



**Gli studi
legali**
fanno
business
a tavola

Dopo un 2015 in ascesa (fatturato a 20,5 milioni, +70,8%) prosegue la corsa dello studio nato a fine 2012. Il fondatore dice a *MAG*: «Si cresce solo dando valore aggiunto ai clienti e preservando un clima positivo»

SUPER GATTAI



RUSSO DE ROSA
e il business della
DISCONTINUITÀ



**QUARANTA
GIRI DI VALZER**
NELLA FINANZA



**Inhousecommunity
AWARDS 2016**



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



AVVOCATI, sentite anche voi questo VENTO DI RESTAURAZIONE?

di nicola di molfetta

Troppo avanti, troppo in fretta. Dopo anni di grandi cambiamenti, tra gli avvocati comincia a soffiare sempre più forte il vento della restaurazione. Sarà che la crisi non è davvero alle spalle (almeno non per tutti), sarà che la crescita della concorrenza rende la professione sempre più difficile (a tutti i livelli) ma quello che si percepisce è la voglia di tornare al passato, rendere meno trasparente il mercato, garantire delle posizioni di rendita a chi fa questo mestiere e restituire un'allure aristocratica a una professione ormai divenuta eufemisticamente "pop".

Il problema è comune, ma il gaudio non sembra essere nemmeno mezzo.

Qualche tempo fa, nell'editoriale a una newsletter di *legalcommunity.it* abbiamo sottolineato lo strabiliante incremento dei profili accreditati come *business lawyer*. Nell'arco di cinque anni, solo nei primi 50 studi per giro d'affari presenti nel Paese, il numero di legali è arrivato a superare le 6mila unità. Si pensi che nel 2007-8, circa seimila erano i professionisti in forze ai primi 100 studi legali attivi in Italia.

**Inutile dire
che il refole che si
sente in certi salotti
dell'avvocatura d'affari
diventa un uragano
quando si sposta
lo sguardo
sull'avvocatura nazionale**

Facendo i cosiddetti calcoli della serva, possiamo immaginare che in otto anni gli avvocati d'affari attivi nei principali studi italiani siano praticamente raddoppiati. Una moltiplicazione che spiega bene come mai questo settore, un tempo considerato dorato territorio di caccia appannaggio di una ristrettissima cerchia di

eletti, oggi abbia perso la capacità di produrre ricchezza per tutti coloro i quali ne fanno parte. Indistintamente.

Ecco allora che qualcuno, tra i notabili del settore, ogni tanto non riesce a nascondere la nostalgia dei bei tempi che furono, fino quasi ad accarezzare l'idea di tornare un po' indietro. Quando si era generalmente meno: meno numerosi, meno visibili, meno trasparenti, meno competitivi e generalmente tutti più ricchi.

Inutile dire che il venticello che ogni tanto si sente soffiare tra gli avvocati d'affari diventa un uragano quando si sposta lo sguardo sull'avvocatura nazionale. Al popolo dei 240mila.

Le mozioni politiche approvate nel corso dell'ultimo Congresso nazionale forense sono una chiara indicazione di questa tensione restauratrice. «Eravamo a Rimini, ma sembrava Vienna», ha commentato qualcuno.

In particolare, l'assise romagnola oltre a mandare in soffitta l'Oua e la separazione tra rappresentanza politica e rappresentanza istituzionale della categoria, ha approvato alcune mozioni con cui il corpo dell'avvocatura nazionale ha ribadito forte e chiaro il proprio «no» ad alcune innovazioni che il legislatore stava tentando di inserire da tempo (no ai soci di capitale negli studi, no all'obbligo di

preventivo scritto) per offrire soluzioni di mercato alla richiesta di sostegno della categoria fiaccata dalla recessione e per cercare di riequilibrare i rapporti di forza con i clienti.

Una volontà di tornare al passato, all'età dell'oro dei minimi tariffari che, in parte, è stata assecondata dal ministro della Giustizia, **Andrea Orlando**, il quale intervenendo nell'ultima giornata di dibattito ha annunciato pubblicamente l'impegno a lavorare per una legge sull'equo compenso per gli avvocati e contro le clausole vessatorie a cui molti legali che lavorano per le grandi istituzioni bancarie o per i colossi delle assicurazioni devono sottostare.

Un'iniziativa che è stata salutata dal tripudio dei congressisti ma che rischia di fare più male che bene a una professione che, invece, avrebbe bisogno di trovare una nuova declinazione della propria funzione e delle proprie modalità d'esercizio, soprattutto in ambito civilistico.

I nuovi modelli d'esercizio e di organizzazione dell'attività legale, soprattutto nel settore della consulenza, non si svilupperanno mai finché i professionisti avranno a disposizione il pannicello caldo del minimo garantito anche per prestazioni a minore valore aggiunto o che quantomeno sono così considerate dai clienti.

Sostenendo la battaglia per l'equo compenso, il ministro rischia di andare in contraddizione con se stesso e l'importante apertura alla modernizzazione della professione fatta la scorsa estate in occasione di un incontro con i principali rappresentanti degli studi legali associati in Italia. In quell'occasione Orlando disse che «la professione non può far finta che niente sia cambiato» e «gli studi devono strutturarsi per avere forza sufficiente per affrontare la realtà».

Una realtà che all'orizzonte vede avvicinarsi a grandi falcate non solo le "multinazionali del diritto" (che già da tempo sono presenti nel nostro Paese e non sono solo organizzazioni battenti bandiera straniera) ma la gestione delle pratiche con robot advisor e sistemi di intelligenza artificiale dai quali sarà impossibile difendersi a colpi di equo compenso. 🙏

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



SUPER GATTAI

Dopo un 2015 in ascesa (fatturato a 20,5 milioni, +70,8%) prosegue la corsa dello studio nato a fine 2012. Il fondatore dice a MAG: «Si cresce solo dando valore aggiunto ai clienti e preservando un clima positivo nello studio». I lateral hire? «Sempre coerenti coi nostri valori». L'estero? Potrà svilupparsi con un network che, per il momento, resterà informale

10

Agorà

Paola Leocani e Nicholas Lasagna entrano in Simmons & Simmons

18

Il barometro del mercato

Il Tesoro lancia il primo Btp a 50 anni

38

L'intervento

Struttura della legge e discrezionalità dell'amministrazione



RUSSO DE ROSA PUNTA SULLA DISCONTINUITÀ

65|

Follow the money

Ogm in crisi

104|

Punti di vista

Avvocati e riflessioni sul societing



L'IRAN DI RÖDL PARLA ITALIANO

Lo studio tedesco ha affidato il desk di Teheran, operativo da questo mese, a un team italiano guidato da Massimiliano Perletti e Valerio Rugge. Le opportunità di business sfiorano i 3 miliardi

50 | **Il caso**
Masotti & Berger: «La nostra formula full service guarda alle imprese»

78 | **LGBT**
Il punto sulla legge Cirinnà

84 | **Diverso sarà lei**
Di disparità salariale, buoni esempi tedeschi e studi legali (italiani) virtuosi



L'intervista

Elisabetta Lunati:
«Senza in house le società non evolvono»



Quaranta giri di valzer nella finanza

Riassetti, nuove opportunità o semplice voglia di novità. Nel 2016 i cambi di poltrona hanno movimentato la scena finanziaria del Paese. A ballare sono state soprattutto le poltrone dei ceo

73
Piazza affari:
I nuovi player
puntano sull'Aim



Speciale
InhouseCommunity
Awards 2016



118

NIKO ROMITO "ON THE ROAD" CON LEGANCE

Lo chef tristellato porta il bistrot Spazio a New York, Londra e Singapore. Lavora a un progetto di street food. E rivoluziona la ristorazione ospedaliera

106 | **Letture professionali**
Il diritto all'oblio e la sua problematica applicazione

108 | **FOOD&BUSINESS**
Gli studi legali fanno affari a tavola

124 | **Istruzioni per l'uso**
Preventivo pitch o beauty contest: come procedere

130 | **Le tavole della legge**
Al Mudec, tra cultura e stelle Michelin

131 | **Calici e pandette**
For England e la mission (non impossibile) del rosé

132 | **AAA CERCASI**
13 posizioni aperte segnalate da 6 studi legali

N68 | 24.10.2016



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Creative direction - www.kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

www.legalcommunity.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

samantha petrovito, gloria lattanzi,

mario alberto catarozzo, ruben razzante

federica delachi, filippo satta

Leader a Confronto

Comunicazione e Leadership
per lo studio legale del futuro

MOPI
MARKETING E ORGANIZZAZIONE
DELLE PROFESSIONI



Indirizzo di saluto
Giovanni Lo Storto,
Direttore Generale LUISS Guido Carli

Intervengono
Antonio Nuzzo,
Direttore Dipartimento Giurisprudenza
LUISS Guido Carli
Gaia Francieri,
Business Development Manager
Simmons & Simmons

Presiedono
Federico Sutti
Managing Partner Dentons Italia
Francesco Gianni
Fondatore e Senior Partner Gianni,
Origoni, Grippo, Cappelli & Partners

Moderà
Angelino Molinaro,
Fondatore e Presidente Onorario LEP
- Responsabile per le Università MOPI

3 Novembre 2016
LUISS Guido Carli
Aula Magna (Via Parenzo 11)
h16.15



Partner

大成 DENTONS

GIANNI-ORIGONI
& GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

Simmons & Simmons

Media Partner

legalcommunity

Lateral hire

PAOLA LEOCANI E NICHOLAS LASAGNA entrano in Simmons & Simmons



Doppio lateral hire messo a segno da Simmons & Simmons. Lo studio internazionale, guidato in Italia da **Michele Citarella**, si appresta a ufficializzare l'arrivo di due nuovi soci. Si tratta, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, di **Paola Leocani** e **Nicholas Lasagna** (nella foto da sx), entrambi provenienti da White & Case dov'erano rispettivamente partner e local partner. Leocani e Lasagna rafforzano il dipartimento financial markets, guidato in Italia da **Romeo Battigaglia**. Il loro arrivo rientra in un percorso

di crescita che Simmons & Simmons ha avviato e che dovrebbe presto registrare nuovi investimenti, a cominciare dal settore cartolarizzazioni.

Cambio di poltrona

GIRO DI POLTRONE nel legale di Eni



Dopo 11 anni, **Massimo Mantovani** (nella foto), già general counsel di Eni, passa al business sempre nel gruppo

di San Donato. Secondo quanto appreso da *inhousecommunity.it*, a brevissimo l'avvocato assumerà infatti la carica di chief midstream gas&power officer che è una delle principali linee di business di Eni attiva nel settore dell'approvvigionamento e vendita di gas e gnl in Italia e all'estero, oltre che delle attività di trading oil&gas di Eni.

Iniziative

BOSCO si mette in proprio e guarda al private equity

Michael Bosco è uscito da Dla Piper per fondare un proprio studio. Si tratta di una realtà indipendente attiva in ambito corporate finance e private equity.

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, inoltre, Bosco sta lavorando alla creazione di un fondo di private equity con matrice asiatica in cui si occuperà di seguire gli investimenti nell'area europea con particolare riferimento ai settori energia, software e manifattura del lusso.

Nomine

FONDO SALVA-IMPRESE, Stefano Cassina entra come senior partner

Dopo l'ingresso di **Stefano Focaccia**, proveniente da Bnl, anche **Stefano Cassina** entra nel nuovo fondo di turnaround di Cassa depositi e prestiti chiamato "Fondo salva-imprese" guidato dall'ad

Francesco Conte. Cassina, attuale managing director del fondo di private equity J. Hirsh & Co., entra come senior partner.

Nel ruolo di cfo è poi entrato **Carlo Michero**, già direttore finanziario di Pillarstone Italy. Il fondo, che punta a costruire un team di una ventina di professionisti, è ora in attesa dell'autorizzazione della Banca d'Italia alla costituzione della sgr.

Nuove insegne

DS-AVOCATS apre in Italia con Samanta Libro

DS-Avocats, tra le prime 50 insegne legali francesi, sbarca a Milano. E, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, lo fa affidando la guida dell'ufficio nel capoluogo lombardo a **Samanta Libro** (nella foto), già socia dello studio Libro Zena e Associati.

L'avvocata Libro si occupa di diritto commerciale e societario, interviene nell'ambito di operazioni



di carattere straordinario e presta assistenza legale continuativa ad alcuni gruppi italiani e stranieri che operano in particolare nel settore immobiliare e assicurativo, nel settore dell'oil & gas, dell'industria pesante e dell'editoria e telecomunicazioni. L'avvocata è attiva anche nel contenzioso giudiziale e arbitrale.

Incarichi

CARRARO

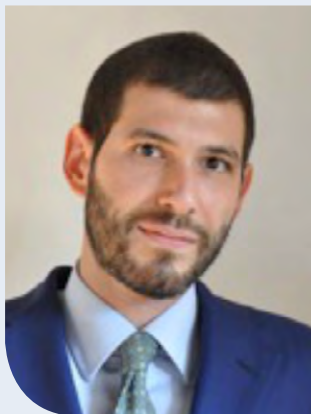
nella direzione business di Publitalia '80

Nuova nomina in Publitalia '80 per **Wanya Carraro**. La giurista d'impresa, senior legal counsel della società dal 1996, è recentemente entrata anche nella direzione business di Publitalia '80. La professionista fa parte del consiglio generale e del comitato direttivo di Aigi ed è responsabile del settore editoria.

Nomine

SILVIO CAVALLO

passa a Pillarstone



Silvio Cavallo

(nella foto) entra in qualità di legal counsel in Pillarstone Italy, la piattaforma fondata nel 2015 da KKR Credit con **John Davison**

- coinvestitore e ceo - per creare valore attraverso la gestione dell'esposizione ad asset non core e non performing delle banche e al tempo stesso fornire liquidità a lungo termine e competenze operative alle aziende italiane al fine di consentirne il riequilibrio finanziario e permettere loro di tornare a crescere e creare valore. L'avvocato Cavallo ha ricoperto il ruolo di associate nel dipartimento corporate di Paul Hastings, collaborando, tra l'altro, alla strutturazione contrattuale degli accordi relativi alla piattaforma Pillarstone e a operazioni realizzate da quest'ultima, inclusa la recente acquisizione di Sirti.



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 7 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



Miriam Morbelli studied law at the University of Genoa, where she was awarded her JD. Miriam then went onto practice in the banking & finance and corporate/M&A team at White & Case for over 4 years. She was also seconded to an investment bank in Milan supporting the Legal and Compliance function. Miriam joined the private practice team at Shilton Sharpe Quarry in 2016.

Contact Miriam via email on miriam.morbell@ssq.com



Shilton Sharpe Quarry



@SSQlegal

www.ssq.com



Nomine

BERNARDO MINGRONE
entra come cfo in Icbpi

Bernardo Mingrone (nella foto) è il nuovo cfo di Icbpi e di Cartasì. La nomina rientra nell'ambito del processo di riassetto della struttura

organizzativa sotto la guida dell'amministratore delegato **Paolo Bertoluzzo** che prevede quattro business unit dedicate ai mercati chiave (issuing, merchant services, payment e security services) e tre centri di competenza trasversali (commerciale banche, operations e information technology).

Mingrone ha lasciato a fine luglio il gruppo UniCredit dove ricopriva la carica di cfo, e in precedenza aveva avuto lo stesso ruolo in Monte dei Paschi.

Oltre a lui, altri quattro manager entrano nel gruppo: **Andrea Mencarini** assume la guida della business unit issuing, **Enrico Trovati** guida la merchant services,

Giuseppe Dallona è chief information officer, mentre **Oliviero Bernardi** è chief administrative officer.

Lateral hire

**FANTI
E BARRA CARACCILOLO**
entrano in White & Case

Come anticipato da *legalcommunity.it*, White & Case ha ufficializzato il rafforzamento del proprio dipartimento di banking & finance a Milano con l'arrivo dei partner **Gianluca Fanti** e **Giuseppe Barra Caracciolo**. Fanti è riconosciuto dal mercato per la sua esperienza nel settore banking & finance, con particolare riferimento a operazioni di cartolarizzazione di crediti, finanza strutturata e cessione di portafogli di crediti in sofferenza. Proviene da Ashurst, dove è stato partner dal 2011. Barra Caracciolo, già counsel nel dipartimento di banking & finance in Ashurst, si unisce al team di White & Case in qualità di partner.

Strategie

K&L GATES apre al labour con l'ingresso di Podda

K&L Gates apre al labour e prende un nuovo socio. Si tratta di **Roberto Podda** che inaugurerà la nuova practice della sede di Milano dello studio. Podda si unisce a K&L Gates dallo studio Grande Stevens.

lavorato negli ultimi sette anni, prima come senior counsel e poi (dal 2011) come socio. ha coperto quest'area di pratica con il socio **Paolo Bertoni**, capo dell'ip e con i soci **Stefania Bariatti**, **Luca Fossati** e **Antonio Sascaro** (si veda l'ultima edizione del Report ip/tmt).

Nomine

ALESSANDRA PASINI, da Barclays diventa cfo di Snam

Alessandra Pasini, dal 2015 responsabile investment banking di Barclays, si prepara a passare in Snam in qualità di cfo a partire dal 1 novembre. Il cambio di poltrona rientra nella riorganizzazione di Snam dopo lo scorporo di Italgas e il ritorno della controllata a Piazza Affari. L'attuale cfo di Snam, **Antonio Paccioretti**, sarà infatti il nuovo direttore generale della società, lasciando spazio a Pasini. Il gruppo ha anche nominato **Franco Pruzzi**, attuale direttore amministrazione e bilancio di Snam, quale dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Cambio di poltrone

NAVA alla guida del tmt di Chiomenti



Chiomenti amplia la partnership e rafforza il presidio del settore tmt. Secondo quanto è in grado di anticipare *legalcommunity.it*, infatti, nello studio guidato da **Carlo**

Croff è in arrivo, in qualità di socio, l'avvocato **Gilberto Nava** (nella foto). Il professionista proviene da Legance in cui ha

Le cucine

CRACCO SBARCA a Mosca con il ristorante Ovo

Carlo Cracco sbarca per la prima volta all'estero. Precisamente a Mosca, all'interno dell'hotel 5 stelle Lotte della capitale russa. Il nuovo ristorante si chiama Ovo e apre a fine ottobre. «Ovo rappresenta un nuovo concept di cucina italiana contemporanea», ha spiegato lo chef a *foodcommunity.it* a margine della presentazione dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto a Roma. L'ex executive chef è **Emanuele Pollini** (ex Carlo e Camilla in Segheria).

Novità food

L'ECCELLENZA DELLA CUCINA ITALIANA fa squadra

Fare sistema per valorizzare il patrimonio culturale agroalimentare ed enogastronomico italiano. È questo l'obiettivo dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto, presentata il 12 ottobre a Roma al ministero delle Politiche agricole alimentari e forestali. Presieduta

dalla chef **Cristina Bowerman**, con il fondatore di Slow Food **Carlo Petrini** presidente onorario. Tra gli obiettivi concreti ci sono la difesa dei valori del Made in Italy, lo sviluppo del turismo, la risoluzione dei problemi della ristorazione, la lotta contro gli sprechi e le contraffazioni, la valorizzazione di tutta la filiera agroalimentare, progetti di formazione dei giovani, interventi nelle scuole alberghiere e nelle strutture sanitarie.

Per la precisione**Solas, visiting scholar
alla New York University.**

Precisiamo che [sul numero 67 di Mag](#), nell'articolo "Ecco quali spazi può trovare il litigation funding in Italia" a pag. 93, abbiamo riportato erroneamente che **Gian Marco Solas** ha ricoperto il ruolo di visiting professor a Oxford. Solas è dottorando di ricerca presso l'università di Maastricht ed è stato visiting scholar alla New York University. Oggi svolge attività di consulenza in materia di tpf per fondi londinesi. Per chi voglia approfondire la tematica del litigation funding, segnaliamo il suo paper: https://www.academia.edu/27337877/Finanziare_il_contenzioso_esperienze_a_confronto.

ODV E INTERNAL AUDIT

Tra le funzioni deputate a vigilare sul sistema di controllo interno all'ente, l'internal Audit, per la sua attività indipendente, ha numerosi punti in comune con l'OdV. Tant'è che le linee guida dalle Associazioni di categoria per la redazione dei MOG (*in primis* Confindustria) tendono ad accostare tale figura all'OdV, ammettendo la possibilità per l'Internal Audit di ricoprire tale ruolo.

Nella struttura organizzativa delle società di capitali, l'Internal Audit è deputato ai controlli di terzo livello, il cui obiettivo è la valutazione complessiva sulla funzionalità dei sistemi di controllo, verificando l'efficacia delle procedure e l'adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Non v'è dubbio, quindi, che l'attività di tale figura possa intersecarsi ed, in una certa misura, sovrapporsi a quella dell'OdV.

Pertanto, nell'ottica di un efficace sistema di controllo interno, è necessaria un'interazione tra i due soggetti, che tenga conto delle peculiarità dei compiti ad essi demandati, avendo come presupposto la differenza fra il concetto di controllo e di vigilanza. L'attività di controllo, che appartiene all'Internal Audit, implica un contatto ravvicinato con le fonti di rischio e, quindi, un controllo marcato, destinato ad incidere sulle strategie aziendali.

La vigilanza, invece, essendo un'attività di sorveglianza generale ed indiretta, è meno

pregnante rispetto alla prima. In questo contesto si colloca l'attività di verifica dell'OdV, che pare limitata alla segnalazione verso l'organo dirigente di eventuali violazioni o profili di miglioramento del MOG.

Anche al fine di arginare l'inevitabile duplicazione delle attività di verifica di tali figure (seppur effettuate con finalità diverse), l'Internal Audit potrebbe svolgere una funzione di collegamento tra OdV, organi di controllo e Consiglio di Amministrazione.

Ulteriore contributo che l'attività sinergica di tali soggetti può portare al sistema di controllo aziendale riguarda la pianificazione preventiva ed il coordinamento delle attività di audit delle diverse funzioni aziendali, in modo tale da incidere efficacemente sulla riduzione del rischio assunto dall'azienda, coinvolgendo ciascuna funzione di controllo in relazione alla rispettiva capacità di verifica.



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

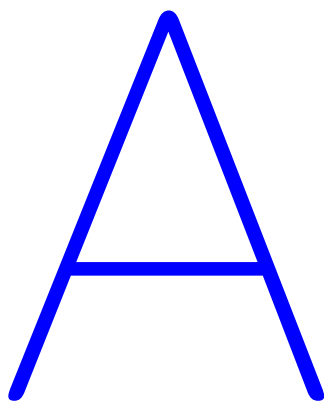


IL TESORO

LANCIA IL PRIMO BTP

a 50 anni

Clifford Chance
e Jones Day con
il sindacato di
banche coinvolto
nell'emissione.
Dla Piper, Gattai
e Simmons &
Simmons nel
deal Sabelli-
Trevisanalat.
Dentons e
McDermott
nella cessione
di Saldiprivati a
Showroomprivè



ltre due settimane molto
intense per gli operatori
specializzati in corporate
m&a. La practice conquista
il 28% delle operazioni
intercettate dal Barometro

di *legalcommunity.it* (dal 24% precedente).
Balzo del capital markets che passa dal 9 al 12% e
registra l'emissione del primo Btp nominale a tasso
fisso a 50 anni da parte del ministero dell'Economia
e delle Finanze a favore di un sindacato di banche.
Stabile il banking & finance (14%), mentre è in lieve
calo il private equity (10%).

Clifford Chance e Jones Day nel primo Btp a 50 anni

Clifford Chance e Jones Day hanno assistito il sindacato di banche coinvolto nell'emissione del primo Btp nominale a tasso fisso a 50 anni da parte del ministero dell'Economia e delle Finanze. Si tratta della prima emissione a scadenza così prolungata in Italia e l'ultima di una serie di emissioni simili collocate nell'ultimo anno da altri Paesi in Europa (Francia, Spagna e Belgio).

Il titolo ha scadenza 1 marzo 2067, godimento 1 settembre 2016 e tasso annuo 2,80%, pagato in due cedole semestrali, ed è stato collocato al prezzo di 99,194 corrispondente a un rendimento lordo annuo all'emissione del 2,85%, per un importo pari a 5 miliardi di euro.

Clifford Chance ha assistito il sindacato di banche - composto da Banca Imi, Bnp Paribas, Goldman Sachs, HSBC France, JP Morgan Securities e UniCredit - con un team diretto e guidato dal counsel **Massimiliano Bianchi**.

Jones Day ha prestato assistenza per gli aspetti di diritto amministrativo e fiscale con un gruppo di lavoro guidato dai partner **Piergiorgio Leofreddi** e **Marco Lombardi**, coadiuvati dall'of counsel **Luca Ferrari**.



Massimiliano Bianchi



Piergiorgio Leofreddi

La practice

Capital markets

Il deal

**Primo Btp a 50 anni
di un sindacato di banche**

Gli studi

Clifford Chance, Jones Day

Gli avvocati

Massimiliano Bianchi
(Clifford Chance);
Piergiorgio Leofreddi,
Marco Lombardi, Luca Ferrari (Jones Day)

Il valore

5 miliardi di euro

DLA Piper, Gattai e Simmons & Simmons nel deal Sabelli-Trevisanalat

Lo studio legale DLA Piper ha assistito Sabelli nell'acquisizione di Trevisanalat dal fondo di private equity Alto Partners sgr, quest'ultimo assistito da Gattai Minoli Agostinelli & Partners. Nasce così il polo italiano della mozzarella made in Italy, forte di un fatturato di oltre 120 milioni di euro.



Periodo: 11 ottobre - 24 ottobre 2016

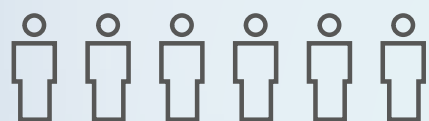
Fonte: legalcommunity.it

L'operazione, del valore di circa 40 milioni, è stata finanziata da Intesa Sanpaolo e Bnl con Banca Imi quale banca agente, assistite da Simmons & Simmons. Bnl e Banca Imi hanno inoltre agito quali mandated lead arranger del finanziamento.

Per DLA Piper ha agito un team del dipartimento corporate guidato dal partner **Alessandro Piermanni** e composto dal lead lawyer **Christian Iannaccone**, dall'avvocato **Davina Baratella** e dal trainee **Carlos Rosquet Martinez**, e un team

I FINALISTI

Energy *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

**30 GENNAIO 2017
MILANO**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

del dipartimento banking & finance composto dal partner **Mario D'Ovidio**, dal lead lawyer **Giampiero Priori** e dalla trainee **Martina Franchini**, che ha curato gli aspetti relativi ai finanziamenti bancari.

Per gli aspetti finanziari dell'operazione, invece, Sabelli è stata assistita dall'advisor Oaklins Arietti, con un team composto dal partner **Davide Milano**, dal director **Bernardo Calculli** e dal senior associate **Carlo Maria Tavecchia**.

Per Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha agito un team guidato dal partner **Gerardo Gabrielli** e composto dalla senior associate **Maria Persichetti** e dalla trainee **Silvia Pincioli**.

Per Simmons & Simmons ha agito un team guidato dal partner **Davide D'Affronto** e composto dall'associate **Fabrizio Nebuloni** e dalla trainee **Elisabetta Tafuro**.



La practice

Corporate m&a

Il deal

Deal Sabelli-Trevisanalat

Gli studi

DLA Piper, Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Simmons & Simmons

Gli avvocati

Alessandro Piermanni, Christian Iannaccone, Davina Baratella, Carlos Rosquet Martinez, Mario D'Ovidio, Giampiero Priori, Martina Franchini (DLA Piper); Gerardo Gabrielli, Maria Persichetti, Silvia Pincioli (Gattai Minoli Agostinelli & Partners); Davide D'Affronto, Fabrizio Nebuloni, Elisabetta Tafuro (Simmons & Simmons)

Il valore

40 milioni di euro



Alessandro Piermanni



Gerardo Gabrielli



Davide D'Affronto



Federico Sutti

Gregoire Andrieux

Dentons e McDermott nella cessione di Saldiprivati a Showroomprivè

Lo studio legale Dentons ha assistito Banzai nella cessione del 100% di Saldiprivati a Showroomprivè e nella definizione degli accordi per la gestione, per un periodo di cinque anni, delle attività di logistica e fulfilment legate alle attività italiane di Showroomprivè.

Il prezzo dell'operazione è pari a 38 milioni di euro, su base debt-free e cash free, inclusa una quota di earn-out a favore di Banzai fino a 10 milioni di euro, al verificarsi di alcune condizioni legate ai risultati 2018 delle attività cedute.

Il prezzo di cessione include anche un ulteriore importo pari a 5 milioni di euro, legato al raggiungimento degli obiettivi 2017 sulla base del buon esito del processo di carve-out delle attività di Saldiprivati. La cessione di Saldiprivati comporterà

una plusvalenza lorda pari a circa 6 milioni di euro a livello consolidato, prima dei costi complessivi e non ricorrenti legati alla vendita. Si prevede che a seguito degli effetti positivi derivanti dalla cessione Banzai chiuderà l'esercizio 2016 in utile a livello consolidato.

Il team di Dentons, con i partner **Federico Sutti** e **Pier Francesco Faggiano** e con l'associate **Federico Giacobbe**, ha curato tutti gli aspetti societari della cessione dal lato venditore.

L'acquirente è stato invece assistito dallo studio McDermott Will&Emery con i partner **Gregoire Andrieux**, dell'ufficio di Parigi, e **Giovanni Nicchiniello** e con l'associate **Paolo Cocchini**. 🇮🇹

La practice

Corporate m&a

Il deal

Cessione di Saldiprivati a Showroomprivè

Gli studi

Dentons, McDermott Will&Emery

Gli avvocati

Federico Sutti, Pier Francesco Faggiano, Federico Giacobbe (Dentons); Gregoire Andrieux, Giovanni Nicchiniello, Paolo Cocchini (McDermott Will&Emery)

Il valore

38 milioni di euro



Alberto Russo e Leo De Rosa

RUSSO DE ROSA

punta sulla DISCONTINUITÀ

Lo studio ha fondato il suo business sulla consulenza legata al patrimonio imprenditoriale e familiare partendo dalla competenza in ambito tax. L'effetto voluntary? «C'è stato» dice a *MAG* Leo De Rosa. «Ma il beneficio principale è stato l'accreditamento presso nuovi clienti»



è sempre un modo alternativo di fare le cose. Questo è il convincimento da cui **Leo De Rosa** e i partner che 10 anni fa hanno fondato con lui lo studio Russo De Rosa Associati (**Alberto Russo, Andrea Bolletta e Valerio Libani**) sono partiti quando hanno deciso di mettersi "in proprio".

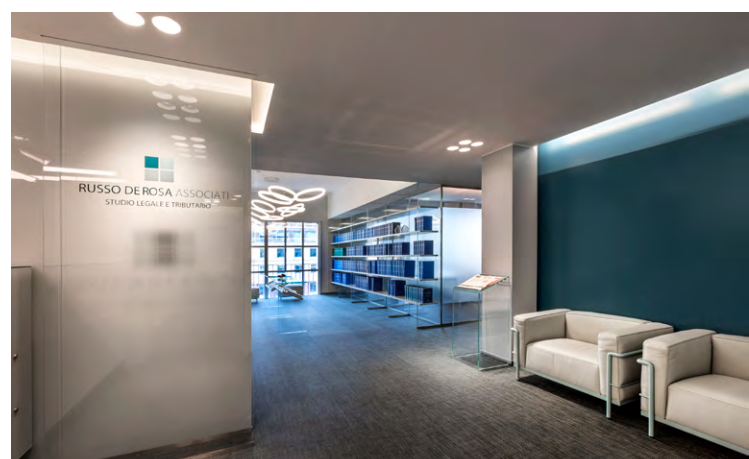
«Noi», dice il commercialista, «non abbiamo fatto uno spin off. Perché quando abbiamo lasciato gli studi in cui lavoravamo per crearne uno nostro, non abbiamo portato con noi nemmeno un cliente. Siamo partiti da zero e ora siamo qui».

Con la mano indica la finestra della sala riunioni nello stabile disegnato da Giò Ponti che guarda le guglie del Duomo di Milano. Qui, i 60 professionisti di Russo De Rosa Associati si sono trasferiti circa un anno fa. «I nostri mille metri quadrati in piazza San Babila», chiosa De Rosa, «ce li siamo pagati di tasca nostra, centesimo per centesimo, visto che non abbiamo alcuna casa madre internazionale che ci aiuta

dall'alto». «Facciamo gli imprenditori da 10 anni», prosegue, «ogni nuovo collaboratore, ogni nuova scrivania per noi ha rappresentato e rappresenta un investimento rilevante da gestire con cautela per non alterare l'equilibrio interno e consentire una crescita armonica».

Sul piano degli *economics*, invece, lo studio è diventato una super boutique da 10 milioni di euro di fatturato. Il traguardo della doppia cifra è stato raggiunto nel 2015. «Un anno formidabile», lo definisce il dottore, «anche grazie alla voluntary disclosure».

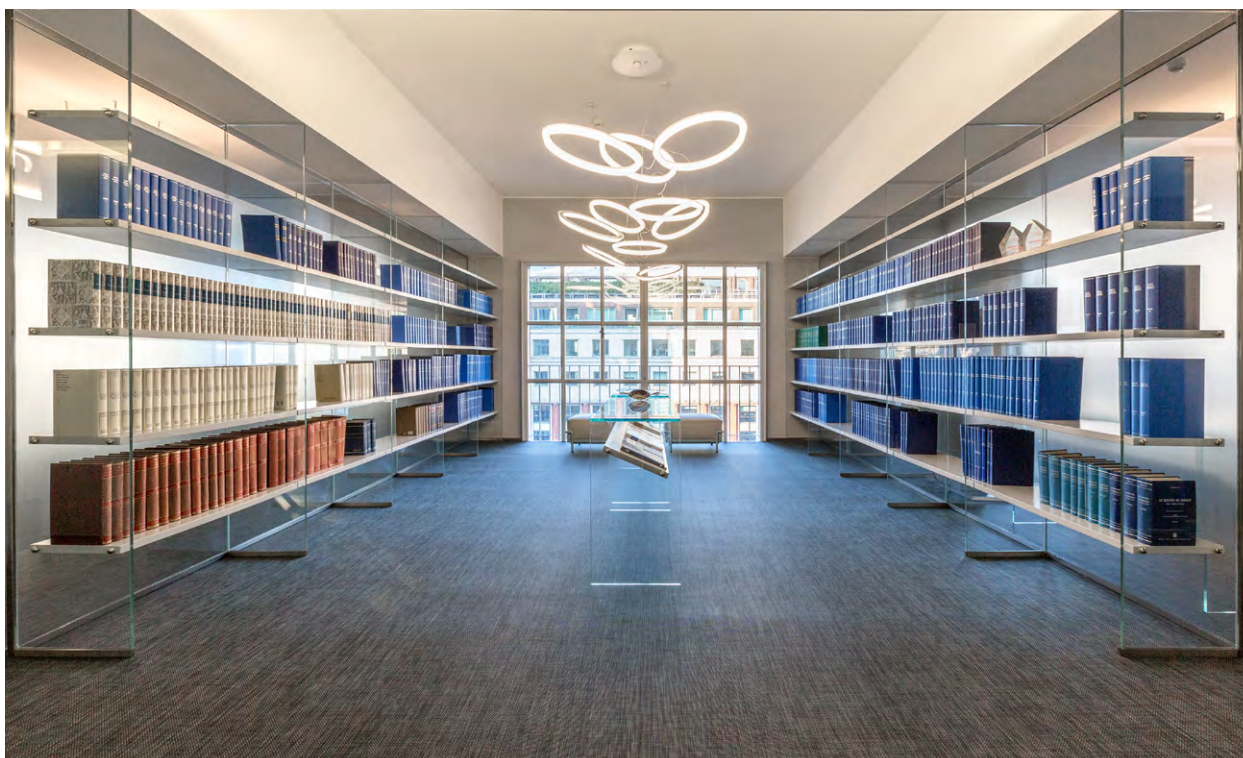
Le pratiche archiviate sotto la sigla "VD" dallo studio sono state quasi mille. E questo extralavoro ha consentito alla struttura di realizzare un incremento del proprio giro d'affari del 43% rispetto all'anno precedente. Un risultato rilevante non solo per il



«Noi siamo uno studio nato attorno a un'idea molto chiara: creare un'offerta strutturata per tutte le esigenze legate alla gestione delle fasi di discontinuità che possono interessare il patrimonio imprenditoriale e quello familiare»

dato in sé. La voluntary disclosure, infatti, ha consentito a De Rosa e soci di completare il piano industriale con cui era stato concepito il loro progetto professionale raggiungendo finalmente un target di clientela che fino a questo momento era stato più difficile per loro riuscire a intercettare: le famiglie industriali.

«Noi siamo uno studio nato attorno a un'idea molto chiara: creare un'offerta strutturata per tutte le esigenze legate alla gestione delle fasi di discontinuità che possono interessare il patrimonio imprenditoriale e quello familiare». Le fasi di discontinuità in questione possono andare dalla cessione o apertura del capitale a terzi alla riorganizzazione o valorizzazione dell'azienda, così come dalla gestione del passaggio generazionale alla protezione dai rischi attraverso la costituzione di trust o fondazioni e la regolarizzazione di capitali esteri. L'attenzione alle fasi di discontinuità, nel modello creato da Russo De Rosa, non guarda solo al lavoro legato alle operazioni straordinarie, «ma anche a quello per i loro protagonisti, gli imprenditori e le loro famiglie». «Seguendo questo schema», prosegue De Rosa, «abbiamo messo in piedi una realtà che non è semplicemente uno studio tributario o uno studio legale, ma è un'organizzazione complessa che declina la propria attività in relazione a quelle che sono le esigenze della clientela. Al fianco delle competenze in ambito fiscale ci siamo dotati di expertise in diritto societario, così come in diritto di famiglia, diritto delle successioni e in diritto finanziario facendo recruiting presso studi notarili ovvero con vocazione accademica.



Questa specifica tipologia di attività, aggiunge De Rosa, «non si fa semplicemente fornendo un servizio sul piano tecnico e operativo. La preparazione teorica è fondamentale, ma viene data per scontata. Il valore aggiunto sta nella interpretazione del bisogno grazie a un delicato equilibrio tra esperienza e capacità empatica». E poi chiarisce: «Non saremo mai un trustificio o un voluntaryificio».

La realizzazione di questo modello di business è partita dal private equity (nel 2016 lo studio ha al suo attivo già 16 deal su questo fronte) ed ora si è

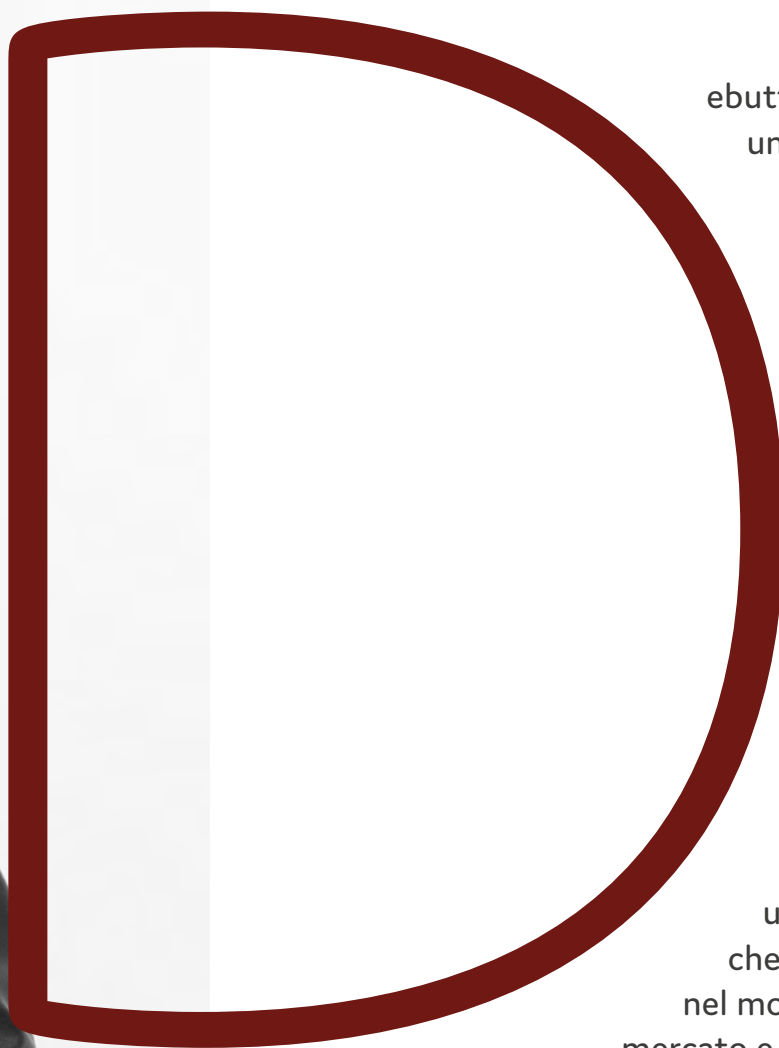
completata intercettando i clienti privati.

E a questo è servito «non solo il lavoro fatto sulla voluntary disclosure, ma anche l'imponente sforzo pubblicitario che solo nell'ultimo anno ci ha fatto pubblicare due volumi sulla trasmissione del patrimonio e sulle protezioni della ricchezza», sottolinea De Rosa, da due anni responsabile scientifico di ABI formazione su questi temi, «che ci hanno messo in contatto con molte famiglie industriali ora nostre clienti» andandosi ad affiancare ai fondi e alle aziende per le quali lo studio lavora sin dall'inizio. 🏠

A black and white portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair and glasses. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored striped shirt and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is plain white.

SUPER GATTAI

Dopo un 2015 in ascesa (fatturato a 20,5 milioni, +70,8%) prosegue la corsa dello studio nato a fine 2012. Il fondatore dice a *MAG*: «Si cresce solo dando valore aggiunto ai clienti e preservando un clima positivo nello studio». I lateral hire? «Sempre coerenti coi nostri valori». L'estero? Potrà svilupparsi con un network che, per il momento, resterà informale



ebuttare sul mercato sotto una nuova insegna, pur avendo alle spalle una carriera ricca di successi, rappresenta sempre un banco di prova importante per un professionista. **Bruno Gattai** ha scelto di affrontare questa sfida quasi quattro anni fa. Nel momento più buio della lunga crisi cominciata nel 2008.

Ma questo non gli ha impedito di dare vita a un progetto professionale che è riuscito a interpretare nel modo giusto il momento di mercato e ad affermarsi tra le realtà protagoniste dell'avvocatura d'affari in

Italia. Lo scorso anno ([si veda il numero 59 di MAG](#))

Gattai Minoli Agostinelli ha archiviato l'esercizio con un fatturato di oltre 20 milioni, in crescita del 70% rispetto al 2014.

In meno di cinque anni, lo studio è passato da 26 a quasi 100 professionisti, mentre il numero delle sedi è triplicato con gli indirizzi di Roma e Londra che si sono andati ad aggiungere a quello originario di Milano.

Una crescita spinta sicuramente dalla politica di lateral hire. Solo nel 2016 hanno fatto il loro ingresso nello studio i soci **Silvia D'Alberti** (ex Allen & Overy), **Sergio Fulco** (già in Nctm) ed **Emanuela Campari Bernacchi** (proveniente da Legance). La crescita per linee esterne, inoltre, non ha impedito quella organica che, tra l'altro, ha registrato la



Silvia D'Alberti



Sergio Fulco



Emanuela Campari Bernacchi

promozione di **Gerardo Gabrielli** a socio full equity e di **Alessandro Dolce** a socio junior.

L'ampliamento delle opportunità di business, conseguente all'allargamento del raggio d'azione dello studio a nuovi settori, però, non è stato l'unico fattore propulsivo. Il mercato e la "ripresina" degli ultimi due anni hanno fatto la loro parte. Per esempio, solo nei primi nove mesi del 2016, Gattai Minoli Agostinelli ha seguito 22 operazioni di m&a per un valore complessivo di 2,5 miliardi di euro. Tra queste, la recente cessione della partecipazione in Moleskine da parte di Pentavest (Index Venture) o l'acquisizione di Doc Generici per conto di Cvc. Lo studio era al fianco del fondo anche sul big deal Esselunga (operazione che la stampa finanziaria ha stimato

attorno a un valore di 4,7-6 miliardi di euro) ma che al momento sembrerebbe aver avuto una battuta d'arresto.

«Gli investitori si sono riavvicinati perché qui ci sono ottime aziende con un buon potenziale di crescita e perché i prezzi sono interessanti»

Un trend positivo che nei prossimi mesi dovrà fare i conti con alcune incognite importanti, come l'effetto delle elezioni Usa o, per restare in

Tre anni in crescita

	2013	2014	2015
	10	12	20,5
	Fatturato (milioni)		
	-	4	3
	Nuovi ingressi (soci)		

Fonte: Elaborazione dati Mergermarket

casa nostra, l'esito del prossimo referendum costituzionale e l'impatto che avrà sulla stabilità politica del Paese. Incognite con cui bisognerà fare i conti, ammette Gattai in questa intervista, anche se avverte: per una ripresa significativa serve altro.

Avvocato Gattai, pensa che l'esito del referendum possa avere conseguenze sull'andamento del mercato?

Il referendum sarà sicuramente un momento importante. Dopo il crollo della fiducia, nel 2012, abbiamo avuto quattro anni in cui le cose sono andate progressivamente meglio. E uno dei fattori che ha determinato questo miglioramento è stata la maggior stabilità politica.

Il riavvicinamento dei capitali è dipeso solo da questo?

Non solo. Gli investitori si sono riavvicinati perché qui ci sono ottime aziende con un buon potenziale di crescita e perché i prezzi sono interessanti. Detto questo, il rischio che una vittoria del "no" reintroduca una nuova fase di instabilità esiste.

Secondo lei, oggi, gli operatori hanno rallentato il loro attivismo in attesa di vedere cosa accadrà il 4 dicembre?

Non mi sembra.

La crescita degli ultimi anni presenta prospettive di continuità?

Il mercato, negli ultimi due anni in particolare, è enormemente migliorato. Ma non mi aspetto

un'esplosione nell'immediato futuro. Questa ci sarà solo quando davvero partirà una ripresa economica.

Cosa serve davvero alla ripresa?

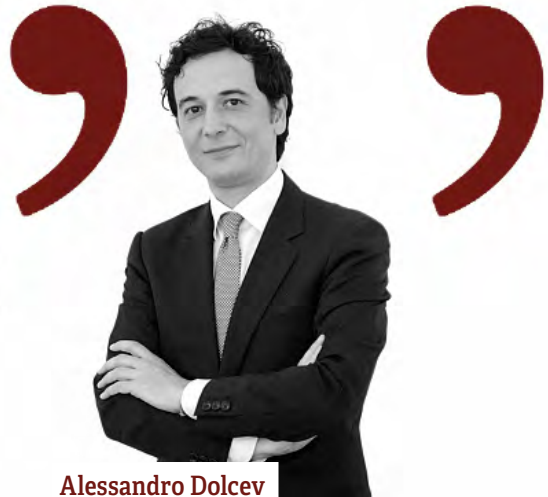
Noi stiamo avendo una crescita lenta e costante. Se si riuscisse ad abbassare la pressione fiscale in modo serio, a far ripartire il mercato del lavoro e a fare le riforme che ancora servono al Paese, allora potremmo assistere a una vera accelerazione.

Lo studio Gattai Minoli Agostinelli, nell'ultimo anno, ha avuto una crescita notevole, posizionandosi ad alto livello non solo sul piano reputazionale ma anche su quello economico...

Noi siamo partiti cercando di affermarci come studio di alta qualità capace di dare valore aggiunto e di essere coinvolto in pratiche importanti. Inizialmente eravamo in pochi e presidiavamo solo alcune aree, a cominciare dal corporate m&a. Quello che abbiamo fatto in questi anni è stato ampliare la gamma di servizi che offrivamo, allargandola ad altri settori.



Gerardo Gabrielli



Alessandro Dolce

Beh, qualche investimento nel corporate c'è stato: penso a Piero Albertario...

Vero, ma è stato un investimento che aveva una logica specifica. Piero è arrivato da noi due anni fa, perché era ed è un professionista specializzato nell'm&a bancario e noi, già allora, eravamo convinti che ci sarebbe stata una stagione molto vivace in questo settore.

Per il resto avete completato la vostra offerta...

Esattamente. Siamo cresciuti potendo offrire ai clienti assistenza anche in aree che prima non coprivamo. Il fatturato è aumentato anche per questo. Poi è chiaro che avere uno studio più completo ha fatto sì che più clienti ci considerassero.

FINEUROP SODITIC

Your advisor in Corporate Finance

ColombiC&E

HgCapital }

acquired
a controlling stake in



**FINEUROP
SODITIC** acted as financial adviser
to the Acquirer

October 2016

inspired

acquired 100% stake in



from



and the founding family

**FINEUROP
SODITIC** acted as debt adviser
to the Acquirer

September 2016



together with Founder and Management
acquired 100% stake in



Texbond
nonwovens

Euro 25,000,000
acquisition financing and ancillary facilities



**FINEUROP
SODITIC** acted as sole debt adviser
to the Borrower

July 2016



has sold



to



**FINEUROP
SODITIC** acted as exclusive financial
adviser to the Acquirer

June 2016



acquired a minority stake in



from



**FINEUROP
SODITIC** acted as financial adviser to
the Company and to the
majority Shareholder

May 2016



acquired a further 40% stake in



reaching 100% stake

MLT financing
provided by



**FINEUROP
SODITIC** acted as financial adviser
to the Acquirer

May 2016

Aksia group

acquired 100% stake of

LameplastGroup

Euro 23,500,000
acquisition financing
and ancillary facilities



**FINEUROP
SODITIC** acted as sole debt adviser
to the Borrower

April 2016

Funds advised by

PERMIRA

acquired



from



**FINEUROP
SODITIC** acted as financial adviser
to the Acquirer

April 2016

ARDIAN

acquired



from



**FINEUROP
SODITIC** acted as exclusive financial
adviser to the Acquirer

February 2016

Focus m&a

	2016*	2015	2014	2013
	Numero operazioni			
	22	20	24	14
	Valore operazioni (miliardi)			
	2,5	6,3	1,6	1,9

Fonte: Elaborazione dati Mergermarket - * Dati al 12/10/2016

Questa è stata una scelta che avete fatto in corsa...

Ci siamo adattati velocemente al mutare delle situazioni. Nessuno di noi pensava che le cose sarebbero andate così velocemente e saremmo diventati così presto protagonisti del mercato. Ma tengo a sottolineare che abbiamo mantenuto la nostra coerenza.

Ovvero?

Il focus del nostro studio rimarranno sempre il corporate, la finanza e vorremmo lo diventasse sempre di più il contenzioso. Ma attorno a queste tre grandi aree abbiamo costruito il resto, facendo tesoro dell'esperienza del passato.

Da che punto di vista?

Oggi siamo circa 90 professionisti, ma

non abbiamo perso lo spirito con cui siamo partiti che era quello di un gruppo di persone molto coeso, che condivideva gli stessi principi e gli stessi valori. Ogni inserimento è stato studiato in coerenza con questi valori.

Era un assetto da preservare?

Sì, ne siamo stati e ne siamo tutt'ora convinti. Non siamo mai andati a cercare la star già consolidata, salvo che avesse caratteristiche anche umane che noi ritenevamo in linea con i nostri valori. Per questo abbiamo quasi sempre preso professionisti più giovani, secondo noi di altissimo livello, che si integrassero con l'organizzazione e il suo spirito.

Ce lo descriva un po' questo spirito...

Nonostante la crescita numerica, per esempio, siamo riusciti a mantenere procedure snelle. Ci vediamo, chiacchieriamo e ci confrontiamo, senza particolari passaggi.

Non crede nella formalizzazione dei processi?

lo credo che fino a quando la semplificazione non pregiudica l'efficienza resta un valore. Nel momento in cui, invece, non fosse così le cose andrebbero cambiate.

Anche perché alla soglia dei 100 avvocati...

Ma certamente, è sempre un work in progress. Ci adattiamo in ogni momento. Ma non credo che sia il momento di organizzarsi con procedure alla "McKinsey" con comitati per qualsiasi cosa. Per ora è tutto molto piacevole e facile. E spero che questo clima perduri perché è un enorme valore sia per la qualità della vita e sia per l'efficienza dello studio perché evita di perdere del tempo in stupidaggini.

In cosa si traduce questo clima?

Qui tutti rimangono nella stessa
direzione. C'è grande integrazione.
C'è grande cross selling tra colleghi.
Qui i giovani sono incentivati ad
andare fuori con i clienti e a trovare

occasioni. Non ci sono gelosie perché alla fine quello che conta è il risultato globale e la torta viene divisa tra tutti in un modo che viene considerato corretto.

Con quale criterio procedete a questa divisione?

Abbiamo una forte componente legata all'equity e una parte legata alla performance dell'anno.

Quanto è forte la componente legata all'equity?

Abbiamo un rapporto fra quote e risultati di 80% e 20%.

«I focus del nostro studio rimarranno sempre il corporate, la finanza e vorremmo lo diventasse sempre di più il contenzioso»

Puntate molto a garantire sicurezza e stabilità ai soci: oggi non è più così comune...

Secondo me sarebbe profondamente sbagliato se il guadagno di una

singola persona potesse essere soggetto a forti oscillazioni. Ci deve essere stabilità. Così come è giusto che ci siano aggiustamenti anno su anno in base ai risultati ottenuti da ciascuno. Il 20% è tanto e può "aggiustare" enormemente i numeri.

Prima ha accennato al terzo pilastro del vostro progetto: il litigation.

Qui giocherete altre mosse a breve?

Abbiamo appena preso Sergio Fulco che è esattamente quello che dicevo prima: un socio con un grande potenziale per crescere. Mentre nel finance abbiamo avuto l'opportunità di prendere un socio già affermato come Riccardo Agostinelli, nel litigation questa possibilità non c'è stata e abbiamo preferito puntare su un profilo con grandi prospettive.

Ma investirete ancora in quest'area?

Nell'immediato non c'è nulla. È un'area in cui manterremo un approccio opportunistico, sempre nel rispetto del nostro impegno a mantenere gli equilibri e il clima positivo dello studio. Noi ne abbiamo vissute di vicende e ora stiamo cercando di capitalizzare questa esperienza.

Parliamo di internazionalizzazione: dopo l'apertura a Londra, cosa farete?

La logica è semplice. In questi



Bruno Gattai

anni si sono affacciati sul mercato italiano tanti investitori stranieri. Per intercettare i loro mandati abbiamo cercato di far crescere la nostra reputazione in modo che questi operatori possano autonomamente rivolgersi a noi e abbiamo cercato di creare relazioni e rapporti sia con i fondi di private equity, che spesso sono basati a Londra, sia con gli studi internazionali che quasi sempre hanno una base operativa nella capitale britannica per l'operatività in Europa.

Quindi state pensando alla creazione di un network?

Questa è una riflessione che stiamo facendo ma sulla quale non abbiamo ancora individuato una risposta. BonelliErede ha la sua rete di best friends. Chiamenti pure. Diciamo che secondo me avrebbe senso avere

rapporti formalizzati con altri studi se ci fossero altre realtà di quello stesso livello in Francia e Germania. Per noi al momento ha più senso cercare di creare relazioni con tanti studi senza vincolarci a un network. Cosa che, peraltro, stiamo facendo.

All'inizio di questa intervista ha detto che una delle caratteristiche fondamentali dello studio è l'essere percepito come una di quelle realtà capaci di dare valore aggiunto...

Da diversi anni dico che il mercato va in questa direzione, con una segmentazione fatta, da un lato, da un numero molto esiguo (5-8%) di studi percepiti come capaci di dare valore aggiunto e quindi capaci di sviluppare un rapporto di fedeltà con i clienti e di farsi pagare in maniera decente; e dall'altro da studi che avrebbero puntato tutto sulle fee, combattendo una guerra commerciale a suon di sconti e cercando di aumentare il più possibile i volumi. Credo che questo sia accaduto e sia sotto gli occhi di tutti.

Ma secondo lei in cosa si sostanzia questo valore aggiunto?

In tante cose. Per esempio nella capacità di essere rapidi e di garantire efficienza e qualità. A cui si aggiunge l'esperienza. Oggi ci sono alcuni avvocati che hanno la capacità di fare la differenza nella conduzione di una

«I focus del nostro studio rimarranno sempre il corporate, la finanza e vorremmo lo diventasse sempre di più il contenzioso»

"partita" grazie alla loro esperienza e conoscenza delle dinamiche. Tra questi ci siamo anche noi.

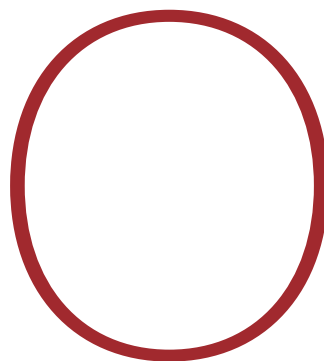
Dare valore aggiunto significa anche essere capaci di prezzare in maniera corretta i propri servizi?

Certamente. Noi siamo nati come una struttura piccola. Molti dei nostri concorrenti sono più grandi anche perché sono partiti molto prima di noi. Non credo che se cominciassero oggi, da zero, i vari Chiomenti o BonelliErede metterebbero in piedi una struttura da 3-400 persone. Noi siamo partiti in un altro momento storico e abbiamo costruito una realtà tarata su queste condizioni di mercato, tra l'altro, con costi fissi molto bassi. Per questo riusciamo a essere profittevoli proponendoci al mercato con prezzi migliori. E questa è una cosa corretta che va bene al cliente e va bene a noi. 🙌

STRUTTURA della LEGGE

e discrezionalità dell'amministrazione

di filippo satta



rmai da tempo, osservatori del "pubblico" hanno rivolto la l'attenzione sull'eccesso di legislazione che ha colpito

il nostro Paese, e il particolare sul mutamento intervenuto nella "tecnica" della legislazione. Questa "tecnica" consiste nel redigere norme con un altissimo livello di dettaglio, in modo tale che, di fatto, nessuno spazio, nessuna possibilità di modulazione rimane all'amministrazione, chiamata ad attuare o applicare le norme in questione.

Il punto cruciale è che la legge è certamente uno dei principali strumenti attraverso cui si forma l'assetto stabile delle regole necessarie per disciplinare i rapporti, ma non l'unico. Da un lato il diritto nasce infatti dal reticolo di assetti che si creano intorno agli interessi, e dall'altro dalle interpretazioni e applicazioni che sono state fatte della legge. Basti pensare alla giurisprudenza. Questi passaggi rendono la legge "viva" perché dalla sua interpretazione, dalla sua applicazione, nasce il diritto. Nasce cioè quel fenomeno intrinsecamente misterioso, per cui una regola generale, tendenzialmente quasi astratta, governa rapporti concreti. Per diventare diritto, è indispensabile che la legge diventi vivente, ovvero che guidi la mano – e la testa – dell'uomo in una certa direzione, anziché in un'altra. Ebbene, noi stiamo discutendo di leggi deliberatamente concepite come frammentarie. Da qui discendono due considerazioni. Innanzitutto viene meno lo sviluppo storico della legge – che si rivolge alla realtà fisica ed economica per ordinarla nei tanti modi che la storia ha conosciuto, dunque per

essere oggetto di pensiero e di attività umane. Tra il frammento enunciato dalla legge e il suo destinatario non c'è mediazione.

Inoltre, norme di legge frammentarie, caratterizzate da esasperato dettaglio, non creeranno mai diritto per una ragione elementare: non ce ne sarà bisogno, non ci sarà spazio per il diritto. Se non c'è qualche cosa da decidere secondo ragione – opportunità, utilità, prudenza etc. – l'unica regola che rimane è quella tecnica.

Merita svolgere alcune brevi considerazioni. La prima riguarda il mitico rapporto tra legge, governo pubblica amministrazione e giudice che ha impegnato la vita di tutti noi. È pacifico che, fin dalle origini del nostro diritto amministrativo, una specie di dogma laico presiedesse ai rapporti tra parlamento, pubblica amministrazione, giudice. Quest'ultimo garantiva il rispetto della legge da parte delle amministrazioni; ma come garantiva questo rispetto, così ne rispettava la volontà sotto il profilo delle loro valutazioni. Si chiamava discrezionalità. Con l'apporto della giurisprudenza si determinava l'assetto stabile delle

regole. Ma se la legge procede per "frammenti", nessuna regola stabile può venire alla luce.

Questa straordinaria struttura costituzionale delle amministrazioni, e del loro potere, ora sta finendo.

C'è un altro messaggio in questo senso. È incontrovertibile che la nostra società miri, a livello mondiale, a gestire il maggior numero possibile di situazioni (e rapporti) con sistemi numerici, attraverso computer. La ragione è chiara: la popolazione della Terra ha superato i 7 miliardi di persone. Numeri di questo genere

possono essere lasciati all'opera del solo uomo a una condizione: che si accetti una divaricazione immensa tra ricchi e non poveri, ma persone prive di tutto. La digitalizzazione consente la simultanea gestione di sterminati numeri di situazioni, diverse tra loro, ma legate da un filo numerico comune. Essa è dunque una componente essenziale per la gestione della vita di tutti noi.

La gestione di questi numeri dalle dimensioni inaudite richiede canoni di comportamento completamente



diversi da parte del "pubblico" rispetto a quelli cui siamo abituati, ma misurate sulle centinaia, migliaia, decine di migliaia, centinaia di milioni di unità contemporaneamente. La diversità del canone di comportamento è necessariamente univoca: nessuno può più essere trattato oltre il livello di numero, se non dall'ultimo protagonista del processo "umano" del quale di volta in volta si tratta. In altri termini, la digitalizzazione è la regola, ma se la digitalizzazione segue la regola, la legge non può essere che frammentaria o, applicabile solo per frammenti uniformi, senza valutazioni intermedie. Senza esercizio di discrezionalità da parte di chicchessia. In conclusione, il rapporto legge-potere-amministrazione è mutato. Il potere è conferito dalla legge all'amministrazione, ma non per regolarne il giudizio e quindi la decisione. La tendenza è quella di governare il suo strumento operativo – il sistema digitale – che la accompagna e la scavalca, rendendo immediatamente operativa la prescrizione della legge.

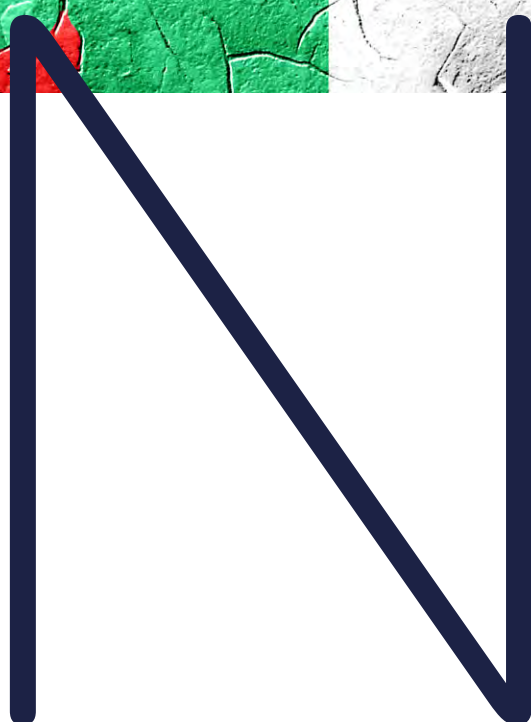


L'effetto è univoco. Se, sulla base di una legge, l'amministrazione deve valutare e decidere, possono essere denunciati al giudice sia l'errore nella valutazione (in quanto il sindacato di legittimità lo consenta, ovviamente), sia la violazione della legge. Ma se la legge non lascia spazio alla discrezionalità, la legge stessa è violata: e non in un caso, ma in tutti quelli che fanno capo alla norma della cui "applicazione" o "attuazione" si tratta. In blocco può non essere applicata come si pensava e magari il governo stesso intendeva. Senza rimedio, in un regime di leggi guidate nei rapporti con l'uomo solo da sterminate, indecifrabili, stringhe di numeri. 🙏



L'IRAN DI RÖDL parla italiano

Lo studio tedesco ha affidato il desk di Teheran, operativo da questo mese, a un team italiano guidato da Massimiliano Perletti e Valerio Rugge. Le opportunità di business sfiorano i 3 miliardi



el 2013 l'interscambio commerciale con l'Iran è sceso del 24,3% e nel 2014 di un altro 22,6%, soprattutto a causa dell'embargo in vigore dal 2006. Ma nonostante questo calo, l'Italia e l'ex Persia non hanno chiuso i rapporti e anzi il nostro Paese è rimasto uno

fra i principali partner commerciali iraniani e un tassello fondamentale nel ritorno dell'Iran sulla scena internazionale. Oggi la rimozione di gran parte delle sanzioni, avvenuta nel luglio scorso dopo l'accordo sul nucleare tra Teheran e il gruppo dei "5+1" (Stati Uniti, Russia, Cina, Regno Unito, Francia + Germania), potrebbe portare a un incremento delle nostre esportazioni nel Paese - che nel 2014 erano pari a 1,1 miliardi di euro - di quasi 3 miliardi nei prossimi quattro anni, stando alle stime di Sace. Una duplice opportunità, dunque, da cui anche molti studi legali possono trarre beneficio. Uno dei primi a concretizzare questa occasione è stato lo studio tedesco Rödl & Partner, che ha affidato proprio a un team italiano guidato dal partner **Massimiliano**

Perletti coadiuvato dal responsabile dell'Italian desk di Teheran **Valerio Rugge**, il compito di avviare la nuova sede dello studio nella capitale iraniana operativa già da questo mese.

ITALIA PROTAGONISTA

«Germania e Italia sono storicamente i principali partner commerciali europei per l'Iran - spiega Perletti - e con la cessazione dell'embargo si è deciso di aprire una sede nel Paese, così come fatto all'Avana, a Cuba, nel 2015 e poche settimane fa a Nairobi, in Kenya». Non si tratta però, precisa l'avvocato, di un «rebranding di uno studio locale o di una partnership con una firm esistente», ma di una «sede vera e propria» che ha lo scopo di «garantire ai clienti una presenza fisica, anche di colleghi italiani e un'assistenza completa direttamente in loco».

La sede, operativa già da questo mese, prevede la presenza stabile dell'avvocato Rugge da gennaio 2017 e di altri professionisti, avvocati e commercialisti tedeschi e iraniani. «Ci occuperemo in particolare di affiancare i clienti in attività come ad esempio la costituzione di branch o di società in sede - spiega Rugge - ma anche



Massimiliano Perletti

di fornire consulenza di business, individuare le migliori opportunità di investimento da proporre ai clienti, nella fattispecie italiani e tedeschi, e di assistere le imprese locali in progetti con controparti straniere».

La scommessa, spiegano i legali, è quella di «far riprendere all'Italia e alla Germania quella quota di mercato pre-embargo che in questi anni è finita a Cina e Russia». Una quota non proprio marginale, se si pensa che in assenza di sanzioni, sempre secondo le stime di Sace, l'Italia avrebbe potuto registrare esportazioni per 17 miliardi nel periodo 2006-2018.

BE**BETA****8-9** Novembre
MiCo Milano CongressiWorld
Business
Forum**WOBI** presenta: **World Business Forum - BE BETA**

Business in stato Beta.

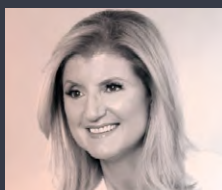
Aziende in continuo fermento e dalle strategie dinamiche.

Persone disposte a provare, sbagliare e tornare a rischiare.

Leader di pensiero capaci di spiegare cosa serve per avere successo in un ecosistema in stato Beta.



Sir Alex Ferguson



Arianna Huffington



Joichi Ito



Adam Grant



Martin Lindstrom



Herminia Ibarra



Ken Segall



Mariana Mazzucato



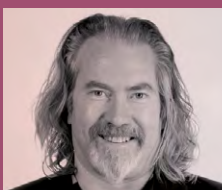
Oscar di Montigny



Erik Wahl



Nicola Mendelsohn



Michael B. Johnson

Scopri l'offerta speciale riservata a
legalcommunity
.it

/wobi_it /wobi.it wobi



800.93.94.36



info.it@wobi.com



wobi.com/wbf-milano

Main Sponsor

**BOSCH**
Tecnologia per la vita

Supporting Partner

Lufthansa Group



Lufthansa

myAustrian



brussels airlines



SWISS



Porsche



Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Porsche

Official Car

PORSCHE

Technical Partner



Official Mobility Partner



Hotel Partner

NH | HOTEL GROUP

Academic Partner

MP POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESSCommunication &
Social Media PartnerHILL+KNOWLTON
STRATEGIES

Media Partner

RETOECONOMY

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

Ma le premesse ci sono tutte, assicurano gli avvocati: «Il clima che si respira a Teheran è effervescente - osserva Perletti - si percepisce la voglia di emancipazione, di recuperare il tempo perso dall'isolamento che ha compromesso molto la crescita del Paese. C'è molta disponibilità al dialogo, lo Stato è più aperto al mercato e più equilibrato rispetto al passato».

E nei confronti dell'Italia c'è poi un'attenzione particolare, spiega Perletti, «non solo in virtù dei rapporti che da tempo legano entrambi i

Paesi» e alle «similitudini che li accomunano, come la mentalità e il sistema imprenditoriale, fatto per la maggior parte da piccole e medie imprese», ma anche perché «l'Italia e la Germania rappresentano in molti settori l'alternativa di qualità all'offerta cinese e russa, più a basso costo, specialmente in settori come la tecnologia o la cosmesi».

DAI TRASPORTI AL LUSSO

Lo studio si rivolge in particolare alla media e grande impresa, italiana e straniera, che cerca di entrare nel mercato iraniano o è già presente sul territorio ma con attività limitate. «Siamo in contatto con diverse società che intendono aprire una filiale a Teheran, alcune delle quali già operative in Iran, - aggiunge Perletti - ma sono molte le aziende interessate a entrare nel mercato o a operare con partner iraniani». A livello generale, i settori più interessanti vanno dall'edilizia, dalle costruzioni e dall'impiantistica - «a Teheran - spiega Perletti - il governo è a lavoro per allargare il perimetro della città attraverso la costituzione di case, alberghi e ospedali» - alla meccanica

**«Germania e Italia
sono storicamente
i principali partner
commerciali
europei per l'Iran
e con la cessazione
dell'embargo si è
deciso di aprire una
sede nel Paese»**

industriale. Ma anche i trasporti e le costruzioni pubbliche, «l'ampliamento della metro della capitale, ad esempio, comporterà investimenti per oltre 5 milioni», e il trattamento e la depurazione delle acque - «un problema molto sentito a livello politico e sociale nonché un settore in cui operano molte aziende italiane d'eccellenza» -, fino alla cosmesi: «Le donne iraniane sono in particolare grandi consumatrici di cosmetica e inoltre negli anni il governo ha alzato gli standard di qualità dei prodotti favorendo le imprese europee rispetto a quelle asiatiche». Anche se il lusso europeo, precisano, non ha la diffusione che dovrebbe avere a causa di un'elevato livello di contraffazione e di dazi doganali ancora particolarmente elevati.

IL NODO DEL SISTEMA BANCARIO

Dazi e brand equity non sono gli unici problemi che affliggono il mercato iraniano. Oltre ad alcuni



aspetti normativi e l'inflazione oltre il 9%, che ha provocato un controllo dei prezzi e una riduzione degli incentivi a discapito dell'impresa privata, ad ostacolare l'evoluzione del commercio sono gli effetti di alcune restrizioni che, attive o no, incidono sull'economia e in particolare sul sistema bancario. «In Iran - spiega il partner - sono poche le banche internazionali, e ancora meno quelle statunitensi, che riescono a operare sul territorio, perché il rischio di incappare in pesanti sanzioni è ancora molto alto». In questi anni, ricorda Perletti, «le multe hanno raggiunto

STUDI IN CORSA VERSO TEHERAN



Dalle grandi insegne alle boutique, sono tanti gli studi legali che nel corso di questo anno hanno messo un piede in Iran, ad esempio attraverso l'apertura di un desk o instaurando partnership con professionisti o studi in loco. Con l'obiettivo, comune, di far proprie le opportunità di business post-embargo. Fra le firm impegnate a conquistare il mercato mediorientale c'è Nctm che di recente ha aperto le porte all'avvocato iraniano **Emad Tabatabaei** per affiancare i clienti italiani, mentre lo studio Martelli & Partners, guidato da **Giovanni Battista Martelli**, ha siglato un accordo di partnership con l'iraniano Shayan. La law firm, tra le principali insegne iraniane, ha sede a Teheran ed è attiva in numerose practice, tra le quali: corporate affairs, investment, banking, contracts, intellectual property, oil&gas.

A settembre Dentons Europe ha invece stabilito la propria presenza in Iran grazie all'associazione con lo studio legale con base a Teheran Arman Pirouzan Parvine Legal Institute (APP). La firm conta dieci professionisti iraniani ed è guidata dal partner **Navid Rahbar-Sato**. Il team assisterà clienti internazionali in una vasta gamma di settori, inclusi corporate, infrastrutture, diritto amministrativo, capital markets, diritto del lavoro e contenzioso.

Il primo studio internazionale ad aprire in Iran, con un ufficio nella Navak Tower, è stato Cms lo scorso febbraio. A guidarlo sono il socio tedesco **Jürgen Frodermann**, esperto di private equity e m&a, e il partner tedesco-iraniano **Shaghayegh Smousavi**.

Fra le boutique, negli ultimi mesi lo studio Vbl, guidato dal socio **Fabio Bassan**, ha aperto una nuova sede nella capitale iraniana dopo un periodo di due anni di preparazione, mentre P&a Legal ha avviato una propria presenza in Iran tramite l'associazione professionale Persia Primo Consulting, iniziativa di cui fanno parte alcuni studi di commercialisti aderenti al network Acb Group e lo studio Amereller, con cui P&a ha siglato una partnership.

La practice legale è seguita da **Francesco Petrucciano**, che agisce quale local partner presso la sede di Teheran dello studio. 🌐

«In Iran sono poche le banche internazionali, e ancora meno quelle statunitensi, che riescono a operare sul territorio, perché il rischio di incappare in pesanti sanzioni è ancora molto alto»

una cifra complessiva di 15 miliardi di dollari». Un macigno per molti istituti di credito, i quali, soprattutto quelli più esposti con gli Stati Uniti, «si trovano spesso in una condizione di aut-aut, tra opportunità economiche e un'esposizione molto alta». Questa situazione è riconducibile alla permanenza di alcune restrizioni come quella specifica per le società statunitensi ad avere qualsiasi relazione

commerciale con l'Iran o di porre in essere operazioni in dollari Usa. Non è un caso che dei gruppi italiani quelli più attivi nell'area sono Banca popolare di Sondrio, tra le principali nelle attività come conferme di pagamento, lettere di credito e piccoli finanziamenti, e Banca popolare dell'Emilia Romagna.

Inoltre, se con la fine delle sanzioni le banche iraniane sono state reinserite nel sistema Swift, che consente i pagamenti interbancari, non sempre questo circuito funziona come dovrebbe.

Tutto questo, evidenziano gli avvocati, compromette sensibilmente l'attività economica dell'area perché «il sistema bancario spesso non riesce a garantire alcuni servizi, nei pagamenti o nelle transazioni, che sono essenziali per lo scambio commerciale».

In questo contesto le banche e il governo, assicurano i legali, «stanno lavorando verso una maggiore libertà del sistema bancario. Circa un mese fa tre banche iraniane hanno aperto in Baviera, aggiungendosi ad altre tre già attive mentre alcuni gruppi italiani stanno cercando di capire come operare in quei territori e secondo quali modalità per ridurre il più possibile il rischio». 🌐

MASOTTI & BERGER:

«La nostra formula full service GUARDA ALLE IMPRESE»

La boutique milanese punta sulla forza dell'indipendenza e una rete di relazioni con l'estero

di gloria lattanzi



Luca Masotti, Julian Berger, Mascia Cassella e Francesca Masotti

Una boutique, cinque soci. E un progetto professionale che ha seguito un percorso di evoluzione in diverse tappe. Oggi l'insegna recita Masotti & Berger. E richiama i nomi di **Luca Masotti** e **Julian Berger**, gli iniziatori del nuovo corso di questo studio che, agli albori, fu fondato dal papà di Masotti.

«Mio padre», racconta a *MAG* l'avvocato, «era un giovane legale quando un suo amico diventò amministratore delegato della prima società che si occupava di leasing in Italia. Iniziò così a trattare questa materia fino ad allora sconosciuta, avviando uno studio quasi interamente dedicato al contenzioso societario e bancario».

Poi il progetto ha spostato sempre più il suo asse sul fronte societario con una particolare attenzione alla dimensione internazionale. Sia perché quando Luca Masotti ha deciso di seguire le orme paterne e fare l'avvocato ha portato con sé l'esperienza fatta «in una multinazionale americana». Sia perché a un certo punto la sua strada si è incrociata con quella di Julian Berger, avvocato inglese.

«Nel 2005 abbiamo deciso di associarci e costruire una sinergia coniugando la conoscenza del tessuto societario italiano e l'esperienza di Julian in vari studi internazionali», precisa Masotti.

Nel frattempo lo studio ha allargato l'area di operatività al settore tax, con l'expertise di **Francesca Masotti**, commercialista. E poi, nel 2012, la crescita è continuata con l'arrivo dell'avvocata **Mascia Cassella**, che dopo un'esperienza ventennale in studi come Simmons & Simmons e Orrick oltre che in azienda (ha lavorato a lungo in Techint) ha portato all'associazione un'ulteriore competenza in settori strategici come energy e fashion. L'ultimo ampliamento c'è stato nel 2014, con l'inserimento di un'ulteriore practice: la proprietà intellettuale. Operazione che ha rafforzato l'offerta dello studio che negli

ultimi due anni ha visto il fatturato crescere del 25%. Ma di cosa si occupa Masotti & Berger? La risposta arriva quasi in coro: «Siamo uno studio full service per le aziende».

DUE PAROLE: INDIPENDENZA E RELAZIONI

«Nelle operazioni societarie ci sono sempre i grandi studi che si suddividono il tavolo: a volte con le banche, a volte con le aziende. Abbiamo notato però che l'imprenditore si sente più appoggiato da uno studio indipendente come il nostro, da sempre legato al lato corporate», sottolinea Cassella. Al fianco dell'imprenditore, anche per risolvere problemi personali: questo uno dei punti di forza, quello di cui vanno più orgogliosi i partner.

Una prestazione professionale che va oltre la semplice risoluzione di problemi legali. «Essere dei bravi giuristi è importante ma ritengo che lo sia di più capire e concentrarsi su quello di cui ha veramente bisogno l'imprenditore», afferma Berger.

L'altro asset dello studio sono le relazioni con gli studi legali esteri, che si traducono in altrettante possibilità di business.



E l'arrivo di una possibile insegna straniera? «Sul fronte internazionale è un'opportunità avere rapporti con tanti studi. Formalizzare il tutto in una singola alleanza rischia di pregiudicare il nostro rapporto con gli altri colleghi», spiega Luca Masotti.

I soci ritengono quest'apertura fondamentale: una garanzia di indipendenza e un vantaggio per il cliente. Infatti «ogni volta possiamo scegliere il professionista migliore sul mercato estero», aggiunge Cassella.

TAX E IP

Lo studio fornisce assistenza fiscale a sostegno principalmente delle imprese, curando il loro percorso di internazionalizzazione e i gruppi esteri sul mercato italiano.

Ma il corporate non è tutto. «Seguiamo anche persone fisiche straniere che stabiliscono la residenza in Italia, per regolare le successioni con impatti transazionali», aggiunge Francesca Masotti.

Negli ultimi due anni il dipartimento tax ha operato anche al fianco del dipartimento ip con il patent box e a fianco del team di restructuring in numerose operazioni complesse, occupandosi soprattutto degli aspetti di analisi contabile e fiscale dei piani di ristrutturazione. L'area tax è comunque coinvolta, all'occorrenza, in tutti i settori di assistenza alle aziende.

L'ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE

Lo studio conta venti risorse, tra soci, associate e collaboratori.

Gli ingressi sono valutati con molta attenzione e sono stati preferiti «quasi sempre profili junior. L'ingresso di figure senior è più delicato perché devono sposare la nostra filosofia di essere full service sul corporate», precisa Luca Masotti.

Recentemente l'ingresso di un professionista già formato c'è stato per il settore ip (si tratta di **Alessandra Ferreri**), anche se



in linea generale «cerchiamo di prendere tendenzialmente giovani risorse, che abbiano la capacità di adattarsi in un contesto affiatato. Ce ne sono alcuni che sono nati e cresciuti qui», sottolinea Cassella.

Oggi i soci sono cinque, tra cui il junior partner **Carlo Piatti**, responsabile del contenzioso. Per il momento non ci sono ipotesi di nuove partnership anche se «preclusioni non ce ne sono, ma dev'essere un professionista con proprio portafoglio di esperienza e clientela», afferma Luca Masotti.

IL FUTURO

Nel futuro di Masotti & Berger non manca un occhio al labour. Attualmente è un'area in cui manca una figura dal profilo internazionale, anche se lo studio può contare sull'apporto di professionisti che si occupano di contenzioso sul territorio italiano.

Un'altra attività che la boutique sta sviluppando è quella formativa. È un fronte su cui lo studio vuole concentrarsi per portare la sua esperienza direttamente ai clienti e aiutarli ad affrontare problematiche legali con l'analisi di casi concreti. 🍷

Porte girevoli

QUARANTA GIRI DI VALZER NELLA FINANZA

Riassetti, nuove opportunità
o semplice voglia di novità.
Nel 2016 i cambi di poltrona hanno
movimentato la scena finanziaria
del Paese. A ballare sono state
soprattutto le poltrone dei ceo

di laura morelli

ei primi 10 mesi del 2016, sulla scena finanziaria ed economica del Paese, si sono succeduti una serie di cambi ai vertici e passaggi che faranno ricordare quest'anno (che ancora deve terminare) come uno dei più movimentati degli ultimi tempi. Sono infatti stati 40 i cambi di poltrona.

Parliamo di avvicendamenti che tendono a seguire trend ben precisi. Innanzitutto quello della necessità di un rinnovamento del business bancario e assicurativo, che in molti casi ha imposto la presenza di nuove



SOTTO LA LENTE

I 10 "PASSAGGI" PIÙ IMPORTANTI

**PHILIPP
DONNET**← **Generali Italia**→ **Assicurazioni Generali**

Dalla Francia all'Italia, passando per l'America Latina e l'Asia, quella di Donnet è una vita spesa nel settore assicurativo di mezzo mondo. Da vice-direttore generale di Axa Conseil nella fine degli anni '90, Donnet è diventato ad di Axa Assicurazioni in Italia nel 1999 e poi direttore generale della regione Mediterraneo, America Latina e Canada. Guida anche Axa Japon e poi diventa consulente per le aziende francesi per l'Asia. Siede nel consiglio di sorveglianza di Vivendi.

**MARIO
GRECO**← **Assicurazioni Generali**→ **Zurich**

Il suo cambio di casacca ha fatto discutere l'opinione pubblica finanziaria fino agli Stati Uniti, tanto che per il *Financial Times* Greco era l'outsider "troppo bravo per restare in Italia", un Paese descritto come corporativista e incapace di trattenere manager di rilievo. Di fatto, non è stato mai pubblicamente chiarito perché, in corso d'opera, il manager abbia lasciato il gruppo italiano, se per screzi con gli azionisti o per uno stipendio decisamente più alto (si diceva 8 milioni, il doppio).

teste in grado di dare nuovi modelli, soprattutto quando in gioco c'è il futuro stesso della organizzazione di turno, sia essa una banca, un gruppo assicurativo o un fondo. Ma non solo. Sul mercato si sono affacciati anche nuovi player, tra insegne internazionali attive in determinati ambiti e società nate per rispondere alle nuove esigenze di mercato, che sono andati e stanno andando a caccia di professionisti. Il tutto unito da una voglia di cambiare e di affrontare nuove sfide che caratterizza gli uomini e le donne d'affari italiani.

**GRANDI GIRI PER
GRANDI GRUPPI**

Nel 2016 il ruolo di ceo non è mai stato meno al sicuro di così. Che sia stato per dare un segnale al mercato, per una necessità o per disaccordi interni, quest'anno sono stati tanti e significativi i vertici di peso in Italia che hanno visto un

avvicendamento, in molti casi con passaggi interni o ritorni di fiamma.

Il primo è stato tra gennaio e marzo scorsi e ha riguardato uno fra i maggiori gruppi assicurativi del Paese, con una capitalizzazione di oltre 21 miliardi di euro a Piazza Affari: Generali. Dopo l'addio di **Mario Greco**, tornato in Zurich, l'incarico di raccogliere la sua eredità e definire la nuova strategia della società è stato affidato a **Philippe Donnet**, già numero uno di Generali Italia. Sempre nella compagnia triestina, un ingresso di peso è stato quello di **Frederic de Courtois**, ex capo di Axa in Italia, la stessa società francese da cui proveniva Donnet. Dal primo settembre il manager è entrato nel group management committee di Generali e ha la responsabilità della nuova funzione a diretto riporto di Donnet, cioè la global business lines & international.

Sul fronte bancario, dopo



SOTTO LA LENTE

I 10 "PASSAGGI" PIÙ IMPORTANTI



JEAN PIERRE MUSTIER

← **Tikehau Capital**

→ **UniCredit**

Oltre vent'anni in Societe Generale. Un carattere, stando ai rumors, molto deciso e rigoroso. Quasi militare. E in effetti dal suo arrivo in Piazza Gae Aulenti molte poltrone sono saltate (come quella di Paolo Fiorentino da vice direttore generale) e altrettante sono state riorganizzate. L'obiettivo è razionalizzare la struttura e riportare alla ribalta una delle grandi realtà sistemiche italiane.



MARCO MORELLI

← **Bank of America Merrill Lynch**

→ **Monte dei Paschi di Siena**

La sua nomina ha provocato non poche polemiche negli ambienti finanziari. In particolare perché Morelli è stato vice direttore generale e deputy ceo di Mps dal 2006 al 2010 rimanendo coinvolto in alcune vicende della banca come quella dei derivati Alexandria e Santorini (per i quali, è bene ricordare, non è mai stato indagato).

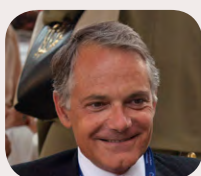


SOTTO LA LENTE

I 10 "PASSAGGI" PIÙ IMPORTANTI

**ALESSANDRO DECIO**← **Ing Italia**→ **Sace**

Nel gruppo Sace-Simest dovrà mobilitare risorse per 63 miliardi di euro entro il 2020, come descritto nel piano industriale del gruppo Cdp. Una sfida non indifferente per Decio, che ha 15 anni di esperienza nel gruppo UniCredit, dove ha avuto diverse responsabilità in vari ruoli e Paesi, fino a ricoprire la posizione di chief risk officer del gruppo nonché membro del ceo office e dell'executive management committee. 🏛️

**CARLO CALABRIA**← **Cmc Partners**→ **Barclays**

Già vice presidente di Bank of America Merrill Lynch cib e co-head dell'm&a europeo per Credit Suisse, in Barclays Calabria lavorerà a stretto contatto con Pier Luigi Colizzi, head of m&a Emea, per consolidare i rapporti con l'attuale clientela della banca e rafforzare il gruppo sia nell'm&a che nel financing. 🏛️

pochi mesi dall'addio di Greco e l'approdo di Donnet, è stato il turno di **Federico Ghizzoni** che ha lasciato la poltrona di amministratore delegato di UniCredit. Una decisione che, si è detto, il ceo stava maturando da tempo: le condizioni critiche della banca richiedevano un cambio di passo e un segnale forte agli azionisti. Così è stato. A fine maggio Ghizzoni, poi passato a metà settembre nel board di Clessidra, ha ceduto il posto al francese **Jean Pierre Mustier**, proveniente dalla società di investment management Tikehau Capital ma con un passato in UniCredit nel ruolo di vice direttore generale con la responsabilità della divisione corporate & investment banking. Il giro di poltrone che più ha fatto discutere è però stato quello che ha riguardato Monte dei Paschi di Siena. A inizio settembre, mentre la banca programmava un aumento di capitale e una

finance community Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi

K&L GATES



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



ORLANDO & FORNARI
studio legale

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor



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



SOTTO LA LENTE

I 10 "PASSAGGI" PIÙ IMPORTANTI

**ANDREA GIOVANELLI**← **Pillarstone Italy**→ **Deloitte Financial Advisory**

È stato fra i realizzatori di Pillarstone Italy, nonché consigliere di Roberto Nicastro nella vendita delle quattro "good banks". In precedenza è stato anche responsabile del corporate restructuring di UniCredit e ha guidato la ristrutturazione di circa 100 imprese per oltre 10 miliardi di group exposure, coordinando un team composto da 40 professionisti. È stato coinvolto in operazioni quali Sorgenia, Alitalia, Ilva, Roma FC, Prelios, Lucchini, Bluvacanze. 🏠

**ANTONELLA PAGANO**← **PwC**→ **Lindorff Group**

È considerata una delle maggiori esperte di sofferenze e di ristrutturazioni ed è autrice di numerose ricerche sugli npl anche prima che il tema diventasse di interesse internazionale. Pagano ha lasciato PwC, dov'era partner, dopo 17 anni per passare in Lindorff Group. L'obiettivo è trovare per la società scandinava uno spazio sul mercato npls italiano. 🏠

dismissione di 9 miliardi di npl, il ceo **Fabrizio Viola** ha rassegnato le dimissioni. Era arrivato a Siena quattro anni fa e con una cura da cavallo nella gestione era riuscito a riportare Mps all'utile: 390 milioni nel semestre 2016. Al suo posto è ritornato **Marco Morelli**, già a capo di Bank of America Merrill Lynch in Italia e in passato direttore generale di Mps. Contestualmente, **Massimo Tononi** ha dato le dimissioni da presidente. Posizione che, a oggi, non è ancora stata coperta.

INVESTITORI PUBBLICI E PRIVATI

Non solo banche e assicurazioni. Anche molti fondi e sgr hanno rinnovato i propri vertici tra gennaio e ottobre di quest'anno.

Sace, il braccio di export credit di Cassa depositi e prestiti, nell'ambito del rinnovo del consiglio d'amministrazione per

il triennio 2016-2018, ha nominato **Alessandro Decio** quale nuovo amministratore delegato e direttore generale. Prima di entrare nell'orbita Cdp, il manager, ex capo dei rischi di UniCredit, aveva trascorso qualche mese in Ing Italia sempre come ad. Il suo ruolo è poi stato affidato a **Marco Bragadin**, proveniente da Mps.

Cdp, inoltre, ha affidato lo scorso gennaio la divisione real estate ad **Aldo Mazzocco**. A lui faranno capo le attività di Cdp Immobiliare (che ha inglobato Fintecna), guidata da **Gianni Paviera**, e le attività di sviluppo e gestione di Cdp Investimenti Sgr (social housing e valorizzazione di immobili pubblici), il cui direttore è **Marco Sangiorgio**. Mazzocco è stato amministratore delegato di Beni Stabili, da cui si è dimesso l'ottobre scorso dopo 15 anni. Dal 2011 il manager è presidente di Assoimmobiliare, fra le principali associazioni del



SOTTO LA LENTE

I 10 "PASSAGGI" PIÙ IMPORTANTI



MAURO PREMAZZI

← Bank of America Merrill Lynch

→ Jeffries

Per sei anni director in Bofa, Premazzi è specializzato in m&a e ipo, nonché in settori come consumer, retail, lusso, healthcare e real estate. Ha seguito, fra le altre cose, la quotazione di Moncler nel 2013 e il gruppo Haworth nell'acquisizione del 58,6% del capitale di Poltrona Frau. 🏠



MARCO BRAGADIN

← Monte dei Paschi di Siena

→ Ing Italia

Già direttore retail banking e distribuzione in Banca Monte dei Paschi di Siena per tre anni, Bragadin non è nuovo nel ruolo di ceo. Il manager ha infatti guidato TeleTu Spa dal 2007 al 2012 e in precedenza ha trascorso 11 anni in Vodafone. A lui il compito di definire la strategia del gruppo e le nuove attività. 🏠



Federico Ghizzoni

settore.

Lo scorso luglio, invece, nel Fondo Italiano d'Investimento è entrato **Carlo Mammola**, fondatore e managing partner di Argan Capital, fondo paneuropeo di private equity, nonché fondatore, sponsor e ceo della spac Italy1 Investment.

Cambio di poltrona anche in Opera sgr, dove **Michele Russo** ha lasciato la guida della società e da aprile 2016 è passato al gruppo paneuropeo Terra Firma in qualità di managing director. Ma è Clessidra il private equity che, dopo l'acquisizione da parte dell'Italmobiliare di **Carlo Pesenti**, ha attirato a sé molti professionisti del settore, nell'ambito di una riorganizzazione generale del management. Nuovo ad è diventato **Mario Fera**, banker con un passato in Lazard, Hsbc

e Ubs e uomo di fiducia dei Pesenti, mentre sono usciti dalla sgr **Maurizio Bottinelli**, che stando a quanto si legge in un comunicato riportato dalle agenzie di stampa, «proseguirà l'attività in nuove iniziative professionali», e **Francesco Trapani**.

TRA NUOVE INSEGNE

Oltre a riorganizzazioni come quelle di Clessidra e UniCredit e a ricambi in situazioni di crisi, parte degli spostamenti dei professionisti è legata alla nascita o all'arrivo sul mercato di nuovi player in varie aree di attività. Sul lato fondi, l'ultimo, in ordine di tempo, è il Fondo salva-imprese. Nel nuovo veicolo di turnaround di Cdp sono approdati **Andrea Morante**, ex Credit Suisse e Pomellato,



Maurizio Bottinelli

nonché presidente di Sergio Rossi, quale presidente, e **Francesco Conte**, già in Bc Partners e Morgan Stanley, quale amministratore delegato. Nel management, secondo quanto anticipato da financecommunity.it, sono entrati anche **Stefano Focaccia**, proveniente da Bnl, quale socio, e **Stefano Cassina**, managing director del fondo di private equity J. Hirsh & Co., come senior partner. Nel ruolo di cfo è poi arrivato **Carlo Michero**, già direttore finanziario di Pillarstone Italy.



Fabrizio Viola

Movimenti anche in casa Quaestio Capital Management, che in preparazione al fondo Atlante 2 ha rafforzato il team dedicato agli npls. Nel dettaglio sono entrati **Fulvio Pelargonio**, con esperienze in Royal Bank of Scotland e Mps Finance, **Marc Zanelli**, proveniente da Mps, **Mario Cortesi**, ex-SocGen e Morgan Stanley, **Matteo Conte**, già in Goldman Sachs, Credit Suisse e Nomura e infine **Federico Valesi**, con esperienze in Inter Fund Management SA (Family Office di Ikea) e Treetop Asset Management. Dall'estero, invece, sono arrivate alcune nuove insegne pronte a conquistare il mercato italiano. Fra queste la norvegese Lindorff Group, società attiva nella fornitura di servizi

di gestione del credito in Europa, ha aperto una branch a Milano e ha affidato il ruolo di country manager per l'Italia ad **Antonella Pagano**, già partner di PwC.

Nell'investment banking, invece, il gruppo Usa Jefferies ha deciso di puntare in Italia. Già attivo nel nostro Paese in attività di trading, dallo scorso aprile la società ha ingaggiato **Mauro Premazzi**, una lunga esperienza in Bank of America - Merrill Lynch, per scovare opportunità di business e avviare un'attività di recruitment di banker.

NUOVE AVVENTURE

Come si può capire da alcuni dei giri di poltrone già citati, non sempre i professionisti approdano in strutture simili a quelle da cui provengono. L'ultimo caso, ascrivibile a questo filone, è il passaggio in



Bernardo Mingrone

house di **Alessandra Pasini**, dal 2015 responsabile investment banking di Barclays e con un passato in Citi per 16 anni, a cfo di Snam a partire dal 1 novembre prossimo.

In Barclays è invece entrato, dalla boutique da lui fondata Cmc Capital, **Carlo Calabria**, in qualità di responsabile m&a dell'area Emea. Con lui sono arrivati, fra gli altri, anche **Enrico Chiapparoli**, in precedenza responsabile dell'automotive business di Bank of America Merrill Lynch per l'area Emea e dell'investment banking in Italia, e **Stefano Soldi**, per 17 anni attivo nell'investment

banking nel settore energetico. Ultimo, ma solo in ordine di tempo, è invece il passaggio di **Andrea Giovanelli** in Deloitte Financial Advisory in qualità di partner, con il compito di rafforzare il posizionamento della società nell'advisory e in particolare nel restructuring e negli npls.

Dalla banca a una società di servizi è infine passato

Bernardo Mingrone, già

direttore finanziario in UniCredit e Mps, che questo mese è approdato quale nuovo cfo in Icbpi e Cartasì. Oltre a lui, altri quattro manager sono entrati nel gruppo: **Andrea Mencarini** ha assunto la guida della business unit issuing, **Enrico Trovati** guida la merchant services, **Giuseppe Dallona** è chief information officer, mentre **Oliviero Bernardi** ricopre il ruolo di chief administrative officer. 📺





Ogm

in crisi

FOLLOW THE MONEY



di laura morelli

Lo scorso settembre, dopo un corteggiamento durato oltre quattro mesi, il colosso chimico e farmaceutico tedesco Bayer ha messo a segno l'acquisizione da 57 miliardi di dollari in contanti (66 se si considera anche il debito) di Monsanto, gruppo Usa attivo nel settore delle sementi. Dal loro matrimonio è nato un nuovo protagonista globale nell'agribusiness, con un fatturato aggregato pari a 23,1 miliardi di dollari nel 2015 (contro i 14,8, ad esempio, della concorrente ChemChina-Syngenta). L'operazione, la maggior acquisizione estera mai realizzata da un'azienda tedesca, nasconderebbe però una crisi del dominio degli organismi geneticamente modificati (ogm) nell'industria agricola statunitense. Settore in cui entrambe le realtà sono coinvolte in quanto fornitrici di sementi e pesticidi in tutto il mondo.

Stando a un'inchiesta del *Wall Street Journal*, i costi crescenti per la produzione e il commercio degli ogm non sarebbero più sostenibili considerando i margini sempre più ridotti. Per fare un esempio, oggi un sacco di sementi di soia, che negli Usa sono per il 94% ogm, costa 85 dollari, cinque volte in più rispetto a vent'anni fa. Dall'altro lato, secondo il dipartimento Usa per l'agricoltura (Usda), nel 2016 i coltivatori statunitensi guadagneranno 9,2 miliardi in meno rispetto al 2015 e il 42% in meno rispetto al 2013.

Questo crollo è legato a elementi come l'aumento della concorrenza e la sovrapproduzione, la crisi economica che ha penalizzato l'agricoltura, ma anche l'aumento del costo della ricerca.

Una situazione che avrebbe dunque scatenato l'avvio di frenetici accordi tra i principali gruppi del settore, in cerca di sinergie e di ottimizzazione. Oltre Bayer e Monsanto, anche DuPont e Dow Chemicals stanno lavorando a una fusione, mentre a febbraio China National Chemical Corp ha acquisito la svizzera Syngenta per 43 miliardi di dollari. 🍷

A close-up portrait of Elisabetta Lunati, a woman with blonde, wavy hair and glasses, wearing a blue top. She is looking directly at the camera with a serious expression. A microphone is visible in the bottom right corner.

Elisabetta Lunati

«Senza in house le società non evolvono»

Elisabetta Lunati racconta a *MAG* la sua esperienza alla guida della direzione legale di Intesa Sanpaolo. Con lei lavora solo chi è stato al "fronte"



La prima cosa che colpisce entrando nel suo ufficio sono le pile di documenti che coprono quasi per intero la grande scrivania e i libri – codici soprattutto - che riempiono le pareti. Non capita tutti i giorni di trovare così tanta “carta” nell'ufficio di una giurista d'impresa. Ma **Elisabetta Lunati** è una professionista in house particolare: più manager che avvocato, Lunati è considerata tra le donne più influenti dell'economia italiana e ha ottenuto nel 2005 il premio Marisa Bellisario che celebra le donne che si sono distinte nella propria professione. Lunati è, infatti, una delle giuriste in house più potenti e nel suo ruolo è stata una delle maggiori protagoniste della costituzione del gruppo Intesa e di altre operazioni nel settore del credito italiano. Dal 2002 è responsabile della direzione legale e contenzioso di Intesa Sanpaolo. Una carica che ricopre con l'attenzione di chi sa quanto sia fondamentale avere sempre tutto sotto controllo.

Lunati dirige un dipartimento legale composto da 300 giuristi d'impresa. «A dirlo sembra un numero enorme ma tenga presente - ci tiene a puntualizzare - che abbiamo più di 10 milioni di clienti in Italia e alcuni milioni di clienti all'estero. Tale impegno richiede la collaborazione di legali che capiscano le esigenze della clientela e sappiano trovare le migliori soluzioni ai diversi problemi. Io scelgo personalmente i miei collaboratori privilegiando una regola: devono aver avuto un'esperienza in quello che io definisco il fronte».

Che cosa intende?

Tutti i colleghi della direzione sanno di esser al servizio di chi lavora in filiale o in strutture a contatto con i clienti e quindi devono avere un approccio da "fronte", per questo io privilegio sempre più l'entrata in direzione di colleghi che hanno trascorso un periodo di qualche anno nelle filiali o in strutture a contatto con i clienti.

Per quale motivo?

Perché non c'è niente di peggio che un legale solo teorico. Io voglio che i miei giuristi abbiano visto davvero come funziona il nostro istituto e il business. Solo chi ha lavorato in filiale, infatti, sa quali sono i nostri prodotti e come si vendono, e soprattutto a chi servono. Essere stati a contatto con la clientela, ritengo che sia l'unico modo per rendersi conto se un cliente ha ragione oppure no.

Eppure sono sempre di più i liberi professionisti che passano alla carriera in house. Lei non assumerebbe un giurista uscito da uno studio?

Io penso che un avvocato di studio abbia molte qualità tecnico giuridiche che mancano ai giuristi d'impresa. Allo stesso modo, chi lavora in house, ha sviluppato delle competenze che chi fa la libera professione non ha.

«Io penso che un avvocato di studio abbia molte qualità tecnico giuridiche che mancano ai giuristi d'impresa. Allo stesso modo, chi lavora in house, ha sviluppato delle competenze che chi fa la libera professione non ha»



inhousecommunity 



A proposito della qualità dei giuristi d'impresa: gli in house che lavorano nelle banche sembrano essere i più attenti ai costi e quelli con più sensibilità rispetto ai temi delle performance e della valutazione del lavoro interno. Qual è la situazione del suo dipartimento?

Noi potremmo fare concorrenza a una società di controllo di gestione per quanto riguarda la nostra attenzione al tema dei costi e più in generale a tutti i processi che coinvolgono la nostra direzione. Si tratta di un'attività che abbiamo intrapreso già 10 anni fa.

E prima com'era?

Molti anni fa nessuno si preoccupava di controllare l'attività di un ufficio legale e anche il rapporto con i consulenti esterni era, diciamo, "personalizzato". Pensi che ho passato i primi anni a spiegare agli avvocati che, proprio come la luce si paga mensilmente, così le parcelle non devono essere lasciate a "bagno maria" per mesi. E questo perché anche una direzione legale deve avere il controllo dei propri costi, sempre!

E i legali oggi l'hanno capito?

Sì, oggi lo hanno capito perfettamente. Dieci anni fa invece questo discorso si poteva fare solo con i grandi studi internazionali. Quelli italiani, se pur prestigiosissimi, fatturavano solo alla fine della causa e se quell'anno avevano contabilizzato troppo ci chiedevano persino di prorogare il pagamento di mesi.



E questo per voi cosa comportava?

Dava un'immagine falsata del lavoro del nostro dipartimento. Pagare le parcelle solo a causa conclusa faceva, infatti, apparire che in alcuni periodi avessimo picchi di costi per attività straordinarie. E tutto ciò trasmetteva all'esterno il segnale di un dipartimento in house poco attento.

Negli ultimi tempi ci sono stati dei cambi di poltrona eccellenti ma alcune delle poltrone "lasciate" sono rimaste vuote. In house poco oculati o aziende non convinte dell'utilità di avere un avvocato interno?

Per quella che è la mia esperienza mi viene da dire che forse le aziende in questione non hanno trovato giuristi d'impresa abbastanza capaci di dare risposte certe alle varie questioni. Penso infatti che se da tanti anni sono ancora seduta qui è perché tutti i colleghi della direzione hanno un approccio proattivo.

Che cosa intende?

Per esempio, parlando di contenzioso riusciamo quasi ogni mese a chiudere tante posizioni quante se ne aprono e quindi a non far lievitare lo stock del magazzino. È questo a mio parere che fa davvero la differenza per un giurista d'impresa: controllare il rischio giuridico dell'azienda e prevenire quanto più possibile il contenzioso e, una volta emerso, risolverlo il prima possibile.

Ma secondo lei eliminare le figure in house di vertice è una buona scelta?

Penso che se nell'immediato

«Se tutti i giuristi delle banche avessero sempre la capacità e, soprattutto, la possibilità di dire che cosa non si può fare darebbero un valore aggiunto»



Elisabetta Lunati

consente di tagliare i costi fissi, a lungo termine non sia affatto una scelta vincente perché il rischio è quello di diventare dipendenti dagli studi legali esterni che dei meccanismi interni sanno ben poco.

E qual è il rischio più grande di questa situazione?

Che si perda la capacità di evolvere. Solo il legale interno può infatti essere così addentro al funzionamento dell'azienda da capire su cosa è meglio puntare nel lungo

periodo. Le faccio un esempio: se una società realizzata dei prodotti bellissimi ma con un'alta percentuale di reclamo è come se non valessero nulla.

Quindi...

Quindi è vero che un legale, soprattutto se di vertice, costa parecchio ma le sinergie tra area legale e business sono preziosissime. E ripiegare solo su legali esterni non risolve le cose. E poi, come si dice a Milano, "ofelè fa el so mestè".

Che ne pensa della posizione dei giuristi d'impresa delle quattro banche fallite (Etruria, Marche, Chieti e Ferrara ndr). Secondo lei potevano prevedere quello che stava accadendo?

Non so, onestamente quale fosse la situazione e come si potesse prevenirla. Se tutti i giuristi delle banche avessero sempre la capacità e, soprattutto, la possibilità di dire che cosa non si può fare darebbero un valore aggiunto. Io posso parlare solo sulla base di quella che è stata la mia esperienza e posso dire che la mia forza è stata la serietà di tutti i colleghi della direzione legale: questo ci ha sempre consentito di avere una posizione "serena" rispetto a tutte le attività della banca. 🌐

I NUOVI PLAYER

puntano sull'Aim

È il caso di 4Aim Sicaf nata per investire in maniera seriale nelle aziende quotate o in lpo sul listino per le Pmi. L'iniziativa nasce da un pool di advisor assieme a un nomad, due studi legali e due banche. L'obiettivo è generare una capitalizzazione di oltre un miliardo



Scarsa liquidità, dimensioni ridotte e un limitato interesse da parte dei grandi investitori istituzionali. L'Aim di Borsa Italiana è un mercato le cui grandi potenzialità - a oggi ci sono 78 medie imprese quotate, il 5,4% in più rispetto al 2015, con una capitalizzazione totale di 2,6 miliardi di euro - sono ancora troppo spesso



Corinna Zur Nedden

messe in ombra dalle tante criticità, strutturali e fisiologiche, del sistema.

Alla base di tutti questi problemi c'è però una sostanziale «assenza di investitori specializzati che si occupino di investire in maniera seriale nelle aziende quotate o quotande e quindi di attirare capitali e far aumentare la liquidità in circolazione, soprattutto agendo sul secondario», osserva **Corinna Zur Nedden**, amministratore esecutivo di Ambromobiliare. All'Aim l'offerta c'è «ma va incentivata la domanda». Ed è proprio per ovviare a questa criticità e per stimolare l'attenzione da parte degli investitori professionali che la società di consulenza, quale socio promotore, ha dato alla luce una sicaf autorizzata da Banca d'Italia e dedicata interamente a investimenti di questo tipo. A promuoverla un pool di operatori specializzati nel

settore: oltre all'advisor finanziario Ambromobiliare, ci sono anche Banca Finnat, nel ruolo di global coordinator, con un team composto da **Giulio Bastia** e **Alberto Verna**, EnVent Capital Market come nomad, con **Paolo Verna**, e gli studi legali Nctm, guidato dal socio **Lukas Plattner**, e Grimaldi, con un team composto dai soci **Paolo Daviddi** e **Donatella De Lieto Vollaro**. Advisor contabile è poi BDO, mentre Athena - Professionisti e Consulenti Associati è advisor gestione rischio e compliance, e State Street la banca depositaria. 4Aim Sicaf ha debuttato in Borsa lo scorso luglio e ha già chiuso il primo investimento.

COME FUNZIONA

Il veicolo, spiega **Dante Ravagnan**, co-amministratore delegato e chief investment officer di 4Aim Sicaf



Dante Ravagnan



Gianluigi Costanzo

assieme a **Davide Mantegazza**, che è anche cfo della società, presieduta da **Gianluigi Costanzo**, «ha il compito di investire in società in fase di quotazione o quotate su Aim, principalmente in Italia, che abbiano forti potenzialità di crescita e solidi fondamentali». Il focus è su «operazioni di mercato primario, principalmente in aumento di capitale, per investimenti a medio-lungo periodo, dai 18 ai 36 mesi», mentre non sono previsti investimenti in società in ristrutturazione o turnaround, né in investing company. Al debutto in Borsa, la sicaf ha raccolto sul mercato oltre 6 milioni di euro in due mesi, su un target complessivo di 50 milioni in 24 mesi, provenienti da investitori istituzionali fra i quali gli anchor investor MPS Pension Fund e Amaranto sim. Il gruppo ha già chiuso la prima operazione a inizio ottobre ossia

l'acquisizione del 5% in Enertronica attraverso l'acquisto sul mercato dei "Warrant Enertronica 2013-2018" e la relativa conversione. «Al momento abbiamo cinque aziende sotto osservazione e contiamo di chiudere una seconda operazione a breve», aggiunge l'ad.

UN COLLEGAMENTO TRA PMI E INVESTITORI

L'obiettivo di questa nuova realtà, spiega Ravagnan, è fare da «ponte tra le medie imprese, soprattutto italiane, che sono alla ricerca di capitali per finanziare la propria crescita e gli investitori istituzionali» una sorta di «service provider» che aiuti chi ha capitali da investire ma non ha tempo e risorse a valutare anche questo tipo di opportunità. «Pensiamo ai grandi fondi pensione o alle assicurazioni. Per loro gestire un investimento da 200 o 300 mila euro può non valere la candela, mentre invece con un service provider che si occupa dello studio e della cura dell'investimento, dovrebbe diventare più semplice per loro dirottare le risorse anche al mercato Aim», aggiunge Zur Nedden. E più si investe, più aumenta la liquidità, in un circolo virtuoso che per il team di 4 Aim Sicaf potrebbe arrivare a valere oltre 1 miliardo di euro di capitalizzazione in lpo indotta.



THE UNIVERSITY OF
CHICAGO

Alumni Club of Italy

Private Equity Milano

Partner



Simmons & Simmons

TRANSEARCH

YOUR WORLD PARTNER IN EXECUTIVE SEARCH

Sponsor

Santa Margherita

GRUPPO VINICOLO

RATTIFLORA

Dinner

Palazzo Parigi
14 novembre 2016

Media Partner

financecommunity

DIVERSIFICAZIONE E APPROCCIO PROFESSIONALE

Andando nel dettaglio, la società investe per non oltre il 4,99% del capitale di ciascuna target in fase di lpo, per agevolare la costituzione del flottante minimo richiesto dal regolamento Aim, e non più del 10% in casi di ulteriori investimenti in azioni. Inoltre, 4Aim non potrà investire in obbligazioni per un valore superiore al 10% del controvalore del prestito obbligazionario emesso dalla target. Limiti che servono per avere «un'adeguata diversificazione del portafoglio» anche a garanzia per gli investitori, alla quale si aggiunge una «selezione accurata nella scelta del target e una gestione più attiva delle partecipazioni: l'idea è di aiutare le aziende nella gestione di alcuni aspetti come la comunicazione al mercato, la presenza degli indipendenti in consiglio di amministrazione, e in generale il rapporto con il mercato». Un atteggiamento che però, precisa, non è quello del private equity - «anche se non è esclusa la valutazione di un posto al consiglio» - ma serve a valorizzare l'investimento: «Con un approccio professionale sul mercato Aim si possono ottenere validi rendimenti molto più facilmente rispetto alle aziende più grandi, perché questo tipo di realtà ha un potenziale di crescita più ampio».



Non è un caso allora, osserva Zur Nedden, che il mercato Aim stia diventando una tendenza: «È l'unico che ha continuato a registrare un andamento sostanzialmente positivo nonostante la condizione altalenante dei mercati». In effetti, analizzando le performance relative ai singoli titoli, 25 di loro - stando alla ricerca di Ambromobiliare di maggio 2016 - hanno registrato una performance media pari al 25,5% dal giorno del collocamento, in controtendenza rispetto al resto del mercato. Senza contare che, a livello europeo, stando a una rilevazione di PwC di metà anno, il segmento Aim ha superato il mercato principale con 14 lpo e una raccolta di 583 milioni di sterline, contro le 7 lpo dei mercati principali per una raccolta di 341 milioni. «Inoltre - aggiunge - sulla carta, questo mercato è perfetto per l'Italia, per il suo modello industriale, fatto di piccole e medie imprese di qualità molte delle quali sono leader nelle loro nicchie di mercato». (l.m.)

IL PUNTO sulla legge Cirinnà

Che cosa deve fare il datore di lavoro dopo l'approvazione della norma sulle unioni civili? E cosa cambia per i dipendenti? Un dibattito organizzato da Hogan Lovells e Parks fa chiarezza sul tema



E stata una delle leggi più contestate tra quelle del governo Renzi. Eppure, dopo una discussione durata mesi e la perdita di una parte importante riguardante la possibilità di adottare i figli del coniuge (stepchild adoption), la legge 76/2016 - o Cirinnà, dal nome della senatrice che l'ha promossa - è stata approvata, lo scorso 25 febbraio, con 173 sì e 71 no e nessuna astensione.

La norma, oltre a introdurre le unioni civili tra persone dello stesso sesso, definisce e regola i diritti e i doveri di queste nuove coppie in tutti gli ambiti della vita civile, compreso l'ambiente di lavoro. La Cirinnà attribuisce infatti anche alle persone unite civilmente una serie di diritti e di obblighi previsti da anni per i lavoratori in virtù del loro essere sposati o parte di un nucleo familiare.

Tutte queste novità hanno portato professionisti, rappresentanti delle aziende e stakeholder a interrogarsi sull'impatto della nuova normativa nel mondo del lavoro e - nei casi migliori - sugli ulteriori passi da fare per una piena inclusione delle persone lgbt.

Per rispondere a queste domande lo studio legale Hogan Lovells e l'associazione Parks - Liberi e Uguali hanno organizzato, mercoledì 19 ottobre, una tavola rotonda dal titolo "L'inclusione delle persone lgbt nel mondo del lavoro - Obblighi, valore e opportunità".

Hanno partecipato all'incontro **Andrea Atteritano**, counsel e membro del diversity team di Hogan Lovells; **Doriana De Benedictis**, hr diversity engagement partner di Ibm; **Dario De Gregorio**, executive hr consultant; **Francesca Lauro**, counsel del team employment di Hogan Lovells; **Giuseppe Magaddino**, trainee del team di employment di Hogan Lovells; **Letizia Radoni**, responsabile della valorizzazione della diversità di Banca d'Italia; **Igor Suran**, direttore esecutivo dell'associazione Parks - Liberi e Uguali; **Vittorio Moresco**, partner di Hogan Lovells.



IGOR SURAN

«La legge Cirinnà ha legittimato le relazioni e la vita familiare tra le persone dello stesso sesso e ciò ha ridato dignità a tutte le persone lgbt.

Prima del 25 febbraio, andavo nelle aziende a parlare di diversity e mi sentivo dire che non aveva senso parlare di queste cose in un ambiente di lavoro perché erano temi che appartenevano solo al privato dei diretti interessati.

Oggi invece è assodato che la nostra identità la portiamo con noi anche quando varchiamo la soglia dell'ufficio. E quindi questo è un tema che appartiene alla board room e non solo alla bed room.

La sfida che spetta alle aziende oggi, anche a quelle più sensibili, è passare dalla non discriminazione all'inclusione».



FRANCESCA LAURO

«Nonostante manchino ancora i decreti attuativi di questa legge, con le prime unioni civili (rese possibili dai decreti ponte di luglio) i datori di lavoro sono stati tutti chiamati a confrontarsi con nuovi diritti e anche nuovi doveri.

Dal punto di vista di un avvocato giuslavorista tutto ciò costituisce una grande novità. La legge Cirinnà, infatti, da un lato ha attribuito espressamente certi diritti – come per esempio gli effetti dello scioglimento dell'unione civile sul diritto al trattamento di fine rapporto – e, dall'altro, ha introdotto una regola generale. Si tratta del comma 20 secondo il quale le disposizioni delle leggi, degli atti aventi forza di legge, dei regolamenti, degli atti amministrativi e dei contratti collettivi che



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

Intervengono*

Simonetta Candela *Partner, Clifford Chance*

Marilù Capparelli *Regional Legal Director, Google*

Leah Dunlop *Partner, Hogan Lovells*

Sandra Mori *International General Counsel Europe, Coca-Cola Italia.
Presidente, Valore D*

Grazia Tagliavia *Professoressa di Filosofia della Storia, Università di Palermo*

Modera

Silvia Pasqualotto *Giornalista, inhousecommunity.it*

**panel in completamento*

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

In collaborazione con

Con il patrocinio di

financecommunity

foodcommunity

legalcommunity

Valore D

più donne, più talento, più impresa

si riferiscono al “matrimonio” o che contendono i termini “coniuge, coniugi o termini equivalenti”, si applicano anche alle parti dell'unione civile».



DARIO DE GREGORIO

«Nella mia vita sono stato un omosessuale silente, un omosessuale che parlava con i colleghi del proprio orientamento sentimentale, e anche un manager. Ho attraversato cioè tutte le condizioni che una persona lgbt può vivere nel mondo del lavoro. La legge Cirinnà, imponendo una serie di comportamenti ai datori di lavoro, modificherà la percezione delle persone rispetto alle coppie dello stesso sesso. E tuttavia penso che per cambiare le cose serva una gestione normalizzante delle unioni civili che spetta al management. Se da un lato, infatti, la legge costringe il lavoratore a svelarsi, dall'altro lo lascia esposto alle conseguenze di un coming out fatto in un ambiente di lavoro che – nonostante le norme - non è culturalmente pronto. Ed è qui che entra in gioco l'esempio dei dirigenti ai quali questa legge chiede implicitamente un cambiamento dello stile manageriale».



LETIZIA RADONI

«Come Banca d'Italia abbiamo deciso di valorizzare la diversità nel 2013, inserendola tra i nostri obiettivi strategici, (si veda il MAG 67) perché pensiamo sia la via per far fruttare al meglio il nostro capitale umano. Il nostro è un impegno che coinvolge prima di tutto il management e lo dimostrano, tra le altre cose, le considerazioni finali del maggio scorso del governatore Visco che parlando

della legge Cirinnà scrisse che Banca d'Italia è "pronta a recepire la norma e applicarla".
Oggi siamo impegnati soprattutto sul piano culturale con attività di comunicazione e formazione perché sappiamo che solo un cambiamento della mentalità può accelerare l'estensione dei diritti e creare un'inclusione reale».

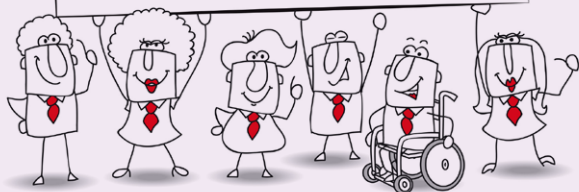


DORIANA DE BENEDICTIS

«Ibm ha un impegno storico per valorizzare la diversity. Di recente abbiamo istituzionalizzato una prassi già consolidata ma tacita: la concessione dei benefit alle coppie dello stesso sesso. Inoltre abbiamo introdotto il congedo di paternità stralciato dalla legge Cirinnà.

Ma tra le iniziative che, secondo me, hanno contribuito a normalizzare la vita in azienda delle persone lgbt c'è stata la scelta di parlarne con un video. Qualche mese fa abbiamo infatti realizzato delle interviste nelle quali alcuni dipendenti lgbt raccontano al loro storia e le abbiamo trasmesse in tutta l'azienda».





Di disparità salariale, buoni esempi tedeschi

e studi legali (italiani) virtuosi

Quarantaquattro per cento. È quanto vengono pagati, in media, in più i partner uomini degli studi legali statunitensi rispetto alle colleghe. Il

dato è contenuto in un sondaggio sulle compensazioni degli avvocati condotto dalla società di ricerche legali Major Lindsey & Africa found.

Tra le ragioni di questo divario, scrive la società di ricerca, il fatto che le donne sono meno brave a generare business. Ma siamo proprio sicuri che sia questa la sola ragione? Se così fosse la differenza salariale tra uomini e donne dovrebbe esistere solo per quelle professioni e quei lavori in cui il guadagno è legato alla produttività.

In realtà sappiamo che le donne continuano a guadagnare meno degli uomini in tutti i tipi di lavoro e in quasi tutti i Paesi del

mondo. In Germania, per esempio, dove le donne guadagnano il 7% in meno degli uomini, è stata introdotta proprio in questi giorni una legge per promuovere la parità retributiva.

La norma non obbliga le aziende a pagare a tutti i dipendenti di pari livello la stessa cifra, ma prevede che le grandi aziende rendano pubblici i dati sulla media delle retribuzioni (a parità di posizione) di uomini e donne. Inoltre, per ogni offerta di lavoro, dovranno indicare la retribuzione minima.

E in Italia? Da noi le donne guadagnano in media il 7,3% in meno (dati Eurostat) rispetto ai colleghi uomini di pari livello e questo divario salariale interessa anche molti studi legali. Ma non tutti. «Queste statistiche non trovano applicazione in Hogan Lovells», ha assicurato **Leah Dunlop**, responsabile del dipartimento corporate m&a italiano.

«Se in passato – continua l'avvocata – si era portati a ritenere che le donne non fossero in grado di gestire mandati complessi con referenti uomini, dall'altra parte del tavolo, oggi le cose non stanno più così. I fatti dimostrano che non solo i soci donne sono capaci quanto gli uomini, ma hanno una pazienza e una caparbia nel riuscire a concludere operazioni per il cliente». 🙌



Inhousecommunity AWARDS 2016

Lo scorso 10 ottobre, il museo Diocesano di Milano ha ospitato la seconda edizione della principale manifestazione che premia le eccellenze tra i professionisti che lavorano in azienda. Ecco tutte le immagini più belle della serata

a cura di *silvia pasqualotto*

Sono il volto più nuovo dell'avvocatura italiana. Sono i professionisti a metà strada tra il classico avvocato di studio e il manager d'azienda. E a loro spetta il compito di tutelare l'immagine delle società, di salvaguardare ingenti interessi

commerciali, di azzerare il contenzioso, e spesso anche di assumere su di sé difficili decisioni in merito al business. E se fino a qualche anno fa quella del giurista d'impresa era una figura presente solo nelle grandi aziende, ora anche le medie imprese stanno scoprendo

l'utilità di avere un in house. Nella maggior parte dei casi si tratta di dipartimenti affari legali con un numero di giuristi compreso tra 3 e 20. Molti di loro hanno un panel di studi legali con cui lavorano più di frequente e che comprende dalle 5 alle 10 law firm.



SFOGLIA LA FOTOGALLERY



Nella maggior parte dei casi al vertice del team c'è un avvocato o un'avvocata che proviene da precedenti esperienze in house in grandi multinazionali. Mentre le figure più junior vengono sempre più spesso scelte tra i professionisti più preparati del mondo legale.

Il ruolo e i compiti del legale d'azienda in Italia si sono infatti allineati a quelli dei giuristi d'impresa che operano nei più grandi Paesi del mondo. E lo dimostrano le operazioni per le quali i vincitori di questi Inhousecommunity Awards 2016 sono stati premiati lo scorso 10 ottobre.

L'evento è stato organizzato da *inhousecommunity.it* in collaborazione con gli studi Carnelutti Studio Legale Associato, CastaldiPartners, Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatzos & Associati, Eversheds, Limatola Avvocati, Nctm, Norton Rose Fulbright, Pedersoli Studio Legale, Perroni e Associati, Russo De Rosa Associati, Stewart Title, Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, Watson Farley & Williams, Withers Studio Legale, con la sponsorship di Accuracy, Footprintlegal, Icm Advisor e Wolters Kluwer.

C'è stato chi ha gestito complesse operazioni di m&a, chi è riuscito a trasformare con la tecnologia il proprio lavoro aumentandone l'efficienza, chi ha protetto l'immagine della propria azienda, e anche chi è riuscito a dare a questa professione un nuovo prestigio.

Ma ciò che tutti i protagonisti di questo importante evento hanno in comune è sicuramente una nuova consapevolezza della propria professione e del proprio ruolo: quello di punti di riferimento nell'attuazione delle strategie di business.



A&A

ALBÈ & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

UNA SQUADRA CHE CONTINUA A CRESCERE



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

Qui di seguito i vincitori:

1. IN HOUSE TEAM DELL'ANNO SKY ITALIA

Il team legale interno del colosso australiano è tra i più attivi del mercato. Una marcia continua - o una battaglia - verso la conquista del mercato televisivo italiano.

Finalisti

- Assicurazioni Generali
- Google Italy
- Sky Italia
- Snam
- Unicredit

2. IN HOUSE COUNSEL DELL'ANNO MASSIMO MANTOVANI Eni

Uno dei suoi più grandi meriti è quello di aver dato notorietà e prestigio alla professione di giurista d'impresa come nessuno prima di lui. È infatti considerato il general counsel più famoso e più potente d'Italia.



1. In house team dell'anno: Sky Italia
Luca San Filippo e team

Finalisti

- Gianpaolo Alessandro
Unicredit
- Pier Giuseppe
Biandrino
Edison
- Massimo Mantovani
Eni
- Sandra Mori
Coca-Cola Italia
- Marco Reggiani
Snam

3. In house team dell'anno Tmt, High tech GOOGLE

Finalisti

- Google
- Nokia
- Ntt Data
- Sirti
- Vodafone



2. In house counsel dell'anno:
Massimo Mantovani - Eni



3. In house team dell'anno Tmt, High Tech:
Google - Marilù Capparelli e team

4. In house counsel dell'anno

Tmt, High tech

VALÉRIE RUOTOLO

Hp Italy

Finalisti

- Giovanni Cerutti
NTT Data
- Antonio Corda
Vodafone
- Bianca Del Genio
Microsoft
- Valérie Ruotolo
Hp Italy
- Isabella Toth
Hewlett Packard Italy



Nella foto:
Dario Restuccia e Lorenzo Stucchi

5. In house team dell'anno Emergente

**DINERS CLUB
ITALIA**

6. In house counsel dell'anno Emergente

ANDREA MEGALE

*Industrial and commercial
bank of China*

7. In house team dell'anno

Food, Beverage
CAMPARI

Finalisti

- Campari
- Coca-Cola Italia
- Ferrero
- Heineken
- Illy



5. In house team dell'anno Emergente: Diners Club Italia
Nella foto: Giorgio Tosetti Dardanelli e team



4. In house counsel dell'anno Tmt, High Tech:
Valérie Ruotolo - Hp Italy



6. In house counsel dell'anno Emergente
Andrea Megale - Icbc



7. In house team dell'anno Food, Beverage:
Campari - Tiziana Biancolella



PROTEGGIAMO
IL VALORE
DELLE IDEE



FIRENZE

PADOVA

MILANO

ROMA

TORINO

MONACO DI BAVIERA

20122 - Corso di Porta Vittoria, 9

Tel. +39 02 362161

info@nglegal.eu - www.nglegal.eu

8. In house counsel dell'anno

Food, Beverage

FILIPPO MARIA CATENACCI

Burger King

Finalisti

- Filippo Maria Catenacci
Burger King
- Davide Emiliani
Granarolo
- Franco Guariglia
Barilla
- Simona Musso
Lavazza
- Tiziano Somaschini
Heineken

9. Studio notarile dell'anno Emergente

RSNOTAI



9. Studio notarile dell'anno Emergente: **RSNotai**
Da sinistra: Lorenzo Stucchi e Dario Restuccia



10. Notaio dell'anno Emergente: **Raffaele Viggiani**

10. Notaio dell'anno Emergente

RAFFAELE VIGGIANI

11. Studio Notarile dell'anno

ZABBAN NOTARI RAMPOLLA & ASSOCIATI

Finalisti

- Milano Notai
- RSNotai
- Studio Notarile Marchetti
- Studio Notarile Morone
- Zabban Notari Rampolla & Associati

12. Notaio dell'anno

ANDREA GANELLI

Finalisti

- Angelo Busani
- Giovannella Condò
- Andrea Ganelli
- Piergaetano Marchetti
- Filippo Zabban

13. Hr team dell'anno

NH ITALIA

Finalisti

- Burger King
- Decathlon Italia
- Ikea
- NH Italia
- Warner Bros

8. In house counsel dell'anno Food, Beverage:
Filippo Maria Catenacci - Burger King



11. Studio Notarile dell'anno: Zabban Notari Rampolla & Associati



12. Notaio dell'anno Andrea Ganelli

14. Hr Director dell'anno: Roberto Zecchino - Robert Bosch

15. Italian Commitment: DufEnergy
Nella foto: Federico Piccaluga e team

14. Hr Director dell'anno

ROBERTO ZECCHINO

Robert Bosch

Finalisti

- Paolo Galletti
Rai
- Angelo Ghidoni
Oracle
- Gianluca Grondona
Salini Impregilo
- Barbara Tagni
Sephora
- Roberto Zecchino
Robert Bosch

15. Italian Commitment

DUFENERGY

13. Hr team dell'anno: NH Italia
Nella foto: Fabio Comba e il suo team



**17. In house team dell'anno
Best Practice Infrastrutture: Anas**
Claudia Ricchetti



**18. In house counsel dell'anno
Best Practice Banche e Finanza:**
Alessandro Tonetti - Cassa depositi e prestiti



20. In house counsel dell'anno Assicurazioni:
Simone Chini - Allianz



**21. In house team dell'anno
Banche e Finanza: Intesa San Paolo**
Nella foto: Antonio D'agostino

**16. Inhouse team
dell'anno
Best practice
Investment Banking
CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE &
INVESTMENT BANK**

**17. Inhouse team
dell'anno Best practice
Infrastrutture
ANAS**

**18. Inhouse counsel
dell'anno Best practice
Banche, Finanza
ALESSANDRO
TONETTI**
Cassa depositi e prestiti

**19. In house team
dell'anno Assicurazioni
ASSICURAZIONI
GENERALI**

Finalisti

- Assicurazioni Generali
- Axa Italia Services
- Reale Mutua Assicurazioni
- Sara Assicurazioni
- Unipolsai

**20. In house counsel
dell'anno
Assicurazioni
SIMONE CHINI**
Allianz

Finalisti

- Alessio Capussi
Eurovita Assicurazioni
- Simone Chini
Allianz
- Rodolfo Mancini
Sace
- Carla Serafini
Poste Vita
- Silvana Valanzio
Gruppo Zurich Italia

**21. In house team
dell'anno
Banche e finanza
INTESA SANPAOLO**

Finalisti

- Diners Club Italia
- Industrial and Commercial Bank of China
- Intesa Sanpaolo
- Italmobiliare
- Unicredit

22. In house counsel dell'anno

Banche, Finanza

MASSIMILIANO LOVATI

Banca Popolare di Milano

Finalisti

- Simone Davini
Crédit Agricole
Corporate &
Investment Bank
- Massimiliano Lovati
Banca Popolare di
Milano
- Roberto Petriello
Fca Bank
- Davide Spreafico
Barclays Bank
- Annachiara Svelto
Ubi Banca



22. In house counsel dell'anno
Banche e Finanza: Massimiliano Lovati - BPM



Nella foto: ritira il premio Alessandro Tonetti - Cassa di Risparmio di Milano



16. In house team dell'anno Best practice Investment Banking:
Crédit Agricole Corporate & Investment Bank
Nella foto: Simone Davini e team



19. In house team dell'anno Assicurazioni: Assicurazioni Generali
Nella foto: Antonio Cangeri e team

23. In house team dell'anno Chimico, Farmaceutico, Salute **RECORDATI**

Finalisti

- Dompè
- Novamont
- Novartis
- Recordati
- Roche

24. In house counsel dell'anno Chimico, Farmaceutico, Salute **LAURA TRICOMI** *Isagro*

Finalisti

- Ombretta Faggiano
Esaote
- Mara Innocenzi
GlaxoSmithKline
- Cosimo Lomartire
Bracco
- Laura Tricomi
Isagro
- Marco Vecchia
Chiesi Farmaceutici

25. In house team dell'anno Editoria **MONDADORI**

Finalisti

- Condè Naste
- Fox International
- Mondadori
- Rai
- Rcs

26. In house counsel dell'anno Editoria **BEPI PEZZULLI** *Italiaonline*

Finalisti

- Giovanni Chiacchio
De Agostini Editore
- Dario Morelli
Fremantlemedia
- Bepi Pezzulli
Italiaonline
- Luca Sanfilippo
Sky Italia
- Ugo Ettore Di Stefano
Mondadori



Nella foto: Fabio Fagioli e Antonio Pedersoli



27. In house team dell'anno Energia **SAIPEM**

Finalisti

- DufEnergy
- Esso Italiana
- Saipem
- Snam
- Tirreno Power



28. In house counsel dell'anno Energia **MARCO REGGIANI** *Snam*

Finalisti

- Per Giuseppe Biandrino
Edison
- Stefano Brogelli
Axpo
- Carlo Daniele Gorla
Gas Natural Italia
- Paola Nocerino
Air Liquide
- Marco Reggiani
Snam



29. In house team dell'anno Entertainment, Sport **COSTA CROCIERE**

Finalisti

- Costa Crociere
- Fiera Milano
- NH Italia
- Technogym
- Warner Music

30. In house counsel dell'anno Entertainment, Sport **LUIGI CONDORELLI** *The Walt Disney Company*

Finalisti

- Alessandro Carella
Costa Crociere
- Luigi Condorelli
The Walt Disney Company
- Primiano De Maria
Igt
- Filippo Pardini
Warner Music
- Fabio Tucci
Juventus



28. In house counsel dell'anno Energia:
Marco Reggiani - Snam



30. In house counsel dell'anno Entertainment, Sport:
Luigi Condorelli - The Walt Disney Company



29. In house team dell'anno Entertainment, Sport: Costa Crociere
Nella foto: Alessandro Carella e team



31. In house team dell'anno industria:
Fca Italy - Vito Maurizio Iacobellis



32. In house counsel dell'anno industria:
Fabio Fagioli - Maire Tecnimont

31. In house team dell'anno Industria **FCA ITALY**

Finalisti

- Brembo
- Fca Italy
- Giochi Preziosi
- Leonardo - Finmeccanica
- Piaggio

32. In house counsel dell'anno Industria **FABIO FAGIOLI** *Maire Tecnimont*

Finalisti

- Patrizia Carrozza
Saes Getters
- Claudio Criscuolo
Cementir Holding
- Fabio Fagioli
Maire Tecnimont
- Francesca Ferretti
Rentokil Initial Italia
- Tanya Jager de Foras
Whirlpool Corporation

33. In house team dell'anno Infrastrutture, Trasporti, Costruzioni **ALITALIA**

Finalisti

- Alitalia
- Atlantia
- Salini Impegilo
- Thales
- Trenitalia

34. In house counsel dell'anno Infrastrutture, Trasporti, Costruzioni **PIERLUIGI ZACCARIA** *SEA Aeroporti di Milano*

Finalisti

- Guglielmo Carozzo
Cooperativa edile appennino
- Annalisa Cornetta
Ntv
- Alberto Rho
Atm
- Elisabetta Scosceria
Ferrovie dello Stato
- Pierluigi Zaccaria
SEA – Aeroporti di Milano



34. In house counsel dell'anno
Infrastrutture, Trasporti, Costruzioni:
Pierluigi Zaccaria - SEA Aeroporti di Milano



Il team di The Walt Disney Company



Da sinistra: Elena Mauri e Enrico Castaldi

35. In house team dell'anno

Largo consumo,
Distribuzione,
E-commerce
AUTOGRILL

Finalisti

- Amazon
- Autogrill
- Henkel
- L'Oreal
- Unilever

36. In house counsel dell'anno

Largo consumo,
Distribuzione,
E-commerce
PIETRO MINAUDO
Gruppo Percassi

Finalisti

- Silvia Bonacossa
Xerox
- Pietro Minaudo
Gruppo Percassi
- Andrea Moretti
eBay
- Barbara Quattrini
Lidl Italia
- Monica Soldini
Henkel

37. In house team dell'anno

Moda, Lusso, Design
OTB

Finalisti

- Otb
- Poltrona Frau
- Valentino
- Versace
- Vicini



36. In house counsel dell'anno
Largo consumo, Distribuzione, E-commerce:
Pietro Minaudo - Gruppo Percassi



35. In house team dell'anno Largo consumo, Distribuzione, E-commerce:
Autogrill. Nella foto: Paola Bottero e team



38. In house counsel dell'anno
Moda, Lusso, Design: Andrea Bonante - Moncler



40. In house counsel dell'anno
Real Estate: Paola Dessi - Idea Fimit



Il team di Mondadori

**38. In house counsel
dell'anno
Moda, Lusso, Design
ANDREA BONANTE
Moncler**

Finalisti

- Andrea Bonante
Moncler
- Lucia Capotondi
Vicini
- Sara Citterio
Trussardi
- Elena Mauri
Ermenegildo Zegna
- Monica Nannarelli
Morellato

**39. In house team
dell'anno Real estate
AEDES**

Finalisti

- Aedes
- Euromobiliare Asset
Managament
- Gabetti Property
Solutions
- Prelios
- Risanamento

**40. In house counsel
dell'anno
Real estate
PAOLA DESSI
Idea Fimit**

Finalisti

- Paola Assi
Risanamento
- Paola Dessì
Idea Fimit
- Massimo Marinelli
Prelios
- Paolo Matuella
Fabrica Immobiliare
- Giovanna Ruda
Beni Stabili

**41. In house team
dell'anno
Servizi, Consulenza
SOGEI**

Finalisti

- Avanade
- Cerved
- Dhl
- Poste Italiane
- Sogei



**37. In house counsel dell'anno
Moda, Lusso, Design: Oth**
Nella foto: Paolo Quaini e team



**39. In house team dell'anno
Real Estate: Aedes**
Nella foto: Barbara Patania e team



42. In house counsel dell'anno

Servizi, Consulenza

MAURIZIO RAFFAINI

Nexive

Finalisti

- Valerio Bruno
Accenture
- Pier Raffaele Catena
Kopjra
- Lara Didolani
Marsh
- Adriano Perotta
Dhl
- Maurizio Raffaini
Nexive

43. Best practice Amministrazione e Bilancio

ROBERTO MANNOZZI

Ferrovie dello Stato

44. Tax team dell'anno **TELECOM ITALIA**

Finalisti

- Lavazza
- Leonardo –
Finmeccanica
- Mondadori
- Telecom Italia
- Whirlpool

45. Tax Director dell'anno

ZAHIRA QUATTROCCHI

Barilla

Finalisti

- Leonardo Carbone
Hp Italy
- Paola De Martini
STMicroelectronics
- Paola Flora
Ubi Banca
- Mariagrazia
Francomano
Giochi Preziosi
- Zahira Quattrocchi
Barilla



42. In house counsel dell'anno Servizi, Consulenza: Maurizio Raffaini - Nexive



43. Best practice Amministrazione e Bilancio: Roberto Mannozi - Ferrovie dello Stato



44. Tax Team dell'anno: Roberto Moro - Telecom Italia

46. Direzione Finanza e Amministrazione dell'anno

ILLY

Finalisti

- Cementir Holding
- Cerved
- Illy
- L'Oreal Italia
- Unicredit



47. Cfo dell'anno

VALENTINA MONTANARI

Il Sole 24 Ore

Finalisti

- Elena Coatti
Nexive
- Alessandra Cozzani
Prada
- Gabriele Galli
Piaggio
- Valentina Montanari
Il Sole 24 Ore
- Camillo Rossotto
Lavazza



46. Direzione Finanza e Amministrazione dell'anno: Illy
Nella foto: Paolo Fietta e team



45. Tax Director dell'anno:
Zahira Quattrocchi - Barilla



47. Direzione finanza e amministrazione dell'anno:
Valentina Montanari - Il Sole 24Ore

AVVOCATI E RIFLESSIONI sul societizing

di federica delachi

Qualche tempo fa, chiacchierando con un noto avvocato d'affari milanese, sono rimasta colpita (anche senza esserne

più di tanto sorpresa), dalla profonda consapevolezza di questo legale circa un tema forte della professione: il suo tasso d'inquinamento sulla società.

L'avvocato dalle spalle larghe e il piglio da mastino, ha detto inoltre che la malattia da inquinamento affligge prima di tutto se stessi.

Da questo colloquio sono scaturite almeno un paio di riflessioni. Intanto quella più ovvia circa il tasso di inquinamento della professione (e delle tematiche sottostanti) sulla società, anticamera al tema del *societizing*. Ovvero a quel superamento dei vecchi cliché da parte del marketing moderno che riconosce preminenza alla società più che ai mercati, ai cittadini più che ai

consumatori, allo sviluppo di relazioni e conversazioni più che alla promozione asimmetrica di brand e prodotti. Temi questi non più esclusivi del mondo della produzione e distribuzione di beni.

La seconda attiene, invece, ai percorsi di "rehab" o "detox", rivolti a se stessi e alla società.

La prima (che è molto più di una riflessione) ci pone di fronte all'evidenza che il tasso di inquinamento del contenzioso sulla (o sulle?) società e sui sistemi giudiziari è ai trend attuali definitivamente insostenibile, soprattutto se proiettati alla crescita (esponenziale) dei tassi demografici nei prossimi anni. Anche dal punto di vista economico, l'area della litigation, soprattutto in ambito civile e nelle questioni seriali,





rappresenta
ormai un
ambito meno
interessante o
decisamente
fungibile,
riducendo spesso
la performance del
professionista o della law firm
a un prodotto commodity. E per
questo maggiormente esposto al
dumping dei prezzi e degli onorari.

Il tema vero è però più sociologico e
senza scomodare citazioni o pareri,
possiamo dire che il conflitto (e non
la professione) inquina la comunità,
le società e gli individui. Questi
ultimi ormai chiamati, nell'incessante
evoluzione dei valori sociali, a costruire
ponti (e non muri) e sviluppare
relazioni, più che liti o conflitti.

Quanto ai percorsi detox per se stessi,
umanamente e professionalmente,
sempre il noto avvocato citava il
pro-bono. Una pratica, quella del
lavoro a "fondo perduto" per soggetti
deboli e/o organizzazioni non profit
che viene interpretata anche con
quella funzione: il rehab personale e
collettivo dall'eccesso di conflitto.
Ognuno è infatti alla ricerca del
superamento dei muri, talvolta per
necessità più ampie e profonde,
talvolta perché "condannati" dalle
nuove evidenze economiche e
dalle regole di un gioco sempre più

impegnativo. Vi è poi la strada del
counseling, che potrebbe funzionare
come una sorta di certificazione di
salute comportamentale, anche per
i professionisti più aggressivi. Se
mi occupo di me, del mio equilibrio
psicologico, della mia tenuta in una
società sempre più complessa, è
possibile che il mio agire – senza
nulla perdere in termini di efficacia –
disinquinì il sistema.

Nato nel mondo anglosassone, il
counseling è ormai uno strumento
di consulenza individuale, rapido e
potente, ampiamente utilizzato come
pratica di supporto allo sviluppo
delle persone anche nei contesti
organizzativi, in risposta al crescere
della complessità e delle difficoltà
ambientali.

Attraverso questa pratica, il
professionista è stimolato a
riappropriarsi delle proprie
potenzialità, uscendo da
comportamenti automatici non più
funzionali alle dinamiche di una società
che chiede soprattutto relazioni, il più
possibile simmetriche.

Riuscire a superare questi muri e
ponti, sembra davvero necessario.
E dopo l'inquinamento atmosferico,
acustico o luminoso, è probabilmente
e persino più urgente, occuparsi e
impegnarsi in quello da conflitti.
In una sorta di campagna di salute
pubblica e sociale. 🌱

IL DIRITTO ALL'OBLIO

e la sua problematica applicazione

di ruben razzante*

I dati personali sono diventati una risorsa strategica per molte imprese che sviluppano il proprio business sulla raccolta, aggregazione e analisi delle informazioni relative ai propri clienti, attuali e potenziali. Le informazioni in Rete su ciascuno di noi rappresentano ormai la valuta dell'attuale mercato digitale e c'è chi le ha già ribattezzate «il

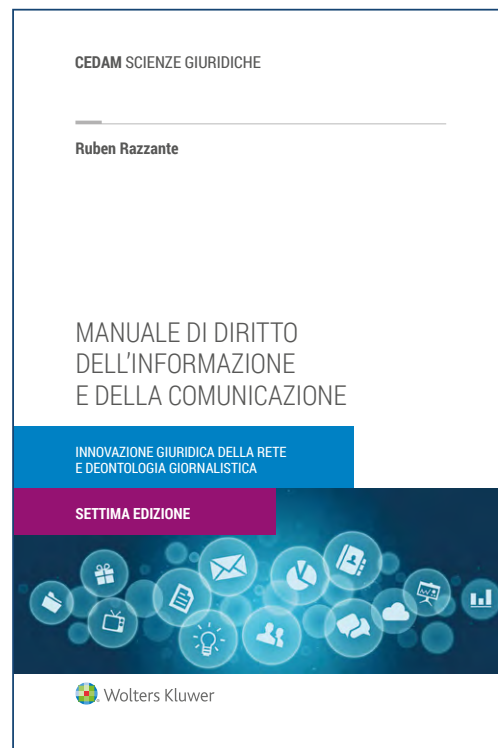
petrolio» dell'economia digitale. Internet è un driver impareggiabile di innovazione e di crescita, ma occorre che il suo utilizzo avvenga nel rispetto dei diritti degli utenti. Google e gli altri motori di ricerca setacciano il web e aggregano contenuti prodotti da altri, indicizzandoli secondo criteri algoritmici. Anche quando i siti-sorgente sono messi offline, c'è sempre una

versione in cache e quindi i dati sono in qualche modo recuperabili nel mare magnum dei motori di ricerca.

Sulla permanenza in Rete di informazioni che ci riguardano si gioca il nostro spazio di libertà, la tutela dell'identità digitale e l'autodeterminazione informatica. Oggi la tecnologia consente di raccogliere una quantità sterminata di dati, il che aumenta i rischi per i

diritti degli individui e per il nostro «io elettronico». E anche quando viene chiesta, la cancellazione o la non tracciabilità nei motori di ricerca di alcune notizie, esse, come un fiume carsico, riaffiorano. Il diritto all'oblio è una delle frontiere mobili della tutela di questi diritti e si sta affermando progressivamente in Europa, se pur tra mille incognite e difficoltà applicative. C'è chi lo definisce semplicisticamente «diritto a essere dimenticati», quasi si tratti di un colpo di spugna sulla storia; chi invece lo interpreta come una peculiare espressione del diritto alla riservatezza; chi come diritto a non essere facilmente trovati (to not be found) o non essere facilmente visti (to not be seen). E chi ancora lo declina come diritto alla contestualizzazione dei dati in Rete o come diritto all'identità personale, e quindi come «diritto a vedersi

rappresentati in un modo che rifletta la propria attuale dimensione personale e sociale». Altra definizione calzante è quella che ne dà l'attuale presidente dell'Autorità garante per la protezione dei dati personali, **Antonello Soro**: «... garanzia di libertà dallo stigma della memoria eterna della Rete; memoria sociale selettiva, legata alla funzione pubblica della notizia e al rispetto dell'identità personale intesa non come risultato ma come processo». L'identità digitale di ciascuno di noi non è infatti meno "personale" di quella reale e i diritti devono godere della stessa tutela online e offline. Potremmo correttamente inquadrarlo come diritto a non restare



indeterminatamente esposti ai danni ulteriori che la reiterata pubblicazione di una notizia può arrecare all'onore e alla reputazione. Una sorta di antidoto contro la «gogna mediatica perpetua». A meno che, a seguito di eventi sopravvenuti, il fatto precedente ritorni d'attualità e rinasca un interesse pubblico a conoscerlo. 📺

**Docente di
Diritto dell'informazione
all'Università Cattolica di Milano*

Gli studi legali fanno affari a tavola



Negli ultimi anni le law firm sono sempre più attive nell'assistenza a tutta la filiera dell'agroalimentare. Aumentano i team interni focalizzati sul settore. Che incide sui fatturati anche oltre il 10%

di gabriele perrone

Un giro d'affari da 135 miliardi di euro, di cui 36,8 derivanti dall'export (dati Istat) e altri 76 miliardi solo nel comparto della ristorazione. Il settore agroalimentare rappresenta un traino per l'economia italiana, oggi e in chiave futura. Lo hanno capito anche gli studi legali, che in questi anni si stanno avvicinando sempre di più al mondo del food.



135 mld €

Il giro d'affari del settore
agroalimentare italiano
(dati Istat)

Su un campione rappresentativo di 22 law firm che hanno risposto alla ricerca di *foodcommunity.it*, sono 14 quelle che affermano di avere un team interno dedicato all'agroalimentare (64%). È interessante notare come la quasi totalità di questi gruppi di lavoro sia nata tra il 2010 e il 2016, sintomo della recente crescita di investimenti - e quindi di domanda di consulenza legale specializzata - nel settore. Interpellati sugli scenari futuri, gli studi sono tutti concordi sul fatto che l'attività food sia destinata ad aumentare nei prossimi anni (anche fino al 20%), pesando sempre di più in termini percentuali sui loro fatturati.

RÖDL & PARTNER SPECIALIZZATO IN DIRITTO ALIMENTARE

Dall'indagine è emerso che il team più "longevo" in ambito food è quello di CBA. Nato nel 1993, il gruppo è attualmente formato dal partner **Mattia Dalla Costa**, da tre associate, dal counsel **Barbara Sartori** e da un trainee. Il team svolge assistenza continuativa ad aziende del settore, dai produttori di vini a Illycaffè, e opera soprattutto nei rapporti commerciali tra Italia e Germania. Le practice coinvolte sono corporate m&a, labour, tax e ip/tmt. Tra gli studi più attivi nel food c'è Rödl & Partner, la cui particolarità è quella di disporre di un dipartimento specializzato in diritto alimentare. Il team, che offre una consulenza legale ad ampio raggio su scala internazionale e in ottica interdisciplinare alle imprese alimentari, è nato nel 2015. È guidato



Barbara Klaus

dall'avvocata **Barbara Klaus** ed è composto anche da due associate e un trainee. Dallo sviluppo del prodotto alla produzione e la commercializzazione degli alimenti, Rödl & Partner ha un know-how legato alle normative europee e internazionali e assiste le aziende nei rapporti con le autorità e le istituzioni continentali. L'attività food ha un valore compreso tra il 5 e il 10% sul fatturato dello studio.

MDBA CON KNAM E ALAJMO

Un peso ancora maggiore, oltre il 10%, è rappresentato dall'attività food per lo studio Mdba. Il team, operativo dal 2009, è guidato dall'avvocato **Dante De Benedetti** ed è formato anche da due associate e due trainee. Le practice coinvolte sono corporate m&a,



Dante De Benedetti



36,8mld €

Fatturato dell'export
dei prodotti

banking & finance, regulatory antitrust, labour, ip/tmt, contenzioso, contrattualistica e consulenza.

Negli ultimi 12 mesi Mdba ha affiancato Nestlé in un contratto di distribuzione secondo criteri validi per l'Antitrust e ha lavorato per il Gruppo Zanetti in un'acquisizione nel settore del caffè in capsula. Inoltre si occupa di diritti di proprietà intellettuale nell'alta cucina su ricette, food design e brevettazione di processo per clienti come il pasticcere **Ernst Knam** e i fratelli **Massimiliano** e **Raffaele Alajmo**.

Lo studio Eversheds ha costituito nel 2011 un team di professionisti specializzati in ambito food che assistono sia multinazionali sia piccole

e medie imprese negli aspetti fiscali, giuslavoristici, di regolazione, labelling, sicurezza e gestione del rischio alimentare, corretta informazione ai consumatori e pubblicità ingannevoli. Fanno parte del gruppo 13 persone: i partner **Riccardo Bianchini, Marco Franzini, Beatrice Bigonzi** e **Alessandro Greco**, più sei associate, l'of counsel **Guido Settepassi** e due trainee. L'attività in questo settore ha un peso tra il 5 e il 10% sul fatturato dello studio, che tra le più recenti operazioni seguite conta l'assistenza alla catena statunitense Starbucks nella joint venture con il gruppo Princi, attivo nel mercato delle bakeries a Milano e Londra, a sua volta assistito dallo studio Carnelutti.

NCTM TRA I PIÙ INNOVATIVI

Bernard O'Connor è invece il partner di riferimento di Nctm, che ha diverse practice coinvolte nel settore food



e ha un team composto da 20 persone, di cui cinque soci. Il raggio d'azione dello studio spazia dal diritto alimentare comunitario, nazionale e internazionale agli accordi commerciali, dalla proprietà intellettuale alle misure sanitarie e le barriere tecniche al commercio. Nctm ha a che fare con le principali istituzioni dell'Unione europea e dell'Organizzazione mondiale del commercio su tutti questi aspetti. O'Connor e lo studio Nctm hanno recentemente ottenuto un riconoscimento dal *Financial Times* che li ha indicati tra i legali più innovativi del 2016 per l'assistenza fornita ai produttori turco ciprioti nelle vicende legali connesse al riconoscimento e protezione della loro produzione di formaggio Halloumi. Nctm ha assistito anche Masi Agricola, tra i principali produttori italiani di vini di qualità e conosciuta nel mondo per i suoi Amaroni, nell'acquisto del 60% di Canevel Spumanti.

Lo studio ha poi seguito il fondo di private equity IDeA Taste of Italy nell'investimento in Indian, società operativa nella produzione e commercializzazione di gelati destinati alla grande distribuzione.

DLA PIPER HA IL TEAM PIÙ CORPOSO

Da quanto risulta, poi, Dla Piper ha il team più corposo (30 persone) focalizzato sull'attività food, che anche in questo caso pesa per il 5-10% sul fatturato. I partner coinvolti sono **Fabrizio Capponi, Fabio Del Bene, Gualtiero Dragotti, Goffredo Guerra, Wolf Michael Kühne, Christian Montinari, Antonio Tomassini e Roberto Valenti**. Lo studio sostiene che solo la conoscenza settoriale del "linguaggio" di riferimento dell'industry in cui



Fabrizio Capponi



30

**Persone che compongono
il team food di Dla Piper,
il più corposo**

opera il cliente - in questo caso food - consente di fornire un servizio di massima efficienza e qualità. Per questo motivo ha deciso di dare vita al team.

Tra le operazioni seguite più note ci sono l'acquisizione delle gelaterie Grom da parte della multinazionale Unilever (a cui ha lavorato anche Gattai Minoli Agostinelli & Partners) e quella che ha portato Fida all'acquisizione dal Gruppo Nestlé di un complesso aziendale per la produzione di caramelle di alcuni marchi tra cui Rossana, Fondenti, Glacia, Fruttallegre, Lemoncella e Spicchi (insieme a Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners).

2016 savethebrand

Fashion · Food · Furniture

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

GIOVEDÌ 03 NOVEMBRE • MILANO

In partnership con

ICM Advisors

- 18,15 Accredito dei partecipanti e welcome cocktail
- 18,45 Presentazione della ricerca
- 19,00 Tavola rotonda "Che lingua parla il Made in Italy?"
- 19,45 Premiazioni
- 20,30 Dinner e musica live

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

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Giovanni Lega

Sempre Dla Piper ha lavorato, insieme a Orsingher Ortu, al finanziamento di Rigoni di Asiago da parte di un pool di banche.

IL PROGETTO "LCA F&B"

Dal 2015 (anno di Expo) è operativo il team F&B di LCA Studio Legale, formato dai partner **Giovanni Lega** e **Sara Moro**, oltre a quattro associate e quattro trainee. Il team coordinator e responsabile del dipartimento è il senior associate **Antonio Martino**, che ha spiegato a *MAG* il progetto "LCA F&B" con cui lo studio ha deciso di dotarsi di una struttura che potesse organizzare e valorizzare l'expertise e la conoscenza del settore maturata dai soci in un mercato di riferimento «assolutamente dinamico e ricco di potenzialità». Dalle normative europee in materia di food

security alle problematiche inerenti all'etichettatura dei prodotti, dalla contraffazione alle transazioni commerciali, LCA coinvolge nel settore le practice di corporate m&a, banking & finance, regulatory, tax e ip/tmt. Il peso dell'attività food sul fatturato dello studio è del 2-5% (in crescita). Inoltre LCA assiste alcuni chef e l'acceleratore di impresa H-Farm che ha in corso un programma proprio in questo settore.

La practice di food law è considerata strategica anche da Legance - Avvocati Associati che dal 2013 ha dato vita a un apposito team, coordinato dal senior counsel **Luca Geniatti Satè** e composto dai partner **Andrea Fedi**, **Paolo Marzano** e **Andrea Giannelli**, dal counsel **Antonio Siciliano** e dal senior associate **Lorenzo Gentiloni Silveri**.

Il gruppo di lavoro è specializzato in legislazione alimentare, offrendo ai clienti un supporto per le



5-10%

Il peso che la practice di food mediamente ha sui ricavi di uno studio legale

esigenze quotidiane e per i profili regolamentari delle operazioni straordinarie. Le practice coinvolte vanno dal corporate m&a al banking & finance, dal capital markets al tax.

L'avvocato **Mario Albano** e il dottor **Filippo Ranalli** formano invece il team food dello studio legale e commerciale Maimeri Albano Ranalli, operativo dal 2015 e coinvolto in operazioni di banking & finance, labour, tax e diritto amministrativo che pesano per il 2-5% sul fatturato. I due professionisti seguono inoltre vari chef, tra cui **Alba Esteve Ruiz** del ristorante Marzapane a Roma.

L'IMPORTANZA DI AVERE UN TEAM FOOD

Anche lo studio Cms ha un team dedicato al food, operativo dal 2010, formato dai partner **Paola Ghezzi**, **Fabrizio Spagnolo** e **Giovanni Cali** oltre a quattro associate. Le pratiche coinvolte sono commercial, litigation, labour e tax. La law firm ha deciso di dare vita a questo team perché ciò «permette una più approfondita conoscenza del business e una maggiore compenetrazione nelle problematiche aziendali, che si traducono in una migliore risposta in termini di efficienza e tempestività del lavoro e di fidelizzazione del cliente». Gli altri studi che considerano l'agrifood un settore di primaria importanza e affermano di aver costituito un apposito team sono Baker & McKenzie, De Berti Jacchia Franchini Forlani, Nunziante Magrone e Tonucci & Partners. Queste law firm credono che il comparto sia



Paola Ghezzi

fondamentale per la crescita del "sistema Italia" e hanno scelto di dedicare una squadra alla copertura di un ambito che considerano cruciale per l'economia del Paese. In particolare l'avvocato **Stefano Lucarini**, socio di Tonucci & Partners, ritiene che «solo con una specializzazione nel quadro normativo di riferimento sia possibile fornire la migliore assistenza al cliente in questo settore fortemente regolato».

PEDERSOLI ATTIVO NEL FOOD, MA SENZA FOCUS TEAM

Altri studi, per scelta, non hanno un'organizzazione per focus team dedicati ai maggiori settori merceologici, ma hanno soci con esperienza nella gestione di operazioni food. È il caso di Pedersoli, il cui fatturato dipende



Antonio Pedersoli



64%

La percentuale di studi
che affermano di avere
un team food

per il 2-5% dall'attività nell'agroalimentare. Negli ultimi 12 mesi lo studio ha chiuso oltre 15 operazioni nel settore, dal deal Campari-Grand Marnier alla vendita di Vietti (azienda produttrice di Barolo) a Krause Holdings. Recentemente l'equity partner **Antonio Pedersoli** e il senior associate **Jean Daniel Regna-Gladin** hanno assistito i soci fondatori nella costituzione dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto, che riunisce per la prima volta l'eccellenza della ristorazione italiana con l'obiettivo di far sistema per valorizzare il patrimonio culturale agroalimentare ed enogastronomico nazionale



76 mld €

Il valore del settore
ristorazione in Italia

in Italia e all'estero.

Anche lo studio Pirola Pennuto Zei & Associati non ha un team dedicato esclusivamente al food, ma il fatturato dei 110 clienti attivi in questo settore incide per circa il 10% sul giro d'affari totale della law firm.

DEAL E INIZIATIVE DEGLI STUDI NEL SETTORE

Tra le altre operazioni più importanti dell'ultimo anno, gli studi legali Allen & Overy, Freshfields e Hogan Lovells hanno seguito l'accordo con cui SabMiller, nell'ambito della fusione con Ab Inbev, ha ceduto Birra Peroni ai giapponesi di Asahi.

Cleary Gottlieb ha invece assistito Lavazza nell'acquisizione della francese Carte Noire, mentre lo studio legale EY-SLT ha lavorato con Granarolo all'acquisto del 66% di Fattorie Giacobazzi, a sua volta assistita da Withers. Lo studio legale Santa Maria ha assistito Nomad Holdings nell'acquisizione di CSI-Compagnia Surgelati Italiana, società titolare del marchio Findus, dal Fondo di private equity britannico Permira. L'operazione si inserisce nell'acquisizione internazionale (per 2,6 miliardi di euro) da parte di Nomad Holdings di Iglo Foods Holdings Limited, gruppo europeo attivo nel mercato dei cibi surgelati, titolare di diversi marchi tra i quali Findus.

Lo studio legale Sapg (che ha seguito la nascita del ristorante Fourghetti dello chef stellato **Bruno Barbieri** a Bologna) ha lanciato una nuova attività di consulenza a 360 gradi al fianco dei cuochi nell'apertura dei loro locali. L'avvocato **Francesco Sibilla** ha spiegato che questa esperienza legale porta lo studio a diventare parte integrante dei progetti imprenditoriali degli chef e l'avvocato diventa anche manager, capace di seguire il cliente in tutte le fasi di start up del progetto di ristorazione.

Da segnalare, infine, anche l'iniziativa Project Chef lanciata dallo studio legale BonelliErede in ambito sociale: un progetto di formazione e avviamento professionale nel mondo della ristorazione per alcuni ragazzi della onlus Cometa, in partnership con la famiglia Cerea, nome di eccellenza nel mondo dell'alta cucina con il ristorante stellato Da Vittorio. 🍽️



NIKO ROMITO

"on the road" CON LEGANCE

Lo chef tristellato porta il bistrot Spazio a New York, Londra e Singapore. Lavora a un progetto di street food. E rivoluziona la ristorazione ospedaliera



©Francesco Fioramonti



Niko Romito

©Alberto Zanetti



iko Romito è pronto a spiccare il volo. Non verso le stelle (le ha già conquistate tutte e tre sulla guida Michelin), ma in direzione delle capitali mondiali della gastronomia.

Pur restando molto legato al suo territorio col ristorante Reale a Castel di Sangro, lo chef abruzzese sta «lavorando a due grandi progetti con aperture sia in Italia sia all'estero», come lui stesso ha svelato a *MAG* senza entrare nei particolari. Secondo quanto risulta a *foodcommunity.it*, nelle sue intenzioni c'è in primo luogo l'internazionalizzazione di Spazio, ristorante-laboratorio dove lavorano i ragazzi della Niko Romito Formazione, scuola creata dallo chef nel 2011. Dopo le tre attuali location di Spazio a Rivisondoli (in provincia de L'Aquila, nella vecchia sede del Reale), Roma (gestito dalla sorella Sabrina presso Eataly Ostiense) e Milano (al Mercato del Duomo di Autogrill), nel mirino ci sono grandi città come New York, Londra, Singapore e Hong Kong.

«L'idea è quella di aprire sei o sette bistrot nei prossimi cinque-sei anni con l'aiuto di investitori», spiega a **MAG** **Marzio Ciani**, senior counsel di Legance - Avvocati Associati, che segue Romito e racconta come «l'assistenza legale a uno chef vada al di là degli schemi classici, coinvolgendo lo studio nella cabina di regia con un ruolo più gestionale delle operazioni».

In secondo luogo Romito sta lavorando a un progetto nel campo dello street food, cercando di distinguersi dalla concorrenza con una proposta innovativa capace di avvicinare il maggior numero di persone affiancando ai prezzi più bassi un'alta qualità. Le prime città scelte per questa avventura sono Milano e Roma, ma non sono escluse altre iniziative all'estero.

CASADONNA, INVESTIMENTO DI 4,5 MILIONI

Romito ha alle spalle studi di economia e commercio, interrotti a pochi esami dalla laurea perché la malattia del padre ha reso necessaria la sua immediata presenza al ristorante di famiglia insieme alla sorella Cristiana.

Melanzana arrosto



©Brambilla Sereni photographers



Marzio Ciani



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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**
Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.
Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

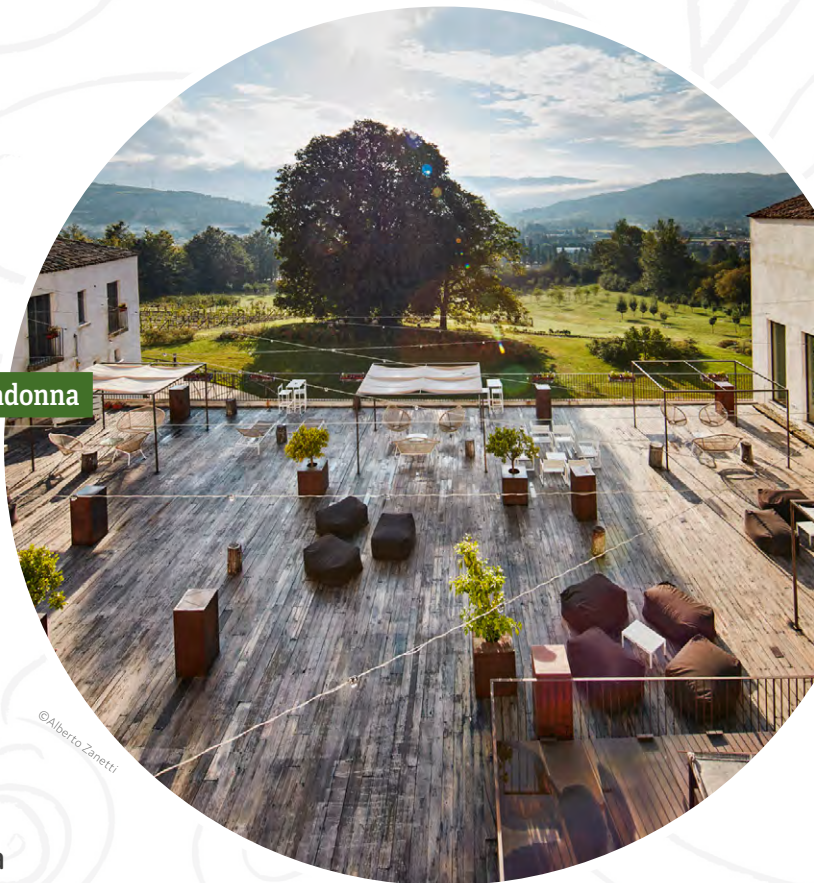
► **Le migliori macchine in comodato gratuito.**
Il servizio office 7Gr. offre un'assistenza continua e personalizzata e mette a disposizione del tuo studio, in comodato gratuito, macchine espresso adatte ad ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia e in grado di estrarre dal tuo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

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

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

Casadonna



«Le esperienze sia del liceo sia universitaria mi hanno aiutato sicuramente nello sviluppo del progetto imprenditoriale», afferma lo chef. Dopo la scomparsa del padre nel 2000, Romito ha portato avanti la gestione del Reale insieme a Cristiana. Dal 2011 ha spostato il locale da Rivisondoli a Castel di Sangro dove ha acquistato e ristrutturato il monastero cinquecentesco di Casadonna. Qui oggi, oltre al ristorante tristellato, si trova anche un albergo. L'investimento complessivo per questa trasformazione - ha confermato lo chef a *MAG* - è stato di 4,5 milioni di euro.

PROGETTO NELLA RISTORAZIONE OSPEDALIERA

Da autodidatta in cucina e studioso di economia, Romito ha quindi deciso di aprire una scuola di formazione in partnership con l'Università di Scienze Gastronomiche di

Pollenzo per dare agli studenti la possibilità di apprendere le nozioni fondamentali del mestiere e di metterle in pratica attraverso il lavoro a Spazio.

Lo chef sta lavorando anche a un altro progetto nel campo della social responsibility, senza obiettivi di profitto, che si chiama IN-Intelligenza Nutrizionale ed è stato presentato il 19 ottobre all'Università La Sapienza di Roma.

«Si tratta di un protocollo interdisciplinare in collaborazione con La Sapienza, il gruppo GioService e l'ospedale Cristo Re, che rivoluziona completamente la ristorazione nosocomiale», racconta, «con potenziali di



Spazio Milano

©Francesco Fioramonti

applicazione a tutta la ristorazione collettiva, dalle scuole, alle carceri alle mense aziendali». L'obiettivo è quello di dare un "carattere" positivo al cibo degli ospedali e delle mense, solitamente visto in modo negativo, attraverso una standardizzazione dei processi, una formazione altamente specializzata e una cucina d'autore.

LO CHEF PATRON DEVE ESSERE IMPRENDITORE

Dall'alto delle sue tre stelle Michelin, Romito spiega che uno chef proprietario (non solo dipendente) non può concentrarsi solo sulla cucina, ma «deve essere necessariamente imprenditore». Tra Casadonna, il ristorante Reale, le tre

location di Spazio e il progetto IN-Intelligenza Nutrizionale, il cuoco abruzzese al momento non ha altre attività, ma spiega che «le consulenze sono molto importanti ai fini economici e a volte per guadagnare visibilità, soprattutto all'estero».

Quanto al presente e al futuro del settore della ristorazione in Italia, per Romito «stiamo vivendo un momento molto interessante con giovani di grande talento che stanno portando avanti una bella ricerca sulle cucine del territorio, sviluppandole in chiave contemporanea e personale. Ci stiamo distaccando sempre più da una cucina che glorifica la complicazione e andando verso una cucina di grande essenzialità: è questa la via da seguire».

Nel 2017 in Galleria a Milano, vicino al bistrot di Romito, aprirà il nuovo ristorante di **Carlo Cracco**. Ma lo chef non teme la concorrenza: «lo dico sempre che c'è spazio per tutti e che, se si crea un distretto del cibo di qualità, va a vantaggio di tutti noi». (g.p.) 🍽️



PREVENTIVO

pitch o beauty contest:

COME PROCEDERE

di mario alberto catarozzo

P

itch, beauty contest, "gare private": sono tante le occasioni che oggi abbiamo di presentare ai clienti la nostra offerta di servizi.

In quest'ultimo metro di strada verso la conquista di un mandato avremo sempre (o quasi) due scenari a cui prestare attenzione:

a) la preparazione del documento scritto

contenente l'offerta di servizi e la loro quantificazione economica;

b) la relazione con il cliente attraverso la quale si spiega tale documento e si conquista la sua fiducia.

Vediamo a cosa prestare attenzione in entrambi gli scenari.

Cominciamo dal documento scritto. Le parti che comporranno il documento di offerta sostanzialmente dovranno contenere questi elementi minimi, personalizzabili ovviamente caso per caso:

- Chi siamo
- La richiesta del cliente
- Il contesto in cui il cliente opera ed eventualmente l'organizzazione interna del cliente
- Gli obiettivi del nostro intervento di consulenza legale e paralegale
- I tempi della consulenza
- Le modalità con cui verrà erogata
- I soggetti dello studio che se ne prenderanno carico e saranno i referenti del cliente
- La valorizzazione economica delle prestazioni offerte

A questi elementi minimi se ne potranno aggiungere altri in funzione delle richieste specifiche del cliente.

Qual è lo scopo di una organizzazione così strutturata dell'offerta? Principalmente trasmettere al cliente che si ha una visione d'insieme della situazione, che si conosce la realtà in cui il cliente opera, la sua struttura organizzativa (pensate a una multinazionale particolarmente articolata). Non solo, con

un documento così composto trasmettiamo al cliente l'idea di cura che è già cominciata in questa fase preliminare all'incarico; in altre parole, non abbiamo buttato lì un'offerta preimpostata e solo adattata al caso, ma abbiamo lavorato per conoscere la realtà specifica di quel cliente.

Questo al cliente piacerà, perché vedrà dedizione, cura, precisione. È il primo modo per fargli sentire che siamo già al suo fianco, che lo conosciamo, che lo capiamo e che siamo pronti a essere un partner del suo business e non solo un consulente on demand che fa le cose a chiamata.

Importante in un documento di questo tipo è anche fare chiarezza con il cliente sul come è organizzato il nostro studio, fargli sapere con chi avrà a che fare e come. Non date per scontato nulla in questa fase, il cliente potrebbe non sapere nulla di voi o, peggio ancora, avere informazioni errate. Meglio fare chiarezza subito. In questo modo daremo al cliente due cose importanti: **1) serenità**, evitandogli dubbi inutili che potrebbero creargli ansia o disagio e allontanare l'accordo; **2) elementi precisi di valutazione** su cui basare la scelta futura di darvi o meno l'incarico.



L'ultima parte del documento deve essere la valorizzazione economica della vostra consulenza. Per ultima non perché sia la meno importante, ma perché ci deve essere un percorso per giungere alla richiesta di denaro. Bisogna dare al cliente delle chiavi di lettura per aiutarlo a comprendere come mai gli si chiede una cifra piuttosto che un'altra. Se il cliente giunge "a freddo" al dato economico, potrebbe spaventarsi, irrigidirsi e, in ogni caso, non comprenderne la ragione. In secondo luogo, è buona abitudine "educare" i clienti a percepire il valore della nostra prestazione e non il costo. Se mettiamo subito in evidenza il costo, sarà lì che si giocherà la partita, con la solita samba dei rilanci, per finire al dumping che uccide tutto.

La regola deve essere che il valore della prestazione è solo la conseguenza di tutto quello che posso fare per te e delle modalità che utilizzerò, che a te cliente porteranno vantaggi diretti e indiretti, tutti quantificabili economicamente.

Il focus non deve mai essere sul prezzo, bensì sul vantaggio/valore che la prestazione porta direttamente e indirettamente al cliente. Se verrete pagati a orario – cosa che in alcune circostanze è utile e funziona – rischiate di entrare in un loop di giustificazioni e di diventare “cottimisti del diritto”. Invece è il valore della prestazione, inteso come somma di vantaggi diretti e vantaggi indiretti che derivano al cliente, che dovrete far emergere.

Focalizzandoci ora sul prezzo inserito nell'offerta, una buona regola – da utilizzare con cautela ed eleganza – è il “principio del contrasto”. Questo principio ci dice che se mettiamo due situazioni (dati, fatti, persone) vicini cronologicamente, la seconda verrà percepita non più nel suo valore assoluto, ma in relazione alla prima.

Facciamo un esempio: se sono il selezionatore di candidati e una mattina vedrò tre persone, la prima la valuterò per quello che è, ma la seconda e la terza le valuterò in relazione a chi li ha preceduti. Tipico è sentire frasi del tipo “mi sembra più sveglio di quello di prima”.

Ritorniamo all'offerta di consulenza legale. Se metterete solo il prezzo finale, magari già frutto di una serie di negoziazioni al ribasso avvenute in solitaria nella vostra testa, il cliente percepirà solo il valore assoluto della vostra richiesta. Ma se metterete un prezzo più alto giustificandolo e poi il prezzo riservato al cliente, ecco che le cose cambieranno. Per esempio, potremmo scrivere che se valorizzassimo tutto il tempo stimato per la consulenza secondo i parametri che lo studio solitamente utilizza, il valore della consulenza sarebbe pari a 10mila euro. Tuttavia, in considerazione della tipologia di cliente, dell'interesse a instaurare una proficua collaborazione, ci sentiamo di riservare al cliente un prezzo di 7mila euro.

Cosa percepirà il cliente? Che gli abbiamo riservato uno sconto; che risparmia 3mila euro; che siamo interessati a lavorare con lui e gli andiamo incontro.



Si ringrazia
UniCredit Pavilion per l'ospitalità



#ReadySteadyWOMEN

Ready, Steady, **WOMEN**

3 novembre 2016

UniCredit Pavilion, Milano

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

MAIN SPONSOR



SPONSORS

MEDIA PARTNERS



Alcuni potrebbero dire: ma tanto il cliente lo sa che stiamo facendo questo giochino. Vero, in molti casi il cliente potrebbe pensarlo, ma funziona lo stesso. È come con le pubblicità: qualcuno crede che quell'attore beva davvero quel caffè che pubblicizza? No di certo. Lo sappiamo che non lo beve e che è pure pagato per far credere che lo faccia. Eppure funziona lo stesso. Siamo essere strani noi umani!

Ancora un'osservazione: qualcuno potrebbe obiettare che il cliente, nonostante gli abbiamo già riservato uno sconto, voglia ulteriormente abbassare la cifra.

Vero anche questo. In molti casi sarà così, non in tutti, alcuni apprezzeranno già lo sforzo. Sapendolo, voi cosa potete fare in via preventiva? Aggiungere alla cifra proposta già un piccolo margine che probabilmente verrà assorbito dalla trattativa che il cliente,

per sfizio e per principio, vorrà quasi sicuramente fare, quantomeno per non accettare supinamente quanto propostogli dallo studio. In altre parole, tutti vogliamo provare la soddisfazione di metterci becco e portarci a casa un piccolo sconticino.

Per quanto riguarda il secondo scenario, la relazione con il cliente nella fase di spiegazione dell'offerta, la affronteremo nella prossima puntata.



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



MUDEC
Museo delle Culture
 Via Tortona, 56
 20144 Milano
 tel. 02.84.29.37.01

Al MUDEC, TRA CULTURA E STELLE MICHELIN



L'autunno inoltrato invoglia a scoprire nuovi locali, magari con la scusa di una tappa culturale come ho fatto visitando l'interessante museo Mudec (Museo delle Culture in via Tortona a Milano) dove sono finalmente ritornato a provare la talentuosa mano del giovane chef bistellato **Enrico**

Bartolini (classe 1979, nativo di Pescia, ha ottenuto a soli 29 anni la sua prima stella Michelin e a 33 la seconda) sia nel ristorante per cena che, in un'altra occasione, nel bistrot. Partiamo dal ristorante al terzo piano: tutto è giocato sui colori del bianco un pò provenzale, con dettagli di design sulle pareti e sui tavoli che richiamano uno stile moderno ed estremamente curato, ovvero il cosiddetto "contemporary classic" con cui anche la cucina di Bartolini viene definita. Mi sono lasciato guidare nel menu degustazione (ce ne sono tre fatti di sette assaggi, oltre al menu à la carte, tutti tra i 110 e 160 euro vini esclusi) e ho avuto la riprova che certe esperienze culinarie sono senza prezzo. Da segnalare il risotto alle rape rosse e salsa gorgonzola, la guancia di vitello con patate ai grani di senape e la crema bruciata con ciliege. Tutto perfetto nella sua semplicità di ingredienti e cotture. Mi hanno detto che a pranzo si può gustare un menu "light" a 45 euro ma che, ahimè, non ho potuto provare optando invece per il bistrot (piano terra) dove mi sono trovato altrettanto bene. Dalla prima colazione alla pausa pranzo gourmet fino agli aperitivi tutto è molto curato e a prezzi abbordabili. Segnalo, poi, che al bistrot la sera propongono un incredibile menu tutto basato su un ottima carne cucinata in vario modo e di varie pezzature. Una visita al Mudec? Vale sicuramente la pena sia per gli occhi che per il palato. 🍴



FOR ENGLAND

E LA MISSION (NON) IMPOSSIBILE DEL ROSÉ



I vini rosé sono difficili dato che la qualità non sempre li caratterizza: non di rado prevale (o meglio, prevaleva) il lampone, la ciliegia, la fragola, il tutto con modi e profumi volgari. Insomma, quasi degli sciroppi per la tosse.

Ovvamente esagero: ma con il rosé un po' di circospezione è d'obbligo.

Per questo appuntamento, spero il primo di una lunga serie, ho pensato di occuparmi di un vino che ha alcune caratteristiche ostiche ai più: rosé, spumante, italiano, piemontese!

Premesso che lo spumante italiano sta compiendo passi da gigante (e non solo in Franciacorta), trovo il Contratto "for England rosé" Pas Dose 2010 (per questo articolo ho immolato una bottiglia sboccata 9/2015) un vino interessante e inaspettato, data la sua zona di nascita. Uve: Pinot nero e Chardonnay.

Dal colore (un rosa pallido con qualche vaghissimo riflesso giallo-cerasuolo, che allontana visivamente l'effetto "sciroppo per la tosse") ai profumi (delicati, mai invasivi, anche se i tre anni sui lieviti si sentono e in questo, forse, vi è una piccola nota di disequilibrio, ma altre annate ne erano

prive), dal *perlage* (medio-fine, forse un po' irregolare) alla persistenza (non lunghissima, il che lo rende per certi versi più versatile) all'acidità (i veri esperti parlerebbero di freschezza), tenderei a definire questo un vino elegante senza essere lezioso, in fondo facile (un po' di vaniglia si sente: e questo risponde – spesso inconsapevolmente – al gusto comune) senza essere banale o scontato, intrigante senza essere sterilmente complesso, intenso nei profumi senza essere stucchevole.

Tutto ciò ci conduce a quella parte conclusiva sempre un po' pedante e, secondo me, profondamente soggettiva: gli abbinamenti.

Premesso che da sempre credo che l'abbinamento migliore sia quello che individualmente piace (è la regola inglese, bellezza!), lo trovo adatto a formaggi (non erborinati: un parmigiano – rigorosamente senza balsamico, please!), a piatti comunque profumati, addirittura a ricette che abbiano un minimo di grasso in eccesso. 🍷

*L'autore è un avvocato abbastanza giovane per potere bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 13 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: Bacciardi&Partners, Cms, DeMatteis, La Scala Studio Legale, Russo De Rosa Associati e TMB Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 14/15 tra giovani avvocati e neolaureati, praticanti abilitati, dottori commercialisti, junior associate, trainee, avvocati, collaboratori.

Le practice di competenza comprendono: contrattualistica commerciale internazionale, diritto societario e tributario internazionale, international litigation, tax, fiscalità d'impresa e diritto societario, commerciale, m&a, fiscalità internazionale, fiscalità degli intermediari bancari e finanziari, antitrust ed ePayment regulation.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 1.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Contrattualistica commerciale internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista

junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di contrattualistica internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative alla contrattualistica commerciale internazionale.

Si richiedono: età non superiore a 28 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro e Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di

1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.
Pesaro.

Posizione aperta 2.
Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.
Diritto societario e tributario internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.
Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di diritto societario e tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale ed internazionale.

Si richiedono: età non superiore a 30 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.
Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: lorenzo@bacciardistudiolegale.it, specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.
Pesaro.

Posizione aperta 3.
Giovane avvocato.

Area di attività.
International litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.
Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di international litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale.
Si richiedono: età non superiore a

30/32 anni; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo:

segreteria@bacciardistudiolegale.it specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

CMS**Sede.**

Roma.

Posizione aperta.

Dottore commercialista con esperienza da 3 a 5 anni.

Area di attività.

Tax-fiscalità d'impresa e diritto societario; fiscalità internazionale; fiscalità degli intermediari bancari e finanziari.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio associato di avvocati e commercialisti con sede a Roma e Milano ricerca dottore commercialista con esperienza da 3 a 5 anni, età max 30 anni, in una o più delle seguenti specializzazioni maturate presso

Studi con elevati standard qualitativi:

fiscalità d'impresa e diritto societario; fiscalità internazionale; fiscalità degli intermediari bancari e finanziari. I professionisti sono organizzati in team che operano in modo coordinato e sinergico, assicurando elevati standard qualitativi di assistenza ai clienti. Significative prospettive di crescita individuale nello studio. È indispensabile l'ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta. Completano il profilo i seguenti requisiti: motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale, spirito d'iniziativa, orientamento al risultato, capacità relazionali e di lavoro in team. Remunerazione adeguata al profilo.

Riferimenti.

cmstax@cms-aacs.com.

DE MATTEIS

Sede.

Milano e Roma.

Posizione aperta.

Junior associate e/o trainee.

Area di attività.

Antitrust e ePayment regulation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110/110).

Ottima padronanza della lingua inglese (livello C2 o C1).

Italiano madrelingua.

Forte interesse a specializzarsi in antitrust e in regolazione dei pagamenti elettronici.

Si offrono ottime opportunità di carriera e di guadagno (compenso iniziale per trainee pari a € 1.500 e per junior associate da € 2.000/2.500).

Riferimenti.

Si prega di inviare il CV unitamente ad una lettera di motivazioni al seguente indirizzo: adematteis@dematteislex.com.

Le candidature prive di lettera motivazionale non saranno prese in considerazione.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Milano, Firenze, Vicenza e Ancona.

Posizione aperta 1.

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

Area di attività.

Due diligence su npl.

Numero di professionisti richiesti.

2/3.

Breve descrizione.

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

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

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

Riferimenti.

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

recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore team non performing loans".

Sede.

Milano

Posizione aperta 2.

Praticante abilitato.

Area di attività.

Diritto fallimentare.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un praticante abilitato che abbia maturato una esperienza, anche breve, in ambito fallimentare, o che abbia sostenuto esame o tesi in diritto fallimentare.

Sono inoltre richieste le seguenti caratteristiche: padronanza del pacchetto Office, predisposizione al lavoro in team e capacità di gestire le scadenze.

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – team concorsuale".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Neo laureato/giovane praticante.

Area di attività.

Diritto civile.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un neo-laureato in Giurisprudenza o un giovane praticante per intraprendere/proseguire un percorso di pratica forense nell'area del diritto civile in generale e del contenzioso. È richiesta un'ottima conoscenza della lingua inglese. Inoltre sono richieste una buona padronanza del pacchetto Office, 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 esclusivamente all'indirizzo mail:

recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team civile".

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI**Sede.**

Milano.

Posizione aperta 1.

Collaboratore.

Area di attività.

Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Collaboratore con 4/6 anni di esperienza in primari studi

professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Collaboratore.

Area di attività.

Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Collaboratore.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Collaboratore con 3/4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e

straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

Riferimenti.

L'email di riferimento è info@rdra.it.

TMB ASSOCIATI

Sede.

Roma.

Posizione aperta 1.

Praticante avvocato.

Area di attività.

Societario, commerciale, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La risorsa dovrà aver completato il suo percorso di pratica forense anche se non abilitato, età massima 28 anni, conseguimento laurea magistrale ad indirizzo commerciale/societario ovvero conseguimento master in detta area.

La risorsa sarà inserita, con ottima possibilità di crescita, nel dipartimento societario/commerciale, gli saranno attribuite attività di supporto in ambito contrattualistica commerciale, due diligence societarie, operazioni straordinarie d'impresa, assistenza agli organi sociali nella

stesura di verbale soci e cda.
Il compenso sarà stabilito in base all'esperienza.
Auto/moto munito.

Sede.

Roma.

Posizione aperta 2.

Avvocato abilitato.

Area di attività.

Litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La risorsa dovrà avere almeno 5/7 anni di esperienza post laurea nel dipartimento di interesse,

massimo 33 anni. È richiesta un'adeguata formazione presso studi strutturati e si occuperà di contenzioso civile e commerciale/societario.

È richiesta una buona autonomia nelle attività attribuite, problem solving, collaborerà direttamente con il partner di riferimento.

Auto/moto munito.

Il compenso sarà adeguato all'effettiva esperienza e grado di autonomia.

Riferimenti.

I relativi CV dovranno essere inviati all'indirizzo email:

segreterialegale@tmbassociati.it.





finance community *.it*

**Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario**





IL MAGAZINE DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



Per abbonarsi scrivere a info@lcpublishinggroup.it