

m&g

73:30 01.17



I SIGNORI DELL'M&A

Gabriella Porcelli
**L'EVOLUZIONE
IN AZIENDA**
È UNA SFIDA
CULTURALE

**STUDI LEGALI
NEL MIRINO
DEGLI HACKER**

TAX
VENGHINO
paperoni
VENGHINO

SIATE AMBIZIOSI.

NUOVA BMW SERIE 5. BUSINESS ATHLETE.

BMW/SATCHI



11 E 12 FEBBRAIO NELLE CONCESSIONARIE BMW.

SERIE5.BMW.IT

Consumo di carburante ciclo misto (litri/100km) 1,9 - 7,4 ; emissioni CO₂ (g/km) 44 - 169.



Piacere di guidare

LA STRADA CHE PORTA ALL'EQUO COMPENSO PASSA PER I TAR

di nicola di molfetta

C

lienti forti. Avvocati "indifesi". Tariffe che crollano sotto la soglia del decoro. E dai Tribunali amministrativi cominciano ad arrivare i primi "stop".

Chi ci segue da tempo sa bene come la pensiamo in materia di paracadute preferenziali dedicati ai professionisti. E soprattutto sa che siamo da sempre convinti che il mercato sia comunque

destinato a dettar legge quando si tratta di definire le regole d'ingaggio nel rapporto tra domanda e offerta.

Ma i recenti sviluppi in materia meritano qualche riflessione aggiornata.

Clienti forti. Avvocati “indifesi”. Tariffe che crollano sotto la soglia del decoro. E dai tribunali amministrativi cominciano ad arrivare i primi “stop”

L'estinzione dei minimi tariffari obbligatori ha spinto molti soggetti “compratori” di servizi e assistenza legale a spingere al massimo i ribassi nella definizione dei prezzi a cui acquistare sul mercato tali attività.

A ciò si aggiunga il sempre più frequente ricorso (da parte di privati così come di soggetti pubblici) a procedure di gara, in molti casi, con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa; in altri, addirittura, con quello del massimo ribasso.

E a questo punto non ci sarà più molto da stupirsi se si apprende che un anno di assistenza giuridico-legale può essere appaltato a un singolo avvocato da un piccolo Comune per meno di 600 euro al mese.

È quanto accaduto in un paese del Salento e ha provocato la reazione indignata dell'Ordine degli avvocati di Lecce che ha deciso di impugnare il bando con cui l'amministrazione locale aveva messo in palio l'incarico: base d'asta 18mila euro, vince chi offre di meno.

E così è stato, visto che l'offerta che si è aggiudicata l'appalto è stata di 7.000 euro: 583 euro al mese, per l'appunto.

Il ricorso al Tar, come si è appreso lo scorso 24 gennaio, ha prodotto per il momento la sospensione del bando con

un'ordinanza da parte del giudice amministrativo che ora dovrà entrare nel merito della vicenda.

Tuttavia questa decisione si inserisce nel solco di alcuni precedenti.

Quello più noto e che ha suscitato maggior clamore risale a poche settimane prima. In questo caso si tratta della sentenza con cui il Tar Sicilia ha annullato la delibera adottata dal Comune di Gela che aveva disposto un avviso pubblico esplorativo per l'individuazione di tre avvocati (a cui veniva anche richiesto di costituirsi in associazione temporanea di scopo) a cui affidare incarichi professionali.

Tra le ragioni che hanno portato il giudice amministrativo siciliano ad annullare la delibera c'è anche il fatto che «la previsione di un compenso onnicomprensivo di 20mila euro per ciascun avvocato, oltre all'80% delle spese di soccombenza e al 5% sulla differenza tra somma richiesta e quella liquidata nelle mediazioni, è molto al di sotto dei minimi tariffari e, conseguentemente lede il decoro e il prestigio della professione». Del resto, l'attività che aspetta gli avvocati che dovranno svolgere questo incarico non appare di poco conto. Il contenzioso del comune siciliano, secondo quanto si è appreso, ha un valore di circa 10,7 milioni per il 2014 e di 4,2 milioni per il solo primo semestre del 2015. Insomma, come hanno sottolineato i ricorrenti, il compenso per singola causa definito dalla delibera era decisamente esiguo.

In attesa che il legislatore si muova, è l'autorità giudiziaria (amministrativa, in questi casi) a tuonare contro le tariffe low cost soprattutto se imposte da un committente "forte".

Presto però potrebbe cambiare qualcosa anche sul fronte delle norme.

Intervenendo al Congresso nazionale forense, lo scorso ottobre, il ministro della Giustizia, **Andrea Orlando** aveva

annunciato l'intenzione del Governo di mettere mano a un disegno di legge sull'equo compenso per gli avvocati. La prima bozza del provvedimento parafulmine, per proteggere i legali italiani dalla deriva ribassista a cui sono soggetti, sarebbe ormai pronta a passare da Via Arenula a Palazzo Chigi.

Certo, come testimoniano questi fatti recenti, una legge del genere dovrebbe far scattare le tutele non solo nei confronti di banche, assicurazioni e imprese ma anche delle pubbliche amministrazioni e degli enti locali. Lasciarli fuori suonerebbe quantomeno stonato e comunque non affronterebbe il problema nella sua interezza.

Inutile dire che molti di questi passi avanti (o indietro?) verso il ripristino di un sistema di tutele per garantire per legge un reddito accettabile a tutti i 240mila avvocati italiani vengono salutati con grande giubilo dalla popolazione forense.

Il clima ormai è di vero e proprio entusiasmo. In alcuni casi sembra quasi di sentire i cori: "Pagherete caro pagherete tutto". Persino le email di contatto. Qui, tra gli applausi di tante toghe, c'è stata una sentenza della Cassazione che ha stabilito che un messaggio di posta elettronica inviato a un avvocato per un parere o un chiarimento può essere fatto valere come prova del conferimento di un incarico e, pertanto, fatto pagare.

Ma attenzione agli effetti collaterali che questa *recherche* del reddito perduto rischia di produrre.

**Presto però potrebbe
cambiare qualcosa anche sul
fronte delle norme**

**Il lavoro va pagato sempre,
giusto. Va pagato adeguatamente
e decorosamente, giusto anche
questo, soprattutto se si considera
che un reddito adeguato è
garanzia di indipendenza per ogni
libero professionista
(non solo per gli avvocati)**

Il lavoro va pagato sempre, giusto. Va pagato adeguatamente e decorosamente, giusto anche questo, soprattutto se si considera che un reddito adeguato è garanzia di indipendenza per ogni libero professionista (non solo per gli avvocati).

Ma far passare il messaggio che ogni interazione con uno studio legale o un avvocato debba essere accompagnata dal sottofondo di un tassametro sintonizzato sui nuovi minimi inderogabili rischia di allontanare tanti clienti e di fare più male che bene.

Il rischio, infatti, è di resuscitare l'opinione pubblica che un tempo vedeva l'avvocato come il professionista al quale bisognava rivolgersi solo in situazione di estrema gravità. Mentre per il resto poteva bastare l'opinione di un parente o il parere del proprio portiere che da sempre, come diceva con intelligente ironia un compianto ex presidente dell'Ordine di Milano, era il consulente di prima istanza della gran parte degli italiani. 🍷

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



I SIGNORI DELL'M&A

Anno record per Gianni Origoni Grippo Cappelli. Chiomenti e Nctm sul podio per numero di operazioni seguite, mentre Gatti Pavesi Bianchi e Cleary Gottlieb si piazzano su quello dei deal più ricchi. Ma il mercato rallenta

12

Agorà

Carnelutti cresce nell'health care e life sciences con lo studio Calesella

26

Il barometro del mercato

Luxottica-Essilor, nozze da 50 miliardi

77

Periscopio

Gli avvocati usa e il sostegno segreto a donald Trump

70

Frontiere

Bonellierede
l'm&a c'est nous



40

Cyberattack / 1

Studi legali nel mirino degli hacker

46

Cyberattack / 2

In italia il cybercrime ha provocato danni per 9 miliardi

33 | **L'intervista doppia** Il voucher della discordia



110 | **L'EVOLUZIONE IN AZIENDA È UNA SFIDA CULTURALE**

Gabriella Porcelli, direttore legale di Philip Morris International, racconta a *MAG* il lavoro svolto dal team in house per lo sviluppo di prodotti a rischio ridotto. «Si tratta di guidare il cambiamento»

81 | **Follow the money** L'editoria in crisi fa affondare Pearson



92 | **BANCHE DEPOSITARIE, UN BUSINESS PER POCHI**

Il mercato vale oltre 300 miliardi di euro. A lavorarci una decina scarsa di operatori alle prese con l'evoluzione dei tempi. Una funzione stabilita per legge, ma non chiamatela commodity



82 | **VENGHINO PAPERONI VENGHINO**

88

La matassa

Banche popolari, questa riforma non s'ha da fare

109

Diverso sarà lei

Parlare di diversity agli uomini



102 | **FINANZA SOSTENIBILE: LA SCOMMESSA DI AGRIFOOD ONE**



122

CUOCO SÌ, MA ANCHE MANAGER: LA VERSIONE DI DANIEL

«L'entità creativa e quella gestionale viaggiano parallelamente». Chef Canzian racconta a *MAG* come è diventato anche imprenditore

116 | Istruzioni per l'uso
A tutto
podcast!



130

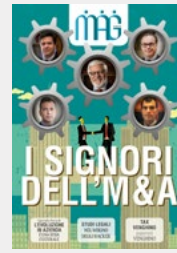
LA RISTORAZIONE VALE 71 MILIARDI

Rapporto Fipe: aumentano i consumi alimentari degli italiani fuori casa. Ma il saldo aperture-chiusure resta negativo e si abbassa la qualità

137 | Le tavole della legge
Dinette, come a casa...
anzi meglio

138 | Calici e pandette
Il metodo classico
secondo Baladin

140 | Aaa cercasi
13 posizioni aperte
segnalate da 8 studi legali



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

Art direction: 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

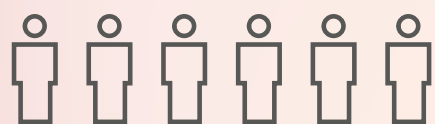
Hanno collaborato

gloria lattanzi,

mario alberto catarozzo, giacomo mazzanti

I FINALISTI

Finance *2017* Awards



by legalcommunity *.it*

**2 MARZO 2017
MILANO**

IN COLLABORAZIONE CON



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Partnership

Carnelutti cresce nell'health care e life sciences con lo studio Calesella

Nuovi ingressi in Carnelutti. Lo studio legale guidato da **Luca Arnaboldi** (foto) integra al suo interno lo studio Calesella. **Giorgio Calesella** e **Aldo Brielli** entrano in qualità di partner alla guida del dipartimento health care & life sciences di Carnelutti.

Insieme a loro si unisce un team di otto professionisti, completando il processo di integrazione tra i due studi. Studio legale Calesella, fondato agli inizi degli anni '50, nel corso dei decenni ha evoluto la propria attività, passando da una competenza generalista a una specializzazione nel settore health care & life sciences.

Nomine

Mistretta entra in Giliberti Triscornia

Giliberti Triscornia e Associati annuncia l'ingresso di un nuovo partner nel proprio dipartimento corporate.

Si tratta dell'avvocato **Edoardo Mistretta** (foto), specializzato nel campo del diritto societario e delle fusioni e acquisizioni. Nel corso della sua pluriennale esperienza, Mistretta ha partecipato a complesse operazioni di restructuring e ha agito in qualità di esperto in materia fallimentare per il Fondo monetario internazionale.



In precedenza, Mistretta ha lavorato presso lo studio BonelliErede, per poi approdare presso LMS studio legale (già Labruna Mazziotti Segni) di cui è diventato socio nel 2011.

Nomine **Spinelli Barrile è head of legal Italy di Barclays**

Importante nomina per **Francesca Spinelli Barrile** in Barclays. Secondo quanto *inhousecommunity.it* è in grado di anticipare, la giurista d'impresa sarebbe, dal mese di dicembre, la nuova head of legal Italy di Barclays corporate bank e investment bank. Spinelli Barrile, già in Barclays dal 2015, è stata finora supervisory board member e legal european country coverage di Barclays investment bank. In precedenza Spinelli è stata associate dello studio legale Norton Rose.



Nomine **Promossi 11 nuovi soci in Gianni Origoni Grippio Cappelli**

Dopo aver nominato otto nuovi soci lo scorso luglio, lo studio Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners ha ufficializzato la promozione di altri 11 professionisti al rango di partner. Si tratta di **Francesco Bruno, Massimiliano Calabrò, Stefano Cunico, Elisabetta Gardini, Biagio Giliberti, Marco Martinelli, Matteo Padellaro, Dario Pozzi, Magda Serriello, Gianfranco Toscano e Vittorio Zucchelli.**

Con queste ulteriori nomine, lo studio guidato dal senior partner **Francesco Gianni** e dai managing partner **Rosario Zaccà e Antonio Auricchio** (foto) arriva a contare in tutto 98 soci.

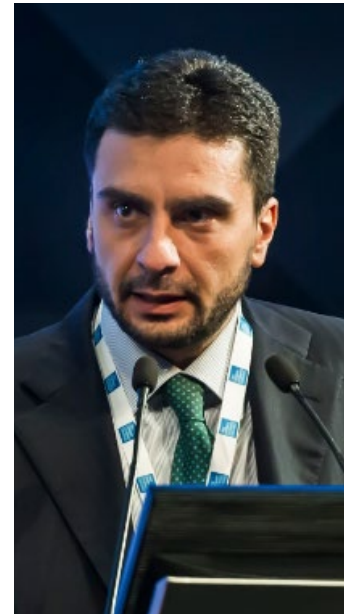
Incarichi

Ventoruzzo entra come of counsel in Gattai Minoli Agostinelli

Lo studio legale Gattai Minoli Agostinelli & Partners prosegue nel processo di sviluppo con l'ingresso, con il ruolo di of counsel, del professor **Marco Ventoruzzo** (foto).

Ventoruzzo è professore ordinario di diritto commerciale e direttore del dipartimento di studi giuridici "Angelo Sraffa" presso l'Università Bocconi di Milano e professore ordinario presso la Law School della Pennsylvania State University negli Stati Uniti.

Avvocato cassazionista, dottore commercialista e revisore contabile, Ventoruzzo ha sviluppato un'attività didattica e di ricerca sui temi del diritto societario, del diritto dei mercati finanziari e bancario e delle operazioni di finanza straordinaria offerta sul mercato legale. Sale così a 11 il numero dei soci dello studio.



Nomine

YourCfo annuncia l'ingresso di sei nuovi soci

YourCfo Consulting Group, la prima società italiana di cfo service e finanza operativa d'impresa, continua a crescere sul territorio nazionale con l'ingresso di sei nuovi partner attivi fra Bologna, Siracusa, Firenze, Milano, Roma, e Bergamo.

I nuovi partner sono **Maurizio Ballati**, già Versace e Piaggio, **Mario Bini**, esperto di cfo service, **Sabrina Di Maio**, ex Axa Assistance e Leaseplan, **Salvatore Guarino**, lunga presenza in posizioni di vertice nel gruppo Erg, **Vittorio Pagani**, in precedenza cfo di Frette, e **Angelo Zanzi**, già in Polaroid e Gruppo Radici.

Nomine

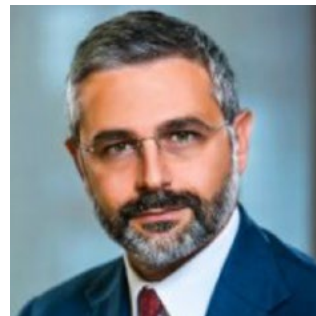
Jérôme Frizé è il nuovo global head Fig in Unicredit

Cambio ai vertici di Unicredit. **Jérôme Frizé**, attualmente head di Financial institutions group (Fig) Francia, è stato nominato nuovo global head Fig all'interno della divisione corporate & investment banking (Cib) guidata da **Gianfranco Bisagni** e **Olivier Khayat**, co-head di Cib. Frizé, che sostituisce **Vincenzo Tortorici** che ha deciso di lasciare la banca per perseguire altre opportunità, assumerà il suo nuovo incarico a partire dal 1 febbraio 2017 presso la sede di Milano.

Cambio di poltrona

Galli è il nuovo cfo di Amplifon

Cambio di poltrona per **Gabriele Galli**. Il professionista, dal prossimo primo marzo, assumerà il ruolo di chief financial officer di Amplifon. Galli prenderà il posto di **Ugo Giorcelli**, che dal 15 marzo assumerà la carica di cfo di Salvatore Ferragamo. Galli proviene da Piaggio, dove ha lavorato per 13 anni ricoprendo incarichi di crescente responsabilità tra cui general manager finance. Nel nuovo ruolo riporterà a **Enrico Vita**, attuale ad del gruppo, e guiderà le aree amministrazione, finanza, pianificazione e controllo, investor relations.



Nomina

Morgan Stanley, Sica fra i nuovi managing director

Giuseppe Sica (foto) è l'unico italiano fra i 140 professionisti promossi a managing director di Morgan Stanley.

Sica è in Morgan Stanely dal giugno 2003 nel financial institution group della banca.



Cambio di poltrona

Rotondi è direttore commerciale & marketing di LeasePlan Italia

Dal 1° gennaio 2017 **Amilcare Rotondi** (foto) ha assunto il ruolo di direttore commerciale & marketing di LeasePlan Italia. Il professionista è entrato in LeasePlan nel 2001 con il ruolo di business development executive. Dal 2004 al 2007 ha ricoperto il ruolo di sales manager dell'area Centro Sud. Successivamente ha allargato le sue competenze diventando responsabile del sales development e, a seguire, del customer service. Nel 2013 ha assunto la responsabilità della divisione di vendita focalizzata sul target delle pmi e delle partite Iva.

Contestualmente LeasePlan Italia ha annunciato anche il nuovo assetto organizzativo della direzione commerciale & marketing. **Federico Caracciolo** ha assunto il ruolo di head of Sme & private market; **Dario Cerruti** è stato nominato head of corporate market; **Federico De Marchis** head of large & international corporate market; **Alessandro Casulli** è stato confermato alla guida del marketing, con il ruolo di head of marketing.



Nomine

Legalitax: Pappalardo nuovo socio

Legalitax Studio Legale e Tributario annuncia la nomina a socio presso la sede di Milano di **Alessandro Pappalardo** (foto).

L'avvocato Pappalardo, entrato in Legalitax lo scorso luglio come counsel, si occupa di diritto commerciale e societario e vanta una specifica competenza nel settore dei prodotti finanziari emessi da società di assicurazione. Assiste diverse multinazionali appartenenti ai settori automotive, grafica industriale, telecomunicazioni, healthcare, elettronica di precisione, food & beverage, aviation oltre che assicurativo.

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

WHISTLEBLOWING E CORRUZIONE PRIVATA:

la sfida etica delle imprese

GIOVEDÌ 9 FEBBRAIO 2017 • ORE 17.00

SPAZIO CHIOSSETTO - VIA CHIOSSETTO, 20 - MILANO



INTERVENGONO

Fabio Cagnola *Partner, Cagnola & Associati*

Gaia D'Urbano *Partner, Cagnola & Associati*

Filippo Ferri *Avvocato, Cagnola & Associati*

Diego Manzetti *Head of Legal South Europe and MENA Legal, AIG*

Daniela Casadei *Legal Counsel Wholesale, Heineken Italia*

MODERA

Nicola Di Molfetta *Direttore, legalcommunity.it*

Nuove insegne

Belluzzo & Partners apre a Lugano

Lo studio Belluzzo & Partners ha aperto una nuova sede a Lugano. L'ufficio svizzero sarà affidato alla direzione del partner **Luca Luoni** e opererà nei campi del tax & legal, del wealth planning e delle operazioni straordinarie per affiancare gli operatori, i professionisti e gli imprenditori in relazione alle problematiche internazionali, con particolare riferimento all'Italia e al Regno Unito.

Incarichi

Paracchi è direttore affari legali di Valtellina

Come si apprende dal profilo LinkedIn del professionista, **Giacomoantonio Paracchi** è dal mese di gennaio il nuovo direttore affari legali del gruppo Valtellina.

Il professionista proviene da un'esperienza come libero professionista ma ha anche lavorato per oltre otto anni come senior legal counsel nel dipartimento legale in house di Techint. In passato ha svolto la libera professione presso lo studio Zamperetti e presso R&p Legal.



Cambio di poltrona

Simone è legal counsel di Dentsu Aegis Network

Cambio di poltrona per **Enrico Simone** (foto). Il giurista d'impresa è passato dal team legale di Limoni a quello di Dentsu Aegis Network, gruppo che si occupa di strategie di marketing e comunicazione. Il professionista, oltre all'esperienza nel team in house di Limoni, ha lavorato nell'ufficio legale di Shell come legal e corporate affairs counsel.

In precedenza ha svolto la libera professione in vari studi legali.

Incarichi

Due nuovi soci per La Scala: Domenegotti e Fantuz

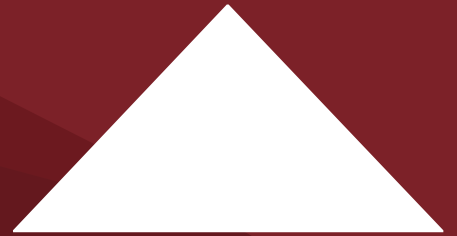
Si potenzia l'area banche e finanza di La Scala Studio Legale: l'Assemblea dello Studio ha ammesso alla partnership **Margherita Domenegotti** (foto), che si occupa da sempre di non performing loans ed esecuzioni immobiliari per la sede di Milano, e **Tommaso Fantuz** (foto), già a capo della sede padovana di La Scala Studio Legale, attivo nell'area del contenzioso bancario, del recupero crediti e degli npls.



Strategie

Credem si rafforza in Sicilia

Prosegue la crescita della rete dei consulenti finanziari Credem, coordinata a livello nazionale da **Duccio Marconi** (foto), con l'ingresso a Palermo di un nuovo professionista che opererà all'interno dell'area guidata dal regional manager **Renato Lo Vullo**. Si tratta di **Giuseppe Navetta**, consulente nella gestione dei patrimoni con un'esperienza di oltre 20 anni maturata in Banca Mediolanum e che vanta un consistente portafoglio clienti. Tale ingresso è in linea con la strategia di crescita per linee interne del gruppo che punta a sviluppare la clientela e ad aumentare le quote di mercato anche attraverso gli investimenti sulle reti di vendita.



PROTEGGIAMO
IL VALORE
DELLE IDEE



N&G LEGAL

FIRENZE

PADOVA

MILANO

ROMA

TORINO

MONACO DI BAVIERA

20122 - Corso di Porta Vittoria, 9

Tel. +39 02 362161

info@nglegal.eu - www.nglegal.eu



Nomine

Francesca Isgrò nuova partner di Orrick

Orrick annuncia che dal 1° gennaio 2017 **Francesca Isgrò** (foto) è stata nominata partner del team italiano di finance. Isgrò vanta una solida e riconosciuta esperienza nel settore della finanza pubblica e del diritto amministrativo avendo assistito istituzioni finanziarie, fondi di investimento, amministrazioni pubbliche e sponsor nelle maggiori operazioni degli ultimi anni di partenariato pubblico-privato in Italia ed Europa.

Nomine

Eversheds cresce nell'amministrativo con Di Giandomenico

Eversheds si rafforza con l'ingresso dell'avvocato **Mariangela Di Giandomenico**, che in qualità di of counsel assumerà il ruolo di responsabile del dipartimento di diritto amministrativo dello Studio per l'Italia. L'avvocato Di Giandomenico ha maturato una significativa esperienza nell'ambito del diritto amministrativo, sia presso primari studi legali, quali lo studio BonelliErede da cui proviene e, in precedenza, lo studio Cerulli Irelli, sia in contesti istituzionali, presso la Camera dei deputati e come componente di commissioni ministeriali.

Banche

Banca Esperia si rafforza con nuovi ingressi nelle direzioni clienti

Banca Esperia annuncia l'ingresso di due senior banker. Si tratta di **Fabrizio Bassano** e **Paolo Banfi**, entrambi provenienti da Ubs Wealth Management, che entrano a far parte della direzione clienti guidata da **Alessandro Vagnucci** (foto). Questi due ingressi seguono quello di **Paolo Baldi** nella direzione clienti di **Theo Delia-Russell**.



Le cucine

Nuove aperture e trasferimenti: inizia così il 2017 degli chef

Lo chef **Andrea Ribaldone** (foto) lascia il ristorante stellato I due Buoi di Alessandria per seguire un nuovo percorso professionale. Nel futuro di Ribaldone c'è una nuova struttura alberghiera in Piemonte che dovrebbe aprire in primavera.

Giuseppe Rambaldi, sous chef del Combal.Zero, da 18 anni nella squadra di **Davide Scabin**, lascia il ristorante nel Castello di Rivoli per aprirne uno tutto suo a Villar Dora, in Val di Susa.

La pasticceria toscana **Loretta Fanella** è diventata chef alla guida del ristorante Opéra del Relais Sassa al Sole a San Miniato, in provincia di Pisa.

Il cuoco pugliese **Angelo Sabatelli** lascia Monopoli e trasferisce il suo ristorante a Putignano, precisamente nell'edificio d'epoca Palazzo Romanazzi.

Sembrano destinate a dividersi le strade di Eataly e **Niko Romito**, che entro la primavera dovrebbe trasferire il suo format Spazio da Eataly Ostiense a piazza Verdi a Roma.

Sempre a Roma, il ristorante Pipero al Rex con lo chef **Luciano Monosilio** lascia il Rex e si prepara ad aprire una nuova sede su Corso Vittorio Emanuele.

Infine **Cristina Bowerman** sposta il suo locale Romeo Chef & Baker in una nuova sede in piazza dell'Emporio a Roma, dove la chef è già presente con lo spazio gourmet Cups al mercato di Testaccio.

Luxottica-Essilor, 50 NOZZE DA MILIARDI

BonelliErede e Cleary Gottlieb nella maxi fusione tra il gruppo italiano e quello francese. Allen & Overy con le banche per il primo bond di Italgas



La fusione da 50 miliardi di euro tra Luxottica ed Essilor, con protagonisti gli studi legali BonelliErede e Cleary Gottlieb, accelera la corsa del mercato m&a che conquista il 24%

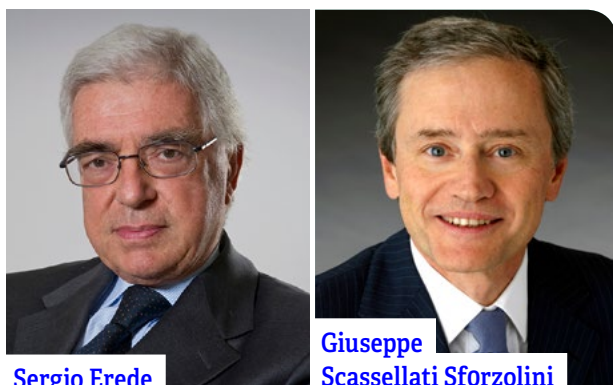
delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it*. Aumentano le pratiche di capital markets (dal 10 al 14%), dove spicca il primo bond di Italgas, mentre calano quelle di banking & finance (dal 15 all'11%) e private equity (dal 10 al 6%).

BonelliErede e Cleary Gottlieb per le nozze tra Luxottica ed Essilor

Luxottica, brand leader al mondo nell'occhialeria consumer, ha annunciato la fusione con i francesi di Essilor, primo produttore al mondo di lenti. La combinazione tra le due realtà darà vita a un colosso dell'occhialeria con più di 140mila dipendenti e una rete commerciale che copre più di 150 Paesi nel mondo. La capitalizzazione complessiva della nuova entità sarà di circa 50 miliardi di euro.

Sulla base dei risultati annuali del 2015 delle due società, il nuovo gruppo avrebbe realizzato ricavi netti per oltre 15 miliardi e un ebitda netto combinato di circa 3,5 miliardi.

Leonardo Del Vecchio sarà il presidente esecutivo della società, mentre l'amministratore delegato di Essilor, **Hubert**



Sergio Erede

Giuseppe Scassellati Sforzolini

Sagnieres, sarà il vice presidente esecutivo.

Lo studio legale BonelliErede con i best friend di Bredin Prat ha assistito Luxottica, mentre i francesi sono stati affiancati da Cleary Gottlieb.

Per BonelliErede hanno agito **Sergio Erede** (socio fondatore e da sempre professionista di fiducia di Del Vecchio), **Stefano Cacchi Pessani** (socio) **Guido Giovannardi** (managing associate), **Marco De Leo** (managing associate), **Elisabetta Bellini** (senior associate) che si sono occupati dei profili corporate; **Claudio Tesauro** (socio) e **Leonardo Armati** (managing associate) che hanno seguito quelli antitrust, **Andrea Manzitti** (socio) e **Stefano Brunello** (socio) che si sono occupati del tax.

Cleary Gottlieb, invece, ha assistito Essilor con un team composto da **Pierre-Yves Chabert**, **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, **John Brintzer**, **François-Charles Laprevote**, **Anne-Sophie Coustel**, **Gerolamo da Passano**, **Mario Siragusa**, **Saverio Valentino**, **Vania Petrella**, **Gianluca Russo** e **Lorenzo Vitali** per i profili di diritto francese, italiano, statunitense ed europeo.

La practice**Corporate m&a****Il deal****Fusione tra Luxottica ed Essilor****Gli studi****BonelliErede, Cleary Gottlieb****Gli avvocati**

Sergio Erede, Stefano Cacchi Pessani, Guido Giovannardi, Marco De Leo, Elisabetta Bellini, Claudio Tesauro, Leonardo Armati, Andrea Manzitti, Stefano Brunello (BonelliErede); Giuseppe Scassellati Sforzolini, Gerolamo da Passano, Mario Siragusa, Saverio Valentino, Vania Petrella, Gianluca Russo, Lorenzo Vitali (Cleary Gottlieb)

Il valore**24 miliardi di euro**

Maisto e Associati ottiene il primo ruling nuovi investimenti**Guglielmo Maisto**

Dopo la recente conclusione del primo ruling patent box, Maisto e Associati ha ottenuto anche il

primo ruling nuovi investimenti per un'importante multinazionale per l'ampliamento dello stabilimento italiano e la creazione di un polo logistico europeo nel territorio dello Stato.

L'istituto è stato introdotto dal decreto legislativo "per la





Periodo: 16 gennaio 2017 - 29 gennaio 2017
Fonte: legalcommunity.it

crescita e l'internazionalizzazione delle imprese", approvato nel settembre 2015 ed è riservato agli operatori economici che intendono effettuare in Italia un investimento almeno pari a 30 milioni di euro con ricadute significative sull'occupazione.

L'obiettivo della disposizione è di rendere il Paese maggiormente attrattivo e competitivo per gli operatori economici, residenti o non residenti, che intendono operare in Italia, attraverso la creazione di un quadro normativo

sotto il profilo fiscale quanto più certo e trasparente per gli investitori.

La procedura è stata seguita dai soci **Guglielmo Maisto, Aurelio Massimiliano, Andrea Parolini** e gli associati **Giorgia Zanetti, Andrea Rottoli**.

La practice

Tax

Il deal

Primo ruling nuovi investimenti

Gli studi

Maisto e Associati

Gli avvocati

Guglielmo Maisto, Aurelio Massimiliano, Andrea Parolini, Giorgia Zanetti, Andrea Rottoli
(*Maisto e Associati*)

Il valore

-

Allen & Overy con le banche per il primo bond di Italgas

Allen & Overy ha assistito gli istituti di credito - Banca Imi, Barclays Bank, Bnp Paribas, Citigroup Global Markets Limited, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Ing Bank, J.P. Morgan Securities, Mediobanca, Société Générale e Unicredit Bank - che hanno agito in qualità di joint

lead managers in relazione alla prima emissione obbligazionaria di Italgas, assistita da Orrick, ai sensi del programma Emtm (Euro medium term notes) di recente costituzione.

Il prestito obbligazionario, che sarà quotato alla Borsa di Lussemburgo, rappresenta il debutto di Italgas sul mercato obbligazionario e ha un valore nominale pari a 1,5 miliardi di euro, suddivisi in due tranche, a cinque e 10 anni, da 750 milioni ciascuna. Il titolo quinquennale offre una cedola annua dello 0,5% mentre quello decennale paga una cedola annua dell'1,625%. Italgas è il più importante operatore in Italia, e il terzo in Europa, nel settore della distribuzione del gas naturale e nel 2016, a seguito della separazione da Snam, le azioni di Italgas sono state ammesse a negoziazione sul Mercato telematico azionario di Borsa Italiana.

Il team di Allen & Overy che ha



Cristiano Tommasi



Patrizio Messina

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

PROFESSIONE LEGALE E NUOVE REGOLE: VERSO UNO SCONTRO GENERAZIONALE?

Giovedì 16 marzo 2017 • Ore 17.00

La Scala Studio Legale • Sala Auditorium | Via Correggio, 43 • Milano



In collaborazione con

LaScala
STUDIO LEGALE

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

assistito le banche è stato guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, coadiuvati dagli associate **Alessandro Laurito** e **Sarah Capella** e dai trainee **Yoann Lewkowitz** e **Cristina Palma**. I profili fiscali dell'operazione sono stati curati dal partner **Francesco Bonichi** insieme al counsel **Michele Milanese**.

Italgas è stata assistita dal team Orrick guidato da **Patrizio Messina**, managing partner italiano, **Madeleine Horrocks**, partner, **Alessandro Accrocca**, senior associate, **Beatrice Maffeis** ed **Enea Visoka**, associate, **Federica Piemonte** e **Camilla Dejana**, attorney trainee. 🇮🇹

La practice

Capital markets

Il deal

Primo bond di Italgas

Gli studi

Allen & Overy, Orrick

Gli avvocati

Cristiano Tommasi, Craig Byrne, Alessandro Laurito, Sarah Capella, Yoann Lewkowitz, Cristina Palma, Francesco Bonichi, Michele Milanese (*Allen & Overy*); **Patrizio Messina, Madeleine Horrocks, Alessandro Accrocca, Beatrice Maffeis, Enea Visoka, Federica Piemonte, Camilla Dejana** (*Orrick*)

Il valore

1,5 miliardi di euro

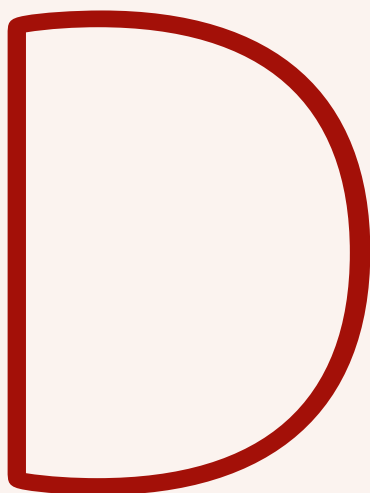




IL VOUCHER della discordia

In primavera ci sarà il referendum su buoni lavoro e appalti. Ma perché i buoni lavoro sono diventati il cavallo di battaglia della Cgil? *MAG* ne ha parlato con due giuslavoristi

di gloria lattanzi



Dopo il referendum del 4 dicembre scorso, un'altra consultazione è già entrata nell'agenda politica del Paese e a breve troverà spazio nel calendario. Gli elettori saranno chiamati a esprimersi sull'abrogazione della disciplina dei voucher e sulla responsabilità solidale negli appalti nei confronti dei lavoratori. La Cgil ha portato avanti la

raccolta delle firme per eliminare i cosiddetti buoni lavoro, che servono a remunerare il lavoro accessorio, e per modificare la disciplina sulla responsabilità solidale in tema di appalti. La Corte Costituzionale lo scorso 11 gennaio ha sancito l'ammissibilità dei due quesiti referendari, respingendo invece quello sull'articolo 18 dello Statuto dei Lavoratori promosso sempre dal sindacato guidato da **Susanna Camusso**.

MAG ha interpellato due giuslavoristi, **Luigi De Andreis**, partner dello studio Francioso e Soci, che appartiene a Legalilavoro, network di studi impegnati nella difesa dei lavoratori e **Giampiero Falasca**, partner a capo del dipartimento labour di Dla Piper, per scoprire perché i voucher sono diventati il tema più caldo nel mondo del lavoro.

Il dibattito sui voucher tiene banco tra sindacati e politici. Lei cosa pensa di questo strumento?



LUIGI DE ANDREIS: Il sistema dei voucher nella sua attuale configurazione ed evoluzione ha dei grossi limiti. È nato con delle finalità ma è stato snaturato. Oggi infatti si sovrappone al lavoro ordinario.

Bisognerebbe riportarlo nel perimetro del lavoro accessorio, così com'era stato pensato all'inizio dal Legislatore. L'attuale normativa è a rischio incostituzionalità, poiché in contrasto con la direttiva comunitaria (la n. 533 del 1991, ndr) che ci impone la parità di trattamento nelle condizioni tra i lavoratori.

GIAMPIERO FALASCA: Innanzitutto credo che il dibattito sia sovradimensionato poiché la questione voucher riguarda soltanto lo 0,21% del mercato del lavoro. Per capire la portata del fenomeno, basti pensare che se trasformassimo i voucher in rapporti di lavoro subordinato si tratterebbe di poco più di 40 mila contratti full time equivalent.

Mi dica una caratteristica positiva e una negativa dei voucher.

LDA: Il difetto fondamentale dei voucher è la mancanza di un contratto scritto, in questo modo gli elementi essenziali di un rapporto di lavoro sono ricostruibili solo a posteriori. Ciò costituisce un onere probatorio difficilissimo da assolvere. Si arriva al paradosso: diventa più facile difendere un lavoratore in nero anziché difenderne uno remunerato tramite voucher. Altra modifica che ha contribuito a snaturare l'intento originario è l'aver elevato il tetto a 7.000 euro per i compensi che un prestatore può ricevere tramite voucher in un anno. È uno strumento positivo quando viene effettivamente usato per remunerare il lavoro accessorio.



GF: Una caratteristica positiva dello strumento è quella di essere utile per i piccoli fabbisogni del mondo del lavoro, consentendo di non pagare in nero. Sicuramente ci sono stati dei casi di abuso, ma non si può eliminare uno strumento solo perché qualcuno ne ha abusato. Inoltre si è diffusa l'assurda tesi che la crescita dei voucher è negativa. Secondo me va valutata positivamente, perché contrasta il lavoro sommerso.

Secondo lei, per evitare un uso distorto dei voucher, si potrebbero introdurre dei correttivi?

LDA: Secondo me dovrebbero essere reintrodotti i limiti che sono stati via via eliminati, imporre dei vincoli di maggiore specificazione preventiva relativamente ai contenuti del rapporto e poi prevedere l'obbligo di un contratto scritto. Inoltre per contrastare il lavoro sommerso bisogna potenziare i controlli e appesantire le sanzioni, anche perché lo strumento voucher alimenta il lavoro nero, considerato che i dati mostrano un quadro in cui molto spesso i voucher coprono una parte della retribuzione, mentre per il resto è corrisposta fuori busta.

GF: Insisto nel dire che gli abusi sono eliminabili senza dover

fare stravolgimenti. La tracciabilità del voucher, introdotta a ottobre 2016, ha già risolto il problema dell'utilizzo per coprire lavoro nero. Secondo me non serve altro. Tutt'al più per dare corda alle richieste di natura politica si eliminerà la possibilità di utilizzare i voucher nel comparto dell'edilizia. Ma tutto questo sarà fatto solo per esigenze che rispondono a ragioni mediatiche e dinamiche politiche.

«Il difetto fondamentale dei voucher è la mancanza di un contratto scritto, in questo modo gli elementi essenziali di un rapporto di lavoro sono ricostruibili solo a posteriori»

Luigi De Andreis

Ritiene che ci sia una qualche correlazione tra lo sviluppo della gig economy e il boom di voucher?

LDA: C'è una correlazione perché sono figli dello stesso fenomeno, che vede l'affermazione di rapporti di lavoro altamente flessibili, con tutele ridotte.

GF: A mio avviso non c'è una correlazione tra la rivoluzione digitale e il boom dei voucher, che servono a remunerare i piccoli lavoretti, come quelli manuali.

Al di là della questione voucher, secondo lei di quali altre misure ha bisogno il mondo del lavoro?

LDA: Il problema più grande del mercato del lavoro è



Licensing
Executives
Society
Italia

in collaborazione con



in media partnership con



Recenti orientamenti della **giurisprudenza** in materia di **Proprietà Intellettuale**

Giovedì

16 FEBBRAIO 2017

Facoltà di Scienze Politiche, Economiche e Sociali

Sala Lauree

Via Conservatorio 7, Milano

QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Euro 180,00 (IVA inclusa)

L'evento è gratuito per gli iscritti a LES Italia, per gli studenti del corso MII e della Facoltà Spes, previa iscrizione.

FORMAZIONE CONTINUA OBBLIGATORIA

Si segnala che l'incontro è stato accreditato per:

- n° 2 (due) crediti formativi presso l'Ordine degli Avvocati di Milano
- n° 3 (tre) crediti formativi da attribuirsi alla sezione marchio e/o brevetti presso l'Ordine dei Consulenti in Proprietà Industriale

INFORMAZIONI E ADESIONI

Per informazioni ed adesioni potete scrivere a media@les-italy.org
oppure telefonare al n° 328-2753929 (lun-ven dalle h. 9.00 alle h. 13.00)

Per maggiori informazioni sull'evento:

www.les-italy.org/orientamenti-IP

14.00 REGISTRAZIONE DEI PARTECIPANTI

14.30 **Saluti d'apertura e introduzione ai lavori**

14.45 **I MEZZI ISTRUTTORI**

16.00 coffee break

16.30 **LE LICENZE**

PARTECIPANO AL DIBATTITO:

Silvia Vitro

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Torino

Silvia Gianì

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Milano

Paolo Catalozzi

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Roma

MODERANO IL DIBATTITO:

Avv. e Rechtsanwalt Mattia Dalla Costa

CBA Studio Legale e Tributario

Avv. Marco Venturello

Venturello e Bottarini, Avvocati

Avv. Gianfranco Crespi

Studio Legale Crespi

18.00 **Chiusura lavori**



l'erosione delle tutele. Rispetto al resto d'Europa ne avevamo più di tutti, ora siamo finiti agli ultimi posti. La reintegrazione ormai è ammessa solo in casi gravissimi. Ma la tutela dell'art. 18 non proteggeva i lavoratori solo dal licenziamento, era il baluardo del rispetto sul posto di lavoro, da lì partivano tutta un'altra serie di garanzie. Venuta meno questa protezione il lavoratore è costretto ad accettare condizioni sempre peggiori.

GF: Il vero grande tema da affrontare in relazione al mercato del lavoro è il problema dell'incertezza, del sistema normativo troppo complesso che disincentiva le aziende ad assumere comportamenti virtuosi e la mancanza di interventi nell'ambito delle politiche attive del lavoro. Inoltre, il sistema scolastico non produce competenze spendibili nel mondo del lavoro, le persone sono istruite poco e male.

La battaglia sui voucher ha ricompattato la Cgil. Crede che per i sindacati ciò possa costituire un punto di partenza per recuperare rappresentatività?

LDA: Sì. Infatti la battaglia della Cgil è finalizzata non tanto al recupero dei diritti per i singoli lavoratori, ma per recuperare quote di rappresentatività. Negli ultimi anni si è assistito ad una incapacità del sindacato di trovare la propria forza nella base di lavoratori.

GF: Il dibattito sui voucher è una battaglia politica da condurre nei salotti poiché tutti quelli che hanno bisogno di lavoro sono lontani dai sindacati, è una crociata ideologica. Ciò che dà fastidio è un modello contrattuale semplice, lontano da quello classico.



E cosa ne pensa del quesito in materia di responsabilità solidale negli appalti?

LDA: La responsabilità solidale del committente negli appalti, così come formulata dalla normativa attuale, va a scapito dei lavoratori, costretti prima a escutere il datore di lavoro formale, ossia l'appaltatore e solo in un secondo momento il committente. Con questa modifica si vuole invertire l'onere di chi deve andare a recuperare i crediti del debitore, facendo sì che in caso di mancato pagamento degli stipendi da parte dell'appaltatore, il lavoratore possa chiedere subito ciò

«Una caratteristica positiva dello strumento è quella di essere utile per i piccoli fabbisogni del mondo del lavoro, consentendo di non pagare in nero»

Giampiero Falasca

che gli spetta al committente.

GF: Che si voti sul sistema di responsabilità solidale degli appalti, è ancora più assurdo. Già la disciplina attuale tutela tantissimo i lavoratori. Ora la responsabilità solidale può essere esclusa nei contratti collettivi ma i sindacati restano liberi di non siglarli. A mio avviso è un punto irrilevante. Io sarò a favore dell'astensione, non ritengo serio spendere soldi per delle questioni tecniche non adatte ad essere sottoposte a quesito referendario. 🗳️

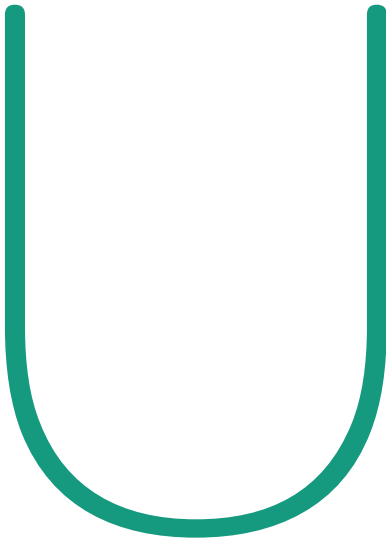


STUDI LEGALI NEL MIRINO DEGLI HACKER

Ecco perché gli avvocati e i loro computer sono il cavallo di Troia ideale per chi punta a violare i sistemi informatici di aziende o soggetti eccellenti. Marianna Vintiadis, country manager di Kroll: «I cyberattacchi sono destinati ad aumentare»

di silvia pasqualotto

Marianna Vintiadis



na email come tante altre. Un mittente con un nome rassicurante: studio legale. Peccato che una volta aperto l'allegato contenuto nel messaggio di posta elettronica, il computer e la rete delle persone o delle società malcapitate venissero infettate da un malware (un software dannoso) che, a quanto pare, poteva persino consentire di spiare i dati e la corrispondenza.

È questo, in estrema sintesi, il sistema che, secondo gli inquirenti, sarebbe alla base del "caso Occhionero" che ha portato all'arresto in via cautelare dei fratelli **Giulio** e **Francesca Occhionero** accusati di cyberspionaggio. Una tesi respinta dai diretti interessati e in particolare da Giulio Occhionero che secondo quanto riportato dal

sito del settimanale *L'Espresso*, il 17 gennaio, si è difeso sostenendo che non ci sarebbe nulla di vero nel provvedimento che lo ha portato in carcere e che sarebbe stato lui a essere hackerato dai malware degli investigatori.

La verità sulla vicenda la stabilirà la magistratura.

Ma un fatto resta: con un metodo semplice ed efficace oltre 18.000 account email sono stati hackerati da qualcuno. E questo qualcuno è riuscito a "spiare" le caselle di posta di personaggi come **Matteo Renzi**, **Mario Monti** e altri politici ed esponenti del governo oltreché di 20 studi legali.

Sembra infatti che gli hacker avessero una predilezione per le law firm di cui, a quanto pare, "infettavano" i computer per raccogliere dati e documenti sui loro clienti.

«Gli studi legali sono un target estremamente appetibile perché sono in possesso di molte informazioni preziose e che, soprattutto, non possono essere reperite altrove. Penso ad esempio alle informazioni sui procedimenti civili che nel nostro



Paese non sono pubblicamente accessibili», spiega **Marianna Vintiadis**, country manager di Kroll Italia.

Il fatto che gli studi legali siano un bersaglio ideale non è però una novità. Sono anni infatti che molte riviste di settore (a cominciare dal nostro *MAG*) lanciano allarmi su quanto queste strutture siano impreparate ad affrontare le minacce informatiche, persino le più elementari.

Eppure, questi avvertimenti sembrano essere sempre caduti nel vuoto, bollati come una "paranoia fantascientifica".

Qual è il motivo di tanta scarsa sensibilità?

La sensazione è che tutti conoscano il tema e abbiano sentito parlare della vicenda

e che tuttavia continuino a comportarsi come se il problema non li riguardasse. Inoltre, gli avvocati spesso sottovalutano quanto le informazioni di cui sono in possesso siano preziose e rilevanti. Sapere infatti in anticipo che cosa farà il team legale in un'importante operazione consente una sorta di insider trading.

Dopo la vicenda Occhionero siete stati contattati da molti studi legali?

In realtà non abbiamo ricevuto nessuna richiesta da parte degli studi legali, né che si trattasse di predisporre piani di cybersecurity, né di fare una review per capire se c'era stata una fuoriuscita di dati.

Ma le law firm italiane, secondo lei, sono attrezzate?

In Italia siamo molto attenti alla forma e poco alla sostanza. Gli studi legali – come anche le aziende – si impegnano molto in regolamenti e decaloghi teorici per spiegare cosa non fare, e tuttavia manca completamente la parte pratica.

Che cosa intende?

Mi riferisco al fatto che nessuno prevede test pratici ed esercitazioni di cybersecurity



**Credi di avere
le competenze
per lavorare
nei migliori
studi legali?**

**Scopriilo con un
gioco.**

Partecipa alle sfide di Chiomenti, Laghi
Leo Spangaro, Legance e Portolano
Cavallo.

Rispondi alle domande nel gioco ed
invia la tua candidatura.

Scopri di più su:
www.glickon.com/legalweek

GLICKON



come avviene per le simulazioni anti incendio. Eppure si dovrebbe procedere proprio nello stesso modo perché anche la sicurezza informatica fa parte della sicurezza aziendale in senso esteso.

Parlare di cybersecurity nel nostro Paese sembra però ancora qualcosa di eccezionale...

È vero che si tratta di un problema recente. Sono infatti solo 15 anni che la cybersecurity è diventata un tema importante. E tuttavia i dati sono incontrovertibili: il 79% dei manager italiani intervistati per il Global fraud & risk report 2016/2017 ha dichiarato che la propria azienda ha subito un cyber attacco nel corso dello scorso anno. Nel 33% dei casi si è trattato di virus, nel 26% di un attacco phishing, mentre il 23% ha dichiarato un problema di data breach relativo ai dati di clienti o dipendenti.

Perché dice che sono destinate a crescere?

Ci sono molti motivi ma il primo è che richiedono poca organizzazione, come dimostra la vicenda Occhionero. Gli hacker non sono più quelli di 20 anni fa. Oggi qualsiasi ragazzino esperto di computer potrebbe

potenzialmente diventare un hacker solo guardando un tutorial su Youtube.

Quali sono le altre motivazioni?

Conta sicuramente il fatto che si tratta di un reato transnazionale e questo rende più difficili e lunghe le indagini visto che ottenere una rogatoria non è mai così veloce. Inoltre le frodi informatiche consentono di guadagnare moltissimo con poco sforzo e, come se non bastasse, le pene per questi reati sono molto più basse di quelle previste per i crimini "tradizionali".

«Oggi qualsiasi ragazzino esperto di computer potrebbe potenzialmente diventare un hacker solo guardando un tutorial su Youtube»



Che altre criticità vede nel nostro Paese?

Vedo poca capacità di capire se le persone o le società a cui si è affidata la propria sicurezza informatica siano davvero competenti. Spesso sento decantare il fatto che l'esperto di turno proviene da gruppi militari o forze speciali, come se la sicurezza informatica dovesse necessariamente essere competenza di ogni militare. Viene cioè rivolta più attenzione al titolo altisonante rispetto alla qualità tecnica.

E all'estero com'è la situazione?

È molto variegata però è pur vero che già da alcuni anni varie aziende hanno iniziato a chiedere ai propri partner commerciali informazioni sul loro livello di sicurezza informatica prima di affidargli un mandato. In Italia questa richiesta non è però ancora così diffusa.

Ma raggiungere un buon livello di sicurezza informatica è così difficile?

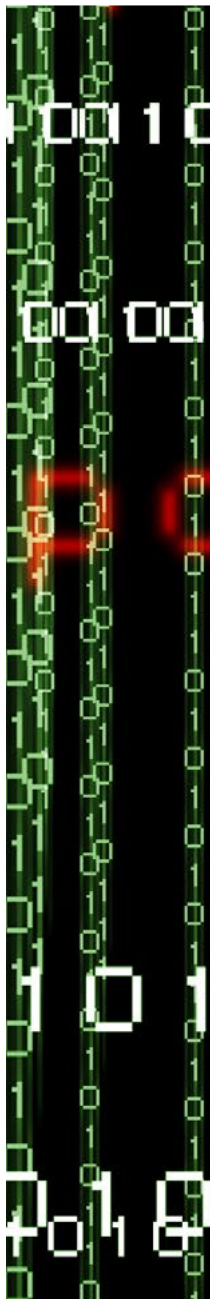
Attrezzarsi per avere un buon livello di sicurezza informatica non è in realtà così complicato. Le persone immaginano che si tratti di costi proibitivi ma in realtà, nella maggior parte dei casi, è solo



una questione di buona volontà. Bisogna infatti prima di tutto cambiare cultura.

L'obbligo per le società di comunicare e risarcire il furto di dati potrebbe accelerare questa presa di coscienza?

Sicuramente. Nel caso specifico si tratta di un obbligo verso cui c'è stata molta resistenza. Il motivo è che una normativa di questo tipo (parzialmente approvata con il regolamento europeo 2016/679) ndr. comporta una serie di oneri burocratici e amministrativi che, vista la crisi economica, si è preferito evitare alle aziende. Aspettare per molto tempo ha però significato diventare un bocconcino sempre più appetitoso. Quasi come dichiarare che si è usciti lasciando la porta di casa aperta. 🚪



IN ITALIA IL CYBERCRIME ha provocato danni per 9 miliardi

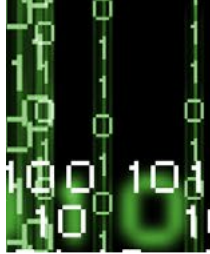
Per le società finanziarie i rischi sono molteplici. Difendersi è possibile ma occorre fare sistema

di laura morelli

N

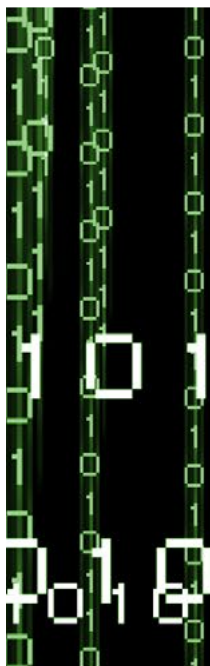
on ci saranno armi, trincee o eserciti in divisa, ma quella che

sta avvenendo oggi online è una guerra a tutti gli effetti. Le offensive sono fatte da hacker esperti e dislocati in tutto il mondo. A essere colpiti sono invece i database degli Stati, ma anche quelli di aziende - si pensi ai casi di Yahoo! o Twitter - e delle istituzioni finanziarie. Le banche, sono fra i primi bersagli



del cybercrime per via della grande quantità di dati sensibili che amministrano. Gli ultimi fatti di cronaca hanno reso evidente come chiunque gestisca dati sensibili può essere un potenziale bersaglio con conseguenze potenzialmente disastrose per il proprio business.

Tra il 2015 e il 2016, a livello mondiale i cyber attacchi hanno causato danni per 315 miliardi di dollari, stando a uno studio Grant Thornton Consultants. In Italia un attacco informatico su tre va a buon fine e nel 2015 i danni legati ad attività cybercrime ammontavano a 9 miliardi secondo il Rapporto Clusit 2016,



il 30% in più rispetto all'anno precedente. C'è di positivo che la portata degli attacchi, l'eco mediatica e l'elevato livello di complessità che il tema della cybersecurity ha raggiunto stanno portando una maggiore consapevolezza del pericolo nei soggetti interessati. Tanto che stando all'ultimo Risk Barometer di Allianz, i rischi informatici si posizionano al secondo posto nelle Americhe e in Europa (e al quarto in Italia), tra quelli più temuti da aziende e banche. Solo tre anni fa il cybercrime era al 15esimo posto.

Questa nuova consapevolezza ha scatenato una "corsa agli armamenti difensivi" da parte delle società. Secondo il centro ricerche Strategic Defence Intelligence (Sdi), attualmente la spesa in cybersecurity vale circa 12 miliardi di dollari in tutto il mondo. Entro il 2026 lo studio stima un aumento della spesa a 18,5 miliardi, con un tasso di crescita del 4,5% annuo.

In particolare, secondo le previsioni presentate alla Rsa Conference, le banche sono le prime per spese in prodotti di sicurezza, con un budget di 8,6 miliardi di dollari. Inoltre i settori finance e manifattura e i governi



Giorgio Grasso

centrali e federali realizzeranno il 37% degli investimenti tecnologici dei prossimi 5 anni e il 45% della spesa totale sarà proprio destinato alla sicurezza. Ma le iniziative singole non bastano. Per costruire un sistema difensivo il più possibile efficace, convengono gli operatori, occorre fare sistema e avviare collaborazioni pubblico-privato il più possibile incisive e sofisticate.

DALLA REPUTAZIONE AI RISARCIMENTI

«Nella società attuale, iperconnessa, il rischio di furto informatico non solo è molto più alto rispetto al passato, ma ha assunto anche connotazioni

diverse che lo rendono più pericoloso» spiega **Giorgio Grasso**, of counsel dello studio Simmons & Simmons. «Innanzitutto oggi gli attacchi non sono più opera di singoli hacker ma frutto di attività di organizzazioni criminali che rubano o copiano i dati ed è sempre più difficile accorgersi in tempi brevi del danno subito». Stando all'ultima ricerca di Accenture, in media un furto viene scoperto dopo sei mesi e solo il 7% degli intervistati afferma che le violazioni vengono individuate dopo giorni, il 16% dopo settimane. Inoltre, continua Grasso, «poiché il furto riguarda i dati sensibili di clienti o terze persone, il danno non è solo nei confronti della



Francesco Barraco

società attaccata, ad esempio per il danneggiamento del server o dell'infrastruttura informatica, ma è anche verso il cliente». Questo fa sì che uno dei rischi più onerosi «consista nei potenziali fiumi di richieste risarcitorie e di cause che costerebbero tantissimo alla società finanziaria colpita». Per questo ad esempio «molte banche hanno iniziato a stipulare polizze cyber, che rappresentano una copertura coerente verso se stessi e verso terzi e per evitare gli elevati costi dei risarcimenti». Secondo il report di Allianz, il rischio di cause risarcitorie è proprio il terzo elemento che più preoccupa gli operatori e ciò che, a loro avviso, può provocare i maggiori danni economici. Ai primi posti, come sottolinea **Francesco Barraco**, direttore dell'Internal Audit di Generali, «i rischi maggiori riguardano gli aspetti operativi e la reputazione di una società».

TRA NORME E SANZIONI

Un ulteriore rischio economico è poi rappresentato dalle possibili sanzioni introdotte lo scorso maggio 2016 dal Regolamento Ue sui dati sensibili (il numero 679

»»»

n.73

30.01.2017





FISCALITÀ

I corsi di SDA Bocconi coprono tutte le principali aree in cui la fiscalità si articola. Essi sono il risultato della combinazione tra metodi didattici all'avanguardia e le migliori competenze tecnico-professionali offerte sul mercato.

GESTIONE DEI RAPPORTI COL FISCO: COMPLIANCE, CONTENZIOSO E STRUMENTI DEFLATTIVI

5 giorni full-time

marzo - maggio 2017

WWW.SDABOCCONI.IT/GRFISCO

STRATEGIE AZIENDALI NELLA GESTIONE DELLA VARIABILE FISCALE

6 giorni full-time

aprile - giugno 2017

WWW.SDABOCCONI.IT/CHIOMENTI

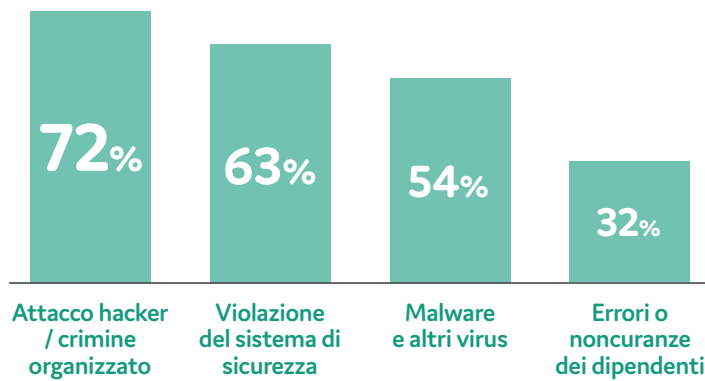
Se sei interessato ad approfondire la nostra offerta su queste tematiche vai su WWW.SDABOCCONI.IT/ACFAI



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

QUALI SONO LE PRINCIPALI CAUSE DEGLI INCIDENTI INFORMATICI?



Fonte: Allianz Global Corporate & Speciality Percentuale dei rispondenti (446)

del 2016). In Italia il regolamento entrerà in vigore a tutti gli effetti ad agosto 2018 e andrà a sostituire il Codice della privacy in vigore dal 2004. «Il testo - spiega Grasso - fornisce indicazioni su come fare per proteggersi da eventuali cyberattacchi e per limitare i danni, ad esempio a livello di compliance, ma introduce anche pesanti sanzioni a chi non ne rispetta i punti che possono arrivare a 20 milioni di euro o al 4% del fatturato globale della società sanzionata».

A livello generale, osserva, «il regolamento, nato per uniformare a livello europeo la protezione informatica, impone, fra le altre cose, l'obbligo del soggetto

che ha subito la violazione di notificare il fatto alle autorità competenti, nel nostro caso al Garante della privacy, entro 72 ore dalla scoperta della violazione. Inoltre introduce una nuova figura professionale, il "data protection officer", quale responsabile della protezione dei dati che sarà obbligatorio per tutte le aziende che trattano dati sensibili».

UNA STRATEGIA BASATA SUL SINGOLO RISCHIO

Considerando il contesto, «l'approccio alla cybersecurity in una banca non può essere statico, ma deve variare nel tempo,





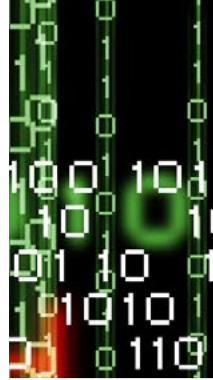
Alessandro Campanini

perché la portata e il livello delle minacce sono sempre più ampi e diversificati», osserva **Alessandro Campanini**, chief information officer di Mediobanca. «Oggi - aggiunge - non basta più una protezione generale verso possibili intrusioni, il classico firewall, ma serve una strategia calibrata sulla singola minaccia e sulle conseguenze che può avere, con l'obiettivo di arrivare all'efficienza massima». Cosa fare allora per proteggersi il più possibile da un'intrusione? Nella banca, spiega Campanini, la prevenzione avviene su tre livelli: «Prima di tutto un'infrastruttura informatica adeguata, quindi una serie di protezioni esterne, come firewall e content filtering dei siti web, e interne, con strumenti

come un riconoscimento di accesso e sistemi di identificazione dei movimenti non usuali».

Poi, «promuoviamo una cultura della sicurezza all'interno del personale per una maggiore consapevolezza dei rischi e abbiamo organizzato la gestione dei dati: il livello di protezione cambia a seconda della sensibilità del dato» osserva. Per fare questo, all'interno della banca ci sono diversi team, per un totale di oltre 15 persone, che si occupano di definire la normativa interna di sicurezza e di lavorare sulle componenti tecniche per il controllo giornaliero», spiega. Inoltre «abbiamo esternalizzato il servizio di security operation center e internamente abbiamo instaurato un presidio di security intelligence che ricerca possibili insorgenze di minacce e di intrusioni».

I team, evidenzia, sono trasversali: «Un dipartimento adibito alla sicurezza non basta, ogni area, ogni dipartimento ha anche una componente di sicurezza». Per questo anche i costi sono trasversali: ogni area di attività della banca dedica una parte del proprio budget in investimenti in sicurezza. Nel gruppo la percentuale spesa



per la sicurezza rispetto alla spesa totale IT è compresa indicativamente tra il 4 e il 5%.

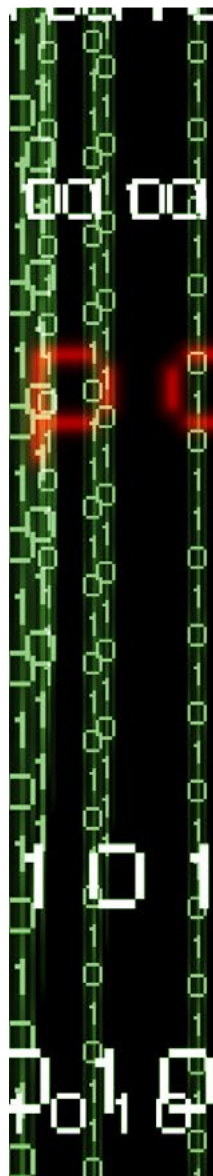
PREVENZIONE, IDENTIFICAZIONE E REPLICA

«La sicurezza dei dati sensibili è diventato uno degli ambiti principali di investimento per le banche, specie per le realtà orientate al private banking e alla tutela del risparmio», aggiunge Barraco. Nel gruppo triestino, spiega, «la gestione dei dati sensibili è disciplinata nella nostra policy di sicurezza informatica e nel documento di data governance. Abbiamo definito ruoli e responsabilità

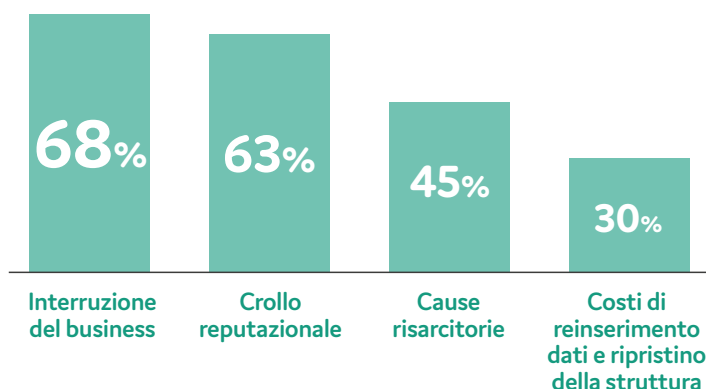
del personale coinvolto nella gestione della sicurezza e attivato flussi informativi».

Per quanto riguarda le persone incaricate della sicurezza dei dati nella banca, sono stati individuati tre funzioni per la valutazione del rischio, il controllo e la mitigazione della gestione dei dati, nonché la segnalazione di anomalie. «Queste funzioni riportano alla direzione processi e sistemi, che ha un ruolo di coordinamento ma anche operativo, e alla direzione Internal Audit che controlla e fornisce una relazione periodica sui temi della sicurezza».

In sintesi, evidenzia Barraco, «la strategia di protezione e di



QUALI SONO I RISCHI ECONOMICI PRINCIPALI PROVOCATI DA UN ATTACCO INFORMATICO?



Fonte: Allianz Global Corporate & Speciality Figures

contrasto di eventuali attacchi cyber si deve basare su tre driver: la *prevenzione*, l'*identificazione* e la *replica* di ogni azione disturbativa».

A tal proposito «l'Internal audit si serve del supporto di società specializzate nell'ethical hacking con cui svolgiamo verifiche e test sulle piattaforme internet o sulle nuove applicazioni.

La simulazione degli attacchi è importante per testare il processo e vengono stabiliti dei criteri per analizzare l'esposizione al rischio. Attraverso gli esiti di queste attività si definisce la replica».

FARE SISTEMA

L'attenzione verso questi temi ha avuto una forte accelerazione nel settore finanziario negli ultimi tre o quattro anni «per via di una maggiore sensibilizzazione interna ma anche una spinta forte a livello regolamentare, in particolare da Bankitalia e da Banca centrale europea che hanno portato tutti gli istituti a dotarsi di presidi organizzativi, tecnici e procedurali adeguati e quindi di adeguarsi alle best practice internazionali», osserva Campanini.

Seppur organizzate, le iniziative singole da sole non bastano. Per contrastare un fenomeno come

quello del crimine informatico, dislocato, diffuso e imprevedibile, è necessaria una cooperazione totale tra società finanziarie, aziende e istituzioni.

In questo senso, iniziative come il Certfin – CERT Finanziario Italiano, che ha preso il via il primo gennaio 2017, fanno da collante tra il sistema bancario e le istituzioni.

Si tratta di un'iniziativa cooperativa pubblico-privata che punta ad aumentare la capacità di gestione dei rischi cyber degli operatori bancari e finanziari e la cyber resilience del sistema finanziario italiano.

Per migliorare di continuo le soluzioni il confronto è una necessità - osserva Barraco. Quest'impegno comune rappresenta sicuramente un primo passo efficace per sensibilizzare i diversi operatori a muovere in modo sempre più incisivo nella protezione dei dati informatici.

Tuttavia, evidenzia Camparini, «siamo ancora in una fase iniziale. Ciò che occorre è un dialogo maggiore e continuo tra le istituzioni e tutte le banche, non solo quelle infrastrutture considerate sistemiche e critiche a livello nazionale». 🏠



BEST 10

ADVISOR FINANZIARI PER NUMERO DI DEAL

Posiz.	Advisor	Valore (in mln €)	N. operazioni
1	KPMG	7.237	68
2	Unicredit Group	15.293	40
3	Mediobanca	16.357	27
4	Rothschild	8.878	24
5	EY	1.316	23
6	PwC	2.151	22
7	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	7.515	19
8	Deloitte	1.027	16
9	Fineurop Soditic	880	16
10	Lazard	9.104	14

Fonte: Mergermarket

stati 523. Ma il valore, mettendo assieme l'attività inbound, domestica e outbound era stato di 73 miliardi. Nel complesso, dunque, il 2016 si è chiuso con un calo del 3% del numero delle operazioni di fusione e acquisizione annunciate e con una riduzione del 23% del loro valore complessivo.

Il 2015, tuttavia, può essere considerato un anno di picco. Lo scenario, che emerge dalle elaborazioni di *legalcommunity.it* su dati *Mergermarket*, delinea un trend per cui se si considera (con i

suoi 73 miliardi di valore) il 2015 un anno eccezionale, si può dire che la "taglia" media del valore del mercato m&a italiano oscilla ormai tra 50 e 60 miliardi.

L'ANNO DI GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI

Concentrando l'attenzione sull'ultimo esercizio, il grande protagonista dell'anno sul fronte m&a è stato senza dubbio lo studio Gianni Origoni



Roberto Cappelli

Grippe Cappelli & Partners (Gop). Con 57 operazioni per un valore complessivo pari a oltre 14,8 miliardi di euro, lo studio si è affermato al primo posto sia nella classifica dei Best 20 per numero di operazioni seguite, sia in quella per valore dei deal. Un risultato schiacciante che è stato raggiunto grazie al superlavoro del sempre presente **Francesco Gianni**, senior partner dello studio, che si è attestato al primo posto nella classifica dei professionisti più attivi per valore delle operazioni seguite (8,6 miliardi) e al secondo nella lista degli avvocati che hanno seguito il maggior numero di deal (11). Tra le operazioni in cui Gop ha giocato un ruolo da protagonista possiamo

sicuramente ricordare il passaggio del 35% di Poste Italiane a Cdp e la cessione di Pioneer da Unicredit ai francesi di Amundi al quale ha lavorato un team guidato dal socio **Roberto Cappelli**. Non due operazioni qualunque ma due delle più ricche dell'anno considerato che la prima ha un valore di 2,9 miliardi e la seconda, di 3,5.

CHIOMENTI E NCTM SI CONFERMANO HARD WORKER

Motori a pieni giri anche per Chiomenti e Nctm che pure quest'anno conquistano il podio per numero di operazioni seguite. Lo studio guidato da **Carlo Croff** e **Filippo Modulo** perde una posizione rispetto al 2015 ed è secondo con 53 operazioni per un valore complessivo di 12,1 miliardi di euro. Il socio di riferimento di Chiomenti, inoltre, rientra nella Best 20 degli avvocati più prolifici con 7 operazioni seguite, per un valore di 1,3 miliardi di euro. Tra le principali, la vendita dell'81% di Avio da parte di Cinven a Leonardo-Finmeccanica per 231 milioni; il passaggio di Stroili Oro a Thom Europe per 300 milioni e

BEST 10

GLI AVVOCATI CHE HANNO SEGUITO LE OPERAZIONI PIÙ RICCHE DEL 2016

Posiz.	Avvocato	Studio legale	N. operazioni	Valore complessivo (in mln €)
1	Francesco Gianni	Gianni Origoni Grippo Cappelli	11	8.619
2	Pietro Fioruzzi	Cleary Gottlieb	4	7.525
3	Carlo Pavesi	Gatti Pavesi Bianchi	5	6.861
4	Roberto Bonsignore	Cleary Gottlieb	3	6.731
5	Giuseppe Lombardi*	Lombardi Segni	4	6.139
6	Ugo Molinari*	Molinari e Associati	3	4.024
7	Matteo Montanaro	Cleary Gottlieb	2	3.724
8	Renato Giallombardo	Gianni Origoni Grippo Cappelli	1	3.714
9	Roberto Cappelli	Gianni Origoni Grippo Cappelli	3	3.633
10	Nicola Asti	Freshfields Bruckhaus Deringer	6	3.622

*Gli avvocati, nel 2016 erano soci di Lombardi Molinari Segni

Fonte: Elab. legalcommunity.it su dati Mergermarket

l'acquisizione di Polynt da parte di Reichhold per 700 milioni di euro. Nctm, invece, si conferma terzo con 43 deal annunciati per un valore totale di 2,7 miliardi. Lo studio guidato da **Alberto Toffoletto** consolida il suo posizionamento in operazioni di mid market e vede ben tre dei suoi soci tra i professionisti più attivi. Si tratta di Pietro Zanoni, terzo per numero di operazioni seguite (9 per un valore di 964 milioni), seguito da Matteo Trapani (quarto con 9 deal per totali 362 milioni) e **Paolo**



Alberto Toffoletto

MONT
BLANC 

**Pioneering since 1906.
For the pioneer in you.**

Montblanc celebra 110 anni di costante innovazione con la nuova edizione di una delle sue prime stilografiche: la Montblanc Heritage Rouge et Noir decorata con l'iconica clip a serpente che ornava l'originale negli anni '20 del secolo scorso.

Scopra la storia completa su montblanc.com/pioneering.
Crafted for New Heights.



BEST 10

GLI AVVOCATI CHE HANNO SEGUITO IL MAGGIOR NUMERO DI OPERAZIONI NEL 2016

Posiz.	Avvocato	Studio legale	N. operazioni	Valore complessivo (in mln €)
1	Alessandro Marena	Pedersoli	16	661
2	Francesco Gianni	Gianni Origoni Grippo Cappelli	11	8.619
3	Pietro Zanoni	Nctm	9	964
4	Matteo Trapani	Nctm	9	362
5	Paolo Montironi	Nctm	8	543
6	Leonardo Graffi	White & Case	8	369
7	Francesco Cartolano	Accinni Cartolano	8	123
8	Daniele Bonvicini	Grande Stevens	8	105
9	Franco Barucci	Gatti Pavesi Bianchi	7	2.942
10	Bruno Gattai	Gattai Minoli Agostinelli	7	1.494

*Gli avvocati, nel 2016 erano soci di Lombardi Molinari Segni

Fonte: Elab. legalcommunity.it su dati Mergermarket



Montironi (quinto con 8 affari annunciati per 543 milioni). Quest'ultimo, in particolare, ha agito al fianco di Pillarstone nell'acquisizione di Sirti per oltre 300 milioni. Mentre Zanoni, che si conferma uno dei giovani professionisti più brillanti del mercato m&a, ha affiancato il management di Doc Generici nel passaggio del controllo della società da Charterhouse a Cvc per 650 milioni di euro.

SUPERBOUTIQUE, RE DI DENARI

Anche nel 2016 le superboutique italiane hanno confermato la loro capacità di sedersi ai tavoli delle operazioni più ricche e in molti casi anche più strategiche per il Paese. Se si considera il ranking per valore dei deal seguiti, Gatti Pavesi Bianchi si afferma al secondo posto, a un'incollatura da Gop, con un track record di 38 operazioni per un valore complessivo di 14,5 miliardi di euro. Grande protagonista della stagione di fusioni e acquisizioni per lo studio è stato il neo socio **Carlo Pavesi** che ha portato a casa cinque tra i deal più ricchi dell'anno per un valore totale di 6,8 miliardi di euro. Nella lista, la



Nicola Asti



Giuseppe Lombardi

cessione (per 400 milioni) di Abm Italia da parte di Clessidra in favore di Keter Plastics, il passaggio del 6,44% di Moncler a Temasek (deal da 258 milioni), ma soprattutto le grandi operazioni in ambito bancario. In particolare, Pavesi ha affiancato il fondo Atlante nelle due operazioni con cui ha acquisito il 97,6% di Veneto Banca e il 99,3% di Popolare di Vicenza per rispettivi 989 e 1.500 milioni di euro. Inoltre, l'avvocato è stato l'advisor che ha affiancato Banco Popolare nella fusione dell'anno con la Popolare di Milano: un deal da oltre 3,7 miliardi di euro. All'altro capo del tavolo dell'operazione che ha dato vita a Banco Bpm, lo studio Lombardi

BEST 20 GLI STUDI CHE HANNO SEGUITO I DEAL PIÙ RICCHI DEL 2016

Posiz.	Studio legale	N. operazioni	Valore (mln €)	Valore medio (mln €)
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli	57	14.850	260,5
2	Gatti Pavesi Bianchi	38	14.512	382
3	Cleary Gottlieb	11	12.413	1128
4	Chiomenti	53	12.128	229
5	Lombardi Segni	19	7.672	404
6	BonelliErede	34	7.407	218
7	Clifford Chance	14	6.437	460
8	Baker & McKenzie	14	4.210	301
9	Pedersoli	37	4.201	113,5
10	Freshfields Bruckhaus Deringer	15	4.060	271
11	Orrick	16	3.949	247
12	Allen & Overy	12	3.431	286
13	Hogan Lovells	7	3.246	464
14	Gattai Minoli Agostinelli	26	2.826	109
15	Legance	22	2.780	126
16	Nctm	43	2.741	64
17	White & Case	17	2.637	155
18	Latham & Watkins	15	2.473	165
19	Dla Piper	21	1.864	89
20	Giliberti Triscornia	9	1.785	198

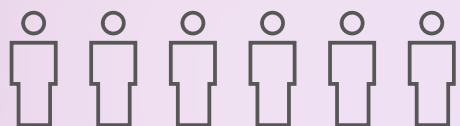
Fonte: Elab. legalcommunity.it su dati Mergermarket

BEST 20 GLI STUDI CHE HANNO SEGUITO IL MAGGIOR NUMERO DI DEAL NEL 2016

Posiz.	Studio legale	N. operazioni	Valore (mln €)	Valore medio (mln €)
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli	57	14.850	260,5
2	Chiomenti	53	12.128	229
3	Nctm	43	2.741	64
4	Gatti Pavesi Bianchi	38	14.512	382
5	Pedersoli	37	4.201	113,5
6	BonelliErede	34	7.407	218
7	Gattai Minoli Agostinelli	26	2.826	109
8	Legance	22	2.780	126
9	Dla Piper	21	1.864	89
10	Lombardi Segni	19	7.672	404
11	Linklaters	18	1.582	88
12	White & Case	17	2.637	155
13	Orrick	16	3.949	247
14	Freshfields Bruckhaus Deringer	15	4.060	271
15	Latham & Watkins	15	2.473	165
16	Clifford Chance	14	6.437	460
17	Baker & McKenzie	14	4.210	301
18	Pwc (TLS)	14	265	19
19	Orsingher Ortu	13	1.227	94
20	CMS	13	305	23,5

Fonte: Elab. legalcommunity.it su dati Mergermarket

Corporate M&A *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

6 LUGLIO 2017
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON


Accuracy

M O R R O W
S O D A L I

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Financial advisor

LE BIG 4 SCATENATE, MA MEDIOBANCA E UNICREDIT TENGONO BANCO

Il 2016 si chiude confermando l'attivismo delle società di revisione nel settore del corporate finance e in particolare nell'm&a, complici le sinergie con le altre practices. Stando infatti a *Mergermarket*, tra i Best 10 advisor per numero di operazioni seguite figurano tutte le Big 4.



Giuseppe Latorre

In particolare, in cima al ranking c'è Kpmg, con 68 deal per un valore di 6,7 miliardi di euro (il dato è parziale in quanto in molte operazioni il valore è undisclosed). Il team guidato dal socio responsabile del corporate finance in Italia **Giuseppe Latorre** ha lavorato in deal distribuiti in diversi settori, quali ad esempio l'acquisizione di Avio da parte di Leonardo-Finmeccania e Space2, la vendita di Ge Capital Interbanca a Banca Ifis e l'acquisto di Metroweb da parte di Enel Open Fiber.

A seguire nel ranking ci sono Unicredit, con 40 deal per 15,3 miliardi, Mediobanca con 27 operazioni per 16,3 miliardi e Rothschild con 24 deal per 8,8 miliardi. Subito dopo troviamo Ey e PwC con 23 e 22 deal per

rispettivamente 1,3 e 2,1 miliardi.

Il ranking cambia, ma solo relativamente, se guardiamo ai valori. Se infatti come nel 2015 i deal più ricchi sono finiti sulle scrivanie delle grandi banche d'affari o delle boutique, due banche restano salde in vetta sia per numero che per valore, ossia Mediobanca e Unicredit. Seguono poi Jp Morgan (11 operazioni per 12,1 miliardi) e Deutsche Bank (otto deal da 12 miliardi complessivi).

Quanto ai professionisti, sempre secondo il database di *Mergermarket*, il più attivo sul mercato italiano è stato **Umberto Zanuso**, socio di Fineurop Soditic, che conta personalmente otto deal sui 15 totali seguiti dal gruppo. Assieme a lui e in terza posizione anche il collega **Germano Palumbo**, che ha lavorato in sei operazioni. Al secondo posto c'è invece **Michele Marocchino**, partner di Lazard, che figura in sette operazioni per oltre 1 miliardo di valore. Fra queste, ad esempio, la vendita di Stroili Oro a Thom Europe, e l'acquisizione di Valtur da parte di Investindustrial. 🏆



Alberta Figari

anche l'acquisizione di Moleskine da parte dei Belgi di D'leteren, mentre quest'ultimo ha fatto parte del team internazionale dello studio che ha assistito Amundi nel deal Pioneer. Gli inglesi di Clifford Chance, invece,

hanno realizzato un track record di 14 deal da 6,4 miliardi. In particolare, con la socia **Alberta Figari**, lo studio si è occupato dell'acquisizione di Ge Capital Interbanca per conto di Banca Ifis, deal da 2,5 miliardi. Lo studio, inoltre, con **Umberto Penco Salvi** e **Claudio Cerabolini** ha seguito anche il consorzio composto da NB e Apax nell'acquisizione di Engineering per 744 milioni.

Dla Piper, invece, con 21 operazioni per 1,8 miliardi è lo studio internazionale che ha seguito il maggior numero di operazioni, seguito da Linklaters (18 per 1,6 miliardi) e White & Case (17 centri da 2,6 miliardi).

Positivo, infine, il bilancio di fine anno per Baker & McKenzie che con 14 deal per totali 4,2 miliardi, si è classificato 17esimo per numero di operazioni annunciate e ottavo per valore. 🏆

Labour 2017
Awards
by legalcommunity.it

21 SETTEMBRE 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

BONELLIEREDE L'M&A C'EST NOUS

Lo studio ha siglato al fianco di Luxottica la fusione con i francesi di Essilor confermandosi una delle realtà più attive sulla direttrice di business transalpina che negli ultimi 20 anni ha registrato operazioni per circa 154 miliardi di euro



Sergio Erede



Quando si dice, cominciare col botto. Dopo un anno di sostanziale continuità, per l'andamento del mercato m&a (si veda il servizio precedente) il 2017 parte con un mega deal come non se ne vedevano, in Italia, da anni. Addirittura, secondo gli esperti di record, quella tra Luxottica ed Essilor rappresenterebbe la seconda fusione più grande di tutti i tempi in Europa. La società, anzi per una volta vale proprio la pena di scrivere il colosso, che nasce dalla combinazione tra il

IL DEAL LUXOTTICA IN CIFRE



50mld

La capitalizzazione della realtà che nasce dalla fusione



2

Le Borse su cui la nuova realtà sarà quotata: Parigi e New York



150

I Paesi nel mondo coperti dalla rete commerciale del colosso nascente



140mila

I dipendenti della nuova realtà



15mld

Fatturato delle due società combinate



24mld

Valore dell'operazione seguita da BonelliErede e Cleary Gottlieb

gigante dell'occhialeria di Agordo e quello delle lenti di Charenton-Le-Pont, ha una capitalizzazione complessiva di 50 miliardi di euro. Dimensioni da player globale. Un fatturato combinato che supera i 15 miliardi. Un'operazione che vale, secondo il calcolo elaborato da *Mergermarket*, 24 miliardi di euro. Considerato che il valore complessivo delle operazioni di m&a annunciate nel corso del 2016 ha sfiorato i 50 miliardi, questa operazione, da sola, ha già fatto la metà del "budget" dell'anno.

A festeggiare, ovviamente, sono anzitutto gli advisor legali delle aziende convogliate a nozze. BonelliErede con il suo best friend francese Bredin Prat per Luxottica e Cleary Gottlieb, che per l'occasione ha schierato una squadra internazionale, per Essilor. Undici avvocati in tutto da una parte, capitanati dai soci **Sergio Erede** (storico consulente di fiducia del patron di Luxottica, **Leonardo Del Vecchio**), **Andrea Manzitti**, **Claudio Tesauro**, **Stefano Cacchi Pessani** e **Stefano Brunello** e 23 legali dall'altra, con i

partner italiani **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, **Mario Siragusa** e **Vania Petrella**.

Altrettanto contenti, i consulenti finanziari, vale a dire Mediobanca che ha lavorato al deal con un team guidato da **Roberto Costa** e Citi che ha schierato una squadra con in testa **Alberto Cribiore**.

L'asse Italia-Francia si conferma uno dei più strategici per chi si occupa di m&a nel nostro Paese. Secondo una stima elaborata da *Il Sole 24 Ore*, dal 1997 a oggi il valore delle operazioni messe a segno lungo questa direttrice è stato di oltre 154 miliardi di euro. Con i francesi a recitare spesso la parte dei conquistatori. Infatti, il valore delle acquisizioni francesi in Italia, in questi 20 anni, è stato di circa 101 miliardi. Mentre quello dello shopping tricolore al di là delle Alpi è stato di 52,5 miliardi.

Ma quali sono stati



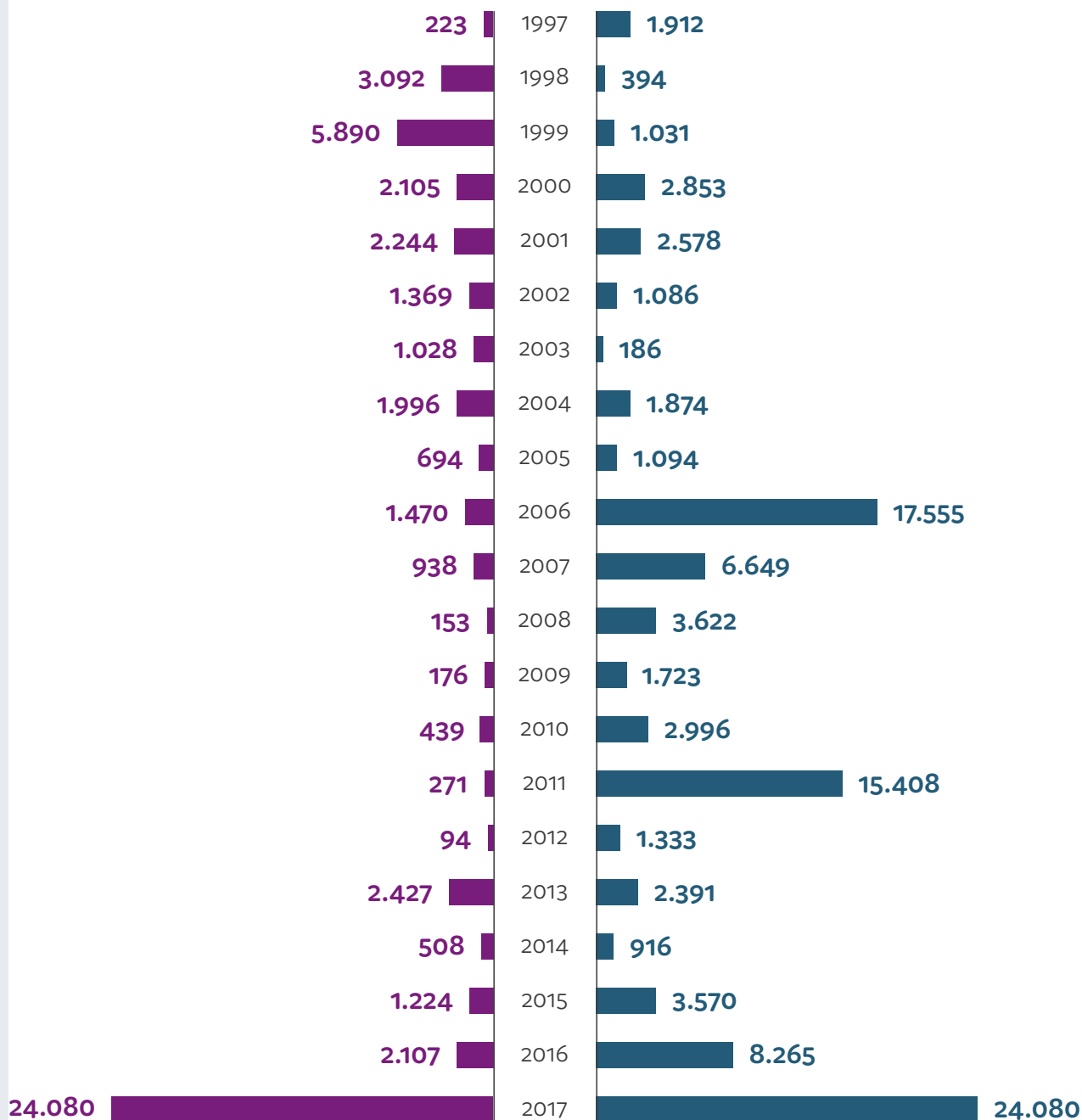
SOTTO LA LENTE

Acquisizione di aziende italiane in Francia

Acquisizione di aziende francesi in Italia

52.528

101.516



Fonte: Dealogic

gli studi legali più impegnati in questo flusso di compravendite societarie? Se osserviamo il mercato dalla prospettiva francese BonelliErede è decisamente l'organizzazione più presente al fianco dei conquistatori transalpini, avendo agito in 36 operazioni per un valore complessivo di quasi 59 miliardi: praticamente un terzo dei deal, in termini di valore.

Solo lo scorso anno, BonelliErede ha affiancato Antin Infrastructure Partners nell'acquisizione di Grandi Stazioni Retail per 953 milioni. Mentre nel 2015, lo studio di Via Barozzi ha assistito Ardian nell'acquisizione del 49% di F2i Aeroporti. Per non parlare dell'acquisizione dell'80% di Loro Piana da parte di Lvmh nel 2013 per 2,2 miliardi o di quella di Moncler da parte di Eurazeo, per 418 milioni, nel 2011 o



dell'acquisizione di Bnl da parte di Bnp nel 2006 per oltre 9 miliardi.

Nel Caso di Cleary Gottlieb, invece, le operazioni Francia-Italia che l'hanno visto presente sono state 19 per un valore complessivo di circa 36 miliardi di euro. Oltre alla recentissima assistenza fornita ad Amundi nell'acquisizione di Pioneer da Unicredit per oltre 3 miliardi di euro, possiamo ricordare quella a Groupama, nel 2007, nel deal Nuova Tirrenia (1,250 miliardi) e quella fornita a Lvmh, peraltro in coppia con BonelliErede, nel 2001, per l'acquisizione del 25,5% di Fendi.

Se si guarda, poi, nello specifico alla quantità di operazioni, Chiomenti (con 39 deal per 34 miliardi), Gianni Origoni Grippio Cappelli (30 operazioni per 20 miliardi), Clifford Chance (29 transazioni da oltre 8 miliardi) e Gatti Pavesi Bianchi (22 operazioni per 7,9 miliardi) sono stati gli altri studi coinvolti in operazioni di shopping francese in Italia. Gatti Pavesi Bianchi, per esempio, ha seguito la conquista di Parmalat da

DOPO VENTI ANNI DALLA NOSTRA NASCITA
E DOPO ESSERE DIVENTATI CASTALDIPARTNERS,
ORA, OLTRE A PARIGI E A MILANO,
SIAMO PRESENTI ANCHE A
LONDRA BRUXELLES LIONE

CASTALDIPARTNERS
1 9 9 6

• PARIS • MILANO • LONDON • BRUXELLES • LYON

parte di Lactalis (3,7 miliardi). Clifford Chance, invece, è stato lo studio che ha affiancato Edf nell'acquisto del 19,4% di Edison nel 2012 per quasi 5 miliardi. Quanto a Gianni Origoni Grippo Cappelli, nel 2007, lo studio ha seguito per Axa Sa l'ingresso in Montepaschi per oltre 1 miliardo di euro.

Chiomenti, invece, è stato lo studio che ha seguito lo shopping di Vivendi in Telecom nel 2015.

A differenza di BonelliErede che, però, ha spesso agito al fianco di clienti francesi, gli altri studi che hanno marcato presenza nei

deal Francia-Italia hanno lavorato frequentemente per le target italiane.

Sul fronte opposto (quello delle acquisizioni italiane in terra dei cugini d'oltralpe), Chiomenti è l'unico italiano a piazzarsi (primo) tra i cinque studi più attivi con 17 deal corrispondenti a un valore complessivo di 6,2 miliardi. Tra questi ci sono l'acquisizione di Marais Technologies da parte di Tesmec, nel 2015 o quella di Mediterranea delle Acque da Veolia da parte di F2i sgr del 2011 e ancora quella del 18% di Ciments Francais da parte di Italcementi nel 2009 per 496 milioni.

Gli studi più attivi, come spesso accade quando c'è da comprare all'estero, sono invece realtà battenti bandiera inglese o americana.

Come Cleary Gottlieb che ha affiancato Lavazza nella conquista di Carte Noir per 800 milioni nel 2015 e Campari in quella di Grand Marnier per 652 milioni lo scorso anno. Sempre per Campari, nel 2009, ha lavorato, invece, Allen & Overy nell'acquisizione di Wild Turkey da Pernor Ricard per 433 milioni. Mentre è stato un team di Baker & McKenzie a siglare l'acquisizione di Compagnie des Ciments Belges da Ciments Francais nel 2016 per 312 milioni di euro. 🌐

2017
savethebrand
Fashion · Food · Furniture

by legalcommunity, financecommunity, inhousecommunity, foodcommunity

30 NOVEMBRE • MILANO

Sponsor

LATHAM & WATKINS

In partnership con

ICM Advisors

GLI AVVOCATI USA e il sostegno segreto a DONALD TRUMP

Tanti professionisti americani hanno votato e finanziato il candidato repubblicano senza farlo sapere a nessuno. Il timore era di venire etichettati come razzisti. E di perdere i clienti



Il 9 novembre scorso gli avvocati statunitensi che hanno esultato per l'elezione di **Donald Trump** a presidente degli Stati Uniti sono stati molti, ma molti di più di quanto ci si immagina.

Se guardiamo ai conti durante la campagna elettorale, la candidata

democratica **Hillary Clinton** ha raccolto senza dubbio più fondi dagli studi legali rispetto a Trump: 39,3 milioni di dollari contro 1,4 milioni. Tuttavia, al momento del voto, sono stati parecchi gli avvocati ad aver messo in gran segreto la crocetta sul nome del candidato repubblicano. E stando a una ricerca riportata da *American Lawyer*, una buona parte dell'industry, rappresentata da studi quali Kirkland & Ellis, Latham & Watkins e Sidley Austin and Wachtell, ha contribuito significativamente all'elezione del magnate.



Donald Trump

Il punto, evidenzia *American Lawyer*, è che molti studi che hanno supportato finanziariamente Trump, soprattutto quelli nello stato di New York, hanno deciso in queste elezioni di non rendere note le loro preferenze politiche.

UNA QUESTIONE CULTURALE

Altri studi, secondo la rivista, erano perfino intimoriti di finanziare l'attuale presidente. Certo la figura elitaria del professionista legale si pone in deciso contrasto con lo stereotipo dell'elettore medio di Trump. La questione però non è solo di immagine, ma ha radici culturali profonde: molti professionisti hanno scelto di restare nell'ombra piuttosto che rischiare di essere etichettati come ignoranti o di perdere la reputazione di fronte a colleghi e clienti.

«Molti sostenitori di Hillary Clinton erano d'accordo nel giudicare Trump razzista e lunatico - spiega un partner di uno studio di NY sentito dall'autorevole testata americana - ma io che l'ho votato non sono nè razzista nè lunatico».

«Quando durante una conversazione esprimevo il mio sostegno per Trump





Craig Burkhardt

- ha raccontato **Craig Burkhardt**, partner di Barnes & Thornburg a Washington e numero uno della Republican national lawyers association - molti colleghi iniziavano a



Douglas Wigdor

trattarmi con sufficienza».

Per **Douglas Wigdor**, avvocato di NY e finanziatore di Trump, «essere sostenitori Trump significava venire stigmatizzati: avevi l'impressione che i colleghi avrebbero iniziato a trattarti diversamente qualora avessi espresso la tua opinione in favore del candidato repubblicano».

Insomma, come ha spiegato **Samuel Waxman**, partner di Paul Hasting a New York, fra gli avvocati «alla domanda "Chi voterai alle prossime elezioni?" l'unica risposta socialmente accettabile era: Hillary Clinton».

EFFETTI PRATICI

Oggi molti di loro sono venuti allo scoperto, in attesa di vedere le prossime mosse del neo presidente. Fra coloro che lo hanno votato, molti sostengono di averlo fatto in parte per ragioni economiche. Altri invece sono convinti che l'imprenditore potrà gestire meglio il Paese e soprattutto le questioni finanziarie. Le sue riforme fiscali e in generale l'approccio "ceo oriented" della sua politica dovrebbero dare un impulso positivo al mercato m&a e favorire l'arrivo di nuovi investimenti. Allo stesso tempo molti legal hanno riconosciuto che le sue politiche influenzeranno le loro practices. Nel bene o nel male. (l.m.) 🍷

IMMOBILI DI PROVENIENZA DONATIVA

NUOVO CONTRIBUTO ASSICURATIVO

In vista della ripresa del mercato immobiliare e considerato il trend in materia di donazioni di immobili, la società Stewart Title ha elaborato un nuovo prodotto assicurativo, denominato *Donazione Facile*, volto a facilitare la commerciabilità del bene donato. In particolare, secondo i più recenti dati ISTAT, la ripresa del mercato immobiliare è stata costante durante tutto il 2016, segnando nel secondo semestre un +20,6% delle compravendite rispetto ai dati dell'anno precedente. Si aggiunga che l'ISTAT ha rilevato un costante aumento delle donazioni di immobili ad uso abitazione ed accessori, più che raddoppiate negli ultimi anni (+103,8% secondo gli ultimi dati disponibili).

Alla luce dei dati appena menzionati, risulta necessario rendere più sicura la circolazione degli immobili di provenienza donativa, su cui regna notoriamente una situazione di incertezza. *Donazione Facile*, elaborata con l'ausilio di notai esperti di vicende successorie e donative, nonché con il supporto dello studio legale Withers, interviene su tale incertezza, che è primariamente dovuta all'ampia tutela riservata dall'ordinamento ai legittimari. In particolare, previo esperimento dell'azione di riduzione nei confronti del donatario, i legittimari potranno ottenere la restituzione dell'immobile oggetto di una donazione lesiva della loro quota di legittima. Non solo: ai sensi dell'art. 563 c.c., i legittimari possono avanzare le loro pretese nei confronti del terzo acquirente del bene di provenienza donativa.

In tale contesto, *Donazione Facile*, copre i rischi derivanti dall'acquisto e/o dal finanziamento di beni immobili donati. Dietro il versamento di un premio *una tantum*, la polizza garantisce:

- il terzo acquirente contro il rischio inerente

- all'obbligo di restituzione dell'immobile;
- l'istituto di credito finanziatore contro il rischio di cancellazione dell'ipoteca su questo eventualmente iscritta: si ricorda infatti che, a seguito dell'azione di riduzione, l'immobile viene restituito ai legittimari libero da ogni peso o ipoteca.

In particolare, Stewart Title si impegna, già al primo grado di giudizio, ad indennizzare direttamente il legittimario versando l'equivalente in denaro previsto dall'art. 563, 3° comma c.c. L'indennizzo è infatti diretto ad impedire la restituzione dell'immobile privo dell'eventuale ipoteca concessa al creditore ipotecario.

Inoltre, la polizza *Donazione Facile* non può essere annullata in caso di aggravamento del rischio dovuto al mutamento delle circostanze, come nel caso di nascita di un altro figlio del donante. Si prevede infine un ruolo attivo del notaio di fiducia del contraente prima dell'emissione della polizza, permettendo di fotografare il rischio e rendere più solida la copertura assicurativa.

Grazie a tale copertura assicurativa, la donazione può diventare dunque uno strumento estremamente utile nella pianificazione patrimoniale.

Stewart Title Limited, compagnia assicurativa con elevato *rating* specializzata nella copertura di rischi propri del mercato immobiliare, è presente in Italia con una *branch* costituita nel 2015.

Donazione Facile
stewart title[®]
www.donazionefacile.it

L'editoria in crisi fa affondare PEARSON

di laura morelli

M

eno iscritti nelle università, meno lettori, meno libri venduti. Questi trend che da tempo

caratterizzano le nostre società sono un problema sociale e culturale, ma anche di business. Lo sa bene Pearson, fra le più grandi case editrici al mondo specializzata in educazione. Meno di due settimane fa, la società fondata nel 1844 è crollata alla Borsa di Londra, arrivando a perdere quasi il 30% del proprio valore (2 miliardi di sterline).

La fuga è stata provocata dal taglio delle stime sugli obiettivi di profitto, che ha causato anche una riduzione del dividendo, dopo che le vendite di edizioni scolastiche negli Stati Uniti sono calate del 30% nel quarto trimestre 2016, e dall'annunciata cessione della sua quota,



pari al 47%, nella casa editrice Penguin Random House.

Il business di Pearson, che per il 45% dipende dalla vendita di libri di testo cartacei e digitali, ha risentito fortemente sia del calo delle iscrizioni nelle università (oltre 812 mila studenti in meno dal 2010 al 2014) sia dell'ascesa di servizi di affitto dei libri di testo. Mercato in cui, giusto per fare un esempio, è entrato nel 2011 anche Amazon.

A livello generale, è l'industria editoriale stessa che è da tempo in sofferenza. Rispetto al 2015, le principali case editrici statunitensi hanno tutte registrato un rosso nelle vendite complessive: Penguin Random House del 10,7%, Hachette del 6,6%, HarperCollins del 2,5% e infine Simon & Schuster del 3,5%. Anche in Italia, il fatturato complessivo delle grandi case editrici è diminuito dell'1,5%, così come è sceso il numero di libri venduti (-3,9%). Stando all'Associazione italiana editori, infatti, nel nostro Paese il numero di libri acquistati dal 3 gennaio al 5 novembre 2016 è calato del 3,2% rispetto al 2015. 📖

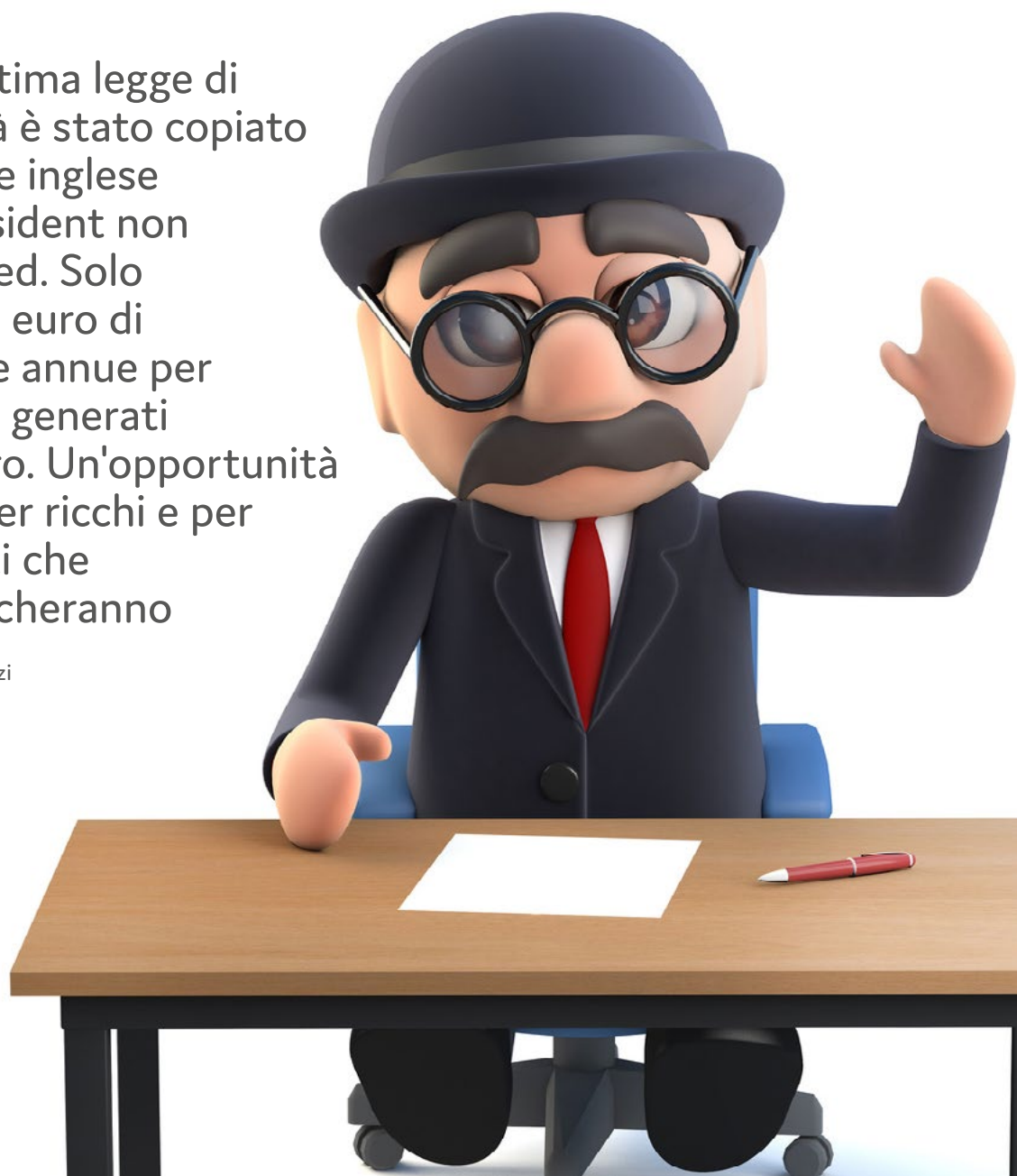
FOLLOW THE MONEY



VENGHINO paperoni VENGHINO

Con l'ultima legge di stabilità è stato copiato il regime inglese per i resident non domiciled. Solo 100mila euro di imposte annue per i redditi generati all'estero. Un'opportunità per super ricchi e per fiscalisti che li affiancheranno

di gloria lattanzi



Come attrarre persone facoltose nel Bel Paese? Promozione del turismo? Gastronomia raffinata? Niente di tutto ciò. Il governo italiano ha guardato Oltremania e ha copiato uno strumento messo a punto nel Regno Unito. Con la legge di Stabilità per il 2017 ha introdotto un'imposta sostitutiva e fissa di 100mila euro sui redditi esteri per attirare persone fisiche dotate di ingenti patrimoni e

disposte a trasferire la loro residenza in Italia.

«L'obiettivo della misura sui "res non-dom" è di attrarre investimenti e consumi in Italia. Con questa novità legislativa si andrà a intercettare una ricchezza che altrimenti non sarebbe mai arrivata - spiega l'avvocato **Antonio Tomassini**, partner del dipartimento tax di Dla Piper - e gli effetti potranno essere solo positivi dal momento che si genereranno entrate (pochi contribuenti italiani pagano 100mila euro di imposte), investimenti e consumi senza che lo Stato sopporti alcun costo».

Ma come funziona questo nuovo strumento fiscale? «L'imposta sostitutiva si applica ai redditi generati da queste persone all'estero, mentre per i redditi prodotti in Italia vige il sistema di tassazione normale. L'obiettivo è di mettere in moto un circolo virtuoso economico, derogando al regime di tassazione su base mondiale secondo cui si devono pagare le imposte sui redditi che si producono in tutto il mondo», afferma l'avvocato **Stefano Loconte**, partner di Loconte & Partners.



Antonio Tomassini



Stefano Loconte

La legge prevede che per i redditi prodotti in Italia si applichi la classica tassazione Irpef (progressiva per scaglioni); mentre per quelli generati all'estero, il contribuente è soggetto a imposta sostitutiva annuale di 100mila euro. Questo regime fiscale può essere esteso anche ai familiari, con importo ridotto di 25mila euro per ciascuno di essi. Il presupposto è che queste persone fisiche non abbiano risieduto fiscalmente in Italia in almeno nove degli ultimi dieci periodi

d'imposta (a prescindere dalla cittadinanza).

Altra peculiarità del nuovo regime è legata all'imposta di successione: essa verrà infatti richiesta soltanto sui beni (mobili e immobili) che si trovano in Italia al momento della scomparsa del soggetto.

L'ESEMPIO INGLESE

Secondo l'avvocata **Giulia Cipollini**, partner a capo del dipartimento tax di Withers, «questa misura è una grande opportunità. Anche la tempistica con cui è stata adottata la riforma è interessante, dal momento che in Inghilterra questo regime verrà reso più stringente a partire dall'aprile 2017, quindi molti di questi profili potrebbero focalizzarsi sull'Italia».



Giulia Cipollini

I FINALISTI

Tax *2017*
 Awards

by legalcommunity  *.it*

20 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Nel Regno Unito la norma sui “res non-dom” è stata un successo. «Una ricerca del 2012-2013 condotta dall'Hmrc (l'autorità inglese in materia di tasse, pagamenti e dogane) e dallo studio Pinsent Masons, pubblicata dal *Telegraph*, ha evidenziato come i 113 mila res non-dom arrivati oltre manica, abbiano prodotto un gettito fiscale pari a quello di 10 milioni di inglesi», sottolinea Loconte.

Ma quali sono le caratteristiche della misura? «Tra le principali c'è il cosiddetto cherry picking, che consente di scegliere quali tra i redditi prodotti in Paesi esteri sottoporre a imposta sostitutiva. È una scelta molto importante essendoci dei Paesi in cui potrebbe convenire di più mantenere la tassazione ordinaria per fruire di crediti di imposta esteri. In ogni caso rimangono in vigore le convenzioni contro le doppie imposizioni, quindi chi sceglie di trasferire la residenza deve farlo dopo un'accurata valutazione», spiega Tomassini.



UN'OPPORTUNITÀ PER I FISCALISTI

Il decreto fiscale non rappresenta un'opportunità solo per i super ricchi. Ovviamente si tratta di una palla da cogliere al balzo anche per i fiscalisti. «Al cliente», dice Cipollini, «serve l'assistenza di un professionista per la redazione di un *immigration plan*, con la mappatura degli asset e nel dialogo con l'Agenzia delle entrate. Bisogna fare anche una valutazione sull'impatto successorio, che nel nostro Paese è impostato sulla legittima, e farlo conoscere al cliente affinché possa scegliere con consapevolezza anche in ambito testamentario».

La consulenza del professionista è quindi a tutto tondo (non solo fiscale) poiché non può prescindere da una due diligence sul patrimonio della persona per individuare dove sono collocati gli asset e la natura dei redditi generati.

La misura per i res non-dom punta a far crescere il gettito fiscale. Ma per incrementarlo non si poteva guardare alle imprese e ridurre la tassazione a loro carico per favorire investimenti e assunzioni? «È chiaro che in Italia occorrerebbe una riforma fiscale sistemica che dovrebbe ruotare intorno alla tassazione delle aziende, dal momento che attualmente secondo la Banca mondiale il tax rate effettivo italiano supera il 60%, sostiene Tomassini. Ovviamente un intervento serio sulla tassazione delle aziende (al momento ci sono stati interventi solo settoriali come quelli sul patent box, l'ace o i super ammortamenti) non è alternativo o in contrasto con queste misure sulle persone fisiche».

Il legislatore per ora ha deciso di puntare su chi ha ingenti patrimoni, senza distinzioni tra italiani residenti all'estero e stranieri. Dalle richieste di informazioni ricevute, Cipollini precisa che «per il momento si tratta per lo più di stranieri, che hanno già individuato l'Italia come luogo per il *retirement*. In percentuale minore ci sono anche gli italiani da lungo tempo residenti all'estero». 🌐

financecommunity
Awards



16 NOVEMBRE 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Main Partner

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Sponsor

Accuracy

BANCHE POPOLARI, questa riforma non s'ha da fare

Molte sono le incognite che pesano sulla legge messa a punto nel 2015. Pioggia di ricorsi di soci, azionisti e associazioni di consumatori e lo spettro dell'incostituzionalità



La riforma delle banche popolari appare sempre più in bilico. Infatti il provvedimento varato dall'ormai ex governo Renzi è approdato sul tavolo della Corte Costituzionale, a cui adesso spetta l'ultima parola. A trascinare la riforma davanti ai giudici ci hanno pensato alcuni soci, le associazioni di azionisti di banche popolari, fra le quali Banca Popolare di Milano, Ubi Banca, Veneto Banca, Banco Popolare, Banca Popolare di Sondrio, e anche quelle dei consumatori, impugnando davanti al Tar del Lazio le disposizioni regolamentari adottate dalla Banca d'Italia alla stregua del decreto legge 3/2015.

«Il ricorso al Tar contro la circolare è stato presentato da alcuni soci delle banche, dalle associazioni di consumatori, da piccoli azionisti - spiega **Sergio Di Nola**, socio fondatore dello studio Cdra - ma in primo grado il Tar ha ritenuto che non ci fossero illegittimità nella circolare e per questo abbiamo presentato appello al Consiglio di Stato».

Lo studio Cdra ha agito per far dichiarare l'illegittimità della circolare della Banca d'Italia, nella parte in cui negava ai soci il diritto di rimborso e nella parte in cui vietava a questi



Sergio Di Nola

la possibilità di organizzarsi in holding, per controllare le banche post trasformazione. «Questo era un punto non previsto dalla riforma», precisa Di Nola.

Tra gli avvocati che hanno impugnato la circolare prima davanti al Tar e poi dinanzi al Consiglio di Stato, ci sono anche quelli dello studio Marini, **Ulisse Corea**, **Fausto Capelli** e **Francesco Saverio Marini**.

«Noi ci siamo anche spesi affinché venisse sollevata la questione di legittimità costituzionale del decreto legge n. 3 del 2015, nella parte in cui impone (al di sopra della soglia di 8 miliardi di euro di attivo) la trasformazione della banca popolare in società per azioni e quella in cui prevede la limitazione del diritto al rimborso del valore della partecipazione al socio che voglia recedere», afferma Corea.

«L'obbligatoria trasformazione in Spa (rispetto alla quale la banca ha le uniche alternative della riduzione dell'attivo entro il limite massimo di 8 mld o della liquidazione) comporta un vero e proprio illegittimo esproprio ai danni dei soci delle banche popolari, in tal modo privati di tutti i diritti e poteri connessi al modello popolare-cooperativo», prosegue l'avvocato. Le norme impugnate, secondo il pool di avvocati dello studio Marini, sono quindi incostituzionali per la mancanza dei presupposti di straordinaria necessità e urgenza richiesti dall'articolo 77 della Costituzione per l'emanazione di un decreto legge, e per violazione del principio di gerarchia delle fonti. Inoltre, deve considerarsi anche un terzo profilo: il decreto conferiva una delega alla Banca d'Italia ma non il potere di derogare al codice civile.



Ulisse Corea

LA SOSPENSIONE DELLA CIRCOLARE E L'ORDINANZA INVIATA ALLA CORTE COSTITUZIONALE

Il Consiglio di Stato, con un'ordinanza di dicembre, ha ritenuto fondate le motivazioni sull'illegittimità della circolare e ne ha sospeso, in via cautelare, l'efficacia.

Resta sospesa così la misura che prevede l'esclusione del diritto al rimborso in caso di recesso. «È chiaro che con una tale previsione le scelte dei soci non sono libere», afferma Corea.

Ma il Consiglio di Stato ha fatto anche di più. Ha inviato un'ordinanza alla Corte Costituzionale sollevando tutti i vari profili di presunta contrarietà dell'intera riforma rispetto ai principi costituzionali, dichiarando che l'obbligo di trasformazione insieme al divieto del rimborso per i soci recedenti costituisce un "esproprio senza indennizzo" che viola gli articoli 41 e 42 della Costituzione e l'articolo 1, protocollo 1 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo. La riforma è così bloccata fino alla pronuncia della Corte Costituzionale. Anche se, per lo meno per un profilo, sarà difficile che si arrivi a una pronuncia di incostituzionalità della riforma. Spiega infatti Corea che la Consulta si è pronunciata in merito



al decreto legge sulle popolari in una sentenza emessa a fine dicembre, all'esito del procedimento instaurato dalla Regione Lombardia, diverso rispetto a quelli promossi dagli azionisti e dai soci.

Il ricorso della regione è stato respinto e tra le altre cose, il giudice delle leggi ha sancito che per la riforma sulle popolari, varata tramite un decreto legge, sussistevano i requisiti di necessità e urgenza che l'articolo 77 della Costituzione richiede per l'adozione di un provvedimento del genere. E tale urgenza deve rintracciarsi nella necessità di adeguare il sistema creditizio italiano a quello europeo.

Perciò «sarà difficile, per lo meno su questo punto, che la Corte Costituzionale possa smentire se stessa e ribaltare l'orientamento seguito», pensa Corea.

SOSPENSIONE DEL TERMINE PER LA TRASFORMAZIONE

Ma il Consiglio di Stato non ha

sospeso soltanto l'efficacia di alcune previsioni della circolare della Banca d'Italia. A dicembre infatti, in via cautelare, il Consiglio di Stato ha sospeso il termine (27 dicembre 2016) per la trasformazione in Spa per quelle banche che ancora non lo avessero fatto e il 12 gennaio ha confermato la decisione, posticipando la trasformazione all'esito della decisione della Corte Costituzionale.

Si dovrà quindi attendere ancora per conoscere la sorte della Banca Popolare di Sondrio e della Banca Popolare di Bari.

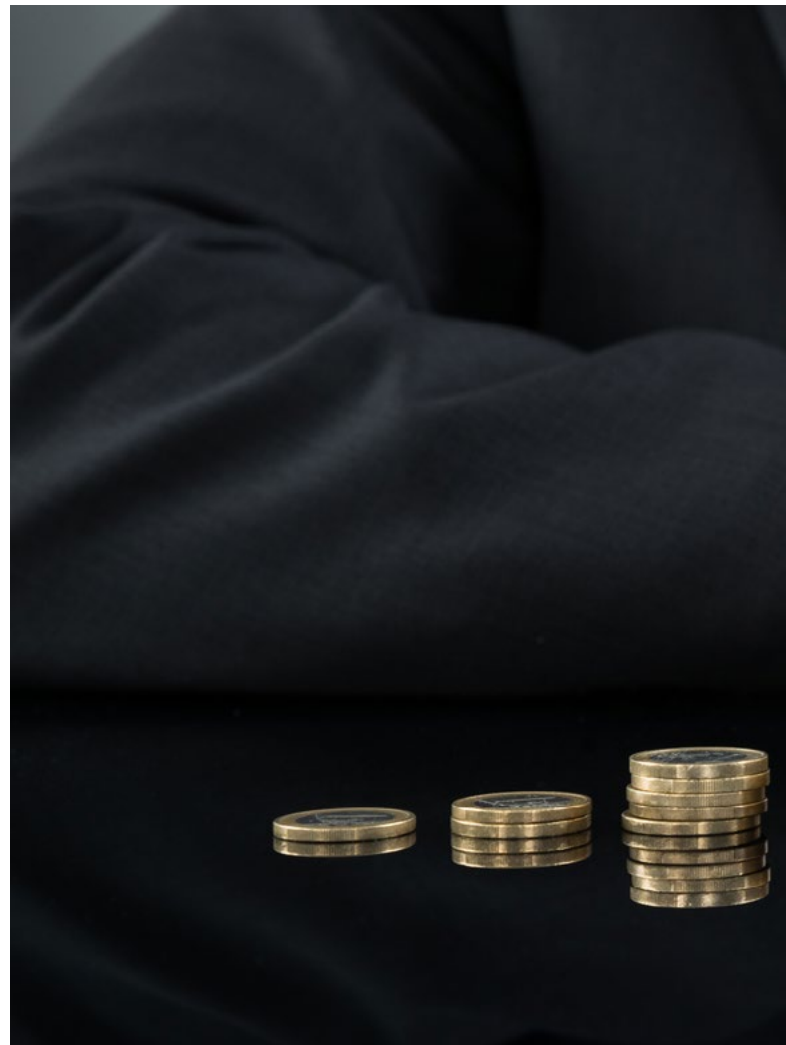
E per le altre banche popolari già oggetto di trasformazione in Spa? Per Corea non ci saranno cambiamenti, anche se «in ogni caso si potrà chiedere una tutela patrimoniale in sede giudiziaria. Ciò che è stato tolto deve essere restituito. Anche per le trasformazioni già fatte, i voti dei soci non sono stati liberi perciò anche qui ci potrà essere un diritto al rimborso. A seguito di quest'ultima ordinanza, abbiamo già ricevuto mandato dai soci per agire in giudizio», conclude Corea.

(g.l.) 

BANCHE DEPOSITARIE, un business per pochi

Il mercato vale oltre 300 miliardi di euro. A lavorarci una decina scarsa di operatori alle prese con l'evoluzione dei tempi. Una funzione stabilita per legge, ma non chiamatela commodity

I loro business è potenzialmente uno dei più redditizi di tutto il sistema finanziario. Il bacino dal quale possono attingere le banche depositarie, quegli istituti che hanno il compito, per legge, di custodire gli strumenti finanziari e le disponibilità liquide dei fondi di investimento, è infatti molto grande. Solo per fare un esempio, i 1.003 fondi analizzati dall'Ufficio Studi di Mediobanca contavano alla fine del 2015 un patrimonio aggregato pari a 292 miliardi di euro, dei quali 184 miliardi relativi a fondi comuni aperti. Benché così potenzialmente vasto, il business di questo tipo di banche in Italia è in mano a una manciata di operatori. Le ragioni di questa cerchia ristretta sono ben precise e vanno dalla necessità di una dimensione notevole alla capacità di sostenere



grandi investimenti e di rimanere al passo con i tempi. Non solo per evitare di sembrare una commodity ma anche per fronteggiare le sfide dell'evoluzione del mercato, come la maggiore regolamentazione o la tecnologia.

DIECI OPERATORI

A fronte delle centinaia di fondi presenti nel nostro Paese, gli istituti abilitati a custodirne il patrimonio e

a monitorarne le attività sono una decina, prevalentemente stranieri. Fra i più grandi, in termini di struttura, c'è State Street Bank, guidata in Italia dal country head **Riccardo Lamanna** e attiva dal 2010 dopo l'acquisizione delle attività di security services di Intesa Sanpaolo. Il gruppo, con oltre 500 professionisti nel nostro Paese, in Europa conta 1.900 miliardi di euro di attività in custodia e di gestione e 257 miliardi di attività gestite. Altrettanto grande è poi Société





Riccardo Lamanna

«Quello delle banche depositarie è un business a servizio dell'attività di investimento, che va dalla realizzazione dei prodotti alla distribuzione e alla custodia non facciamo credito e non lavoriamo direttamente con la clientela retail»

Générale Securities Services (SGSS). Sotto la guida dell'amministratore delegato **Frédéric Barroyer** il gruppo, 550 dipendenti in Italia tra gli uffici di Milano e di Torino, gestisce masse per oltre 62 miliardi come banca depositaria dei fondi italiani e 800 miliardi come banca custode. A seguire ci sono poi Bnp Paribas Security Services, guidata da **Alessandro Gioffreda** con **Stefano Catanzaro** direttore generale, e Rbc Investor & treasury service, divisione di Royal Bank of Canada che nel 2009 aveva rilevato l'attività da Ubi Banca e oggi è guidata dal managing director **Andrea Cecchini**.

Fra gli italiani, il più rilevante è l'Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane, sotto la gestione dell'ad **Paolo Bertoluzzo**, attivo dal 1998 come banca depositaria e negli anni aggregatore delle attività analoghe delle popolari. Oggi la banca conta 45 miliardi di titoli di terzi stando al bilancio 2015. Stando ai rumors di mercato Icbpi avrebbe però messo in vendita le attività di banca depositaria, così come dovrebbe fare anche Banco Popolare, ormai fusa in Banco Bpm, l'altra italiana competitiva nel business con 16 miliardi di patrimonio in custodia dei soli fondi aperti, stando ai dati *Morningstar* del 2015.

Presenti, ma in misura ridotta, anche Banca Popolare di Sondrio, Banca



finance community *it*

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





Frédéric Barroyer

Popolare dell'Emilia Romagna e Banca Carige mentre l'ultima arrivata, tre anni fa, è Caceis, gruppo Credit Agricole.

La banca, guidata in Italia da **Giorgio Solcia**, conta oggi una cinquantina di dipendenti e masse in gestione per 9 miliardi di euro, di cui 4 miliardi con la clientela istituzionale, e funge anche da Soggetto incaricato dei Pagamenti (Sip) per oltre 10 Sicav.

PROCESSO DI CONSOLIDAMENTO

«Quello delle banche depositarie è un business a servizio dell'attività di investimento, che va dalla realizzazione dei prodotti alla distribuzione e alla custodia degli

«Il nostro è un lavoro molto importante per il sistema finanziario, anche per gli investitori retail»

strumenti finanziari- spiega **Riccardo Lamanna** – State Street è focalizzata sugli investment services a favore della clientela istituzionale secondo politiche conservative di utilizzo». La funzione di banca depositaria «è stabilita per legge a garanzia dell'investitore e la scelta della banca è responsabilità del gestore». In pratica «ci occupiamo di amministrazione dei patrimoni, della custodia e dell'amministrazione degli strumenti finanziari e svolgiamo attività di supporto alla sottoscrizione e rimborso delle quote sia di fondi italiani che esteri. Più nello specifico, l'attività di banca depositaria consiste anche nella verifica della regolarità e legittimità dell'attività di investimento realizzata dagli asset manager, ad esempio controllando la correttezza



Giorgio Solcia

«Nel nostro business contano le persone, implementare la capacità commerciale e offrire un'attenzione e una disponibilità quotidiane verso il cliente è fondamentale. Di fatto, il nostro è un business di reputazione»

del calcolo del Net Asset Value (Nav) e dei limiti previsti per legge e regolamento. Il nostro è dunque un ruolo "pseudo-fiduciario"».

Questo mercato, racconta, «si è evoluto in Italia a partire dal 1990, con la crescita dei fondi. Il business si è consolidato negli ultimi 10 anni e l'attività di banca depositaria si è evoluta nel tempo diventando sempre più specifica, anche dietro la spinta regolamentare nella definizione di standard di servizio più elevati. Il ruolo di banca depositaria, che agli inizi era genericamente svolto dalla banca che distribuiva i prodotti di gestione e che possedeva anche la Sgr, è passato invece a soggetti specializzati e focalizzati su questo tipo di attività anche per via degli investimenti richiesti per adeguarsi alle nuove esigenze». Molte banche italiane, come Intesa Sanpaolo, Ubi e Unicredit, hanno ceduto l'attività di banca depositaria avviando la nascita di un mercato che oggi è in mano a un numero più limitato di operatori, prevalentemente nord americani e francesi.

MASSA E TECNOLOGIA

Oltre al conflitto di interessi e alla regolamentazione, a spingere verso un consolidamento del comparto è stata anche la natura stessa dell'attività delle banche depositarie.

«Il nostro è un lavoro molto importante per il sistema finanziario,

anche per gli investitori retail», sottolinea Barroyer di Société Générale Securities Services, ma è un business per pochi: «Il mestiere in sé è remunerativo, non assorbe capitale eccessivo a bilancio. È un'attività di servizi e porta ad avere molta liquidità, tuttavia è un business di taglia: per essere competitivi occorre essere grandi».

La dimensione delle masse amministrare è importante non solo per una questione di economie di scala, aggiunge Lamanna, «ma anche per avere la possibilità di investire in tecnologia e innovazione, per mantenere il proprio posizionamento rispetto ai competitor e per fronteggiare l'ascesa delle nuove tecnologie potenzialmente dirompenti rispetto al nostro business, come ad esempio il blockchain».

In questo senso, State Street ha iniziato un processo in innovazione tecnologica da cui si stimano risparmi netti annuali ante imposte di 550 milioni di dollari in 5 anni.

In SocGen, aggiunge Barroyer, «per aiutare i clienti, in particolare fondi pensione e casse previdenziali, in termini di analisi del portafogli offriamo il "NOVE" (New Operational Valuating E-desk), un servizio che mira a soddisfare le esigenze operative in termini di monitoraggio delle attività, di valutazione e di rendicontazione in tempi rapidi».

NON CHIAMATELE COMMODITY

Servizi come questo, osserva l'ad, «sono fondamentali per differenziarsi sul mercato». Per molti operatori infatti, aggiunge Solcia, «il servizio può essere percepito come una commodity, ma spazi per crescerci sono, la chiave è diversificarsi e dare servizi di valore aggiunto, ad esempio prezzi in linea col mercato, e offrire attività al di fuori dell'attività di semplice banca depositaria, ad esempio di bridge financing nel private equity o di Sip».

Oltre alla capacità tecnologica, «nel nostro business contano le persone, implementare la capacità commerciale e offrire un'attenzione e una disponibilità quotidiane verso il cliente è fondamentale. Di fatto, il nostro è un business di reputazione», evidenzia Solcia.

Per Lamanna, essere globali è uno dei modi per evitare la commoditizzazione: «Si fa questo business anche facendo leva sulle altre attività della banca, in modo da creare il maggior numero possibile di sinergie nelle attività interne». Essere internazionali, aggiunge Barroyer, «consente di condividere le best practices di tutti i paesi e di interloquire più facilmente con il regolatore».

Come sottolinea Solcia, «il nostro è un business che non contempla

player locali. È per questo che sono pochi i player italiani: da almeno 10 anni hanno venduto le attività senza investire».

PENSARE COME UNA FINTECH

Diversificarsi e investire è importante anche per fronteggiare la maggiore competitività del comparto e le sfide del futuro.

«Il mercato - spiega Solcia - negli ultimi anni è diventato sempre più competitivo. Innanzitutto a livello di margini di interesse, che fino a poco fa erano una quota importante dei

ricavi di una banca depositaria, oltre alle commissioni. Oggi la liquidità offre un rendimento negativo -0,40% per cui quella che prima era un'area di ricavi importante ora è in perdita provocando un abbassamento dei margini finali».

In secondo luogo i clienti sul mercato sono sempre di meno, le Sgr tendono a consolidarsi e ad avere esigenze sempre più complesse ma ne diminuisce il numero «ciò comporta una maggiore competizione tra le banche depositarie, che spesso si gioca sul piano dei prezzi, e non solo in Italia».

La pressione sui margini è per Barroyer

▶▶▶



Barberino's: solo relax, nessuna distrazione...



Milano - C.so Magenta, 10
Milano - Via Cerva, 11



Tutti i giorni 10,00 - 20,00
(+39) 02 83 43 94 47

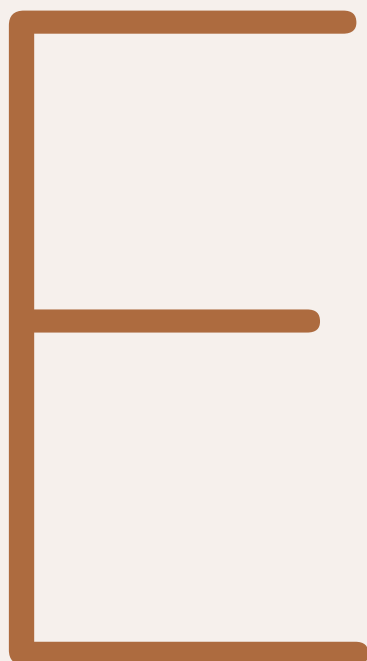
www.barberinosworld.com



© Oleg Dudko

Finanza sostenibile: la scommessa di Agrifood One

Partnership tra Garnell e Slow Food: nasce il fondo di private equity che investe con un approccio innovativo nelle imprese agroalimentari. La soglia minima di raccolta è di 40 milioni



siste una finanza più umana? Un capitale più paziente che rispetti i tempi dell'agricoltura? La risposta stanno provando a darla i promotori di Agrifood One, il nuovo fondo di investimento destinato a promuovere e valorizzare l'economia reale, l'innovazione e la sostenibilità nel settore agroalimentare italiano.

Il progetto è frutto della partnership strategica tra Garnell – gruppo milanese attivo nella finanza d'impresa e nella consulenza a grandi investitori – e Slow Food, l'associazione senza scopo di lucro fondata da **Carlo**

AGRIFOOD ONE: CRITERI DI INVESTIMENTO

- 1** Società attive nella filiera agroalimentare e nell'indotto con fatturato compreso tra i 5 e i 150 milioni di euro*
- 2** Investimenti in maggioranze o minoranze qualificate
- 3** Uso limitato del debito finanziario - massimo 40% dell'investimento
- 4** Investimenti finalizzati essenzialmente allo sviluppo e all'innovazione dell'azienda - c.d. "expansion capital"
- 5** Possibili coinvestimenti con operatori industriali selezionati
- 6** Approccio industriale volto a sviluppare le potenzialità dell'investimento anche tramite l'utilizzo del nostro network

* AGRIFOOD1 potrà investire fino ad un massimo del 5% su imprese di minori dimensioni con alto potenziale di mercato.

Petrini.

La contaminazione tra questi due mondi fa sì che l'economia e il business vadano in parallelo all'ecologia e la sostenibilità, considerando oltre ai tradizionali indicatori di performance (rischio e rendimento) anche i benefici non monetari e il fattore "buon governo" delle imprese. Garnell, che ha recentemente ottenuto dalla Banca d'Italia il via libera a operare come

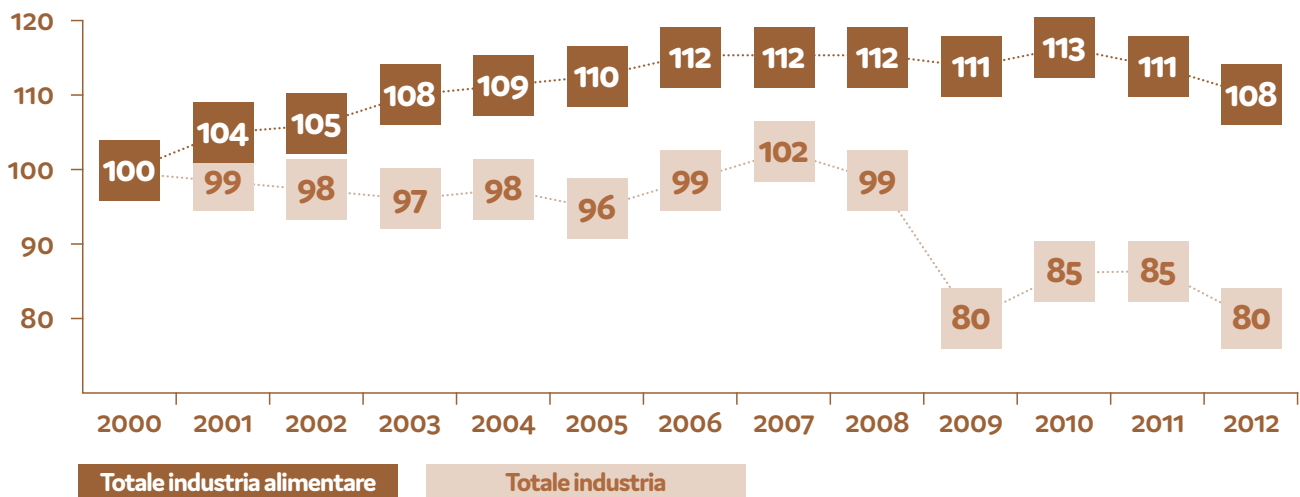
Società di gestione del risparmio (Sgr), con Agrifood One si candida a diventare leader tra i fondi di private equity focalizzandosi sulle opportunità presenti nella filiera agroalimentare. Slow Food Italia interagirà strategicamente attraverso il suo multidisciplinare apporto culturale, con una specifica consulenza nel verificare la sostenibilità economica, sociale e ambientale dei progetti d'investimento. L'obiettivo comune è quello di promuovere una concezione dell'impresa

che tenga al centro l'uomo: il profitto dell'azienda deve integrare il bene della sua comunità di stakeholder – azionisti, lavoratori, clienti, fornitori – e i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale, garantendo il successo nel medio-lungo periodo. Agrifood One punta quindi a indirizzare risorse economiche nelle piccole e medie imprese italiane attive nel settore agroalimentare, per sostenere processi virtuosi di crescita e per potenziare il Made in Italy sui mercati esteri. MAG ha incontrato l'amministratore delegato di Garnell **Filippo La Scala** (fratello dell'avvocato **Giuseppe La Scala**) che ha spiegato le caratteristiche di Agrifood One.

Dottor La Scala, a chi è rivolto il fondo?

Il fondo è rivolto a investitori professionali

INDICE DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE





Filippo La Scala, amministratore delegato di Garnell e Roberto Burdese, presidente onorario di Slow Food Italia

come i grandi fondi pensione, le fondazioni bancarie, fondi di fondi, le corporation, investitori privati e alcuni enti statali. Inoltre sono stati introdotti recentemente i cosiddetti piani individuali di risparmio, una sorta di mix tra fondi pensione e fondi di investimento, che investono in economia reale e rientrano tra i potenziali investitori.

Riguardo alle tempistiche, è già partito il lavoro di Agrifood One?

Le tempistiche sono dettate dalle autorizzazioni. Una volta ottenute quelle della Banca d'Italia e della Consob, abbiamo costituito il fondo e trasmesso la documentazione alle autorità di vigilanza. Attendiamo l'autorizzazione finale per inizio febbraio, così da poter cominciare a sollecitare

gli investitori a cui è riservato il fondo.

Qual è la soglia minima di raccolta del fondo?

È pari a 40 milioni di euro.

E l'investimento minimo richiesto agli investitori?

Un milione di euro.

Quale fatturato devono avere le aziende in cui investire?

Il target è in una forchetta tra i 5 e i 150 milioni di euro. Secondo le nostre analisi sul mercato dell'agroalimentare

italiano, però, solo un numero limitato di aziende supera i 50-70 milioni. Una caratteristica delle aziende food del nostro Paese è infatti quella di essere relativamente piccole, ma di eccellenza. Proprio per questo noi investiamo nelle imprese del settore con l'obiettivo di farle crescere anche all'estero.

Quante aziende prevedete di coinvolgere?

Pensiamo che un range ragionevole sia tra le cinque e le otto imprese in cui investire.

Quali sono i tempi dell'investimento?

I nostri processi di investimento durano circa cinque-sei anni, così come quelli di disinvestimento e valorizzazione, per un totale di circa 10 anni. Il settore

I NUMERI DELL'AGROALIMENTARE

VALORE DI AFFARI

274
mld di €

CONTRIBUTO ALL'ECONOMIA ITALIANA

13,5%
degli occupati

130
mld di €

3,3
mln di lavoratori

IN TERMINI DI VALORE AGGIUNTO

14%
del Pil

AGRICOLTURA, TRASFORMAZIONE ALIMENTARE E DISTRIBUZIONE
(inclusa la ristorazione)

dell'agroalimentare è meno dinamico, più stabile, ma anche meno rischioso... e ha bisogno del suo tempo.

È anche un settore che permette un ritorno più sicuro per gli investitori?

Assolutamente sì, il settore food è più resiliente e anticiclico rispetto alla crisi generale, anche per quanto riguarda l'occupazione. Si tratta



inhouse community 



«
 Una
 caratteristica
 delle aziende
 food del nostro
 Paese è infatti
 quella di essere
 relativamente
 piccole, ma di
 eccellenza
 »

di un mercato che ha delle potenzialità straordinarie, legate anche ai numeri del turismo e della ristorazione di qualità.



Filippo La Scala

A che portafoglio di investimenti possono accedere gli investitori?

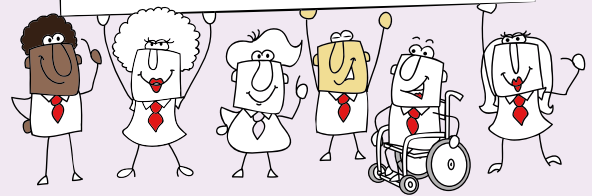
Sono investimenti ad ampio spettro, che vanno dalla produzione agricola alla trasformazione alimentare, dalle nuove tecnologie alla distribuzione.

Una volta valorizzata un'impresa, come funziona l'uscita del fondo?

Quando si investe in un'azienda bisogna pensare già a quali saranno le modalità e i tempi dell'uscita. Tra le modalità più probabili ci sono quelle in cui l'imprenditore che andiamo ad affiancare sarà in grado di comprare le quote oppure subentra al nostro posto un altro investitore.

È possibile anche la quotazione in Borsa?

Non posso escluderlo, anche se le dimensioni delle aziende in cui vogliamo investire rende questa strada meno probabile. (g.p.)



Parlare di DIVERSITY AGLI UOMINI

Chi si oppone alla parità di genere o alla diversità sul luogo di lavoro lo fa perché gli mancano alcune informazioni fondamentali. Ne è convinta **Julie McKay**, ex direttrice esecutiva di UN Women Australia e futura (assumerà l'incarico non appena finirà il suo congedo di maternità) partner

per la diversità e l'inclusione in PwC.

McKay, in un articolo uscito sul quotidiano inglese *The Guardian*, ha spiegato come bisognerebbe affrontare davvero il tema della diversity in azienda.

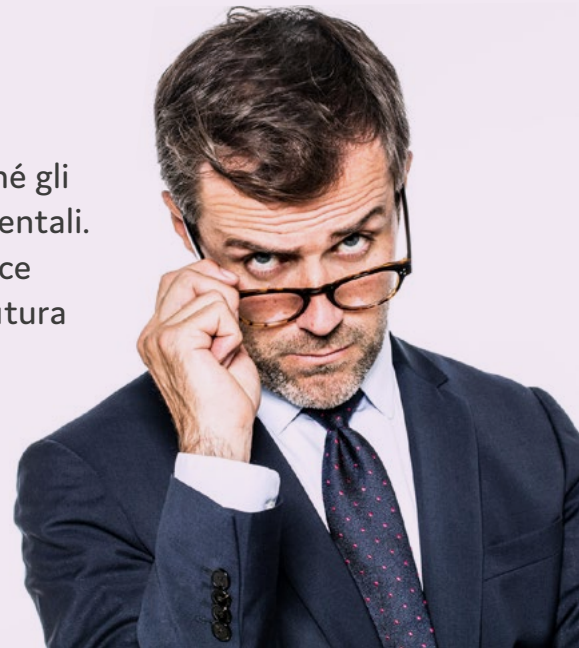
«Ho visto molti programmi di inclusione – anche molto ambiziosi – fallire miseramente perché le aziende non avevano investito abbastanza nel preparare il proprio personale ai cambiamenti che la valorizzazione della diversity avrebbe portato sul luogo di lavoro», rivela McKay.

Il vero passo falso che i dirigenti commettono nell'ambito dei programmi di questo tipo è, infatti, secondo l'esperta, quello di dedicare tutto il tempo e le energie alla fase dell'inclusione delle donne o delle minoranze, e tralasciare invece la formazione dei dipendenti di lungo corso.

McKay ha spiegato, ad esempio, che «in un ambiente di lavoro dominato dagli uomini, non ha senso insegnare alle donne la leadership se prima non si è fatta della formazione sul tema dell'inclusione a tutto il personale di sesso maschile».

Si tratta di una lezione che l'esperta ha imparato nel suo lavoro come consulente di genere per le forze armate svedesi. McKay ha infatti guidato un grande programma di cambiamento culturale rivolto agli uomini che ha portato la maggior parte di loro non solo a comprendere il valore della diversità ma anche a sostenerlo attivamente.

«Solo in questo modo – ha concluso l'esperta - si può vincere quella paura irrazionale che porta molte persone a credere che quando vinceranno le donne significa che gli uomini perderanno qualcosa». 🙋





Gabriella Porcelli

L'EVOLUZIONE IN AZIENDA È UNA SFIDA CULTURALE

Gabriella Porcelli, direttore legale di Philip Morris International, racconta a *MAG* il lavoro svolto dal team in house per lo sviluppo di prodotti a rischio ridotto. «Si tratta di guidare il cambiamento»

di silvia pasqualotto



la giurista d'impresa si è trovata a gestire, negli ultimi tre anni la scelta del management di sviluppare un business un po' diverso da quello tradizionale che, da più di dieci anni, consiste nel produrre e commercializzare sigarette e altri prodotti legati al tabacco.

«Philip Morris International – spiega Porcelli a *MAG* - sta investendo nello sviluppo e nella valutazione dei "Prodotti a rischio ridotto" (Reduced risk product, Rrp). Si tratta di alternative alle sigarette tradizionali che non prevedono processi di combustione e che quindi possono, potenzialmente, ridurre il rischio individuale e i danni alla popolazione rispetto al fumo delle tradizionali sigarette a combustione».

Una scelta che la società ha intrapreso «consapevole che le sigarette – continua Porcelli - rappresentino un pericolo e che il modo migliore per evitare i danni del fumo sia non iniziare o smettere di fumare. Tuttavia, sulla base delle previsioni dell'Organizzazione mondiale della sanità, vi saranno oltre un miliardo di fumatori a livello mondiale entro il 2025. Pertanto, i prodotti alternativi in grado di ridurre il rischio di malattia rispetto al fumo di sigaretta sono

Cosa succede al team legale quando una società cambia business? E come può un dipartimento in house accompagnare

il management in un'operazione così complessa? Se cercate un general counsel a cui rivolgere queste domande, la persona giusta è **Gabriella Porcelli**. Direttore legale di Philip Morris International dal 2009,

un complemento fondamentale nell'ambito degli sforzi delle autorità volti a ridurre il numero di fumatori».

Che riflessi ha avuto questa novità sul lavoro del dipartimento legale?

L'evoluzione e il cambiamento, in ogni azienda, sono sfide culturali, prima che professionali per i giuristi d'impresa. Anzitutto si tratta di accettare e guidare il cambiamento, passaggio che sembra ovvio e banale ma non lo è affatto.

Qual è il primo problema che avete incontrato?

Il primo problema che abbiamo dovuto affrontare mentre l'azienda si affacciava a un business così nuovo e diverso è stato il nostro atteggiamento verso l'assunzione di rischi da parte dell'impresa.

Che cosa intende?

In un mercato assolutamente nuovo, in cui la regolamentazione o non c'è o è in fase di formazione, non esistono paradigmi certi di valutazione delle attività di comunicazione ai consumatori. Siamo quindi stati costretti a pensare in modo diverso, prima ancora che a rendere diversa la nostra consulenza legale. Un esercizio complesso ma utilissimo.



L'EVOLUZIONE E IL CAMBIAMENTO, IN OGNI AZIENDA, SONO SFIDE CULTURALI, PRIMA CHE PROFESSIONALI PER I GIURISTI D'IMPRESA



Questo ha aumentato o diminuito il lavoro?

Il lavoro è molto aumentato e, come dipartimento, abbiamo dovuto investire molte risorse per la formazione su competenze "lateral".

Nello specifico su che fronti avete dovuto lavorare?

Siamo stati sommersi dal cambio di pelle del polo produttivo in Emilia, con la costruzione della nuova fabbrica e



vengono chieste, specialmente per misurare la potenziale esposizione a rischio finanziario o comunque a rischi economicamente misurabili.

C'è stato bisogno di aumentare il budget dell'ufficio legale?

Il budget è stato rispettato e questo a mio avviso è positivo, perché significa che siamo stati in grado di prevedere efficacemente le necessità di spesa.

In che modo?

Siamo stati capaci di rendere più efficienti i processi interni. Abbiamo cioè reso autonomi i clienti e le divisioni interne rispetto ad attività a basso valore aggiunto e ci siamo invece focalizzati su processi di maggiore complessità, ma con maggiore selezione delle committenze, delegando cioè approfondimenti molto specialistici o relativi ad aree dove ci sentiamo meno "forti".



**I PARTNER
ESTERNI SONO
ALLINEATI ALLE
NOSTRE SFIDE,
VENGONO TENUTI
REGOLARMENTE
INFORMATI...
E DUNQUE
FACILMENTE
IN GRADO DI
SUPPORTARCI**



Il edizione

inhousecommunity

Awards

Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM  LATHAM & WATKINS

Sponsor

 Accuracy  Laurence
Simons

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Il budget è stato quindi redistribuito...

Sono fiera di aggiungere che, dopo ardua negoziazione, parte dei risparmi di budget è stata devoluta ad attività di formazione e a un piano di "coaching" per l'intero team legale, finalizzato ad aumentare il potere di influenzare il business come squadra e non solo come singoli professionisti. E se ne vedono già concretamente i risultati.

Come sono cambiati i rapporti e i contatti tra dipartimento legale e business?

Nella nostra società siamo molto fortunati, perché la funzione legale è al centro di tutti i processi decisionali e offre il proprio contributo al business. Forse è migliorata la nostra

percezione, siamo più solution oriented e meno problem spotter... Senza tuttavia sottovalutare i rischi che inevitabilmente le attività di impresa implicano in ogni caso.

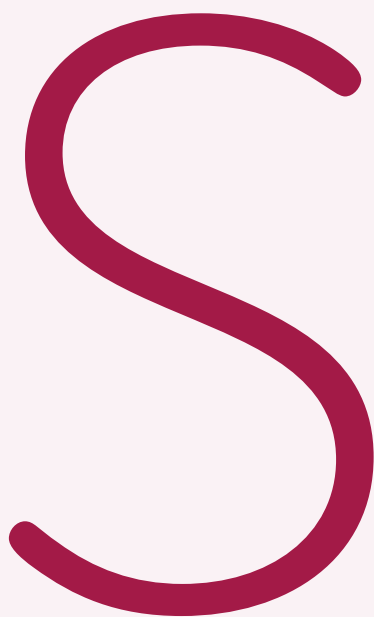
Questa trasformazione ha inciso anche sulle relazioni con i consulenti esterni?

I partner esterni sono allineati alle nostre sfide, vengono tenuti regolarmente informati (ad esempio con un Outside counsel day annuale che ha proprio questa finalità) e dunque facilmente in grado di supportarci. Il loro contributo è fondamentale sia nel merito sia nella flessibilità che dimostrano rispetto a tempi e a volte complessità delle richieste. 🧑‍🤝‍🧑

A tutto **PODCAST!**

di mario alberto catarozzo





Si parla sempre più spesso di video come futuro (e presente) strumento di comunicazione anche per gli studi legali. Clip video di eventi, di presentazione dello studio, di formazione. Lo strumento sicuramente in pole position per ciò che riguarda il futuro della comunicazione, anche degli studi professionali. I canali principali sono Youtube e Vimeo. Ma i video non sono l'unico strumento su cui puntare per fare content marketing. Per questa ragione parliamo di podcast.

Se vedere un video è sicuramente comodo per l'utente, anche ascoltare un file audio (mp3) può essere comodo e di più semplice utilizzo. Mentre un video richiede attenzione non solo uditiva, ma anche visiva, ascoltare l'audio impegna solo l'udito. Un podcast può essere fruito nelle più disparate situazioni: mentre si è in macchina imbottigliati nel traffico, al parco a fare footing, in bicicletta, a passeggio.

Il podcasting, quindi, può diventare uno strumento di marketing estremamente utile anche per gli studi professionali. Vediamo allora più da vicino come funziona e con quale strategia utilizzarlo.

COS'È E COME SI FA PODCASTING

Si tratta di registrazioni audio salvate in file mp3. Per registrare un file mp3 è sufficiente avere un registratore audio, oramai presente su ogni smartphone o tablet. Si può utilizzare una classica app di registrazione audio (molte sono già installate di default sugli smartphone) e utilizzare le cuffie in dotazione con lo smartphone già comprensive del microfono. Questo è il punto di partenza, per poter registrare audio di buona qualità.

Chi voglia registrare file audio di qualità maggiore può dotarsi di un microfono a condensatore, che permette di effettuare

registrazioni più professionali.

Una volta registrato il nostro file audio sarà necessario lavorarlo per tagliare le eventuali parti da rimuovere, per aggiungere una cover iniziale ed eventuali jingle. Per lavorare il file audio possiamo utilizzare app (per desktop e mobile) quali Audacity o Spreaker Studio.

Fatto il lavoro di sistemazione post produzione, ecco che il nostro file audio sarà pronto per essere pubblicato. Ma dove pubblicarlo? Ci sono diverse piattaforme dove aprire un proprio canale audio, esattamente come su Youtube e Vimeo possiamo aprire un nostro canale video. I due più conosciuti sono sicuramente iTunes e Spreaker.com. Gli utenti potranno così iscriversi al canale podcast

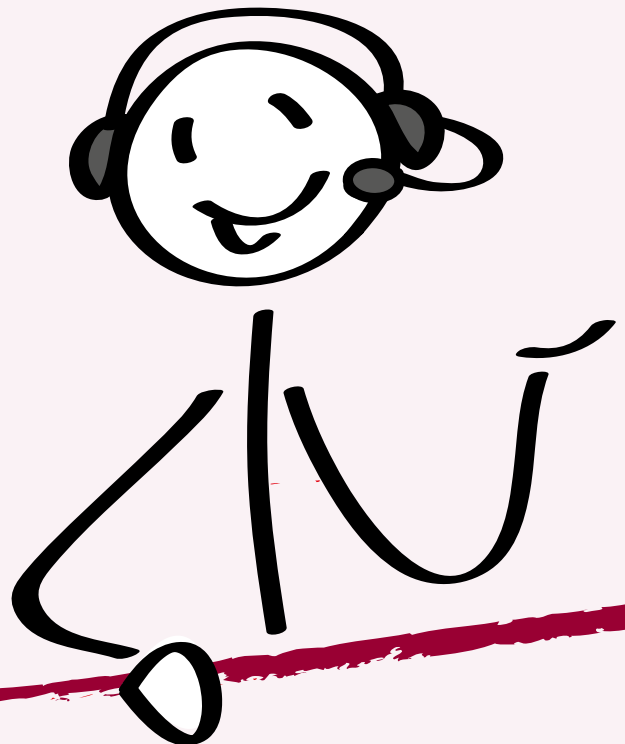
dello studio e rimanere aggiornati su tutti i nuovi file che inserirete sul canale, diventando vostri follower. Questo è lo scopo del content marketing: farsi conoscere e creare relazioni che poi diventeranno business.

Ovviamente lo studio professionale dovrà aprire una sezione sul proprio sito dedicato proprio al podcasting.

In questo modo gli

utenti potranno ascoltare

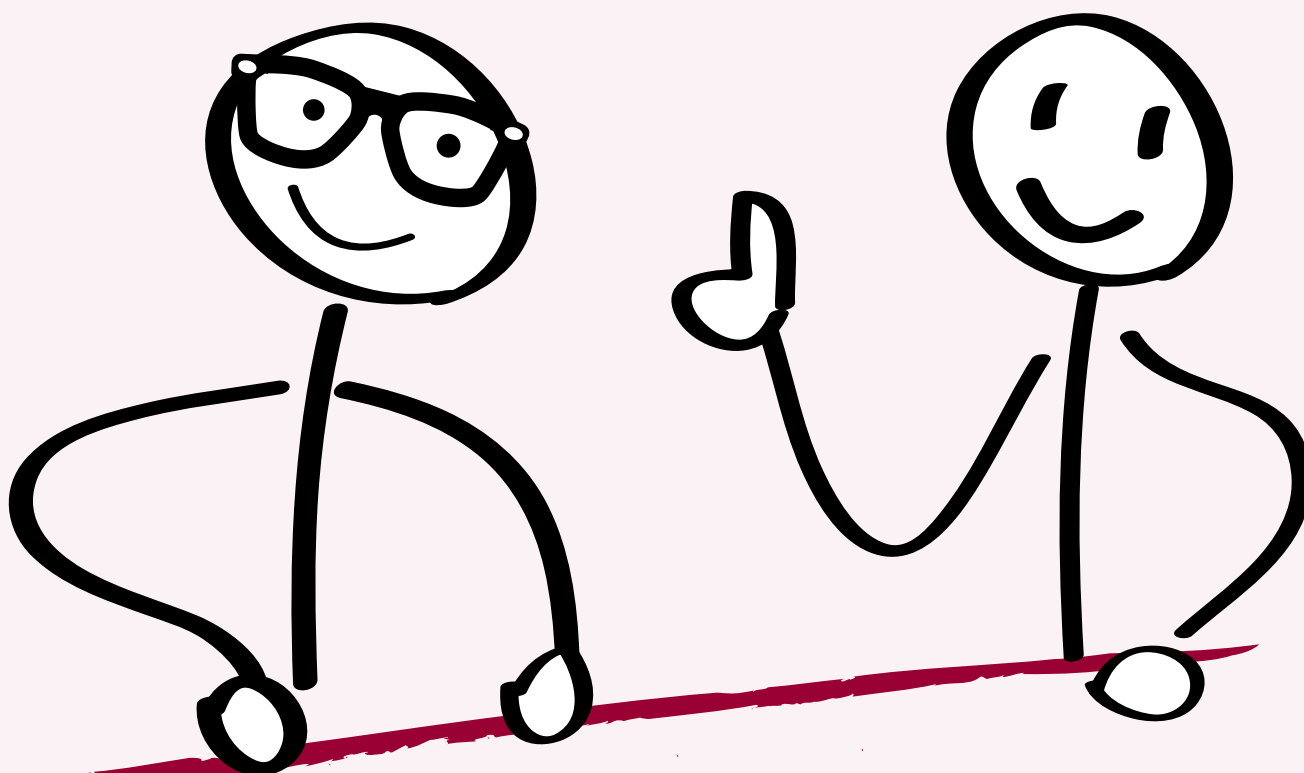
i file mp3 direttamente sui canali dove sono stati pubblicati, oppure attraverso il canale podcast del vostro sito, avendo così l'opportunità di conoscere anche il resto del vostro mondo professionale.



COSA PUBBLICARE NEL PODCAST

Il podcast può avere almeno tre diversi contenuti:

A. MONOLOGHI: l'autore del podcast che tratterà un tema o contenuto parlando per 5-10 minuti. Questo tipo di podcast può essere utilizzato dallo studio per formare i propri utenti su determinati contenuti come una riforma, novità normativa, oppure fare formazione.



B. DIALOGHI: su alcune tematiche potrebbe essere utile invitare in studio un esperto e dialogare con lui durante il podcast. Il risultato sarà un contenuto a due voci, un po' come siamo soliti sentire nei programmi radiofonici dove ci sono due presentatori a condurre la trasmissione. Se dobbiamo parlare della riforma, infatti, potremmo farlo sotto forma di monologo (a puntate), oppure sotto forma di dialogo con qualcuno che ci farà da spalla.

C. INTERVISTA: una terza forma di podcast è l'intervista. In questo caso noi diventeremo gli intervistatori e l'esperto sarà l'intervistato. Mentre nel dialogo è necessaria la presenza in studio di entrambi i conduttori, nell'intervista non è necessario. L'intervistato potrà infatti essere in studio come essere collegato telefonicamente o su Skype da qualunque parte del mondo. I vantaggi dell'intervista è che potrete ottenere insieme tre benefici: 1) dare visibilità all'intervistato che sarà contento di essere sotto i riflettori (pensate a coinvolgere un cliente con un'intervista, come un general counsel); 2) avere voi contenuti freschi e originali; 3) dare a chi vi ascolta valore aggiunto con i contenuti di esperti.

ARGOMENTI PER LO STUDIO

Quali possono essere gli argomenti da trattare per uno studio legale?

Attraverso il podcasting si può fare attività di formazione su tematiche giuridiche o di mercato con hr, general counsel e direttori finanziari. Oltre alle novità normative, si prestano anche le novità giurisprudenziali di particolare interesse pubblico, oppure i fatti di cronaca o che hanno catturato l'attenzione dei media.

Le interviste possono invece ampliare l'orizzonte degli utenti con le opinioni degli esperti e mettere a confronto più posizioni sullo stesso fatto.

VANTAGGI DEL PODCASTING

Per fare i video (di qualità) è necessario avere una dotazione, per quanto semplice, di strumenti come videocamera, software

per l'editing video, luci, microfoni, una sala adeguata per registrare.

Per fare podcasting, invece, è sufficiente avere uno smartphone con cuffie e microfono. I software per l'audio editing (Spreaker Studio o Audacity) sono gratuiti.

Per fare i video, inoltre, è necessario rendersi almeno presentabili per un pubblico indistinto. Per fare podcasting tutto ciò non è necessario: potrete registrare i file audio anche sul divano di casa in maglietta e mutande, nessuno vi vedrà.

Ultimo vantaggio del podcast è che potrete coinvolgere persone in qualunque parte del mondo attraverso il telefono o Skype; potrete anche trasmettere in diretta, oltre che salvare file audio da pubblicare in differita.

Perché il podcasting per lo studio legale?

Le ragioni sono tutte quelle elencate sopra parlando di content marketing: gli utenti del web hanno sempre meno tempo e voglia di leggere, per cui gli articoli del blog di studio vanno sempre bene, ma avranno sempre minor efficacia. All'opposto cresceranno le visualizzazioni video e la fruizione dei contenuti in audio, molto più comodi e immediati per gli utenti multitasking.

Lo studio professionale, che avrà nel content marketing la sua principale fonte di promozione, potrà così utilizzare, oltre agli scritti, anche i video e l'audio per farsi conoscere, per coinvolgere, per formare e informare. Inoltre, anche considerando il dispendio di tempo ed energie, il podcasting è il migliore da questo punto di vista, molto meno impegnativo dei video e più veloce degli scritti.



CUOCO sì, MANAGER: MA ANCHE la versione di DANIEL

«L'entità creativa e quella gestionale viaggiano parallelamente». Chef Canzian racconta a *MAG* come è diventato anche imprenditore

di gabriele perrone



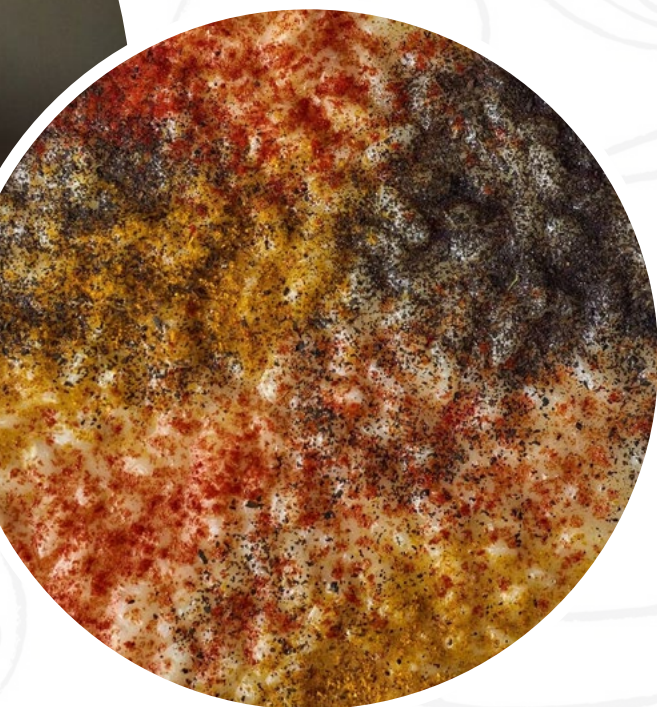
Daniel Canzian



P

er molti è ancora l'executive chef di **Gualtiero Marchesi**, l'allievo del maestro alla Scala di Milano. Ma entrando nel suo ristorante aperto nel 2013 in zona Brera, ci si accorge subito che **Daniel Canzian** è oggi uno chef imprenditore di se stesso. Nella grande cucina a vista del ristorante che porta il suo nome, priva di qualsiasi vetro divisorio, il cuoco di origini venete guida la sua brigata, mentre il personale di sala accoglie i commensali.

Il business lunch è uno dei punti forti di questo locale, che sorge in una delle zone più vive di Milano, tra uffici e negozi, non lontano dal ristorante di un certo **Andrea Berton**.





1,2mln €
L'INVESTIMENTO
PER IL LANCIO
DEL RISTORANTE

È proprio a pranzo che *MAG* ha incontrato lo chef per fare un bilancio dei primi tre anni di attività e per parlare della sua visione imprenditoriale.

Nonostante il boom della ristorazione milanese, all'inizio ci sono state difficoltà nel lancio di un nuovo ristorante?

Sì, è stato difficile e lo è ancora. Diciamo che adesso mi sto abituando a questa situazione in cui bisogna avere una visione a 360 gradi.

Cosa intende?

Mi sono reso conto che il fatto di essere professionale in cucina non è tutto nel momento in cui ci si cimenta con il lancio di un'impresa come questa. Subentra una sfera imprenditoriale che è completamente diversa da quella professionale.

Cosa cambia?

Non è più sufficiente comprendere le ricette e l'organizzazione della cucina, ma serve anche capire tutta la struttura e le dinamiche di un'azienda, comprese quelle amministrative, perché sono fondamentali. Si tratta di due entità.

▶▶▶





foodcommunity.it

**Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food**



Come possiamo definirle?

La prima entità è creativa, l'altra è gestionale. Nel bellissimo percorso di otto anni con Marchesi, che mi ha formato dal punto di vista professionale, ho visto come lui rappresenti l'entità creativa e visionaria, mentre l'amministratore delegato Enrico Dandolo rappresenti quella più pragmatica. Viaggiano parallelamente.

Come è strutturata la sua società?

La società si chiama Quadrifoglio, di cui sono amministratore unico. I soci finanziatori hanno creduto e credono nell'operazione e in me. Dopo gli sbagli iniziali, ho preferito affiancarmi a queste persone che mi hanno aiutato molto. Non credo infatti allo chef tuttologo.

Ci sono persone che vuole menzionare?

Sicuramente l'avvocato penalista Luigi Bruno Peronetti (dello studio Peronetti) è stata la persona che più mi ha



18
23
28 €

I PREZZI DEL BUSINESS LUNCH

aiutato in un momento di crisi ed è diventato il mio migliore amico. Grazie a lui come stratega e a un gruppo di professionisti, oggi ho a disposizione una *équipe* sana e forte. Altri strateghi importanti sono l'avvocato Alessandro Pelucchi e il commercialista Augusto Riva.



«Sfido chiunque a realizzare un piatto con materie prime di ottima qualità ma di “scarsa” importanza»

business, pesa molto meno sul bilancio rispetto al costo delle risorse umane. Il personale, però, non va considerato come un costo ma come un investimento, perché il servizio ai clienti è fondamentale per il business.

Come si gestiscono i costi e la qualità-prezzo del menù?

Ogni azienda fa le sue scelte, io ho deciso che a prescindere dagli errori del business plan iniziale non ho voluto rinunciare alla qualità. Mi piace citare la frase di uno chef francese: “Minori sono le possibilità, più forte è l'espressione”.

Ci spieghi pure...

Sfido chiunque a realizzare un piatto con materie prime di ottima qualità ma di “scarsa” importanza. Per esempio

Quanti dipendenti ha il ristorante?

In totale sono 10 persone tra sala e cucina.

Quali sono le criticità e i costi maggiori?

Sembrerà strano, ma nella realtà ristorativa il food & beverage è quasi all'ultimo posto come voce da considerare in termini percentuali. Pur essendo il core

uno sgombro al posto del più costoso astice. Il mio sgombro in crosta di quinoa è l'esempio calzante della mia somma tra imprenditore e creativo. Non volendo scendere a compromessi con l'astice, ho scelto il miglior sgombro sul mercato. Certamente è stato difficile convincere i clienti, ma la creatività ha lavorato al servizio della praticità.

Perché ha deciso di proporre il business lunch?

Dovevo valutare se fosse più opportuno lavorare solo a cena, in una certa fascia di prezzo e restando chiuso a mezzogiorno, oppure decidere che essere ristoratore significa dare sempre un servizio di ristoro. Ho scelto la seconda. L'importante è dare il meglio in funzione dell'orario e che... quella porta si apra.

Quanto costano il business lunch e la cena?

A pranzo ci sono tre prezzi: 18, 23 o 28 euro in base alle porzioni delle portate. A cena il locale si trasforma, i clienti sono più rilassati e vengono più coccolati. Il prezzo si aggira

attorno agli 80-90 euro. Per il menù degustazione completo si arriva a circa 110 euro.

Quanto è stato investito per il ristorante e qual è il fatturato?

L'investimento è stato consistente, pari a 1,2 milioni di euro. Attualmente il fatturato è di 800-900mila euro con un obiettivo di crescita notevole.



Dopo i cosiddetti primi tre anni di startup, ora voglio vedere i frutti del lavoro. Ma deve essere un punto di partenza, non di arrivo.

Punta alla stella Michelin?

Sarebbe una cosa bella e ci tengo dal punto di vista creativo. Da quello imprenditoriale ho già tanti premi, che sono



**800-
900 mila €**

**IL FATTURATO
DEL LOCALE OGGI**

rappresentati da tutte le persone che vengono a trovarmi ogni giorno, fanno recensioni o mi danno consigli. La stella non è essenziale per il lavoro, lo è invece servire e accogliere i clienti come le persone più importanti che esistano.

Svolge altre attività collaterali?

Mettiamo a disposizione di

privati e aziende anche un servizio di catering esterno, spazi per eventi di team building o di presentazione di prodotti e lezioni di cucina. Queste attività sono positive, purché facciano base e centro per la realtà del ristorante.

Quindi non vede di buon occhio gli chef che stanno spesso fuori dal loro ristorante?

Ogni buon imprenditore deve fare il meglio per la propria azienda. Io amo fare il cuoco, per me è impensabile non entrare in cucina e non mettere le mani nel piatto, quindi cerco di bilanciare sempre il lavoro all'esterno con una presenza costante in cucina.

Come vede il futuro della ristorazione a Milano?

La città è pronta a ricevere tante persone, sta diventando sempre più un polo d'attrazione importante per i turisti ed è un teatro nutrito di grandi ristoranti. Non temo la concorrenza, anzi essa dà dinamicità, siamo luci che illuminano altre luci. 🍷

La ristorazione vale 71 miliardi

Rapporto Fipe: aumentano i consumi alimentari degli italiani fuori casa. Ma il saldo aperture-chiusure resta negativo e si abbassa la qualità



resce il valore della ristorazione in Italia. Il "fuori casa" è sempre più protagonista con un peso del 35% sul totale dei consumi alimentari delle famiglie nel



2016 (+1,1% rispetto al 2015).
Quelli domestici, invece, sono calati dello 0,3% nel 2016 e soprattutto del 12% tra il 2007 e il 2015, pari a una flessione di 18,4 miliardi di euro. In particolare, i consumi in casa sono scesi dai 150 miliardi di euro del 2007 ai circa 132 miliardi del 2016, mentre quelli fuori casa sono cresciuti da 70,7 miliardi di euro a 71,1 miliardi.



SADLER: «In questo settore è vietato improvvisare»



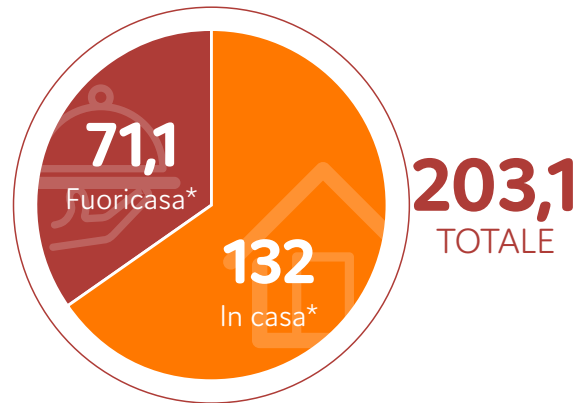
Claudio Sadler

Claudio Sadler, chef stellato e presidente dell'associazione Le Soste, commentando i dati sull'aumento dei consumi fuori casa sottolinea come «oggi molte aziende si siano rimpicciolite e abbiano sostituito le mense con i ticket o altri tipi di rimborsi per i loro dipendenti, che quindi mangiano più spesso nei ristoranti a pranzo».

Ma il saldo aperture-chiusure negativo è un campanello d'allarme da non sottovalutare: «Tutti pensano di essere bravi a casa loro, ma molte persone si improvvisano nella ristorazione senza un vero senso imprenditoriale», avverte Sadler. «Per avere successo servono tante capacità professionali, dalle conoscenze amministrative e gestionali all'attenzione ai costi, con un business plan intelligente, oltre alla propensione a mantenere buoni rapporti con i clienti e i colleghi».

Secondo Sadler, infine, da parte del governo sarebbe utile l'introduzione di «detrazioni fiscali per la ristorazione, la cui importanza per l'impresa-Italia è fondamentale». 🍽️

I CONSUMI ALIMENTARI DELLE FAMIGLIE (mld. di euro - anno 2016)



* Escluse bevande alcoliche - Fonte: elaborazione C.S. su dati Istat

Lo dimostra l'ultimo rapporto sul settore stilato dal centro studi Fipe - Federazione italiana pubblici esercizi.

VALORE AGGIUNTO DI 36 MILIARDI

Nel 2016 sono state 39 milioni le persone che hanno consumato almeno un pasto fuori dalle mura domestiche: 13 milioni lo hanno fatto almeno quattro-cinque volte a settimana (heavy consumer), 9 milioni due-tre volte a settimana (average consumer) e 17 milioni due-tre volte al mese (low consumer).

Il valore aggiunto dei servizi di ristorazione in Italia è stimato in circa 36 miliardi di euro. La situazione del nostro Paese è in controtendenza rispetto al resto d'Europa, dove i consumi alimentari fuori casa hanno registrato nel complesso una significativa contrazione.

ELEVATA MORTALITÀ DELLE IMPRESE

«I dati relativi al 2016 emersi dal rapporto confermano la

let's fall in **love!**



7GR., IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DEL MIGLIOR ESPRESSO ITALIANO.

Occorrono 7 grammi di caffè finemente macinato per preparare un espresso ricco, corposo, perfettamente estratto. 7Gr. è un marchio che già nel nome racchiude la propria promessa: offrire sempre un espresso eccellente, semplicemente perfetto. Per questo selezioniamo fra le origini più pregiate al mondo solo i migliori chicchi e attraverso un processo rigoroso li trasformiamo in tre miscele dalla personalità unica e inconfondibile. Per realizzare in tazza un piccolo capolavoro di gusto e aroma in grado di mobilitare i sensi, di coinvolgere la mente, di ricaricare l'anima... e di far innamorare.

Entra anche tu nel mondo dei veri espresso lovers, scopri di più su www.7gr.it



7Gr.

For
espresso
lovers
only.

BOWERMAN: «Serve una tassazione inferiore per la ristorazione»

«**C**redo che la ristorazione in Italia sia in ottima forma, ma anche che abbia

bisogno di un aiuto da parte di tutti, incluso il Governo, per valorizzare

il settore come stiamo tentando di fare con l'Associazione ambasciatori del gusto».

Ad affermarlo è **Cristina Bowerman**, chef di Glass Hostaria a Roma e presidente dell'associazione nata lo scorso ottobre con l'obiettivo di fare sistema per valorizzare il patrimonio culturale agroalimentare ed enogastronomico italiano.

In Italia, sottolinea Bowerman, i ristoranti «sono trattati alla pari di altri pubblici esercizi, invece servirebbe una legislazione specifica per aiutare la ristorazione, come ad esempio in Francia, dove il settore gode di una tassazione inferiore».

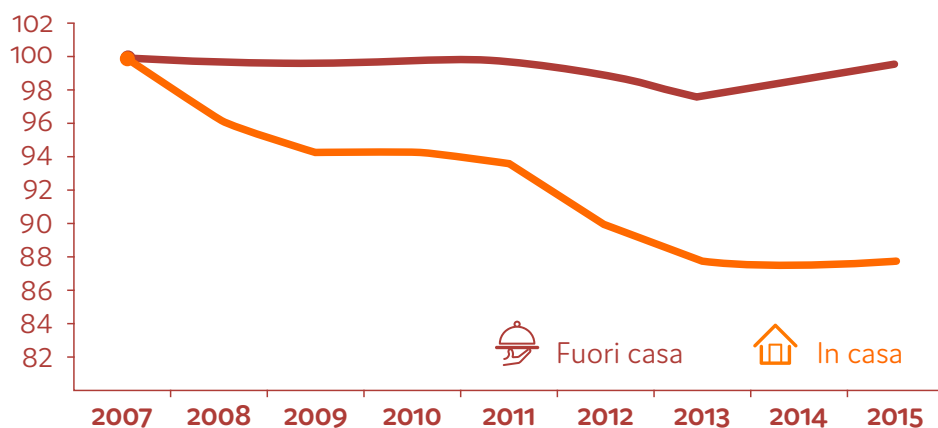
L'associazione ambasciatori del gusto ha l'ambizione di «instaurare un rapporto e un dialogo franco e sincero con le istituzioni per la protezione e la valorizzazione della cucina italiana», spiega la chef. «Ci auspichiamo che il governo continui nella direzione intrapresa di difesa del prodotto italiano e trasparenza nei confronti del consumatore».

Ricordando che il food rappresenta un grande traino per l'economia italiana, Bowerman conclude con un appello: «Non dimentichiamo che questo è il nostro momento perché abbiamo il numero 1 al mondo, Massimo Bottura, dobbiamo approfittarne». 🍷



Cristina Bowerman

ALIMENTARI: IN CASA VS. FUORI CASA (Spesa delle famiglie - N.I. 2007=100)



Fonte: elaborazione C.S. su dati Istat

ripresa dei consumi per il fuori casa e la centralità del lavoro nel settore, dimostrata dal forte aumento dell'occupazione», ha dichiarato **Lino Enrico Stoppani**, presidente Fipe. Nonostante le recenti polemiche, Stoppani ha sottolineato l'importanza dell'uso dei voucher nella ristorazione, caratterizzata da stagionalità e picchi di lavoro imprevedibili.

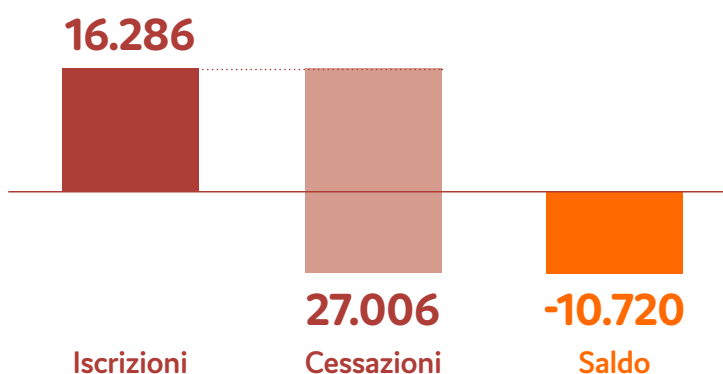


Lino Enrico Stoppani

Ma il quadro non è tutto positivo. Nel 2016, prosegue Stoppani, «si è registrata un'elevata mortalità di imprese e un abbassamento della qualità, soprattutto a causa di un eccesso di offerta nel settore, dimostrata dall'elevato numero di esercizi take away, per nulla legati alle tradizioni gastronomiche della nostra città, che spesso mettono a rischio anche l'identità e l'attrattiva dei nostri centri storici».

SERVIZI DI RISTORAZIONE MOVIMPRESSE

2016



Fonte: elaborazione C.S. su dati Istat



Luciano Sbraga

ALLARME FRAGILITÀ IMPRENDITORIALE

Nel 2015 hanno avviato l'attività oltre 16mila imprese, mentre più di 27mila l'hanno cessata. Il saldo è quindi negativo per circa 11mila unità. Nei primi nove mesi del 2016 hanno avviato l'attività 12.199 imprese mentre 19.509 l'hanno cessata determinando un saldo negativo pari a 7.310 unità.

«Il primo problema riguarda il turnover delle imprese molto elevato», spiega a *MAG* **Luciano Sbraga**, direttore dell'ufficio studi Fipe. «Il saldo

aperture-chiusure è infatti negativo».

Il secondo campanello d'allarme per la ristorazione è rappresentato dal «ricambio molto alto, perché in media dopo cinque anni solo il 52% delle imprese resta in piedi». Ciò, secondo Sbraga, rivela una «fragilità imprenditoriale» che spesso è frutto di «improvvisazione e scarsa preparazione nell'avvio di un'impresa».

Tutto questo, insieme all'alta competizione, si riflette sulla produttività generale del sistema, dai bar ai ristoranti. (g.p.) 🍷

Dinette - Cucina di ringhiera
Via Bronzetti, 11 - 20129 Milano
Tel: 02.36574130
luigiberetta@ymail.com
www.dinette.it

di
giacomo
mazzanti



137

DINETTE, COME A CASA... ANZI MEGLIO



Esistono dei locali dove ti trovi veramente bene. Posti dove ti senti a casa, ma con l'aggiunta di essere coccolati (proprietario e personale molto gentili e attenti) e di poter mangiare piatti fatti a regola d'arte. Uno di questi è senz'altro Dinette "cucina di ringhiera", dove si ha la possibilità di gustare la vera tradizione italiana. Il locale è molto curato con un bel camino: i coperti sono circa una trentina e quindi non c'è troppo brusio di sottofondo e si può chiacchierare amabilmente coi commensali. L'orario d'apertura va dalla mattina presto sino alla sera e copre quindi tutto l'arco della giornata, dalla prima colazione alla cena.

Non c'è che l'imbarazzo della scelta. Io ho provato il menu serale e ho trovato tutto eccellente partendo dall'antipasto (polpettine fritte e al sugo), proseguendo con dei gustosi pici cacio e pepe e terminando con un arrosto morbido di ganassino con patate al forno. So che i dolci sono fatti in casa ma non li ho provati.

Segnalo anche l'idea

intelligente (Matteo Fronduti con il suo Manna a Milano l'aveva già introdotta da tempo) di dare ai clienti la possibilità di ordinare mezze porzioni (ovviamente a metà prezzo) in modo da poter assaggiare più piatti alla volta.

La domenica non troverete un brunch stile "Milano da bere" ma piuttosto un ottimo pranzo della domenica che sarà oggetto di una mia visita a breve dopo aver letto la proposta culinaria allettante.

Prezzi onestissimi. 🍷



IL METODO CLASSICO

SECONDO

BALADIN

Bollicine... tutti ne parlano, tutti ne bevono, molti protestano per l'utilizzo di questo termine per indicare il desiderio di... bollicine.

Indubbiamente, le bollicine hanno avuto un grande sviluppo. In Italia, i numeri sono cresciuti, in maniera assai significativa negli ultimi dieci anni, ciò è comprensibile se si pone l'attenzione sull'impressionante balzo in avanti in termini di qualità del prodotto, determinato da scelte di produzione volte alla ricerca dell'eccellenza risalenti ad anni ancora precedenti.

Compreso, dunque, che questa volta racconto nuovamente di bollicine, fatemi parlare di questo Metodo Classico Riserva 2014.

Ho assaggiato la bottiglia n.7.694/11.680, imbottigliamento 5 marzo 2014, sboccatura ottobre 2010. Dodici mesi di riposo, dunque: pochi o tanti? Pochi e tanti al contempo! Certo, con questi numeri, come

padroni di casa farete già una buona impressione.

Proseguiamo. Per meglio apprezzare le caratteristiche di questo prodotto, suggerisco, innanzitutto, un bicchiere da vino rosso di medio corpo: dunque, non il classico flûte (un altro passo in avanti per impressionare i commensali).



Colore ambrato scuro con riflessi quasi legnosi. Perlage a modo suo sottile, non privo di una certa eleganza, persistente, ma poco percepibile. Naso e palato si confondono in un accavallarsi di profumi di fico, limone, fava di cacao, scorza di agrume candito. Certo, il palato apprezza una nota dolce intensa, con idee marcate di nocciola e lieviti, con rinnovate note agrumate. Sapidità percepibile. L'acidità è invece modesta (comprensibile: il perlage è marginale all'assaggio): ma forse capiremo, un poco oltre perché. Occorre molta cura nel versare il prodotto nel bicchiere, con maggiore lentezza del solito e senza fretta di dare assalto all'inaspettato liquido. Le labbra devono avvicinarsi con curiosità al bicchiere ed essere aperte al nuovo...

Accostamenti? Ferma la regola aurea del "con quel che vi pare", potete provare questo Metodo Classico con piatti di forte

carattere: orecchiette con cime di rapa, formaggi stagionati, spaghetti aglio e olio piccantini e una generosa grattugiata di pecorino romano. Ma anche una pizza con mozzarella di bufala (niente origano: abbiate pietà quantomeno della mozzarella!!)

Dunque, provate questo Metodo Classico Riserva 2014 Baladin. Oh, che sbadato: non vi avevo detto che si tratta di una delle prime birre rifermentate prodotte in Italia, ispirata a simili esempi - tendenzialmente francesi - e perfezionata con l'ausilio di enologi che si sono dedicati agli spumanti? Ma quanto sono distratto! 🍷

*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 8 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; BonelliErede; Carotenuto Studio Legale, Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP; La Scala Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Uniolex – Stucchi & Partners – Avvocati.

I professionisti richiesti sono in totale 21 tra praticanti, neolaureati, giovani avvocati, avvocati, impiegati addetto alla contabilità, gestori per team npls, collaboratori commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono societario, commerciale, contenzioso civile e societario, corporate/m&a, contabilità, debt capital market, npls, diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, diritto industriale, tributario, lavoro, regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario/m&a.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Praticante.

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricercano candidati laureati a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima

conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (30/32 anni).

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca candidato che abbia

conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.

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

BONELLIEREDE

Sede.

Roma/Milano – preferibilmente Roma.

Posizione aperta.

Avvocato (anni post-qualification da 3 a 3).

Area di attività.

Società e finanza.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

BonelliErede ricerca un professionista da inserire presso la sede di Roma/Milano nel dipartimento di società e finanza, per svolgere attività contrattualistica/commerciale dedicandosi principalmente ad un cliente importante dello studio. Si richiede buona conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore. È gradito un background negli appalti privati di costruzioni di opere edili.

Riferimenti. Inviare le candidature all'indirizzo careers@belex.com (Rif. Ricerca S&F).

CURTIS, MALLET-PREVOST, COLT & MOSLE LLP

Sede.

Roma.

Posizione aperta 1.

Praticanti neolaureati.

Area di attività.

Corporate/m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Voto laurea 110, ottimo inglese.

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare a: romereception@curtis.com.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Impiegato addetto alla contabilità.

Area di attività.

Contabilità.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale ricerca per il proprio dipartimento di amministrazione e contabilità, un contabile che risponda alle seguenti caratteristiche:

- Esperienza nel ruolo (minimo 2 anni), maturata preferibilmente presso Studi professionali modernamente organizzati;

- Ottima conoscenza della contabilità (principio di cassa e di competenza);
- Esperienza in materia di chiusura bilancio;
- Uso pacchetto Office in particolare Excel;
- Predisposizione al lavoro in team;
- Ottime capacità organizzative e gestionali;
- Flessibilità oraria e nel rispondere alle richieste.

Il candidato ideale, che risponderà al responsabile di funzione, sarà in grado di svolgere in completa autonomia le seguenti attività:

- Gestione autonoma dei principali adempimenti civilistico/fiscali, garantendo il costante aggiornamento delle registrazioni contabili e per centro di costo;
- Registrazione fatture attive/passive;
- Registrazione paghe;
- Registrazione e riconciliazione prima nota cassa/banca;
- Scritture di contabilità generale;
- Liquidazione Iva e ritenute d'acconto mensili;
- Scritture di bilancio (ammortamento, rettifica, chiusura dei conti)
- Tenuta e stampa dei libri contabili;
- Certificazioni per ritenute su redditi da lavoro autonomo.

Contratto e retribuzione da definire in base all'esperienza del

candidato.

Contratto di lavoro full time.

Riferimenti. Inviare cv all'indirizzo: selezione@lascalaw.com, citando il riferimento "CONTABILE".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Gestore per team npls.

Area di attività.

Debt capital market.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale Epc 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 ad inviare un Cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Gestore team Non performing loans".

I VINCITORI

in diretta streaming dalle 20.15
e su twitter #LcEnergyAwards

Energy *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

LUNEDÌ 30 GENNAIO 2017 • MILANO

In collaborazione con



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Sede.

Milano, Firenze, Vicenza.

Posizione aperta 3.

Collaboratore team due diligence.

Area di attività.

Valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.

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. Gli inserimenti avverranno presso le sedi di Milano, Firenze e Vicenza.

Riferimenti: I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un Cv dettagliato e una breve lettera

di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore team Due Diligence".

**SANTA MARIA
STUDIO LEGALE ASSOCIATO**

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante o Avvocato.

Area di attività.

Diritto Bancario e Finanziario, Regolamentare e materie affini.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un candidato, praticante o che

abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre quattro anni; Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; Propensione per (o esperienza in) ambito bancario e finanziario.

Regolamentare e/o 'transactional' e disponibilità a maturare esperienza in settori affini (corporate, commerciale societario).

Età non superiore a 30 anni.

Riferimenti. inviare curriculum vitae all'indirizzo santamaria@santalex.com, con Oggetto: Candidatura Legalcommunity

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Neolaureati, praticanti o giovani avvocati.

Area di attività.

Diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia.

Numero di professionisti richiesti.

4.

Breve descrizione.

Lo Studio Legale Sutti ricerca quattro neolaureati, praticanti o giovani avvocati italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani, per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, in particolare nella sede di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Neolaureati, praticanti o giovani avvocati.

Area di attività.

Diritto Industriale.

Numero di professionisti richiesti.

3.

Breve descrizione.

Lo Studio Legale Sutti ricerca 3 neolaureati, praticanti o giovani avvocati italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani, per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nella sede di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

RUSSO DE ROSA E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta .

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali.

Riferimenti. info@rdra.it.

UNIOLEX – STUCCHI & PARTNERS - AVVOCATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocato con 1-2 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività.

Lavoro.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Giovane avvocato specializzato in diritto del lavoro con esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona

conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Riferimenti.

Inviare CV a job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Avvocato con 3-5 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività.

Lavoro.

Numero di professionisti richiesti.

1.

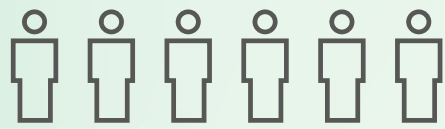
Breve descrizione.

Avvocato specializzato in diritto del lavoro con 3/5 anni di esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Riferimenti: Inviare CV a job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.



IP & TMT *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

**11 MAGGIO 2017
MILANO**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a
info@lcpublishinggroup.it