lo studio Santa Maria è uno studio di tradizione con 46

anni di presenza sulla scena dei servizi legali. Ma è anche uno studio dinamico. Aperto al cambiamento o se si preferisce all'evoluzione. Dal 2005 ha in piedi un'alleanza strategica con il colosso americano Greenberg Traurig. Nel 2009 è diventato studio associato.

E nel corso dell'ultimo anno ha aperto le porte a un nuovo socio, due of counsel e tre associate. Perché, come sottolineano i partner **Luigi** e **Mario Santa Maria**, essere una «super boutique significa anche disporre di una struttura dimensionata con equilibrio, con costante ricerca dell'efficienza e attenzione ai costi».

Dopo l'internazionalizzazione e la governance, è stata la gestione il tema caldo che la partnership ha dovuto affrontare nel processo di sviluppo della propria competitività.

L'ottimizzazione della gestione, sottolineano gli avvocati, è stata un passaggio fondamentale perché essa «si riflette positivamente nella relazione con i clienti».

## FEDELI ALLA LINEA

«Abbiamo una struttura snella, il che favorisce la collaborazione interna e l'interazione tra i dipartimenti», spiega il partner **Edoardo Gambaro**. «I numeri dello studio consentono di tenere i professionisti adeguatamente impegnati». Ma soprattutto fanno sì che gli avvocati che lavorano in questa squadra crescano e si formino con competenze trasversali.



Luigi Santa Maria



Mario Santa Maria

La settorializzazione dell'offerta e delle competenze non appartiene alla storia di questa realtà. «Non abbiamo dipartimenti "impermeabili". Anzi, potremmo considerare lo studio un "unico grande team" dedicato alle



# 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

tematiche correlate alla materia societaria» e che vanno dalle operazioni straordinarie al private equity, dalla consulenza societaria alla corporate governance, fino al contenzioso e al diritto Ue e della concorrenza. «Queste caratteristiche», prosegue Gambaro, «ci hanno permesso di sviluppare alcune "nicchie", tradizionalmente a cavallo tra dipartimenti diversi, come il contenzioso societario, il diritto processuale Ue, l'attività di m&a in settori strategici che richiedono competenze più sofisticate». Inoltre, per migliorare ulteriormente l'organizzazione interna, ricorda Luigi Santa Maria, «abbiamo recentemente promosso un programma

di crescita, strutturato in sette livelli, che coinvolge in modo trasparente tutti i professionisti, dai giovani ai senior, e prevede nel corso dell'anno momenti di confronto e valutazione».

## LA CRESCITA

Tra il 2015 e il 2016 lo studio ha seguito operazioni per oltre 5 miliardi di euro complessivi con un particolare focus sul fronte del private equity. Ma non solo. Grande impulso all'attività



Pietro Caliceti

della struttura è arrivato dal contenzioso e anche dal diritto della concorrenza dove lo studio ha sviluppato, afferma Gambaro, «una particolare expertise nell'ambito degli aiuti di Stato, tema divenuto molto attuale specie con riguardo alle misure di sostegno in ambito bancario e dei trasporti aerei e marittimi».

La crescita sul piano del business ha consentito anche di alimentare quella

## LO STUDIO IN CIFRE

40

Numero totale  
professionisti

8

Numero totale  
equity partner

4

Numero totale  
partner

## LO STUDIO IN CIFRE

16

Numero totale  
associate

6

Numero totale  
counsel /of counsel

6

Numero totale  
trainee

sul fronte dell'organico. Non è un caso, dunque, che lo studio Santa Maria abbia recentemente aperto le porte a **Pietro Caliceti** arrivato come socio nel team di diritto societario. Un ingresso di peso considerata la lunga esperienza dell'avvocato-scrittore ([si veda il numero 50 di MAG](#)) recentemente entrato nel cda di Italcementi e che prima di arrivare in Santa Maria ha lavorato in Negri Clementi, Nctm e Ughi e Nunziante. In questi mesi lo studio ha rafforzato ulteriormente anche la sua capacità d'azione sul fronte contenzioso, con il rientro dell'of counsel **Alberto Tedoldi** e quella nel diritto immobiliare con l'ingresso, sempre come of counsel,

di **Federico Barbara**, ex Lombardi Molinari Segni, e successivamente co-fondatore del progetto 4Legal.

## LA CRESCITA

Quanto agli step futuri, da tempo gli osservatori del mercato si interrogano su quali possano essere gli sviluppi della partnership tra lo studio e gli americani di Greenberg Traurig. Sul punto, Luigi Santa Maria sottolinea che quella con gli americani è «una collaborazione aperta, attiva e intensa, che ha portato e porta vantaggi a entrambi». Un'alleanza che si conferma strategica e che lo studio sta sviluppando anche su nuovi fronti (il real estate per esempio). Ma di integrazione, per il momento, non si parla. 🌐

**Nel 2016 lo studio ha visto l'ingresso di un nuovo socio e due of counsel che hanno rafforzato i team corporate, litigation e real estate**

# LÀ DOVE OSANO I TALENTI



Collaboratori  
da tenere d'occhio  
e futuri leader:  
sono quasi 200  
i giovani avvocati  
che si sono messi  
in luce nel corso  
dell'ultimo anno.  
Ecco di cosa si  
occupano e in quali  
studi sono attivi



ono un asset fondamentale. I garanti della qualità dell'output di uno studio legale. I *miracle worker* che non solo lavorano "al pezzo" giorno dopo giorno ma in più di qualche caso cominciano anche a originare mandati. Largo ai giovani. Che diventano sempre più fondamentali per la competitività e il posizionamento delle law firm attive in Italia.

Essenziali sul piano operativo. Centrali su quello organizzativo visto che in tanti sono chiamati a svolgere funzioni manageriali, incaricati del delicato compito di far funzionare un team di lavoro su una specifica operazione o all'interno di una practice.

Anche quest'anno, MAG ha deciso di fare (utilizzando il database di [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it) ed elaborandolo con i dati emersi dall'ultima edizione di *Chambers Europe*) uno screening dei giovani talenti che si sono messi maggiormente in evidenza e quindi degli studi legali che, di fatto, hanno dato loro l'opportunità di rendersi visibili.

Su entrambi i fronti i riscontri dell'ultimo anno appaiono più che



Giulio Coraggio

positivi. Da un lato abbiamo registrato un forte incremento dei collaboratori da tenere d'occhio e dei professionisti in ascesa, individuando anche un gruppo di legali e fiscalisti che, per la particolare rilevanza dell'attività svolta e della visibilità ricevuta, abbiamo definito "futuri leader". Dall'altro abbiamo riscontrato un positivo incremento



Giampiero Succi

## AVVOCATI IN ASCESA 2016

Practice	Nome professionista	Studio legale	Futuri leader, In ascesa o Associate da seguire
Banking & finance	Rosella Antonucci	Legance	Futuri leader
	Gregorio Consoli	Chiomenti	
	Davide D'Affronto	Simmons & Simmons	
	Federico Fischer	Giliberti Pappalettera Triscornia	
	Carmine Oncia	Grimaldi	
	Marcello Bragliani	Latham & Watkins	In ascesa
	Francesco DIALTI	Watson Farley	
	Mara Fittipaldi	Lombardi Molinari Segni	
	Valerio Fontanesi	Shearman & Sterling	
	Paolo Garbolino	Gatti Pavesi Bianchi	
	Elio Indelicato	Linklaters	
	Marco Leonardi	Gattai Minoli Agostinelli	
	Carlo Lichino	Baker & McKenzie	
	Pietro Scarfone	Allen & Overy	
	Alessandro Sergio	Macchi di Cellere Gammegi	
	Chiara Anceschi	Freshfields	Associate da seguire
	Francesca Brilli	Legance	
	Andrea Cantarelli	Jones Day	
	Cristina Cavedon	Gitti and Partners	
	Anna Comanducci	BonelliErede	
Luigi Costa	Norton Rose		
Alessandro Elisio	Simmons & Simmons		
Benedetto La Russa	Chiomenti		
Alfonso Stanzione	BonelliErede		



il risultato totale di quest'anno rispetto a quello del 2015 ([si veda il numero 40 di MAG](#)) abbiamo un aumento del 79% dei giovani talenti censiti. Se si fa lo stesso confronto escludendo il gruppo dei futuri leader (categoria non presente nell'edizione precedente) l'incremento resta comunque consistente attestandosi al 38,2%. Le donne sono quasi



Mario Roli



Stefano Ambrosioni

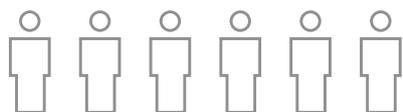
## AVVOCATI IN ASCESA 2016

Practice	Nome professionista	Studio legale	Futuri leader, In ascesa o Associate da seguire
Corporate m&a/ Private equity	Gerardo Gabrielli	Gattai Minoli Agostinelli	Futuri leader
	Vincenzo Giannantonio	Gitti and partners	
	Romina Guglielmetti	Starclax	
	Stefano Nanni Costa	Lombardi Molinari Segni	
	Luca Saraceni	Pedersoli	
	Fabrizio Scaparro	Giovannelli e Associati	
	Giampiero Succi	BonelliErede	
	Pietro Zanoni	Nctm	
	Stefano Ambrosioni	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	In ascesa
	Valentina Bassi	King & Wood Mallesons	
	Pietro Belloni	Linklaters	
	Riccardo Bovino	La Scala	
	Nicoletta Carapella	Grimaldi	
	Claudio Cerabolini	Clifford Chance	
	Alfredo D'Aniello	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	
	Alessandra Del Bianco	King & Wood Mallesons	
	Andrea De Pieri	Shearman & Sterling	
	Paolo Garbolino	Gatti Pavesi Bianchi	
	Fabrizio Iliceto	R&P Legal	
	Patrizia Liguti	Chiomenti	
	Attilio Mazzilli	Orrick	
	Andrea Messuti	LCA	
	Cataldo Piccarreta	Gattai Minoli Agostinelli	
Elena Pierini	Giliberti Pappalettera Tricornia		
Mario Roli	BonelliErede		
Dario Spinella	Simmons & Simmons		
Matteo Trapani	Nctm		
Enrico Valerio	Biscozzi Nobili		
Silvio Cavallo	Paul Hastings	Associate da seguire	

# VOTA IL TUO PREFERITO

II edizione

# inhousecommunity Awards



Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

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

stewart title

 Ius 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](mailto:eventi@lcpublishinggroup.it)



Gerardo Gabrielli



Stefano Nanni Costa

un terzo del totale e un quarto dei giovani professionisti indicati come futuri leader. Quanto agli studi legali, se nella rilevazione dello scorso anno notavamo che solo una su due tra le prime cento insegne attive nel nostro mercato era riuscita a mettere in luce almeno uno dei talenti in ascesa, quest'anno la percentuale supera il 70%. Di sicuro l'andamento

## AVVOCATI IN ASCESA 2016

Practice	Nome professionista	Studio legale	Futuri leader, In ascesa o Associate da seguire
Corporate m&a/ Private equity	Roberta Chicone	Grande Stevens	
	Lucia Corradi	Nctm	
	Aldo Cremona	Chiomenti	
	Andrea Mangini	Gattai Minoli Agostinelli	
	Nicola Marchioro	BonelliErede	
	Francesco Peruffo	K&L Gates	
	Danilo Surdi	Dla Piper	
	Giuseppe Toia	Gatti Pavesi Bianchi	
Contenzioso	Sara Biglieri	Dentons	Futuri leader
	Cecilia Carrara	Legance	
	Alfredo Craca	Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi	
	Stefano Modenesi	Dla Piper	
	Andrea Atteritano	Hogan Lovells	In ascesa
	Pasquale Cardelicchio	RCC	
	Giuseppe Curtò	Freshfields	
	Paolo Di Giovanni	BonelliErede	
	Sergio Di Nola	Cdra	
	Luca Masotti	Masotti & Berger	
	Micael Montinari	Portolano Cavallo	
	Michele Sabatini	Arblit	
	Lamberto Schiona	Jones Day	
	Sebastiano Zimmiti	Chiomenti	
	Loris Bovo	Linklaters	Associate da seguire
	Chiara Cimarelli	Dla Piper	
Nicola Menardo	Grande Stevens		
Riccardo Sgrò	Gattai Minoli Agostinelli		





Sara Biglieri



Giorgio Fraccastoro

proprio boom registrato nelle practice trainanti come il corporate m&a in cui lavora quasi il 20% dei profili individuati in questa analisi.

## DLA PIPER, BONELLIERE DE CHIOMENTI E LEGANCE SUL PODIO

Lo studio con il maggior numero di

## AVVOCATI IN ASCESA 2016

Practice	Nome professionista	Studio legale	Futuri leader, In ascesa o Associate da seguire
Energy	Matteo Falcione	Dentons	Futuri leader
	Pierpaolo Mastromarini	Watson Farley	
	Piero Viganò	Gitti and partners	
	Umberto Antonelli	Ashurst	In ascesa
	Simone Cadeddu	Bird & Bird	
	Michele Cicchetti	Pavia e Ansaldo	
	Daniela Fioretti	Grimaldi	
	Giuseppe La Rosa	Scoca	
	Tiziana Manenti	Watson Farley	
	Giulio Maroncelli	Dla Piper	
	Giovanni Scirocco	Legance	
	Arrigo Arrigoni	Gianni Origoni Grippo Cappelli	Associate da seguire
	Andrea Gentili	Orrick	
	Francesca Morra	Paul Hastings	
Insurance	Salvatore Iannitti	Norton Rose	In ascesa
	Mauro Carretta	Dla Piper	Associate da seguire
	Chiara Cimarelli	Dla Piper	
Ip/tmt	Paolo Bertoni	Chiomenti	Futuri leader
	Giulio Coraggio	Dla Piper	
	Laura Orlando	Simmons & Simmons	
	Ida Palombella	Withers	
	Fabrizio Sanna	Orsingher Ortu	
	Renato Bocca	Lombardi Molinari Segni	In ascesa
	Francesca Gaudino	Baker & McKenzie	
	Elena Martini	Martini Manna	
	Paolo Marzano	Legance	
	Massimiliano Masnada	Hogan Lovells	



inhousecommunity 





Federica Barbero



Francesco D'Amora

giovani professionisti segnalati è Dla Piper che conta 11 legali e un commercialista (12 in tutto). Tra questi possiamo mettere in evidenza **Stefano Modenesi**, responsabile del dipartimento di litigation & regulatory della law firm e **Giulio Coraggio**, socio attivo nel tmt, indicati come futuri leader (FI). Seguono a ruota BonelliErede e Chiomenti con 11

## AVVOCATI IN ASCESA 2016

Practice	Nome professionista	Studio legale	Futuri leader, In ascesa o Associate da seguire
Ip/tmt	Massimiliano Masnada	Hogan Lovells	
	Maria Francesca Quattrone	Dike Legal	
	Monica Riva	Clifford Chance	
	Sara Balice	Dla Piper	Associate da seguire
	Marco Bellezza	Portolano Cavallo	
	Alberto Contini	Mila Legal	
	Rocco Lanzavecchia	Simmons & Simmons	
	Andrea Mezzetti	Baker & McKenzie	
	Riccardo Perotti	Vanzetti	
Real estate	Francesco De Blasio	Dla Piper	Futuri leader
	Federico Vanetti	Dentons	
	Paolo Foppiani	Dla Piper	In ascesa
	Marco Mastrorosa	Legance	
	Francesca Tresoldi	Paul Hastings	
	Ivana Magistrelli	Grimaldi	Associate da seguire
	Giorgio Mariani	Simmons & Simmons	
Amministrativo	Tommaso Ferrario	Amtf	Futuri leader
	Giorgio Fraccastoro	Fraccastoro	
	Carlo Comandè	Cdra	In ascesa
	Filippo Pacciani	Legance	

professionisti a testa. Tra i legali di BonelliErede spiccano i FI **Giampiero Succi** nel corporate

m&a e **Francesco Anglani**, vero astro nascente dell'antitrust. Tra i professionisti di







# NON DIRE DEAL...

Tra effetto Brexit, elezioni e colpi di scena vari, più di un'operazione tra quelle annunciate negli ultimi 12 mesi ha tremato tra luglio e agosto. E qualcuna è stata pure costretta a ripartire dal "via"



L' estate 2016 potrebbe essere ricordata per la raffica di mega deal che hanno traballato se non sono addirittura saltati. Neanche a farlo apposta, infatti, sono diverse le operazioni che nel corso degli ultimi due mesi hanno rischiato di essere archiviate come un nulla di fatto o che sono proprio saltate facendo ripartire dal "via" i soggetti che ci avevano lavorato.



## VIVENDI CAMBIA IDEA SU PREMIUM

Probabilmente il caso più eclatante è quello del mancato passaggio di Mediaset Premium a Vivendi. L'operazione, annunciata lo scorso aprile, prevedeva lo scambio del 3,5% di partecipazioni tra Vivendi, assistita dallo studio legale Carnelutti



Vincent Bolloré

e Mediaset, affiancata da Chiomenti, che contestualmente avrebbe ceduto la propria pay tv al colosso francese guidato dal finanziere **Vincent Bolloré**. Sembrava tutto deciso quando, invece, il 26 luglio una nota stampa del Biscione ha fatto sapere che i francesi avevano cambiato idea: Vivendi si è detta disposta a rilevare solo il 20% di Premium e ad arrivare a detenere una quota del 15% di Mediaset nel giro di tre anni attraverso l'emissione di un prestito convertibile.

La marcia indietro di Vivendi ha messo a rischio l'esito di un deal che complessivamente aveva un valore di circa 900 milioni di euro. E ora, stando alle cronache finanziarie, rischia di produrre una lunga contesa in sede giudiziale.

Mediaset, infatti, non ci sta a incassare il ben servito e ha deciso di agire per le vie legali affidandosi allo studio

Mariconda. Vivendi, per difendersi dall'attacco del gruppo e della holding Fininvest che, secondo quanto riportato da *la Repubblica*, avrebbe depositato un atto di citazione per danni (570 milioni, la stima) contro il colosso d'Oltralpe, si sarebbe rivolta al cabinet Bonpein e a Cleary Gottlieb.

## EFFETTO BREXIT SU PIONEER

A contribuire a movimentare questa stagione di ripensamenti ci si è messa anche la Brexit. Dopo il voto dei cittadini del Regno Unito sull'uscita dall'Unione europea, più di un'operazione di m&a che sembrava destinata a tagliare il traguardo è stata messa a repentaglio.

Il caso più rilevante è stato quello della mancata aggregazione tra Pioneer Investments e Santander Asset Management. Ad annunciare il "nulla di fatto" relativo a questo mega deal da 2,75 miliardi di euro, a cui avevano lavorato Linklaters e Cleary Gottlieb, è stata UniCredit che lo scorso 27 luglio, in una nota, ha fatto sapere di non essere riuscita a completare la transazione per la mancata individuazione di soluzioni che soddisfacessero tutti i requisiti regolamentari previsti dal deal. Così, le parti sarebbero arrivate di comune accordo alla decisione di fermare il processo di integrazione



che avrebbe dato vita a uno dei primi dieci operatori europei del risparmio gestito. Per UniCredit, dopo questa decisione, il dossier Pioneer torna ad aggiungersi all'elenco degli asset da mettere sul mercato assieme a Pekao e Fineco.

Anche il passaggio di Birra Peroni ad Ab Inbev ha subito uno scossone all'indomani del referendum britannico. L'operazione, a cui hanno lavorato (tra gli altri) gli studi Allen & Overy, Freshfields e Hogan Lovells, secondo indiscrezioni riportate dalla stampa finanziaria internazionale a fine luglio, sarebbe stata messa a rischio dall'effetto Brexit. Ma alla fine il deal è andato in porto e la cessione dell'azienda di origini italiane, e prima



# Siamo tornati a Londra



**CASTALDIPARTNERS**  
1996



**BUCKLES**  
Solicitors

CASTALDIPARTNERS • MILANO • PARIS • LONDON

ancora il complessivo passaggio di SabMiller ad Ab Inbev, ha addirittura prodotto una parcella stellare da 260 milioni di dollari totali.

## RAGGI FERMA LE TORRI EUR

Sembra invece certo lo stop al progetto di joint venture tra Cassa depositi e prestiti e Telecom Italia che prevedeva la costruzione della nuova sede capitolina di Tim e la ristrutturazione di due torri nel quartiere Eur a Roma. Al deal, annunciato a luglio di un anno, fa avevano lavorato gli studi Gatti Pavesi Bianchi e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. A fermare il cammino di Alfiere (si chiama così il veicolo costituito per realizzare

l'intervento) è stato un provvedimento dell'amministrazione comunale guidata da **Virginia Raggi** che, lo scorso 29 luglio, ha revocato il permesso a costruire nell'area ex-Fintecna. E quindi ora sul progetto resta una grossa incognita.

## GOOD BANK, NO DEAL... PER ORA

Non si tratta di un vero e proprio stop. Tuttavia anche la vendita delle cosiddette quattro good bank, ovvero Cassa di Risparmio di Ferrara, Banca Etruria, Banca Marche e Cassa di Risparmio di Chieti, sembra andare per le lunghe.

Lo scorso 25 luglio, l'Autorità nazionale di risoluzione, che fa capo alla Banca d'Italia, aveva reso noto che erano



arrivate le offerte per l'acquisizione delle società risanate. La nota non specifica da parte di chi siano arrivate queste offerte. *Legalcommunity.it* aveva rivelato che i pretendenti, ossia i fondi Apollo e Lone Star, erano assistiti rispettivamente da un team dello studio legale Legance e da un pool legale composto da avvocati dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e avvocati di Cleary Gottlieb.

Al rientro dalle vacanze, però, *Reuters* ha diffuso indiscrezioni secondo cui la procedura per la cessione dei quattro istituti risanati, seguita sul piano legale da Chiomenti, sarebbe stata riaperta e le proposte, giunte a fine luglio, respinte.

## RCS: CAIRO, INVECE, NON SI FERMA

Altra operazione che ha rischiato di essere bloccata in corsa è stata quella con cui la Cairo Communications di **Urbano Cairo** ha conquistato il controllo di Rcs Media Group. Il 16 luglio, l'Opas dell'editore torinese, assistito da un team dello studio BonelliErede, ha avuto la meglio sull'offerta concorrente presentata da una cordata guidata da Investindustrial affiancata da Clifford Chance. I componenti di questa cordata, però, dopo aver incassato la sconfitta hanno deciso di chiedere alle autorità di



Urbano Cairo

vigilanza una verifica che confermasse il corretto svolgimento dell'intera procedura che ha consegnato le chiavi di via Rizzoli a Cairo. Ancora lavoro per gli avvocati, quindi. Un pool di legali formato dagli studi Clifford Chance, GOP e Simmons & Simmons e dai penalisti Zanchetti e De Luca si è attivato presentando esposti in Consob e alla procura di Milano. Nel frattempo la quota del gruppo editoriale (che pubblica, tra gli altri, *Il Corriere della Sera* e *La Gazzetta dello Sport*) detenuta da Cairo è arrivata a circa il 60% e il titolo ha recuperato i livelli del 2015. E all'assemblea convocata per il prossimo 26 settembre il consiglio di amministrazione verrà rinnovato in "chiave Cairo". 🌐



# DLA PIPER,

il Lit&Reg  
ora vale  
IL 23%  
DEI RICAVI

Lo studio evolve e registra il primato dell'area dedicata al contenzioso e al regolamentare. A guidarla c'è Stefano Modenesi che a *MAG* spiega perché questo modello funziona

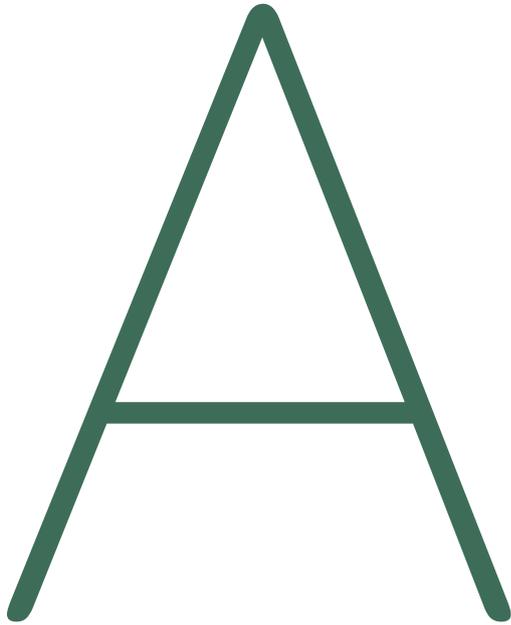


immagine e somiglianza dello studio a livello internazionale. Di Piper, in Italia, ha riunito sotto un unico cappello i professionisti che si occupano di contenzioso, arbitrati e settori regolamentati, dando vita a un dipartimento ad hoc, internamente indicato con l'acronimo Lit&Reg. L'operazione, avviata ormai da alcuni anni, ha portato risultati sorprendenti. Tanto che, per lo studio, questo dipartimento, che conta in tutto 58 professionisti, è diventato la struttura trainante del business con un fatturato che nel 2015 si è attestato a 16 milioni di euro (+11,5%), pari a circa il 25% del totale dei ricavi realizzati nella Penisola

dall'insegna angloamericana. Una cifra significativa dato che, se prendessimo questa squadra e la considerassimo come uno studio a sé, si piazzerebbe tra i primi 40 studi legali per fatturato attivi in Italia secondo i criteri della [\*Best50 di MAG\*](#).

Un dato rilevante che dà conto dell'evoluzione che l'offerta dello studio ha avuto negli anni. Da law firm caratterizzata anzitutto per il suo focus nel business del real estate, Di Piper oggi si distingue particolarmente anche per una forte capacità d'azione sui fronti ip/tmt, labour, energy e, per l'appunto, contenzioso.

A guidare il dipartimento è **Stefano Modenesi**, 45 anni, che a *MAG* illustra le caratteristiche principali della squadra. «Siamo un gruppo molto variegato, la cui attività spazia dal contenzioso tradizionale in ambito civile a quello penale, amministrativo e arbitrale». Un'area che è cresciuta molto di recente è quella del penale: «Tra Milano e Roma, oggi, abbiamo undici penalisti. Solo cinque anni fa era quasi impensabile che una law firm internazionale potesse occuparsi di penale ad alto livello e, soprattutto, ricavarci uno spazio in

## 58 | Il numero totale degli avvocati del dipartimento

questo mercato che era appannaggio quasi esclusivo di professori e studi "tradizionali"». Sono due i soci che si occupano di white collar crime in questa struttura: **Raffaella Quintana**, basata a Roma, e **Antonio Carino** entrato nella partnership lo scorso aprile in occasione dell'annuale tornata di promozioni. Al team, inoltre, nei mesi scorsi si è aggiunto, in qualità di of counsel, anche **Antonio Martino**,



Stefano Modenesi

## 23 | La percentuale dei ricavi italiani generata dal dipartimento

già capo dell'ufficio centrale per il contrasto agli illeciti internazionali dell'Agenzia delle entrate e comandante della polizia giudiziaria della procura della Repubblica di Milano.

Il dipartimento di litigation & regulatory di Dla Piper è organizzato per "linee di prodotto" (dette workstream). «Sotto l'ombrello del litigation abbiamo il penale, la specialist litigation (contenzioso civile, ndr) - ulteriormente consolidata con l'arrivo di un nuovo socio a Roma, **Alessandro Lanzi** - l'insurance che viene seguito, sia sul fronte contenzioso che su quello regolamentare, da **Bruno Giuffrè**, **David Marino** e **Francesco Cerasi** - a loro si è aggiunta, nel corso dell'anno anche **Chiara Cimarelli**, entrata come legal director - e, poi, l'insolvency in cui opera **Alberto Angeloni**, anche lui diventato socio quest'anno». Sul fronte regolamentare, invece, nell'area antitrust e mercati regolamentati il neo arrivato **Domenico Gullo** ha affiancato **Alessandro Boso Caretta**,

13 | I soci

11 | I penalisti

15 | I milioni di fatturato

mentre sul fronte amministrativo ci sono **Giorgia Romitelli** e **Germana Cassar**, anche quest'ultima arrivata in squadra nel corso dell'ultimo anno. «Nel nostro dipartimento il turnover non è particolarmente elevato e questo rende ancora più significativi sia i lateral hire sia le promozioni che ci sono state, in quanto sono effettivamente lo specchio e il riflesso di una crescita», sottolinea Modenesi.

Restano fuori dall'area di competenza del dipartimento di lit&reg le attività contenziose in ambito tax, lpt e labour. «Anche se con il sector approach, che caratterizza ormai l'attività dello



Domenico Gullo



Germana Cassar

studio, lavoriamo molto con i colleghi di molte altre aree a cominciare dal corporate, oltreché con il finance e il real estate».

Organizzare la complessità (nel senso della varietà) del dipartimento è stata sicuramente la sfida maggiore che Modenesi ha dovuto affrontare. Il professionista, avendo gestito il settore sin dall'inizio, riesce bene nell'esercizio di allocazione degli incarichi e nella formazione delle squadre più adatte a gestire le diverse pratiche. «Questo modo di operare», conclude Modenesi, «funziona perché valorizza le competenze, fa crescere il business e crea spazi per la crescita interna e per l'arrivo di nuovi professionisti». 🍷



Raffaella Quintana



Bruno Giuffrè



Pietro Giuliani

# GIULIANI:

«La finanza deve  
**PUNTARE SULLE PMI**»

Parla il numero uno di Azimut e a *MAG* dice: «Bisogna seguire la crescita». «Il potenziale principale dell'Italia sono le piccole e medie imprese». La sua società intanto cresce a colpi di acquisizioni in tutto il mondo. Nel 2016 ha investito 26 milioni di euro dall'Australia alla Turchia

di laura morelli

I terreno non potrebbe essere più fertile di così. L'industria del risparmio gestito, nonostante il calo dei margini in questi primi sei mesi del 2016, vive da 4 o 5 anni una crescita importante. Stando alle rilevazioni dell'Ufficio Studi di Assogestioni, il comparto gestiva alla fine di giugno oltre 1.867 miliardi di euro, contro i 1.778 del giugno 2015 e i 1.460 miliardi del 2014. Cifre in controtendenza rispetto all'andamento generale dell'economia e dei consumi. E mentre sempre più operatori cercano di cavalcare l'onda, consolidando la propria presenza o entrando in questo settore, i veterani guardano all'espansione verso altri fronti, come l'estero o le piccole e medie imprese.

È il caso di Azimut Holdings. La società guidata dal presidente **Pietro Giuliani** ha vissuto una grande trasformazione, in modo particolare nella prima parte di quest'anno, prima decretando il passaggio da sim a sgr, con la nascita di Azimut Capital Management, poi con la divisione dei poteri e la nomina del nuovo amministratore delegato **Sergio Albarelli**, fino alle nuove iniziative dedicate alle pmi, come Ipo Club, fondo lanciato a maggio assieme a Electa Advisory di **Simone Strocchi** che investe in Spac (special purpose acquisition company). Tutto questo in un contesto di volatilità dei mercati che ha portato la società a una forte contrazione dei ricavi (312,5

---

# 1989

---

## Anno di fondazione

---

milioni al 30 giugno contro i 414,7 milioni dei primi sei mesi 2015) e degli utili (68 milioni da 180 milioni). Anche se i segnali restano sostanzialmente positivi: la raccolta è stata pari a 4,3 miliardi nei primi sei mesi (923 milioni solo a luglio) per un

totale di masse gestite pari a 33,4 miliardi.

Ciò che caratterizza la società è però l'internazionalizzazione. L'espansione all'estero con lo scopo di intercettare la crescita del mercato. Dall'Australia alla Turchia, passando per il Brasile e gli altri Paesi emergenti. Nel 2016 il gruppo ha portato a casa acquisizioni estere per investimenti pari a 28 milioni di euro in totale. L'obiettivo di questa "multinazionale del risparmio gestito", a metà strada tra un asset manager e una merchant bank, è ormai chiaro: conquistare il mondo. «Dal 10% degli anni scorsi, l'obiettivo del piano industriale è di raggiungere per il 2019 il 15% delle masse in gestione provenienti dall'estero», spiega a *MAG* il presidente Giuliani, «su 50 miliardi ai quali puntiamo a livello generale, significa 7,5 miliardi generati fuori dall'Italia».

**Ingegnere Giuliani, Azimut è presente in 15 Paesi al mondo, dalla Cina al Brasile, qual è il mercato sul quale state puntando maggiormente?**

Stiamo andando bene dappertutto, ma come avrò potuto vedere dalle recenti acquisizioni, l'Australia, attraverso l'attività del nostro referente locale Paul Barrett e del responsabile Asia Pacifico Massimo Gugliati, ci sta dando tante soddisfazioni. È un mercato che ci è esploso in mano. Siamo cresciuti molto, siamo arrivati a gestire oltre 2 miliardi di euro, e possiamo competere con colossi statunitensi come Blackrock e Schroder, presenti da più tempo.

**Che tipo di mercato è quello australiano?**

È un mercato in cui c'è molto lavoro per le società di wealth



molto dipende dai professionisti che lavorano a livello locale e dal loro impegno e per questo parte dei nostri sforzi è dedicata alla ricerca di professionalità affidabili e di alto livello.

### **E poi?**

In Turchia, dove siamo la principale società di asset management indipendente del Paese, con una quota di mercato del 5%.

### **Un territorio rischioso oggi...**

In realtà stiamo partecipando in maniera attiva alla creazione di un settore, quello del risparmio gestito, che è ancora piccolo, conta circa 30 miliardi di euro, ed è indietro rispetto all'Italia. Le opportunità ci sono perché il mercato di fatto è ancora da costruire. E cresce nonostante le tensioni politiche e soprattutto i deflussi sofferti sul finire dello scorso anno a causa di una crisi sui corporate bond. C'è incertezza ma il risparmio regge.

---

# 15

---

**I paesi in cui il gruppo è presente**

---



**Pietro Giuliani**



# finance community <sup>it</sup> 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](mailto:eventi@lcpublishinggroup.it)

### **Quanto conta l'italianità nell'industria del risparmio gestito all'estero?**

In tutti i posti dove andiamo abbiamo sempre un nostro gestore italiano in loco che sia attento a seguire le attività dei nostri peer locali. Questo per garantire l'etica che siamo abituati ad avere in Italia e anche per essere tranquilli della corretta gestione delle risorse dei nostri clienti.

### **All'estero investite anche fondi provenienti dall'Italia?**

All'inizio ci costruiamo una reputazione attraverso la gestione delle risorse dei risparmiatori del Paese in questione con anche gestori locali che hanno una maggiore competenza territoriale. Successivamente, se l'attività va bene ed esistono opportunità d'investimento, usiamo anche capitali da altre regioni. Molto dipende sia dai nostri partner, ad esempio in Brasile abbiamo acquisito uno dei migliori gestori indipendenti del Paese, specializzato sull'azionario, che gestisce capitali in giro per il mondo, sia dal comparto specifico. A Miami invece abbiamo aperto perché esisteva una grossa fetta di mercato composta dai capitali provenienti dal Sud America che non vogliono restare nel loro Paese

### **L'Italia in che posizione si colloca nella vostra espansione internazionale e in generale nell'industria del risparmio gestito?**

---

**33,4**  
miliardi di euro

---

**Masse gestite**  
**(luglio 2016)**

---

Il mercato italiano non è molto diverso da quello degli altri Paesi. La popolazione sta invecchiando, siamo abituati a risparmiare e a mantenere un certo livello di benessere. Il problema però è che tra congiuntura economica sfavorevole, un debito pubblico mostruoso e un sistema capitalistico tradizionale in declino non tutte le famiglie riescono a far fronte alla crisi.

### **Cosa si dovrebbe fare allora?**

Riorganizzare la nostra economia e il mercato del lavoro ed eliminare le parti obsolete.

### **Qualche esempio pratico?**

Il potenziale principale dell'Italia sono le piccole e medie imprese. Puntare su di loro a livello sistemico sarebbe un buon punto di partenza.

### **Come?**

Investendo in modo mirato e "levereggiando" la capacità di questi imprenditori per farli crescere e raggiungere dimensioni competitive. È quello che anche noi stiamo facendo con i nostri progetti Libera Impresa e Ipo Club.

### **Quanto avete investito?**

Con Libera Impresa abbiamo raccolto 250 milioni e investito 150 milioni in 155 aziende, fra le quali molte in fase startup, sulle quali stiamo puntando molto. Per quanto riguarda Ipo Club, l'obiettivo è di raccogliere 150 milioni e poi creare una "leva di equity" che metta al servizio dell'imprenditorialità oltre 450 milioni di euro. Infine con Azimut Global Counseling stiamo inoltre affiancando alcune imprese in operazioni di m&a.

---

**28**

milioni

---

**Investimenti  
all'estero nel 2016**

---

### **Perché decidere di puntare sull'economia reale? Quali sono le difficoltà?**

È sicuramente un lavoro molto time consuming, in particolare quando si tratta di dialogare con gli imprenditori, ma è un investimento a lungo termine e ci consente di seguire un'azienda dalle prime fasi dello sviluppo



Pietro Giuliani

fino alla crescita ed, eventualmente, alla quotazione. Inoltre possiamo lavorare a stretto contatto con i centri produttivi del futuro e questo ci dà un vantaggio sul mercato.

**Voi gestite capitali in tutto il mondo, quanti finiscono poi in questi progetti dedicati alle pmi italiane?**

Noi siamo un'azienda globale che compra e investe anche in aziende italiane, Molto dipende anche dal cliente.

**E i capitali italiani? Per molti sono ancora pochi rispetto al potenziale e al bisogno delle imprese...**

Il problema in Italia, in generale, è che conoscendo i nostri difetti siamo spesso portati a pensare che all'estero le cose vadano molto meglio rispetto a quanto avviene da noi. Questo si riflette sugli investimenti, che confluiscono all'estero invece che nel nostro Paese. Il problema è molto serio e dovrebbe essere affrontato con altrettanta serietà.

**Quanto inciderà la Brexit sul vostro settore?**

Premesso che si tratta di una crisi politica più che finanziaria, e come tale potrà risolversi solo a livello politico, penso che

**«Il problema in Italia, in generale, è che conoscendo i nostri difetti siamo spesso portati a pensare che all'estero le cose vadano molto meglio rispetto a quanto avviene da noi. Questo si riflette sugli investimenti, che confluiscono all'estero invece che nel nostro Paese»**

ci sarà un rallentamento a livello generale. Rallentamento che di fatto sui mercati si percepiva già da inizio anno. Inoltre ritengo possibile un deflusso dei capitali dal Regno Unito e un conseguente sforzo del governo UK per convincerli a restare, ad esempio attraverso l'abbassamento delle aliquote. In ogni caso, a livello nazionale ed europeo, ritengo che l'economia reale non sarà influenzata.

**La volatilità e l'incertezza hanno penalizzato anche un comparto solido in crescita come il risparmio gestito. Come vedete la situazione entro fine anno?**

Per quanto ci riguarda, abbiamo concluso un secondo trimestre

---

1615

---

Consulenti  
e private banker

---

in miglioramento rispetto al trimestre precedente nonostante appunto il contesto complesso e volatile. Noi continuiamo a investire in risorse umane e tecnologiche in un'ottica di lungo periodo anche nei momenti di difficoltà e i risultati, in particolare il dato di luglio, ci danno fiducia per il futuro. 🌐

## FOLLOW THE MONEY



# Quella macchina da soldi, chiamata nostalgia

di laura morelli

**S**e dovesse capitarvi di imbattervi in un gruppo di giovani (e non) intenti a cercare qualcosa lungo la strada con gli occhi incollati allo schermo del proprio smartphone, è molto probabile che stiano giocando con Pokemon Go.

Per chi era o aveva figli in età scolare nei primi anni '90 non sarà difficile riconoscere i Pokemon, "animaletti" giapponesi che gli eroi dell'omonimo cartone animato catturavano con delle sfere rosse e bianche. Oggi grazie al gioco lanciato dalla Nintendo tutti possono "cacciare" realmente questi mostri con il proprio cellulare attraverso la tecnologia della realtà aumentata.

Questo "amarcord" è piaciuto così tanto che in appena una settimana dal lancio del gioco, il 6 luglio scorso, Pokemon Go



ha fatto guadagnare alla Nintendo 9 miliardi di dollari sul mercato. La capitalizzazione è cresciuta di oltre il 120% in otto sessioni raggiungendo i 4.500 miliardi di yen (42,4 miliardi di dollari) e ha fatto aumentare il valore della controllata Niantic, che gestisce il gioco, del 1000%, mentre Apple attraverso lo store incassa ogni giorno circa 1,6 milioni per la vendita degli articoli correlati.

La fortuna di Pokemon Go è legata in parte a un sentimento ben preciso: la nostalgia. Rivedere gli eroi della propria infanzia e rivivere le emozioni di un tempo sono sentimenti tanto forti quanto monetizzabili.

Svariati esempi lo dimostrano. Questa estate al cinema il nuovo *Ghostbusters* (Acchiappafantasma) in versione femminile ha attirato l'attenzione di tutti gli appassionati del mitico film di Ivan Reitman del 1984. In una settimana la pellicola ha incassato 46 milioni di dollari, anche se il botto sperato non c'è stato: il box office è rimasto fermo a 156 milioni, una cifra comunque superiore alle spese (144 milioni).

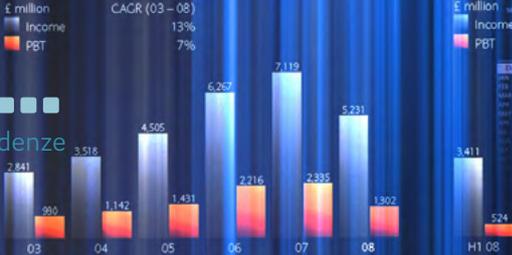
Pensiamo poi ai vinili. Nel 2015 negli Stati Uniti la sola azienda Riaa (Recording industry association of America) ha registrato vendite pari a 416,2 milioni di dollari (+32,2%). Il valore complessivo di questo mercato è di 7,02 miliardi (+0,9%) per un settore che è tornato alla ribalta e oggi conta un competitivo 5,9% dell'intero business.

E che dire poi del ritorno delle Polaroid o dell'ultimo film di *Star Wars*, una macchina da soldi dal 1977. Uscita nel 2015, la pellicola ha chiuso con un incasso globale pari a oltre 2 miliardi di dollari.

La nostalgia, insomma, paga e chi sa toccare le giuste corde diventa milionario. 🎁



Tendenze



Analysis of total income

	H1 08	H2 08	H1 09
Top-line income	4,784	5,074	10,489
Credit market losses in income	(2,225)	(4,065)	(3,507)
Own credit	852	811	(893)
Total income	3,411	1,820	6,089
Impairment charges and other credit provisions	(1,226)	(1,197)	(1,874)
Net income	2,185	623	4,215



€ million

Income

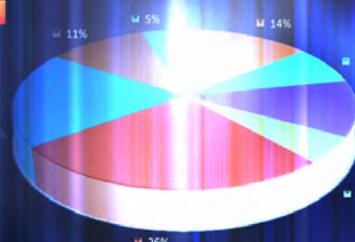
PBT

€ million

Income

PBT

TOTAL SALES BY REGION



TOTAL SALES BY CATEGORY



TOTAL SALES BY REGION

TOTAL SALES BY CATEGORY

# L'ADVISORY

sostiene i bilanci  
delle banche e  
**ATTIRA GLI OUTSIDER**

Alle prese con la scarsa redditività e la ricerca di nuove fonti di ricavi, molte banche italiane stanno puntando a rafforzare l'area consulenza per fidelizzare i clienti



Claudio Berretti

addirittura stanno attirando l'interesse di nuovi player del settore. Parliamo dell'investment banking, e in particolare dell'attività di corporate advisory. Solo per citare qualche numero, nel 2016 le principali investment banks statunitensi ed europee hanno ricavato dall'advisory m&a oltre 11 miliardi di dollari.

## UN COMPARTO DA SFRUTTARE

«L'attività di consulenza m&a ha una particolare bivalenza perché permette al consulente di stare sul mercato e di intercettare le opportunità di investimento, mentre allo stesso tempo consente di dare del margine a tutta la struttura», spiega **Claudio Berretti**, direttore generale di Tamburi Investment Partners. La merchant bank nata come advisor e con all'attivo

**B**anche d'investimento in crisi? Sì, ma non a tutti i livelli. Se, infatti, la regolamentazione stringente, una fiacca attività economica e i tassi zero hanno provocato un calo della redditività a più livelli (tanto che è sempre più difficile fare soldi con attività tradizionali come il trading o il lending) ci sono ambiti che non solo resistono alle oscillazioni del mercato ma che

oltre 270 operazioni di fusione e acquisizione negli ultimi 10 anni, nel 2015 ha conseguito ricavi da advisory per circa 4,1 milioni di euro.

## UNA RAFFICA DI NOMINE

Nel mondo bancario il settore sta riscuotendo un rinnovato interesse. Per quanto da sempre impegnate ad affiancare i propri clienti nelle operazioni di finanza straordinaria, con l'ultima tornata di nomine le banche italiane hanno reso l'advisory una parte importante nel processo di cambiamento del modello di business in generale. Non a caso di recente ha fatto notizia l'impegno sul mercato italiano dell'investment banking di Jeffries, banca d'affari statunitense, che con l'ingresso, lo scorso aprile, di



Mauro Micillo

**Mauro Premazzi** da Bank of America Merrill Lynch sta rafforzando in ottica m&a la sua sede italiana finora dedicata al trading, con l'obiettivo di imporsi sul mercato della consulenza, in particolare quella rivolta alle medie imprese. Guardando alle banche italiane, spicca il caso di Banca Imi. Il gruppo guidato da **Mauro Micillo** e presieduto da **Gaetano Micciché**, nonché braccio investment di Intesa Sanpaolo, ha infatti chiuso il primo semestre 2016 in positivo, con un utile netto consolidato di 441 milioni, +8,4% rispetto ai 407 milioni del 30 giugno 2015 e un margine di intermediazione a 931 milioni (+2%). Forte di questi risultati, il gruppo ha deciso di rafforzare il corporate & investment banking di Intesa in modo da massimizzare le sinergie tra la gestione delle relazioni con la clientela corporate e Banca Imi, sviluppare ulteriormente il business estero, ricercare una maggiore efficienza e valorizzare le competenze interne. In particolare, **Marco Elio Rottigni** ha assunto la responsabilità della neocostituita direzione global corporate, nella quale confluiscono tutte le attività dedicate alla clientela corporate, in una logica sempre più orientata alla specializzazione per industry (suddivise in 11 specifici settori), come fattore distintivo per competere e presidiare il territorio domestico, mentre in Banca Imi **Massimo Mocio** mantiene la business



# PRESENTAZIONE OSSERVATORIO SGR



Giovedì 20 ottobre 2016  
Ore 17,00 . Milano

unit global markets e **Raffaello Ruggieri** ha assunto la guida dell'area corporate & strategic finance. Discorso simile per UniCredit. Il comparto Cib della banca di Piazza Gae Aulenti ha registrato un utile netto a 361 milioni nel secondo trimestre 2016 (+20,5% sul trimestre, +29,2% anno su anno) e si attesta a 660 milioni nel primo semestre 2016 (-0,9% sem/sem). I ricavi del trimestre aumentano a 1,1 miliardi (+4,7% trim/trim, +7,0% a/a) supportati da un sostenuto flusso di operazioni e da una maggiore attività di negoziazione, che hanno ampiamente compensato l'aumento su base trimestrale dei costi di 3,5%, attestandosi a 436 milioni (-5,4% a/a). Il Cib ha registrato dei ricavi nel primo semestre 2016 più elevati rispetto al primo semestre 2015 ed è stato soggetto a una riorganizzazione generale che lo ha rafforzato, secondo il piano industriale portato avanti dall'amministratore delegato **Jean Pierre Mustier**. Il ceo ha infatti affidato a **Pietro Rey** e a **Klaus Vukovich** la responsabilità di corporate finance advisory, con l'obiettivo di incrementare l'attività sia in Italia che all'estero.

## INTEGRARE I SERVIZI

Non solo banche. Il fermento nell'advisory, sulla scia dell'attività di m&a, ha attirato anche altre realtà



Giancarlo Maestrini

come ad esempio il gruppo Azimut. L'asset manager guidato da **Pietro Giuliani** ha infatti inaugurato lo scorso anno la divisione dedicata all'attività di advisory nell'investment banking chiamata Azimut global counseling. Sotto la guida di **Giancarlo Maestrini** e **Marco Rognoni**, entrambi provenienti da Mediobanca, il team punta a supportare le aziende con fatturato superiore ai 10 milioni di euro nelle operazioni straordinarie come fusioni, acquisizioni, joint ventures o accesso ai mercati regolamentati. Il servizio, ha spiegato Maestrini, va a integrare le altre iniziative del gruppo, come il fondo Antares, dedicato alla sottoscrizione di minibond emessi da imprese italiane, fino al fondo di investimento chiuso riservato, lpo club, che ha come compito l'individuare una decina di aziende eccellenti con importanti progetti di

crescita, su cui iniettare capitale, per accompagnarle durante i primi anni di quotazione. Con questa strategia, ha affermato il direttore commerciale di Azimut, **Paolo Martini**, «puntiamo a raddoppiare entro i prossimi due anni la nostra clientela di fascia alta», quella cioè rappresentata da singoli patrimoni affidati in gestione con consistenze a partire da 1,5 milioni di euro.

Dalla nascita il team ha seguito varie operazioni. Ad esempio ha affiancato la società Rainbow, famosa per aver dato vita al noto cartone animato delle Winx, nell'acquisizione della canadese Bardel Entertainment, che produce fra le altre cose anche "Ninja Turtles", "Tutti pazzi per Re Julien" e "Jake e i pirati dell'Isola che non c'è", e il gruppo senese BiosYnth nella joint venture con Menarini New Tech del gruppo Menarini, da cui è nata VaxYnethic.

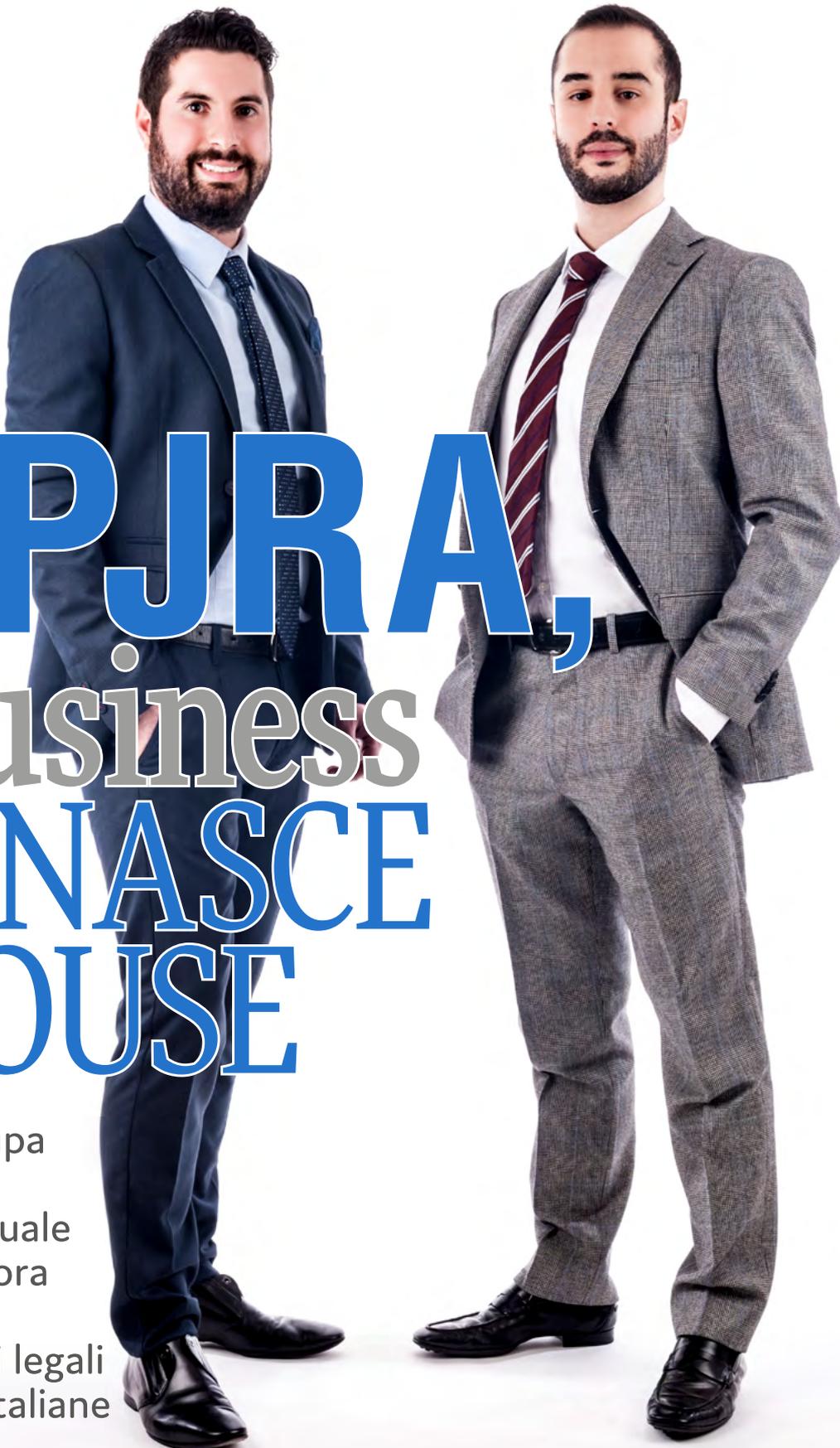
## COMPETENZE TECNICHE E INDIPENDENZA

Come ricorda Berretti, «si tratta di un servizio aggiuntivo per il cliente e pertanto richiede un know how ben definito». Dagli anni '90, in cui il mercato era principalmente attività di intermediazione e relazione commerciale, precisa il direttore generale, «si è passati progressivamente a una maggiore complessità del settore anche per



via delle nuove tecnologie e della globalizzazione». Ciò ha portato a una diminuzione del valore delle «informazioni in sé» e a un incremento dell'importanza delle «competenze tecniche nel professionista, quindi la capacità di trovare le giuste forme di aggregazione e anche di capire i principi contabili che regolano l'attività del cliente, oltre che il suo mercato di riferimento». È dunque di un mestiere in cui servono abilità particolari e in cui, sottolinea Berretti, «non ci si improvvisa».

Altro valore sempre più importante è l'indipendenza: «Il giudizio su un'operazione non può essere condizionato dalla necessità di registrare a bilancio le fee - spiega Berretti - se l'advisor spinge, erroneamente, per fare un'operazione solo seguendo una logica retributiva prima o poi ne paga il conto». (I.m.) 🌐



# KOPJRA, il business NASCE IN HOUSE

La start up si occupa di difesa della proprietà intellettuale e attualmente lavora con una decina di dipartimenti affari legali di grandi società italiane

di silvia pasqualotto

Tommaso Grotto e Pier Raffaele Catena

**P**ier Raffaele, Tommaso, Matteo, Emanuele e Luca hanno tra i 24 e i 27 anni e sono già - rispettivamente - chief legal officer, amministratore delegato, chief marketing officer, chief technology officer e cfo. I cinque sono infatti i fondatori di Kopjra, una piccola start up italiana che è riuscita a fare concorrenza al gigante mondiale nella protezione dei marchi industriali MarkMonitor. «Kopjra è una società specializzata nella protezione della proprietà intellettuale e della privacy su internet», spiega Pier Raffaele Catena, 24 anni, laureando in giurisprudenza che si occupa della parte legale e anche di quella commerciale. Il suo ruolo è insomma un'evoluzione di quello più tradizionale del giurista d'impresa. In questo caso infatti il

business della società nasce proprio dai problemi legali delle nuove tecnologie.

## L'INIZIO

L'idea di fondare una start up che si occupasse della difesa della proprietà intellettuale in rete e, più in generale, delle ripercussioni di internet sulla vita reale, è nata tre anni fa quando Pier Raffaele e Tommaso Grotto frequentavano l'università di Bologna e dividevano la stessa casa.

«Sia io che Tommaso siamo appassionati di diritto e di nuove tecnologie e spesso ci trovavamo a immaginare come conciliare le due cose in un progetto imprenditoriale comune», continua il clo. Da lì alla creazione di una vera impresa il passo è stato (quasi) breve.

## I CLIENTI

Attualmente Kopjra lavora con una decina di dipartimenti affari legali di grandi società italiane attive in vari settori tra cui quello televisivo, l'alimentare, la moda e il lusso. «Siamo partiti fornendo solo servizi di contrasto alla pirateria informatica e di anticontraffazione. Poi – continua Catena – siamo passati anche alla tutela, più generale, della proprietà intellettuale e alla tutela della reputazione sul web». Oltre a lavorare direttamente con le aziende, Kopjra affianca anche gli studi legali nei mandati in cui c'è da verificare l'esistenza di qualche violazione della proprietà intellettuale online. Tra le law firm con cui collaborano più assiduamente c'è lo studio legale Previti che li ha scelti per numerose attività.



## UN IN HOUSE TRA GLI IN HOUSE

Essere un giurista d'impresa ha facilitato i rapporti di Pier Raffaele Catena – e quindi di tutta la società – con gli uffici legali delle aziende per le quali lavorano. L'in house, oltre a comprendere le problematiche delle aziende, è in grado di spiegare in termini legali i temi informatici.

Un vantaggio che si traduce in una comunicazione efficace e nella capacità di capire quali sono davvero le esigenze del cliente e adattarsi a queste. Così Kopjra, a differenza dei principali competitor internazionali, riesce a fornire un servizio personalizzato. «I nostri competitor – spiega l'in house - hanno tariffe molto più elevate e in genere adottano soluzioni standardizzate. Noi, al contrario, abbiamo fatto della

## Tim Ventures ha perfezionato l'ingresso nel capitale sociale della start up con un investimento complessivo di 150mila euro in syndication con Club Italia Investimenti 2

capacità di adattamento alle esigenze del cliente il nostro punto di forza».

### L'INTERVENTO DI TELECOM

Ad aiutare Tommaso, Pier Raffaele e gli altri tre soci fondatori - Emanuele Casadio, ingegnere informatico, Matteo Scappin, grafico, Luca Trevisan, responsabile finanziario – a trasformare le loro intuizioni in qualcosa di concreto ci ha pensato Tim Venture, la società del gruppo Telecom Italia creata nel 2014

per effettuare seed investment nel mondo digitale.

Kopjra è stata infatti l'unica start up bolognese selezionata nel 2014 da TIM #Wcap, il programma di open innovation di Telecom Italia. Grazie a questo progetto Tim Ventures ha perfezionato l'ingresso nel capitale sociale della start up con un investimento complessivo di 150mila euro in syndication con Club Italia Investimenti 2.



## UNA SCOMMESSA VINTA

Una cifra che è servita ai cinque soci per perfezionare un software che raccoglie automaticamente su internet informazioni volte a rintracciare le eventuali violazioni di copyright, brevetti, marchi e privacy sul web e nelle reti peer-to-peer. «Kopjra intelligence saas (software for a service) è stato il primo prodotto lanciato sul mercato e rivolto a realtà di qualsiasi dimensione. Permette di individuare le attività illecite online e di inviare le diffide ai soggetti coinvolti con un duplice obiettivo: ottenere la cessazione degli abusi e il risarcimento del danno», chiarisce Pier Raffaele. Ma la vera particolarità

del software creato dai cinque soci, e che lo rende diverso dai servizi offerti dai concorrenti, è la possibilità di acquisire la prova digitale secondo una modalità che la rende "forense" e quindi ammissibile in qualsiasi tribunale internazionale.

## L'IMPORTANZA DEL GIURISTA D'IMPRESA NELLE START UP

Per essere una start up di successo non basta una buona idea. Se ne sono resi conto in fretta anche i cinque soci. «Partecipando al programma di Telecom ci siamo accorti che erano poche quelle società che, fin dall'inizio, aveva le idee chiare su che forma societaria adottare e come gestire i rapporti tra i soci».

Un errore nel quale loro però non sono caduti e il merito va a Pier Raffaele. «La nostra esperienza è la dimostrazione che per le start up avere un in house fin dal momento della costituzione paga. Noi, per esempio, ci siamo evitati di inciampare su problemi nei quali di solito cadono tutte le start up come la tutela degli asset, la credibilità giuridica, lo statuto o i patti parasociali». Questioni che invece, in caso di assenza di un consulente legale, possono diventare dei veri problemi se la società non si è strutturata in maniera adeguata prima di iniziare la fase di crescita. «Una cosa che succede a molte start up perché manca la cultura di investire sul consulente legale. In genere lo si fa solo quando il problema c'è già», conclude l'in house. 🍷



# LA FERTILITÀ non è un bene comune

di silvia pasqualotto

Quando uscirà questa rubrica sarà ormai diminuito l'eco delle polemiche provocate dalla campagna per il Fertility day: la giornata indetta

dal ministero della Salute, il prossimo 22 settembre, per parlare di fertilità. Eppure sul tema dell'infertilità (ed è questo forse il primo errore della campagna stampa: parlare di fertilità e non di infertilità) rimane ancora molto da dire.

Secondo i dati dell'ultima indagine Censis, questo problema riguarderebbe infatti un numero compreso tra il 20 e il 30% delle coppie italiane. Coppie alle quali, ahimè, non bastano di certo gli inviti nazionalisti e un po' offensivi del ministero condensati negli slogan: "Datti una mossa, non aspettare la cicogna" o "La fertilità è un bene comune".

Posticipare la decisione di diventare genitori (e non solo madri, altro errore della campagna), com'è noto, è il primo fattore di infertilità. Eppure il ministero finge di ignorare le ragioni di questo rinvio che sono principalmente tre: l'assenza di lavoro e di reddito, di welfare e anche di parità di genere.

«Nessuna tra le mie amiche non ha figli perché immatura. Non li hanno perché non hanno soldi», ha twittato una cittadina arrabbiata dopo la pubblicazione della

campagna del ministero. E infatti, come hanno scritto alcune economiste nei giorni scorsi, per incentivare la natalità servirebbero politiche che sostengano l'occupazione delle madri che invece oggi nel 25% dei casi lasciano o perdono il lavoro dopo la gravidanza. Ma anche investimenti per la prima infanzia e politiche che favoriscano in maniera più decisa i congedi dei padri.

Ma quante sono le società italiane che hanno un'asilo nido aziendale? Quante quelle che forniscono servizi di assistenza alle donne in gravidanza? E, infine, quante quelle che continuano a discriminare le donne, soprattutto quando durante un colloquio di lavoro ammettono di volere figli?

La risposta a queste domande me l'hanno data le molte giuriste d'impresa che incontro ogni giorno: poche. Anzi pochissime. C'è chi ha ammesso di aver barato al colloquio di assunzione «perché altrimenti il capo avrebbe storto il naso»; e anche chi mi ha raccontato il dolore dell'«ormai è troppo tardi». Personalmente penso che sia da storie come queste – e non da clessidre che scandiscono il tempo inesorabili o da messaggi stereotipati - che bisognerebbe partire per parlare davvero di infertilità e di genitorialità. 🚫





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

In collaborazione con



La decisione della Commissione europea costituisce certamente un messaggio forte che va nella direzione di contrastare tutte quelle pratiche più o meno elusive realizzate dalle multinazionali attraverso la delocalizzazione delle attività al fine di godere delle legislazioni fiscali più favorevoli accordate da alcuni Paesi. A fronte delle politiche fiscali a dir poco "aggressive" di queste multinazionali assistiamo spesso all'incapacità da parte dei vari governi degli Stati (Paesi Ue e Usa) e degli organismi sovranazionali di disciplinare in modo coordinato ed efficiente il problema della "giusta" ripartizione delle entrate erariali fra i vari Paesi. Volendo soffermarci sulle conseguenze fiscali della decisione presa dalla Commissione (sul cui contenuto è difficile al momento dare un giudizio completo in quanto non ancora pubblicata) sembra chiaro che, qualora la stessa venga confermata (si profilano diversi anni di battaglie legali) la Apple dovrà versare 13 miliardi di euro a fronte dei mancati versamenti di imposta dal 2003 al 2014. La Apple, per voce dell'amministratore delegato **Tim Cook**, punta il dito sul fatto che



# Il caso Apple:

## Il settore high tech è sotto tiro?

di ernesto caso\*



questa decisione della Ue avrà come possibile conseguenza l'abbandono da parte della multinazionale di Cupertino dell'Europa e la perdita di posti lavoro per migliaia di persone. Tale argomentazione, che presuppone che un alto livello di occupazione sarebbe possibile solo laddove gli Stati assicurino un livello di tassazione sui profitti pari allo 0.005%, (che è quanto avrebbe pagato Apple nel 2014), appare a dir poco insostenibile dal punto di vista di politica economica. In realtà, è più che lecito supporre che

la politica fiscale di Apple, così come delle altre multinazionali operanti nel medesimo settore, siano più orientate a incrementare la quota di profitti da distribuire agli azionisti e ai manager che vi lavorano più che alla creazione di posti di lavoro nei vari Paesi in cui operano. Tuttavia, se da un punto di vista sostanziale la posizione di Apple appare difficilmente difendibile, da un punto di vista formale/legale, le cose non sembrano essere così chiare. È di tutta evidenza che l'intervento a gamba tesa da parte di un organismo sovranazionale (Ue) sulle decisioni prese dal governo di uno Stato (Irlanda) - ancor più se realizzate applicando un "irrituale" approccio retroattivo come è accaduto nel caso in esame - sembra ledere il principio di sovranità degli Stati membri in materia fiscale e il principio stesso della certezza del diritto in Europa. Ed è proprio la perdita di credibilità dell'Unione europea, a mio parere, la conseguenza più evidente della vicenda Apple. Un'Unione europea colpevole di non essere riuscita, in tutti questi anni, a creare un contesto di collaborazione e di pianificazione fiscale comune tra i vari Paesi, lasciando campo aperto alla competizione fiscale nell'Eurozona. Un'altra freccia all'arco di quell'area dell'opinione pubblica che, anche

sull'onda di Brexit, spinge verso la disgregazione dell'Unione. Non c'è dubbio che le politiche fiscali tese a spostare materia imponibile verso Paesi che assicurano dei trattamenti fiscali più favorevoli risultano molto utilizzate e facilmente perseguibili dalle multinazionali operanti nel settore high tech e in particolare in quello della "digital economy", caratterizzati spesso da una dematerializzazione del prodotto venduto che rende più agevole il trasferimento delle attività e dei relativi redditi. Ciò fa sì che negli ultimi anni l'attenzione degli organi della Ue deputati a contrastare fenomeni elusivi si sia concentrata su tali settori. A tal proposito va ricordato che la vicenda Apple fa seguito ad analoghe vertenze che hanno coinvolto – ad esempio – Fiat e Starbucks chiamate nell'autunno 2015 a rimborsare tra i 20 e i 30 milioni di euro per i vantaggi fiscali ottenuti da Lussemburgo e Olanda, e che altre multinazionali operanti nel settore della digital economy, come Google e Amazon, sono nel mirino della Commissione. Inoltre sottolineo che la decisione in commento si inserisce in un tracciato legislativo iniziato ormai alcuni anni orsono e che coinvolge non solo la Ue ma tutti i Paesi aderenti all'Ocse, caratterizzato da una serie di iniziative tese a eliminare i fenomeni di evasione

e di elusione internazionale. Promotore di tali iniziative è stato proprio il governo degli Stati Uniti (lo stesso che oggi si schiera in modo netto a favore della Apple e contro l'iniziativa della Ue) che – ricordiamo – già dal 2014 ha "chiesto" ai governi di vari Paesi, tra cui l'Italia, di stringere degli accordi intergovernativi al fine di contrastare l'evasione fiscale realizzata da cittadini e residenti statunitensi mediante conti presso istituzioni finanziarie operanti in tali Paesi, con un notevole aggravio di adempimenti e di procedure da seguire sia per le autorità fiscali coinvolte che, in particolare, per gli istituti finanziari, obbligati a raccogliere e comunicare specifiche informazioni alle autorità fiscali (normativa "Fatca"). Inoltre, sempre su spinta statunitense, l'Ocse a fine 2015 ha pubblicato un lavoro molto corposo in tema di prevenzione dell'erosione della base imponibile (Beps – Base erosion and profit shifting) proprio per combattere



le strategie di arbitraggio tributario da parte delle multinazionali. Va anche evidenziato, come giustamente sottolineato da **Alessandro Plateroti** su *Il Sole24ore* di qualche giorno fa, che nonostante questa presunta "guerra" dichiarata alle aziende high-tech



da parte della Ue, non sembra che le conseguenze in capo a queste ultime siano particolarmente destabilizzanti. Sembra infatti che l'annuncio della richiesta di rimborsare 13 miliardi all'Irlanda non abbia provocato alcuna variazione nell'andamento del titolo Apple sia a Wall Street che a Londra. Così come se venisse confermata la sanzione a carico di Apple (società con 570 miliardi di capitalizzazione), si tratterebbe di una cifra irrisoria per un gruppo che ha in cassa oltre 232 miliardi di dollari in contanti, di cui circa 214 miliardi custoditi all'estero. E l'Italia? Dalle indiscrezioni emerse in merito al contenuto della decisione,

sembra confermato che, qualora altri Paesi dovessero richiedere a Apple di pagare più tasse sui profitti relativamente ai periodi di imposta presi in considerazione dalla Commissione, questo ridurrebbe la somma da recuperare per l'Irlanda a vantaggio di questi altri Stati. Per quanto riguarda l'Italia, lo scorso anno Apple ha raggiunto un accordo con il fisco per sanare l'evasione da quasi un miliardo di

euro contestata ai vertici dalla procura di Milano. L'azienda ha chiuso la partita pagando all'erario solo 318 milioni di euro a fronte di un risparmio di circa 880 milioni sull'Ires

ottenuto, secondo l'accusa, omettendo dal 2008 al 2013 di presentare la dichiarazione dei redditi in Italia. Ciò dovrebbe escludere il nostro Paese dalla possibilità di avanzare richieste sulla base si quanto stabilito nella decisione. Tuttavia, come annunciato dal presidente della commissione industria al Senato **Massimo Mucchetti**, andrà tenuto sotto osservazione l'andamento delle inchieste tuttora in corso da parte della Commissione Ue per i *tax ruling* ottenuti da Google e da altri colossi del web, come Amazon e McDonald. 🇮🇹

*\*studio legale Simmons & Simmons*



# Sprechi alimentari:

l'Italia s'è desta,  
ORA TOCCA  
A NOI

Il nostro Paese ha una nuova legge per limitare gli scarti di cibo. Che valgono 13 miliardi l'anno. Ma servono più prevenzione ed educazione per renderla davvero efficace

di gabriele perrone



Italia si schiera in prima fila nella lotta agli sprechi alimentari. Il 2 agosto scorso è stata

approvata definitivamente dal Senato la legge che il ministro delle Politiche agricole alimentari e forestali **Maurizio Martina** ha definito «un'eredità di Expo» con l'obiettivo di recuperare 1 milione di tonnellate di cibo all'anno.

La norma punta a incrementare il recupero e le donazioni delle eccedenze alimentari, con priorità della loro destinazione per l'assistenza agli indigenti.

A differenza della recente legge francese che si basa sulle sanzioni per i trasgressori,

quella italiana punta su semplificazioni burocratiche, incentivi fiscali (come la riduzione della tassa sui rifiuti) ai Comuni e alle imprese che decidono di donare ai bisognosi cibo che altrimenti andrebbe buttato, oltre alla diffusione di pratiche come la *family bag* (o *doggy bag*) per portare a casa gli avanzi del ristorante.

Il testo introduce nell'ordinamento le definizioni di "eccedenza" e "spreco" alimentare, fa maggiore chiarezza fra il termine



Maurizio Martina

minimo di conservazione e la data di scadenza e snellisce le procedure per le donazioni, nel rispetto delle norme igienico-sanitarie e della tracciabilità.

Importante anche il sostegno all'educazione alimentare nelle scuole per diminuire gli sprechi di cibo.

## L'IMPORTANZA DELLA PREVENZIONE NELLE CASE

Una svolta dunque positiva per l'Italia, dove a fronte di questi sprechi 4,6 milioni di persone vivono in condizioni di povertà assoluta (dati Istat).



Andrea Segrè

Ma purtroppo si tratta ancora di «una goccia nel mare», afferma **Andrea Segrè**, professore all'Università di Bologna e creatore



## €13 miliardi

Il valore dello spreco alimentare in Italia, pari all'1% del Pil

*Osservatorio Waste watcher*

dell'Osservatorio nazionale Waste watcher (formato dalla società di sondaggi Swg e da Last Minute Market, impresa per il recupero di beni invenduti a favore di enti caritativi, col sostegno del ministero dell'Ambiente e di UniCredit) che da anni analizza il problema dello spreco alimentare in Italia.

«La legge è una pietra miliare ma il tema vero è quello della prevenzione domestica. Bisogna creare comportamenti virtuosi tra i cittadini, sono loro che nelle case provocano la maggior parte degli sprechi».

Per Segrè «studiare meglio le cause e i comportamenti dei consumatori, dagli acquisti eccessivi all'uso sbagliato del frigorifero, è il primo passo per garantire *policies* adeguate di prevenzione dello spreco. Anche l'accento della legge all'educazione alimentare nelle scuole è troppo vago».

Nella legge, sottolinea, «non ci sono scritti in modo chiaro e definitivo gli obiettivi da raggiungere e i limiti dei rifiuti». Inoltre la questione «dovrebbe essere elaborata a livello europeo» e per questo «fra gli obiettivi



della nostra campagna “Spresco Zero” c’è la creazione dell’Anno europeo sullo spreco alimentare: la questione è globale e va affidata al coordinamento degli Stati membri della Ue».

## LO SPRECO DI CIBO IN ITALIA VALE L’1% DEL PIL

Secondo i dati di Waste watcher lo spreco alimentare in Italia vale oltre 13 miliardi di euro ogni anno, circa l’1% del Pil.

Questi 13 miliardi, per Coldiretti, sono persi per il 54% al consumo, per il 21% nella ristorazione, per il 15% nella distribuzione commerciale, per l’8% nell’agricoltura e per il 2% nella trasformazione. In media, aggiunge Coldiretti, ogni italiano butta nel bidone della spazzatura ben 76 chili di prodotti alimentari durante l’anno.

Nella sola Unione europea si gettano 88 milioni di tonnellate di cibo all’anno. Sono le pattumiere domestiche a detenere il record dello spreco di cibo, 47 milioni di tonnellate per i cittadini Ue: un costo che per gli italiani è stimato in 8,4 miliardi di euro all’anno (6,7 euro settimanali a famiglia).

## UN TERZO DEL CIBO NEL MONDO VIENE BUTTATO

Un’inchiesta del *The Guardian* evidenzia come negli Stati Uniti circa il 50% del prodotto vegetale raccolto venga buttato per problemi legati all’estetica del cibo. A causa della



cosiddetta “cultura della perfezione” produttori e distributori sono obbligati a scartare frutta e verdura per circa 60 milioni di tonnellate l’anno.

Il valore dello spreco alimentare nel pianeta è invece calcolato da Waste watcher in 1.000 miliardi di dollari, che ogni anno sale a oltre 2.600 miliardi con i “costi nascosti” legati all’acqua e all’impatto ambientale.

Oggi nel mondo un terzo del cibo prodotto viene sprecato.



**1,3 miliardi di tonnellate**

La quantità di cibo buttato ogni anno nel mondo, pari a un terzo del totale

*Fao*

La Fao stima 1,3 miliardi di tonnellate di prodotti alimentari gettati ogni anno, mentre 795 milioni di persone soffrono la fame.

## IL PROGETTO DI BOTTURA ALLE OLIMPIADI

Il settore dell'alta ristorazione sta mostrando sensibilità nei confronti di questo problema. In Italia il "paladino" del movimento anti-spreco è



Massimo Bottura

Lo chef **Massimo Bottura**, che attraverso la sua onlus Food for Soul ha lanciato diverse iniziative all'insegna del recupero di alimenti vicini alla scadenza o scartati che vengono trasformati in pasti per i più bisognosi. Cominciata al Refettorio Ambrosiano di Milano in occasione di Expo, l'esperienza si è poi allargata in altre città italiane ed è arrivata anche all'estero, fino alle Olimpiadi di Rio, dove il cibo recuperato dal Villaggio olimpico è stato donato agli indigenti brasiliani. E per il 2017 Bottura sta lavorando a un progetto simile nel Bronx, quartiere difficile di New York, in collaborazione con l'attore **Robert De Niro**. Sempre a Rio era presente chef Rubio (**Gabriele Rubini**) che è stato nominato cuoco ufficiale di Casa Italia alle Paralimpiadi per il suo impegno sociale e per le sue iniziative di sensibilizzazione contro lo spreco di cibo.

Gli chef **Giancarlo Morelli** e **Norbert**

**Niederkofler** hanno invece ideato “Care’s - The Ethical Chef Days”, manifestazione che lega i temi etici al sistema della ristorazione, dal riciclo dei rifiuti al risparmio di energia, dalla stagionalità dei prodotti del territorio al rispetto dell’ambiente.

## L’INNOVAZIONE TECNOLOGICA CONTRO GLI SPRECHI

Anche la tecnologia può aiutare a ridurre gli sprechi alimentari. L’azienda londinese Winnow, per esempio, ha lanciato un sistema che permette ai ristoranti di misurare su touchscreen quanto cibo viene buttato in cucina e di prevedere meglio le quantità di

alimenti da acquistare, evitando di generare ulteriori scarti che si aggiungono agli avanzi lasciati nei piatti dei clienti.

L’app danese Too Good to Go invece vende a prezzi scontati (dai 2 ai 5 euro) le pietanze rimaste invendute nei ristoranti, con l’obiettivo di salvare il cibo ancora “troppo buono” per essere buttato. Un vantaggio sia per i ristoranti sia per le tasche dei cittadini.

Con la nuova legge italiana si istituisce inoltre un fondo da 3 milioni di euro destinato al finanziamento di progetti innovativi finalizzati alla limitazione degli sprechi e all’impiego delle eccedenze e per promuovere la produzione di imballaggi riutilizzabili o facilmente riciclabili.

Ma come emerge dai dati sopra citati, ciò che serve maggiormente per risolvere il problema è uno scatto culturale quotidiano che parta da noi cittadini nelle nostre case. Solo così la nuova legge italiana sarà davvero efficace e potrà diventare un modello da seguire per tutti. 🍴



# FRATELLI CARLI, la sostenibile declinazione DI UN'AZIENDA

Il 2015 si è chiuso con un fatturato di 140 milioni di euro. E ora si guarda agli Usa: «Si tratta di un mercato potenzialmente gigantesco»



Claudia Carli

Ci sono aziende per le quali la sostenibilità è un percorso a ostacoli. E ci sono anche quelle che ce l'hanno nel dna. È questo il caso di Fratelli Carli, l'azienda olearia ligure che dal 1911 vende per corrispondenza e consegna a domicilio i propri prodotti in Italia e all'estero. «Solo per fare un esempio la società utilizza il 100% di energia elettrica da fonti rinnovabili già dal 2008. E attualmente il 20% dell'elettricità che consumiamo viene prodotta attraverso pannelli fotovoltaici installati sui tetti della nostra azienda. La stessa attenzione la mettiamo anche nello smaltimento dei rifiuti e nel loro riutilizzo. Al momento usiamo oltre l'80% di cartone riciclato nel packaging e di vetro riciclato nelle bottiglie», spiega **Claudia Carli**, responsabile della comunicazione

## SOSTENIBILITÀ A 360°

Risultati che l'azienda ha raggiunto dopo anni di impegno e di campagne sul tema.

«Fratelli Carli – racconta - è attiva fin dal 2009 sul tema della sostenibilità eppure all'inizio era difficile comunicare all'esterno quello che facevamo». Alla ricerca di un modo per trasmettere anche ai



clienti la loro attenzione per i temi ambientali, Fratelli Carli ha così deciso di abbracciare, nel 2014, il progetto B-Corp. «Ci è sembrato il modo più idoneo per raccogliere sotto un unico cappello tutti i nostri modi di sostenere queste tematiche nei vari aspetti e settori della nostra attività». L'azienda ha, così, messo in piedi un piano organico per applicare la sostenibilità in ogni aspetto del suo business, compreso il rapporto con i fornitori da cui arrivano le materie prime. In quest'ottica i grossisti, oltre a garantire la qualità del prodotto, devono condividere anche i valori e gli obiettivi riguardo i temi di sostenibilità. E per favorire ciò l'azienda organizza delle giornate di "condivisione" e formazione, oltre che dei controlli periodici per verificare che tutti rispettino le linee guida sul riciclo e sul trattamento del personale. «Tutto quello che facciamo noi lo chiediamo anche ai nostri fornitori», precisa Claudia Carli.

## LA SCELTA DELLA VENDITA DIRETTA

Ma oltre all'attenzione per la sostenibilità, quello che distingue Fratelli Carli dalle altre società del settore food è il modello di vendita. «Siamo stati gli antesignani del one to one o vendita per corrispondenza basata sulla fidelizzazione dei clienti», spiega Claudia Carli. «Questo significa che i prodotti del marchio Fratelli Carli vengono venduti senza l'intermediazione delle catene della grande distribuzione e tutto ciò – continua - costituisce per noi un grande vantaggio competitivo». Solo negli ultimi anni alla vendita porta a porta si sono aggiunti gli empori. Negozi monomarca presenti solo in Italia dove, oltre all'olio, vengono venduti anche prodotti gastronomici della tradizione ligure e mediterranea. Gli empori sono attualmente presenti in sette città: Imperia, Monza, Cuneo, Torino, Milano, Padova e Bologna. «Al momento abbiamo scelto di non esportare questo format all'estero però abbiamo in programma nuove aperture italiane», rivela la responsabile.



## CON GLI OCCHI PUNTATI SUGLI USA

Fratelli Carli ha chiuso il 2015 con un fatturato di 140 milioni di euro. Una cifra a cui va aggiunto il finanziamento di 6 milioni di euro ottenuto, con Sace nel ruolo di garante, da Carispezia Crédit Agricole, indirizzato proprio a favorire la crescita internazionale dell'azienda. «I mercati esteri - afferma Claudia Carli - rappresentano oggi

**«Siamo stati gli antesignani dell'one to one o vendita per corrispondenza basata sulla fidelizzazione dei clienti»**



un importante canale di crescita e la nostra più grande prospettiva per il futuro. Attualmente operiamo sia a livello europeo, in Francia, Germania, Austria e Svizzera, che extra europeo, negli Stati Uniti».

Ed è proprio verso questa area che l'azienda ligure ha intenzione di rivolgere i suoi sforzi maggiori. «Si tratta di un mercato potenzialmente gigantesco che finora ha dimostrato di apprezzare molto i nostri prodotti quindi abbiamo deciso di investire qui per crescere ancora e intendiamo puntare soprattutto sui prodotti diversi dall'olio», rivela Claudia Carli. Se, infatti, in Italia il prodotto più venduto (con il 60% degli ordini totali) continua a essere l'olio, all'estero vanno molto bene anche i prodotti di gastronomia. Nel corso degli ultimi 15 anni la società ha allargato, infatti,

la gamma dei prodotti, aggiungendo all'olio anche sott'oli, sottaceti, salse, sughi, creme dolci, vini e anche prodotti cosmetici che vengono scelti soprattutto dai clienti stranieri.

## UNA GOVERNANCE DI FAMIGLIA

Al momento la società è guidata dalla quarta generazione di Carli. **Carlo Carli**, classe 1918, è l'attuale presidente e figlio del fondatore. **Gian Franco Carli**, nipote del fondatore e figlio del presidente, è amministratore delegato. **Lucio Carli**, cugino di Gian Franco, è il direttore dell'area cosmesi. Mentre Carlo e Claudia, che rappresentano la quarta generazione dell'azienda, sono rispettivamente direttore della divisione alimentare e internazionale e responsabile della comunicazione. «La nostra famiglia è presente sia nei ruoli di vertice che nelle attività operative», racconta Claudia Carli. «In particolare è ancora prevalentemente affidata ai membri della famiglia la fase di assaggio che sottende alla selezione della materia prima e alla composizione dei blend per ottenere i sapori delle varie tipologie di extra vergine». (s.p.) 🍷



Giancarlo Morelli



# MORELLI, il globetrotter DELL'ALTA CUCINA

Lo chef ha aperto la Trattoria Trombetta a Milano investendo 700mila euro. Ma mantiene il quartier generale a Seregno. Intanto porta il suo brand dalla Versilia alla Sardegna. «Perché oggi nella ristorazione non si può stare fermi»



Quella del 2016 è stata una primavera-estate di grandi novità nel panorama gastronomico italiano. Da **Enrico Bartolini** a **Luigi Taglienti**, da **Davide Oldani** a **Bruno Barbieri**, sono stati tanti gli chef che hanno aperto nuovi ristoranti, in particolare nella Milano del dopo-Expo.



Tra le iniziative più interessanti nel mondo dell'alta cucina si è fatta notare anche quella di **Giancarlo Morelli** con la sua Trattoria Trombetta. Il cuoco bergamasco, una stella Michelin al Pomiroeu di Seregno (Monza), ha inaugurato ad aprile il nuovo locale in zona Porta Venezia insieme ai soci **Massimiliano Trombetta** (proprietario del locale Frank e "ispiratore" del nome del ristorante), l'immobiliarista **Alessandro Ventura**, il chirurgo **Giuseppe Calarco** e il commercialista **Domenico Maniscalco**, assistiti dall'avvocato **Alessandro Pelucchi** dello studio legale associato Pelucchi-Ghezzi.



L'investimento complessivo - ha confermato lo chef a *MAG* - è stato di 700mila euro con il sostegno di Banca Intesa. L'obiettivo di fatturato è di circa 1,2 milioni l'anno.

## DALLA SARDEGNA ALLA VERSILIA

Stile metropolitano e sapori della tradizione si uniscono in questo ristorante, di cui Morelli ha curato design, menù e formazione della brigata che

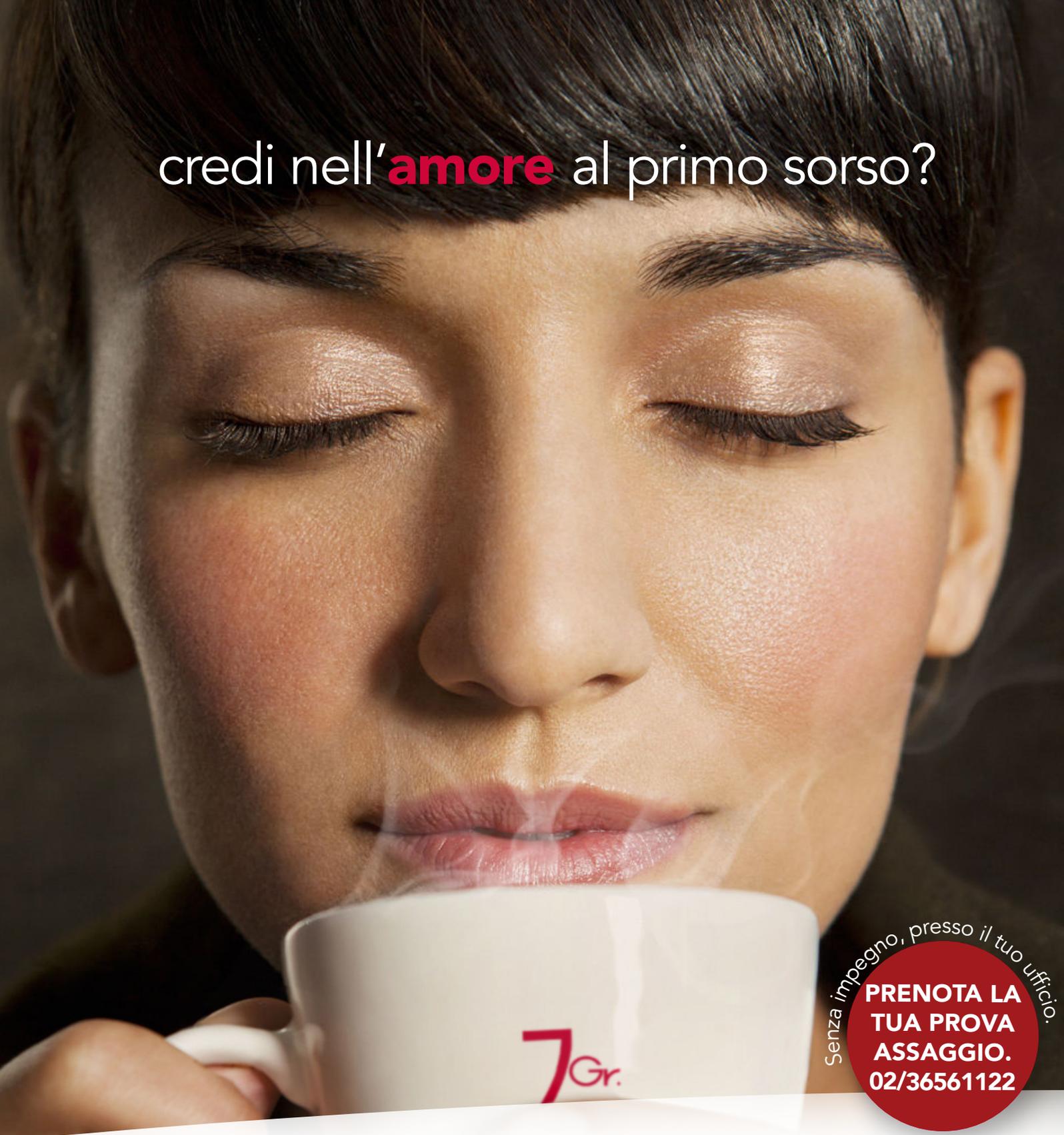
conta 13 dipendenti.

«Ma la casa madre resta Seregno», ci tiene a sottolineare il cuoco, raggiunto telefonicamente da *MAG* durante l'evento "Care's - The Ethical Chef Days", organizzato in Sardegna insieme al collega e amico **Norbert Niederkofler**, che pone l'attenzione sull'eticità e la sostenibilità nel mestiere di chef.

A questi impegni si aggiunge il progetto Food studio, laboratorio enogastronomico di sperimentazione inaugurato nel 2015 con la messa a punto del menù de L'Orsa Maggiore di Forte dei Marmi, in Versilia, guidato da lui stesso e dall'executive chef **Federico Veronesi** (cresciuto al Pomiroeu).

«Come faccio a gestire tutto? Oggi la ristorazione non permette di stare fermi in un posto, altrimenti si resta degli artigiani», spiega Morelli. «Per dare continuità e crescere bisogna saper creare un format e investire

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

**7Gr.**

For  
espresso  
lovers  
only.

facendosi conoscere dai clienti in diversi luoghi. Voglio essere riconoscibile per come lavoro anche quando non sono davvero presente nel ristorante».



## L'ASPETTO COMMERCIALE DEL LAVORO DI CUOCO

Una volta creato il brand, per Morelli è «più importante essere presenti col proprio nome in diverse situazioni» rispetto all'apparire fisicamente in un solo locale. Anche per questo, da alcuni anni, lo chef trasferisce d'estate il suo Pomiroeu al Phi Beach di Baja Sardinia, in Costa Smeralda. E un ristorante "gemello" è stato lanciato nel 2012 a Marrakech, in Marocco, a prova di questa estensione fisica e concettuale. L'aspetto commerciale del lavoro di cuoco «è diventato molto importante», aggiunge Morelli. In tal senso aiutano anche attività collaterali come

catering e consulenze che portano sempre la firma dello chef.

Tanti lavori e l'apertura del nuovo ristorante fanno pensare che Morelli, prima o poi, voglia trasferirsi a Milano, magari per una nuova iniziativa legata al suo forte interesse per le tematiche della sostenibilità e della qualità del cibo.

«Questa potrebbe essere una strada», conclude lo chef, che però frena: «Il quartier generale resta Seregno, se poi in futuro mi dovessi spostare sarà per qualcosa di più grande». Cosa? «È ancora troppo presto per dirlo» (g.p.). 🌱



# foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mondo food





# UN BUON CTP?

## Fondamentale fare squadra

di vanina stagno piantanida

I Consulente Tecnico di Parte assiste durante la consulenza tecnica, quale presidio del diritto alla difesa delle parti rispetto alle attività dell'Ausiliario del Giudice; tuttavia il suo apporto può rivelarsi significativo **anche nelle fasi precedenti e successive del procedimento**. È fondamentale, perché ciò avvenga, la **condivisione**

delle logiche fondanti lo specifico **contenzioso** con il legale, nonché la piena **conoscenza di opportunità, rischi e strategie della causa**, elementi che si penserebbero innati nel mandato, ma che non sempre si riscontrano.

Quando questa sintonia tra Legale e CTP si verifica, il contributo del Consulente Tecnico non si limita alle sole quantificazioni richieste nel procedimento, ma è **un vero affiancamento di una diversa professionalità**, con il suo bagaglio di esperienze e conoscenze, a servizio della causa.

## CHE COSA SI PUÒ FARE PRIMA DELLA CTU

Anche se non è stata ancora ordinata una consulenza tecnica dal Giudice, la prospettiva di un tecnico della materia può essere utile **nella fase di produzione documentale** per il fascicolo, oppure nell'esplicitazione della documentazione da chiedere in esibizione a controparte. Spesso senza una buona impostazione preventiva documentale non ci può essere una consulenza tecnica



favorevole.

Inoltre, possono essere effettuate dal Consulente Tecnico **elaborazioni preliminari**, volte a inquadrare in termini quantitativi i rischi o benefici possibili della controversia, con un grado di maggiore obiettività e solidità rispetto a quello che può derivare da una valutazione di massima, senza che questo si traduca in una duplicazione dei costi peritali, grazie a modalità sintetiche e prive di rigidità formali proprie delle elaborazioni di questa fase.

Un buon CTP, che sia parte del team difensivo, fornisce il proprio punto di vista tecnico sui vantaggi ed aspetti negativi della controversia e traduce il tutto **in indicazioni anche rispetto al quesito da sottoporre al giudice**, in considerazione delle già svolte valutazioni quantitative.

Ad esempio, può chiedere l'adozione di uno specifico criterio di valutazione di una determinata grandezza, perché preliminarmente si è rivelata più conveniente per la propria parte.

## CHE COSA SI FA DURANTE LA CTU

Il CTP, come è noto, è legittimato a confrontarsi col CTU e a partecipare alle udienze nelle quali il CTU sia chiamato, intervenendo e proponendo anche le proprie prospettazioni.

**Evita allargamenti non voluti nel quesito** per mano dell'Ausiliario o l'acquisizione di documenti che possano essere dannosi. Nell'assistere alle operazioni del CTU, quali ispezioni, sopralluoghi



ed accertamenti, con prontezza interviene a tutela della propria parte, con perizia professionale e visione della causa.

Il focus dell'attività è sempre **un confronto continuativo e di supporto al difensore**, per perseguire ed eventualmente correggere in corsa la strategia difensiva e le azioni ad essa connesse. Altrettanto importante è lavoro di **aggiornamento delle quantificazioni** utili al giudizio, anche al fine di valutare una possibile conciliazione.

## CHE COSA SI PUÒ FARE DOPO LA CTU

Nelle proprie osservazioni, i CTP criticano il metodo, l'operato o il ragionamento conclusivo del CTU, segnalano errori di calcoli e refusi materiali, oltreché evidenziare gli

elementi della CTU a proprio favore. In questa fase un buon CTP, partendo dalla propria formazione professionale diversa dal Legale, può portare **una visione differenziata e complementare relativamente all'opportunità di chiedere chiarimenti e ampliamenti o rinnovo della CTU**, così come per valutare via via l'opportunità di una transazione con la controparte.

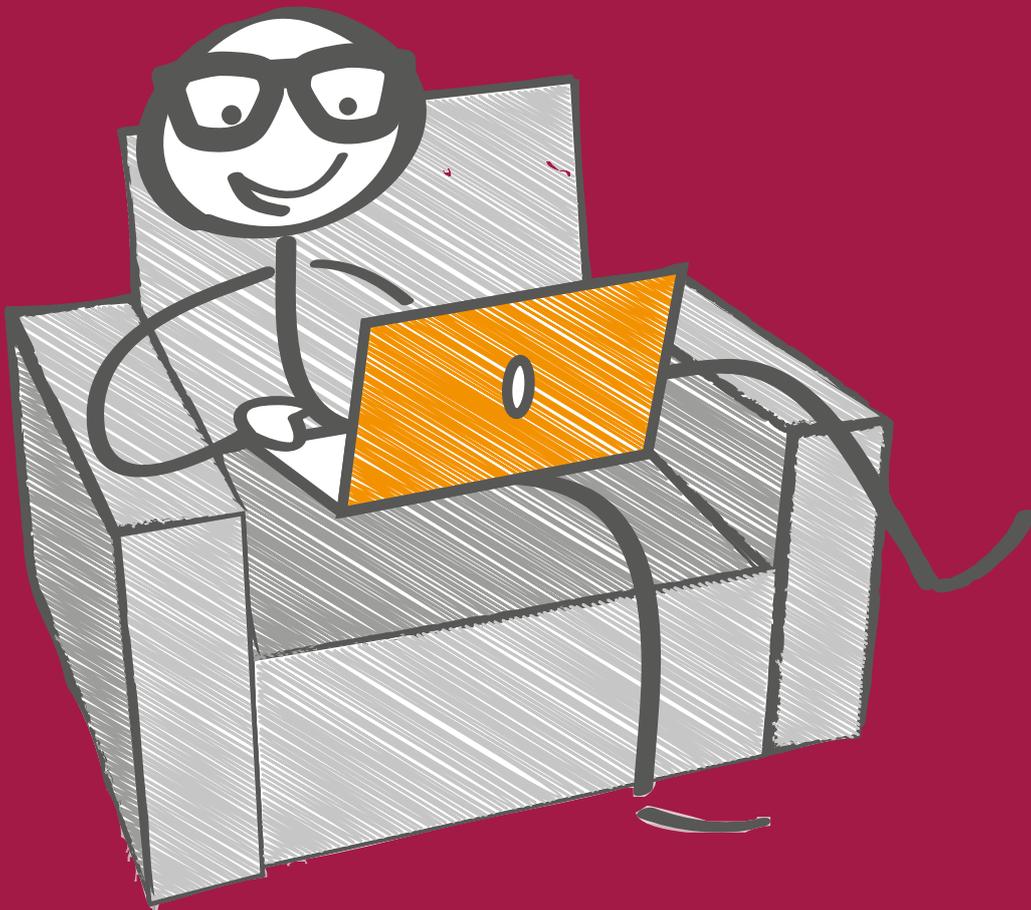
Ad esempio, nel caso in cui il CTU recepisca alcune delle osservazioni della controparte in sede di valutazione, un tecnico della materia può rapidamente ed efficacemente ponderare l'effettiva portata di una deviazione nella CTU e conseguentemente informare il Legale al fine di definire i successivi passi da intraprendere.

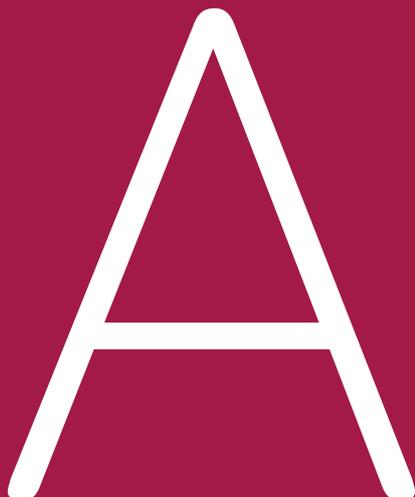


In definitiva, l'aspetto fondante di una proficua collaborazione con un consulente tecnico è **l'interesse e la sollecitazione dello stesso in merito all'intero impianto del giudizio** e non, all'opposto, limitare il suo intervento ad una pura analisi tecnica, scevra di ogni inquadramento. 🌐

# 7 COSE DA FARE per ripartire dopo LA PAUSA ESTIVA

di mario alberto catarozzo





bbronzati, rilassati (a volte anche troppo), intontiti dai ritmi caraibici della vacanza, eccoci alle prese con il rientro. Già, perché così come è difficile staccare, è altrettanto difficile riprendere. Ciascuno ha la propria gabbia - lavorativa e qualcuno non solo - in cui conduce buona parte dell'anno. Una capatina fuori è necessaria di tanto in tanto, almeno nelle feste comandate. Poi che fare per rientrare nel tran tran quotidiano?

## 1 **IL PERIODO POLMONE**

Cominciamo con una prima regola semplice quanto importante: procedere per gradi. La declinazione di questa regola è programmare il rientro in città e in ufficio con un minimo di anticipo per "assorbire" l'impatto. Quindi tornare in città con un paio di giorni ancora di vacanza da gustare è una buona idea. Fare un salto in studio il giorno prima della vera ripresa può inoltre essere strategico. Al contrario, chi cerca di sfruttare fino all'ultimo secondo la vacanza potrebbe avere poi un impatto "traumatico" del cambio di marcia. Prendetevi quindi il classico "periodo polmone" per affrontare il rientro in modo easy. La sensazione del rientro brusco la conoscono tutti coloro che sono tornati da un viaggio intercontinentale la domenica sera e il lunedì mattina si sono trovati catapultati nella dimensione lavorativa. Roba da trovarsi a piangere nella vasca da bagno, come in una nota pubblicità di crociere.

## 2 **METTETE ORDINE**

Prima di innestare la quarta e partire a razzo, una buona abitudine è mettere ordine tra i propri impegni e cominciare a programmare. Sono due i vantaggi che ne derivano: il primo è di tipo psicologico, quindi la sensazione di avere una visione di insieme e di avere il controllo della situazione. Evitiamo

così la fastidiosa sensazione dell'essere subito sopraffatti dagli impegni e perdere la bussola dopo mezza giornata. Il secondo, è di tipo motivazionale: cominciare con il passo giusto, sistemando uno a uno gli impegni può essere un buon modo per riprendere con positività le attività lavorative.

### **3 PROGRAMMATE LE ATTIVITÀ**

Siete appena rientrati, quindi dovrete avere il tempo per poter programmare le attività, fissare le priorità e inserire ciò che di solito non riuscite a fare per mancanza di tempo. Rientrano tra queste aggiornamenti professionali, adempimenti burocratici rimandati da tempo, attività di programmazione. Se non siete costretti a essere catapultati nel pieno fermento delle attività, è questo il momento per portare avanti tutte quelle attività "secondarie" rimandate a lungo. È un buon modo per toglierle dai piedi e nello stesso tempo per rientrare in modo soft nel ritmo di lavoro. La programmazione settimanale e quotidiana vi permette tutto questo, dateci dentro dunque!

### **4 LASCIATE SPAZI LIBERI**

Non possiamo pensare di passare dall'ombrellone e dalle giornate a zozzo in bicicletta senza una meta, a giornate piene di impegni serrati. Mettiamo in conto che dei momenti della giornata dedicati a socializzare con i colleghi in racconti di gesta estive, di posti e mangiate sono funzionali a creare uno scivolo verso la piena attività. Programmate allora la prima settimana il pranzo con il collega, il caffè con il collaboratore e quant'altro vi permetta di alternare sforzi lavorativi con sprazzi di "cazzeggio" salutare. Pensare di lasciare di botto l'atmosfera vacanziera non può che far salire subito il livello di stress. Per questo avrete tempo nelle settimane successive.

## 5 SISTEMATE IL VOSTRO AMBIENTE DI LAVORO

Mettere ordine non vuol dire solo tra gli impegni. Dopo alcune settimane che non vedete il vostro ufficio, i vostri occhi saranno meno abituati all'ambiente di lavoro e pertanto riusciranno a cogliere meglio tutto il disordine e le disfunzioni che nell'arco dell'anno vengono prodotte dalle cattive abitudini e dalla fretta. Fascicoli accatastati sulle scrivanie, scaffali con libri e faldoni messi alla rinfusa, post it ormai sbiaditi dal tempo appesi ai monitor, piante rinsecchite da mesi, la poltrona che cigola e il monitor in posizione da cervicale. Insomma, tutti questi particolari che nell'insieme creano l'ambiente di lavoro e la qualità di vita ora possono balzare più facilmente agli occhi ed essere sistemati.



## 6 RINFRESCATE IL VOSTRO PROFILO SOCIAL

È questo il momento per sistemare anche la vostra immagine digitale. Da tempo vorreste cambiare la foto del vostro profilo LinkedIn, oppure aggiungere la nuova qualifica o integrarlo con slide o articoli scritti negli ultimi mesi. Ora, a mente lucida non ancora catturata dalle scadenze, potete farlo. Prendete dunque i vostri profili social e decidete di completarli, se carenti, e di aggiornarli laddove necessario.

## 7 DEDICATEVI ALLA SCRITTURA

Molti professionisti hanno la possibilità di scrivere articoli per magazine e riviste, oppure per quotidiani. Queste attività di content marketing sono ancora da molti considerate meno importanti delle attività professionali tradizionali (erroneamente!) e per questo trascurate e procrastinate. Ebbene, il momento della ripresa delle attività è un'ottima occasione per mettere mano a questi impegni da tempo lasciati nel cassetto. Datevi una scadenza, staccate il cellulare e dedicatevi all'attività autoriale.

Queste sono solo alcune regole per cominciare con il piede giusto le attività lavorative autunnali. Ricordatevi che l'unica cosa che davvero conta è mettere in pratica. Tutti i buoni propositi non servono a nulla se non sono seguiti da azioni concrete e portate avanti con costanza nel tempo. Partite con spirito positivo, quindi, anche nell'inserire sin da subito momenti della giornata dedicati alla vostra formazione e al recupero delle energie con attività fisica. Ricordatevi che se non avete tempo per pensare non avrete tempo per innovare e migliorare. Prendete subito il controllo del vostro tempo. Allenatevi a guardare solo avanti, a cogliere le opportunità in ogni situazione, a pensare alle soluzioni e non ai problemi. Date il giusto imprinting alla ripresa lavorativa. Chi ben inizia è a metà dell'opera, dice il detto popolare. Quindi, cominciate con il piede giusto, senza stress, senza problemi da affrontare, senza freno a mano tirato e... buona ripresa lavorativa a tutti!

\*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale  
[@MarAlbCat](https://www.maralbc.it)



# UN MERCATO

## per tutti i gusti



**A**ndiamo "Al Mercato"? Facile a dirsi ma difficile da scegliere specialmente quando parliamo dei quattro locali aperti nel corso degli anni dal duo **Beniamino Nespor** ed **Eugenio Roncoroni**. Facciamo una lista dei vari "mangiari" e locali.

**Al Mercato Ristorante:** nato nel 2010, i due chef (entrambi hanno una formazione che parte dall'Italia, procede nei Paesi Baschi e poi oltre Atlantico fino in California) esercitano un'arte culinaria "alta", maturata dalle loro esperienze in giro per il mondo. Piatti sperimentali insieme a quelli tradizionali, con la più grande attenzione per gli ingredienti e i sapori che seguono le stagioni. Prezzi da 50 euro a salire.

**Al Mercato Burger Bar:** nato come costola del ristorante nel 2011, è l'Olimpo degli hamburger di Milano.

Prezzi da 25 euro in su.

**Al Mercato Noodle Bar:** nato nel 2013 propone vari noodles in versione stir fried o soup, ma non mancano spring roll, fresh roll e dumpling fatti in casa, fino ai curry e alle zuppe dai sapori orientali. Prezzi dai 25 euro a salire.

Infine, c'è **Al Mercato Taco Bar:** nato nel 2014, all'insegna della cucina dell'America Latina e in particolare dalla passione per quella "cali-messicana". Per digerire il tutto, il locale propone anche il primo bar di Milano basato principalmente su tequila e mezcal. Prezzi dai 30 euro in su.

Avete solo l'imbarazzo della scelta... enjoy. 🍷



### Ristorante e Burger Bar

Via Sant'Eufemia, 16  
tel. +39.02 8723 7167

### Noodle Bar

Viale Bligny 3  
tel. +39.02 8706 4275

### Taco Bar

Via Casale 5  
tel. +39.02 3676 7328

<http://al-mercato.it>

# RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 5 posizioni aperte, segnalate da 2 studi legali: Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher e La Scala Studio Legale.

I professionisti richiesti sono in totale 7/8 tra associate, avvocati, praticanti, dottori in giurisprudenza, junior associate e phone collector junior.

Le practice di competenza comprendono corporate, m&a, pe, capital markets, restructuring, due diligence, recupero crediti telefonico.

Per future segnalazioni scrivere a: [recruitment@lcpublishinggroup.it](mailto:recruitment@lcpublishinggroup.it)

## 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](http://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](mailto: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](http://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](mailto:recruitment@delfinowillkie.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](mailto: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](mailto: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 e di 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](mailto:selezione@Lascalaw.com), indicando come riferimento: Collection. 🍷

# I FINALISTI

# Labour 2016 Awards



by legalcommunity.it

## 27 SETTEMBRE 2016 MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

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

ICM Advisors

 **MEMENTO**  
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE