



# SFIDA FISCALE

Norton Rose Fulbright

**PAVONE:**

«Dobbiamo puntare sulla  
**FORZA  
DEL BRAND»**

**Lo studio Puri Bracco Lenzi vuole piazzarsi  
tra le prime 5 insegne del settore.  
La tax boutique ha chiuso il 2016  
con un fatturato di 7,2 milioni.  
Oggi conta 40 professionisti**

**DIECI ANNI  
DI PRIVATE EQUITY**

Mid cap, domina  
il FONDO ITALIANO

**IGT,** nuovo assetto per il legal in Italia

# MILAN LEGAL WEEK

**4-7 JULY 2017**

## TUESDAY 4 JULY

8,00 pm Welcome dinner for international guests

## WEDNESDAY 5 JULY

08,45 am Corporate M&A Forum • Magna Pars Hotel

### CORPORATE M&A FORUM

"ITALY AS THE EUROPEAN HUB FOR BUSINESS  
IN AFRICA AND THE MIDDLE-EAST"

Main Partner

**BonelliErede**

8,00 pm Corporate Music Contest • Spazio Scalarini

Corporate **MUSIC**  
contest



## THURSDAY 6 JULY

7,15 pm Corporate M&A Awards • Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia

Corporate M&A 2017  
Awards  
by legalcommunity.it

## FRIDAY 7 JULY

10,00 am International guests departure

*SERVE*  
UNA NUOVA  
“RAZZA”  
LEGALE

di nicola di molfetta

«D

i questo passo sul mercato resteranno 100 o al massimo 120mila avvocati». L'allarme lo ha lanciato il presidente della Cassa Nazionale Forense, **Nunzio Luciano**, intervenendo di recente al III Congresso Giuridico organizzato dalle

Camere Civili del Triveneto ([Clicca qui per ascoltarlo](#)). La previsione è legata alle conseguenze che la crisi e l'evoluzione del mercato rischiano di produrre per la categoria ancora troppo legata a un modello professionale superato.

## **Ora i nodi stanno venendo al pettine. E non è un caso che la prima istituzione forense ad accorgersene sia la Cassa**

Il discorso di Luciano sta facendo molto discutere gli avvocati sui social network. Il presidente parla di mercato e di selezione meritocratica degli avvocati. Una rivoluzione. Soprattutto in tempi come questi, in cui siamo abituati al pianto greco degli iscritti agli Albi che, pur lamentando il crollo verticale dei loro redditi e la crescita smisurata della concorrenza (problema che, peraltro, è stato autoprodotta dalla categoria), pensano a battere i piedi e chiedere l'introduzione dell'equo compenso anziché interrogarsi su cosa fare per affrontare di petto la situazione.

Questo approccio al tema della crisi che colpisce la categoria non è molto popolare. E la ragione non è difficile da intuire. Implica un cambio di passo e di paradigma nella cultura e nella formazione degli avvocati, nonché un cambio di approccio all'esercizio della professione stessa.

Sulle pagine dei nostri siti e del nostro magazine, diciamo questo da anni.

Ora i nodi stanno venendo al pettine. E non è un caso che la prima istituzione forense ad accorgersene sia la Cassa. L'ente previdenziale dell'Avvocatura è nella posizione per misurare in tempo reale lo stato di salute e di sostenibilità della professione. Ed è evidente, dal discorso del presidente Luciano e ancor prima dall'andamento del mercato, che uscire dalla vecchia logica di una professione monodimensionale, ovvero di un'avvocatura che trova la sua ragion d'essere solo nella giurisdizione, non è ormai né un lusso né un azzardo, ma un movimento obbligatorio.

Le competenze legali sono richieste dalle imprese e dai cittadini anche fuori dai tribunali. Frontiere come il diritto ambientale, o quello dello sport, la digitalizzazione dei processi economici e la questione dei big data sono solo alcune delle aree che richiedono intelligenze legali a supporto.

In una realtà economica sempre più regolamentata, l'attività consulenziale (e quindi stragiudiziale) dell'avvocato deve necessariamente diventare preponderante rispetto a quella giudiziale.

Ora, la professione si sta dividendo sempre di più tra chi si rimbecca le maniche e cerca di farsi interprete del cambiamento in atto e chi, invece, si ostina a rimanere legato a un mondo che non c'è più e pretende, con battaglie sindacali, scioperi e altre manifestazioni di pubblico dissenso, che sia lo Stato a risolvere i suoi problemi.

Nunzio Luciano afferma che la Cassa è pronta a sostenere gli iscritti che ne hanno bisogno. Giusto. Ma aggiunge anche che è pronta ad affiancare quelli che se lo meritano. E questo è un punto rivoluzionario.

Ci vorrebbe una standing ovation. Ma soprattutto una nuova razza legale. 🙏

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



38

# SFIDA FISCALE

Puri Bracco Lenzi vuole piazzarsi tra le prime 5 insegne del settore. La tax boutique ha chiuso il 2016 con un fatturato di 7,2 milioni. Oggi conta 40 professionisti

10

## Agorà

Roberta Roccanova  
directora of legal affairs  
di Qvc Italia

16

## Il barometro del mercato

Affari a tutto  
private equity

51

## Follow the money

Finanza e aziende  
contro la scelta di  
Trump sul clima



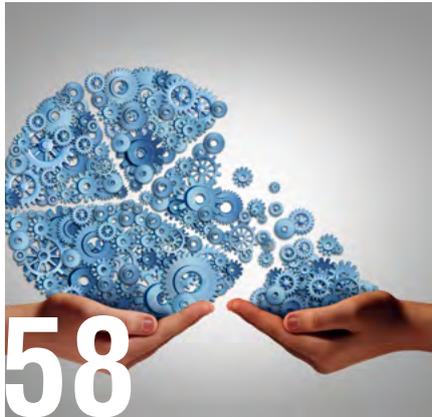
24

## LEGALITAX: OBIETTIVO MILANO



31

## PAVONE: «DOBBIAMO PUNTARE SULLA FORZA DEL BRAND»



58

**DIECI ANNI  
DI PRIVATE  
EQUITY.  
MID CAP,  
DOMINA  
IL FONDO  
ITALIANO**

**52** | **Case history**  
K Finance,  
non solo m&a

**67** | **Dieci anni di private equity**  
Meno fondi chiusi,  
più investment company



112

**IGT, NUOVO ASSETTO  
PER IL LEGAL IN ITALIA**

Primiano De Maria racconta a *MAG* la suddivisione della squadra per aree di competenza: gaming, litigation e corporate m&a. I giuristi lavorano al fianco delle diverse divisioni aziendali

**79** | **L'esperto**  
Nuovi scenari nella lotta  
alla corruzione delle imprese



100

**HUGH WELSH  
ELOGIO  
DELL'IN HOUSE  
GENERALISTA**

**84**  
**Novità**  
Il rating di legalità entra  
nel registro delle imprese

**90**  
**La ricerca**  
Adr: 6 pmi su 10  
non sanno cosa sia

**96**  
**Prospettive**  
Il punto su Brexit  
e appalti pubblici

**119**  
**Diverso sarà lei**  
Pollice su per il primo  
diversity day



128

## CRACCO E IL SUO NUOVO REGNO IN GALLERIA

Conto alla rovescia per l'apertura del ristorante nel "salotto" di Milano, che costa oltre 1 milione l'anno. Intanto lo chef cerca di vendere il locale di via Hugo. E lavora a nuovi progetti

75

### Sotto la lente

Brevetti in cucina: questione di "altezza innovativa"

120

### Food&business

L'agroalimentare cresce il triplo dell'economia italiana

134

### Le tavole della legge

Se vi lascia a bocca aperta è Contraste

135

### Calici e pandette

Barone Pizzini, la qualità non ha bisogno di definizioni

138

### Aaa cercasi

12 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali

146

### L'intruso

Brexit e mercati nel partner retreat di Dla Piper

N83 | 19.06.2017



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

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

con la collaborazione di

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

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

[rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it](mailto:rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it)

Centro ricerche

[alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it](mailto:alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it)

[tania.meyer@lcpublishinggroup.it](mailto:tania.meyer@lcpublishinggroup.it)

Art direction: kreita.com

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

con la collaborazione di

[samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it](mailto:samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it)

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 · 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.70

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

Managing director

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

General manager

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

Coo

[emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it](mailto:emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it)

Eventi e comunicazione

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

Sales manager

[marcello.recordati@lcpublishinggroup.it](mailto:marcello.recordati@lcpublishinggroup.it)

Legal sales manager

[diana.rio@lcpublishinggroup.it](mailto:diana.rio@lcpublishinggroup.it)

Amministrazione

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

Per informazioni e pubblicità

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

Hanno collaborato

**anthony paonita,**

**anna romano**

# VOTA IL TUO PREFERITO

# Labour 2017 Awards



by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 21 SETTEMBRE 2017 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

**AXERTA**<sup>®</sup>  
INVESTIGATION CONSULTING

 **MEMENTO**  
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

PARTNER

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

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

Nomine

## ROBERTA ROCCANOVA

### director of legal affairs di Qvc Italia

**Roberta Roccanova** (foto) è stata nominata director of legal affairs di Qvc Italia.

Rispondendo direttamente all'Eu general counsel, e collaborando con i team europeo e globale, Roccanova definirà le strategie legali del gruppo in Italia, occupandosi anche di supportare il business locale nella negoziazione dei contratti e di fornire pareri legali alle diverse funzioni aziendali. Nel suo ruolo, inoltre, è alla guida del team advertising compliance. Roccanova ha maturato una significativa esperienza nell'ambito del diritto dei media. Prima di arrivare in Qvc, infatti, ha lavorato per nove anni nella direzione affari legali di Sky Italia e precedentemente in Rti-gruppo Mediaset.



Nomine

## Lualdi nuovo managing partner di Sts Deloitte

A partire dal primo giugno, **Alessandro Lualdi** (foto) è il nuovo managing partner di Sts Deloitte.

Lualdi, 50 anni, genovese, raccoglie il testimone di **Carlo Bindella** che, dopo otto anni, lascia la guida di Sts Deloitte.

In Deloitte dal 1994, Lualdi ha maturato significative esperienze in materia di fiscalità nazionale e internazionale, occupandosi di operazioni straordinarie e di consulenza fiscale a grandi gruppi multinazionali.





Nomine

## Lorenzo Bottinelli è il nuovo direttore commerciale di Basf Italia

Nuova nomina ai vertici di Basf Italia: il consiglio di amministrazione dell'azienda ha affidato la responsabilità della direzione commerciale a **Lorenzo Bottinelli** (foto), da oltre 15 anni nel gruppo.

Nel suo nuovo incarico, Bottinelli avrà il compito di promuovere le politiche commerciali di Basf Italia, rafforzando le potenzialità di crescita dei segmenti di mercato in cui è attiva.

Nomine

## RINNOVATI I VERTICI DI AIR LIQUIDE ITALIA

L'assemblea dei soci di Air Liquide Italia ha nominato **Gian Luca Cremonesi** (foto) presidente del consiglio di amministrazione, succedendo in questa carica a **Maurizio Scarpa**, che ha ricoperto l'incarico negli ultimi 10 anni. Il consiglio di amministrazione ha inoltre nominato, con decorrenza primo giugno, **Francesco Agostino** direttore generale e amministratore delegato di Air Liquide Italia, succedendo a **Frédéric Lamouroux**, che ha guidato il gruppo in Italia dal 2012.





Cambio di poltrona

## Laura Nateri lascia la guida di Aberdeen Am

**Laura Nateri** (foto) lascia Aberdeen Asset Management, dove era country head per l'Italia.

Dopo otto anni passati nel gruppo scozzese, la manager lascia il gruppo per una nuova sfida professionale. Al suo posto, dal prossimo 30 giugno i nuovi referenti saranno **Laura Tardino** e **Tommaso Tassi**, che guideranno lo sviluppo rispettivamente del business istituzionale e della distribuzione in Italia.

Cambio di poltrona

## FABRIZIO MANZI nuovo general counsel di Italiaonline

**Fabrizio Manzi** (foto) si aggiunge alla sua squadra di management di Italiaonline in qualità di chief legal officer.

Manzi proviene da Unicredit, dove ha ricoperto il ruolo di first vice president - head of corporate



transactions legal support.

In precedenza, Manzi ha svolto per diversi anni la professione di avvocato nella sede romana dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners per il quale ha seguito numerose operazioni di m&a e prestato assistenza a società quotate e non, italiane ed estere, e a diverse banche d'affari internazionali. È stato legal counsel in Merrill Lynch International a Londra e a Roma e in Cementir Holding.



# LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15  
Spazio Scalarini • Milano

Main partner

大成 DENTONS

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

SEA

Con il supporto di

Partner tecnico

**PARKS**  
liberi e uguali

**PWN | MILAN**  
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

  
*The British Chamber  
of Commerce for Italy*

  
Valore D  
più donne, più talento, più impresa

 **Edelman**

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



Nomine

## Goglio nuovo direttore generale di Nespresso italiana

**Stefano Goglio** (foto) è il nuovo direttore generale di Nespresso italiana. Goglio sostituisce **Fabio Degli Esposti**, che aveva lasciato la carica per approdare in Purina, la divisione del petcare di Nestlé, nel ruolo di direttore marketing a Losanna. In azienda dal 2005, Goglio ricopriva l'incarico di dg di Nespresso Portogallo dal 2015.

Nomine

## Giorgia Agosta head of legal & compliance di Burger King

**Giorgia Agosta** (foto) è la nuova responsabile dell'ufficio italiano legal & compliance di Burger King.

Con particolare focus sull'attività real estate, Agosta si occupa della predisposizione della contrattualistica e della relativa negoziazione a supporto del dipartimento development & construction. Quanto al settore franchising, accompagna i potenziali franchisee nell'iter approvativo fino all'ingresso nel sistema. Infine, a supporto del dipartimento marketing, verifica il rispetto sotto il profilo della compliance del lancio delle varie attività promozionali. A questo si aggiunge l'attività ordinaria di gestione degli aspetti legali, fra cui anche la parte societaria e di supporto all'executive team.



Nomine

## Marina Caprotti nominata vicepresidente di Esselunga

**Marina Caprotti** (foto), 39 anni, la figlia più giovane dell'imprenditore **Bernardo Caprotti** (scomparso il 30 settembre 2016), è stata nominata vice presidente di Esselunga. La madre **Giuliana Albera** (seconda moglie di Caprotti), ha invece assunto il ruolo di presidente onorario. Nel board è entrato anche **Francesco Moncada di Paternò**, marito di Marina, mentre nel ruolo di presidente è stato confermato l'avvocato **Vincenzo Mariconda**. Il nuovo assetto del consiglio va di pari passo con la conferma della squadra di manager capitanata dall'amministratore delegato **Carlo Salza**, il direttore commerciale **Gabriele Villa**, il capo dello sviluppo **Cesare Baiocchi**, il capo della divisione finance **Stefano Ciolli**, **Luca Lattuada** alla guida del personale e **Alberto Gaudio** per la direzione legale.



Nomine

## Chiara Bicci promossa of counsel in Norton Rose Fulbright

Norton Rose Fulbright ha promosso **Chiara Bicci**

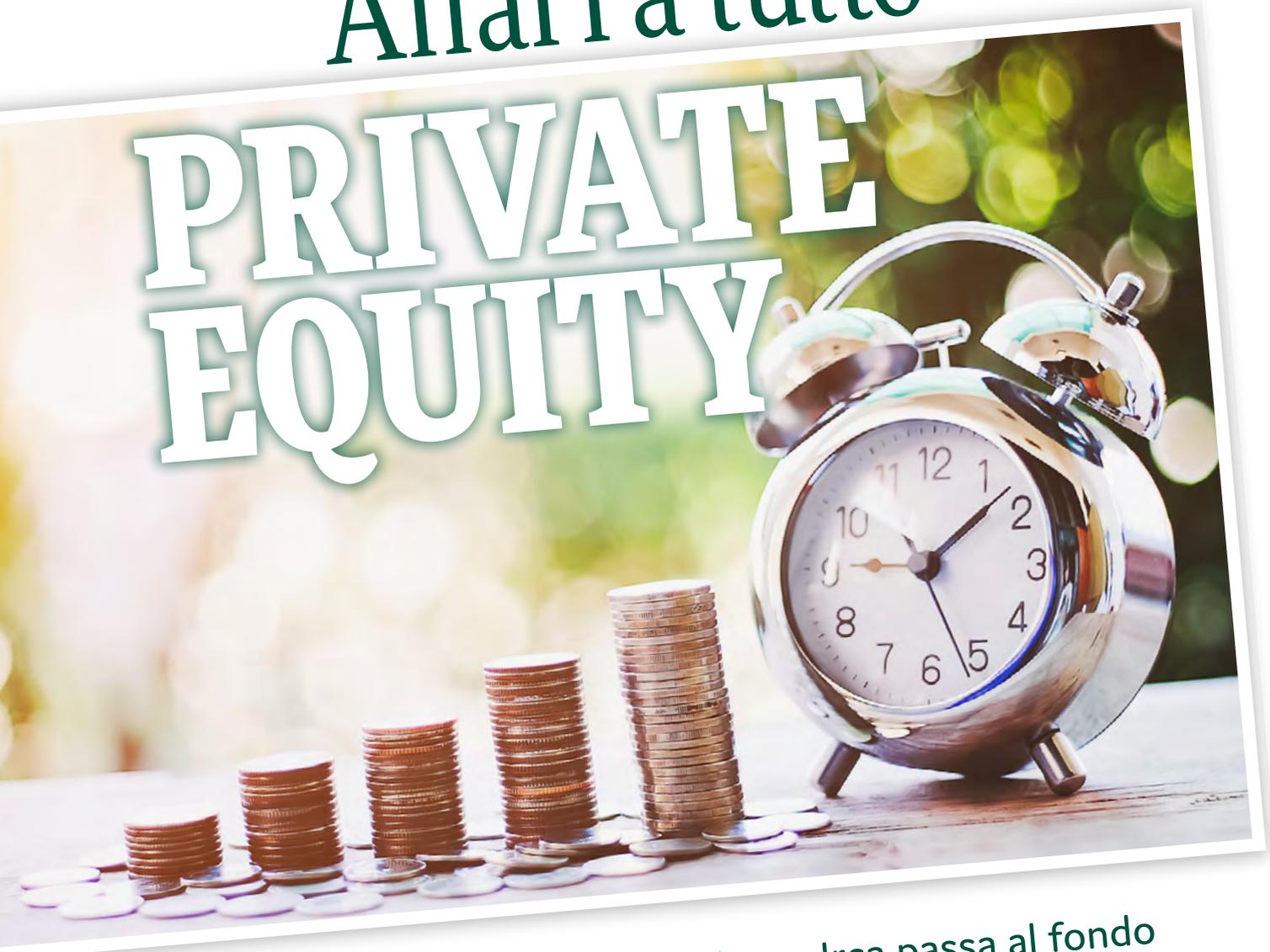
(foto), avvocato del team di dispute resolution and litigation, alla carica di of counsel.

Specializzata in contenzioso societario, bancario e finanziario, Bicci è entrata a far parte di Norton Rose Fulbright nel gennaio 2015. Presta attività di consulenza in favore delle principali banche d'investimento e istituzioni finanziarie, rappresentando società italiane ed estere in procedimenti civili e arbitrati domestici e internazionali.



# Affari a tutto

# PRIVATE EQUITY

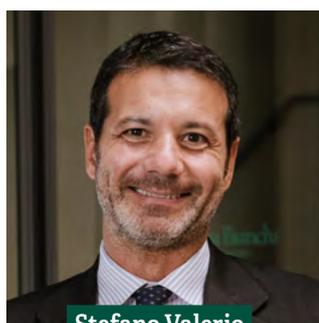


Tamburi entra nel capitale di Alpitour. Irca passa al fondo Carlyle. Ecco gli studi in campo nelle operazioni

**S**ono state all'insegna del private equity le operazioni principali intercettate dal barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane. Spiccano l'ingresso di Tamburi Investment Partners nel capitale di Alpitour, che ha visto coinvolti gli studi Gatti Pavesi Bianchi, 5Lex e Dentons, e il passaggio di Irca al fondo Carlyle con protagonisti Giovannelli e Associati, Pedersoli Studio Legale, Cba e Ludovici Piccone & Partners.

## Gatti Pavesi Bianchi, 5Lex e Dentons nell'ingresso di Tamburi in Alpitour

Asset Italia, società parte del gruppo Tamburi Investment Partners, ha finalizzato l'ingresso nel capitale di Alpitour tramite la sottoscrizione di un aumento di capitale di circa 120 milioni di euro, detenendo così una quota pari al 32,67% della società con forte coinvolgimento nella governance del gruppo. L'obiettivo è di mettere a disposizione di Alpitour le risorse finanziarie per accelerare il proprio percorso di crescita, anche attraverso ulteriori operazioni di acquisizione, consolidamento e partnership in Italia e all'estero. Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Alpitour e i suoi soci (fra cui Wise Equity ed Hirsh) con un team composto da **Stefano Valerio, Franco Barucci, Dario Prestamburgo** e **Beatrice Carrara** per gli aspetti corporate, e **Ivano Sproviero** per gli aspetti banking. Craca Guffanti Pisapia Tatozzi (5Lex) ha assistito Asset



Stefano Valerio



Alfredo Craca



Alessandro Fosco Fagotto

Italia con **Alfredo Craca** e **Lea Lidia Lavitola**.

Dentons, con **Alessandro Fosco Fagotto** e **Tommaso Zanirato**, ha assistito le banche finanziatrici di Alpitour.

### La practice

**Private equity**

### Il deal

**Ingresso di Tamburi in Alpitour**

### Gli studi

**Gatti Pavesi Bianchi, 5Lex, Dentons**

### Gli avvocati

**Stefano Valerio, Franco Barucci, Dario Prestamburgo, Beatrice Carrara, Ivano Sproviero** (*Gatti Pavesi Bianchi*); **Alfredo Craca, Lea Lidia Lavitola** (*5Lex*); **Alessandro Fosco Fagotto, Tommaso Zanirato** (*Dentons*)

### Il valore

**120 milioni di euro**



Chi pensa alla procedura  
della Privacy e degli  
strumenti informatici?

*Noi, con un tasto.*

**Il diritto del lavoro  
sempre al lavoro.  
Dal 1925.**

 **lus Laboris Italy** Global HR Lawyers  
**Toffoletto De Luca Tamajo**

MILANO • NAPOLI • ROMA • BERGAMO

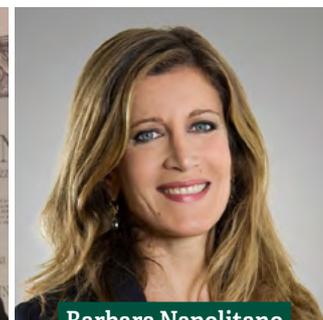
## Tutti gli studi per l'accordo tra Finproject e Solvay

Finproject ha comprato dal gruppo belga Solvay l'attività di Roccabianca (PR) specializzata nella produzione di compounds reticolabili a base poliolefinica, impiegati in applicazioni industriali nel settore dei fili e cavi elettrici e in quello dei tubi.

L'attività, nata nel 1971 come Padanaplast, poi incorporata da Solvay nel 2000, ha generato nel 2016 un fatturato di 82 milioni. D'Ia Piper ha assistito Finproject con un team corporate coordinato dal partner **Alessandro Piermanni** e composto dall'avvocato **Davina Baratella** e dal trainee **Carlos Rosquez Martinez** per i profili m&a. Un team tax, composto dal partner **Christian Montinari**, dal lead lawyer **Giovanni Iaselli** e dalla tax advisor **Benedetta Lunghi**, ha seguito le questioni fiscali. A loro, in fase di due diligence, si sono affiancati l'avvocato **Alessandro Recalcati** per i



**Alessandro Piermanni**



**Barbara Napolitano**

profili giuslavoristici, il lead lawyer **Alessandro Ferrari** e l'avvocato **Elena Varese** per le questioni commerciali e ip, gli avvocati **Mattia Malinverni** e **Immacolata Battaglino** per le tematiche amministrative e ambientali, e il legal director **Mauro Carretta** per le tematiche litigation e insurance. BonelliErede ha assistito Solvay con un team composto dal partner **Barbara Napolitano** e dall'associate **Francesco Farracchiati** per i profili corporate, e dal partner **Catia Tomasetti** e dagli associate **Ludovica Ducci** e **Lorenza Vitali** per i profili di diritto bancario e finanziario dell'operazione.

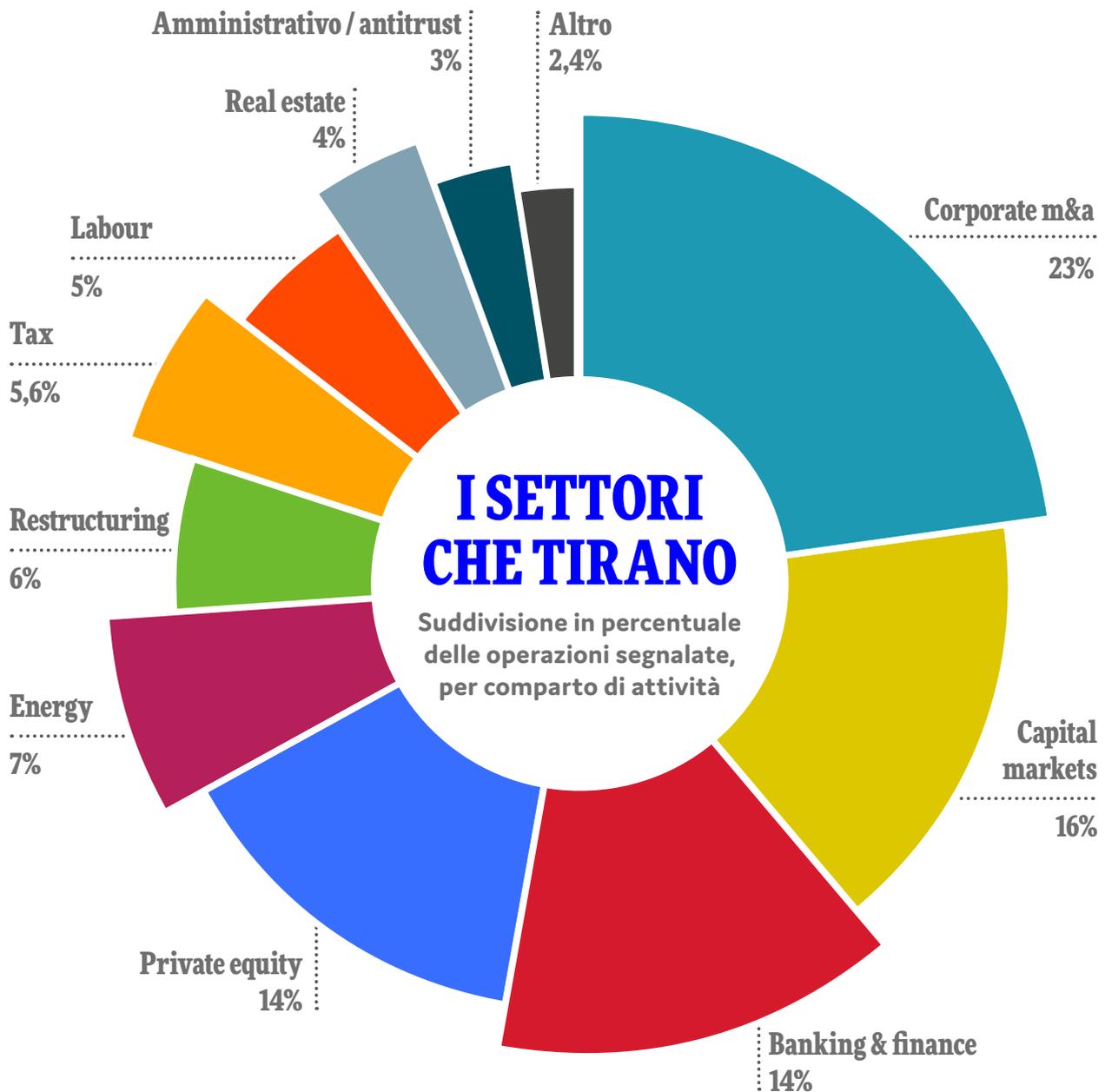


**Manfredi Leanza**



**Nicholas Lasagna**





Periodo: 6 giugno 2017 - 18 giugno 2017

Fonte: legalcommunity.it

Orsingher Ortu ha assistito Finproject nella strutturazione del finanziamento per l'acquisizione con un team composto dal partner **Manfredi Leanza** e da **Francesco Senesi**.

Simmons & Simmons ha assistito

Bnp Paribas in qualità di mandated lead arranger nel finanziamento relativo all'operazione con un team guidato dal partner **Nicholas Lasagna** e che ha incluso gli associate **Fabrizio Nebuloni** e **Cettina Merlino**.

---

**La practice****Corporate m&a****Il deal****Accordo tra Finproject e Solvay****Gli studi****Dla Piper, BonelliErede, Orsingher  
Ortu, Simmons & Simmons****Gli avvocati****Alessandro Piermanni, Davina  
Baratella, Christian Montinari,  
Alessandro Ferrari, Mattia  
Malinverni (Dla Piper);  
Barbara Napolitano, Catia  
Tomasetti, Ludovica Ducci  
(BonelliErede);  
Manfredi Leanza, Francesco  
Senesi (Orsingher Ortu);  
Nicholas Lasagna, Fabrizio  
Nebuloni, Cettina Merlini  
(Simmons & Simmons)****Il valore**

-

---

**Gli studi in campo  
per il passaggio di Irca  
a Carlyle**

Il gruppo, affiancato da un team di Latham & Watkins capitanato dal partner **Stefano Sciolla** e composto da **Giancarlo D'Ambrosio, Filippo Benintendi, Silvia Milanese** e **Giulio Palazzo** per gli aspetti corporate, **Marcello Bragliani** e **Gabriele Pavanello**

per i profili finance, e da **Cesare Milani** e **Bianca De Vivo** per gli aspetti regolamentari, ha raggiunto un accordo per l'acquisizione della maggioranza del capitale di Irca, produttore di ingredienti e semilavorati dedicati alla pasticceria, panificazione e alla gelateria. Carlyle acquisirà una partecipazione dell'80% da Ardian e del 20% dalla famiglia fondatrice, che continuerà a gestire la società. I venditori sono stati assistiti da Giovannelli e Associati e da Pedersoli Studio Legale. Giovannelli e Associati ha assistito Ardian con un team guidato dai soci **Alessandro Giovannelli** e **Fabrizio Scaparro** e con gli associate **Beatrice Riva, Paola Pagani, Matilde Finucci, Alberto Schiavello** e **Lilia Montella**.

Cba ha assistito Ardian per gli aspetti fiscali dell'operazione con un team composto dal partner **Diego De Francesco**, il counsel **Paolo Ferrandi** e l'associato **Saverio Pizzi**.

La famiglia fondatrice è stata assistita per gli aspetti legali da Pedersoli con un team composto dai soci **Marida Zaffaroni** e **Alessandroarena** e per gli aspetti fiscali da Ludovici Piccone & Partners con i soci **Paolo Ludovici, Michele Aprile** e **Loredana Conidi**. Il closing dell'operazione è previsto



Alessandro Giovannelli



Marida Zaffaroni



Diego De Francesco



Paolo Ludovici



entro il terzo trimestre del 2017. L'investimento sarà effettuato da Carlyle Europe Partners IV (Cep IV), fondo europeo di buyout focalizzato su operazioni nel segmento upper mid market. Ulteriori dettagli finanziari dell'operazione non sono stati resi noti.

Con sede a Gallarate (Varese), Irca impiega circa 300 persone, operando con tre stabilimenti di produzione situati in Lombardia e un altro in fase di completamento. Irca ha registrato negli ultimi quattro anni un forte sviluppo, con un tasso annuo medio di crescita (cagr) dei ricavi e

dell'Ebitda rispettivamente del 10% e del 26,1%. I ricavi 2016 ammontano a 251 milioni di euro, di cui circa il 25% generate all'estero, con un Ebitda di 40 milioni di euro. 🏢

#### La practice

**Private equity**

#### Il deal

**Passaggio di Irca a Carlyle**

#### Gli studi

**Giovannelli e Associati, Pedersoli Studio Legale, CBA, Ludovici Piccone & Partners**

#### Gli avvocati

**Alessandro Giovannelli, Fabrizio Scaparro, Beatrice Riva (Giovannelli e Associati); Marida Zaffaroni, Alessandro Marena (Pedersoli Studio Legale); Diego De Francesco, Paolo Ferrandi, Saverio Pizzi (Cba); Paolo Ludovici, Michele Aprile, Loredana Conidi (Ludovici Piccone & Partners)**

#### Il valore

-

# MOLTI MARGINI DI MIGLIORAMENTO PER IL WHISTLEBLOWING

I rapporto dell’Autorità Nazionale Anticorruzione sul whistleblowing, recentemente reso noto, mostra quanto l’attività di segnalazione, indispensabile per la prevenzione della corruzione e per l’emersione di altri illeciti, sia affetta da talune criticità che ne paralizzano l’efficacia.

La principale disfunzione applicativa viene ricollegata alla disciplina del denunciante, sguarnito delle principali garanzie che dovrebbero accompagnare il suo ruolo.

È all’esame del Senato il disegno di legge n. 2208 (“Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito del rapporto di lavoro pubblico o privato”). Il testo prevede modifiche all’art. 54 bis del d.lgs. 165/2001 nel senso di rafforzare la tutela del singolo sia sotto il profilo dell’anonimato, sia prevedendo un sistema di crittografia che ne garantisca la riservatezza, sia attraverso la comminatoria di sanzioni amministrative pecuniarie nel caso di comportamenti discriminatori.

L’art. 2 del disegno di legge riguarda il settore privato e prevede una modifica al d.lgs. 231/2001 e, con riferimento ai modelli di organizzazione e di gestione per la prevenzione dei reati, introduce un vero e proprio dovere sia per gli apicali che per quanti collaborano a qualsiasi titolo con l’ente di presentare segnalazioni per gli illeciti. Anche tali modelli dovranno essere dotati di adeguati strumenti volti a tutelare l’identità del segnalante.

Il progetto di legge sancisce poi che la violazione del divieto di atti discriminatori nei confronti del whistleblower comporta una denuncia all’Ispettorato del lavoro, oltre alla nullità di qualsiasi misura ritorsiva assunta. Purtroppo, il clima di incertezza politica rende poco probabile che il provvedimento venga approvato in via definitiva in tempi rapidi; eppure, per cogliere l’importanza del tema basterebbe osservare l’esempio virtuoso dei paesi in cui lo strumento del whistleblowing è efficacemente in vigore.



Avv. Giuseppe Fornari

# OBIETTIVO MILANO

Dopo Roma, Padova e Verona Legalitax punta a crescere nella capitale finanziaria del Paese



a zero a 90 (risorse) in quattro anni. Questa la storia di Legalitax. Lo studio, nato a gennaio 2013 da uno spin-off di Cba, ha chiuso il 2016 con un fatturato di 19 milioni, in crescita dell'11,8% sull'anno precedente. Lo studio ha puntato

sulla sinergia tra l'assistenza legale e quella fiscale. A partire dal nome. Un gioco di parole che ingloba i termini legal e tax, oltre a un concetto meno scontato: quello di legalità.

«Siamo in egual misura avvocati e commercialisti», racconta il socio **Andrea Rescigno** a *MAG*, «ci siamo resi conto che non è più possibile trascurare la parte fiscale di un contratto, di un'operazione o anche di un contenzioso, costringendo i nostri clienti a gestirla necessariamente con altri consulenti».

A guidare il progetto originario sono 11 soci, affiancati da un team di una cinquantina di professionisti più giovani, attivi inizialmente dalle sedi di Roma e Padova nell'assistenza in operazioni straordinarie e ristrutturazioni. Il 2014, poi, è l'anno



Andrea Rescigno

**«IL NOSTRO  
APPROCCIO È  
NORMALMENTE  
QUELLO DI  
CONDURRE  
UN CHERRY  
PICKING DELLE  
PROFESSIONALITÀ  
CHE RISPONDONO  
ALLE NOSTRE  
CARATTERISTICHE»**



dell'apertura della sede milanese, con l'arrivo del partner Rescigno, specializzato in diritto societario e commerciale. Seguono, sempre a Milano, gli ingressi di **Luciano Racchi** e **Alessandro Gulisano** a rafforzare rispettivamente il diritto del lavoro e delle relazioni industriali e l'area tax. Nel luglio 2016 arriva come of counsel **Alessandro Pappalardo**, per presidiare il settore dei prodotti finanziari emessi da società di

assicurazione, e diventa poi socio sei mesi dopo. «In pochissimo tempo Alessandro ha fatto un lavoro eccezionale in termini di autonomia sulle sue pratiche», conferma Rescigno. «In questo studio si può crescere e diventare soci. Lo dicono tutti, ma poi in pochi lo fanno. Noi abbiamo dimostrato che lo facciamo», commenta il partner **Cristiano Cerchiai**.

Il 2016 è anche l'anno dell'apertura della sede di Verona, con l'arrivo di 16 professionisti, tra cui tre soci: **Maurizio Cimetti**, **Roberto Limitone** ed **Eugenio Salvi**. Un gruppo corposo proveniente dagli uffici veronesi di Nctm che è andato a rafforzare le

competenze dello studio in materia di ristrutturazioni, diritto fallimentare, societario e commerciale, contenziosi e arbitrati. Un dialogo nato all'inizio con l'obiettivo di trovare una forma di collaborazione, poi «abbiamo cominciato a notare una assoluta omogeneità nel rapporto con la clientela, nella qualità del lavoro, negli obiettivi e nelle strategie e da lì siamo passati a studiare un'ipotesi di aggregazione in tempi anche

# Investi senza pensieri

È difficile trovare serenità quando si parla di investimenti, per questo c'è Moneyfarm.

Inizia oggi il tuo percorso di investimento online. Moneyfarm è il consulente finanziario numero 1 in Italia che ti offre un innovativo servizio di Gestione Patrimoniale.

Investire senza pensieri è oggi possibile: visita [moneyfarm.com/ihc](http://moneyfarm.com/ihc) e scopri la promo esclusiva per **InHouseCommunity**.

 **moneyfarm**





Cristiano Cerchiai

**«IN QUESTO STUDIO  
SI PUÒ CRESCERE  
E DIVENTARE  
SOCI. LO DICONO  
TUTTI, MA POI IN  
POCHI LO FANNO.  
NOI ABBIAMO  
DIMOSTRATO CHE  
LO FACCIAMO»**

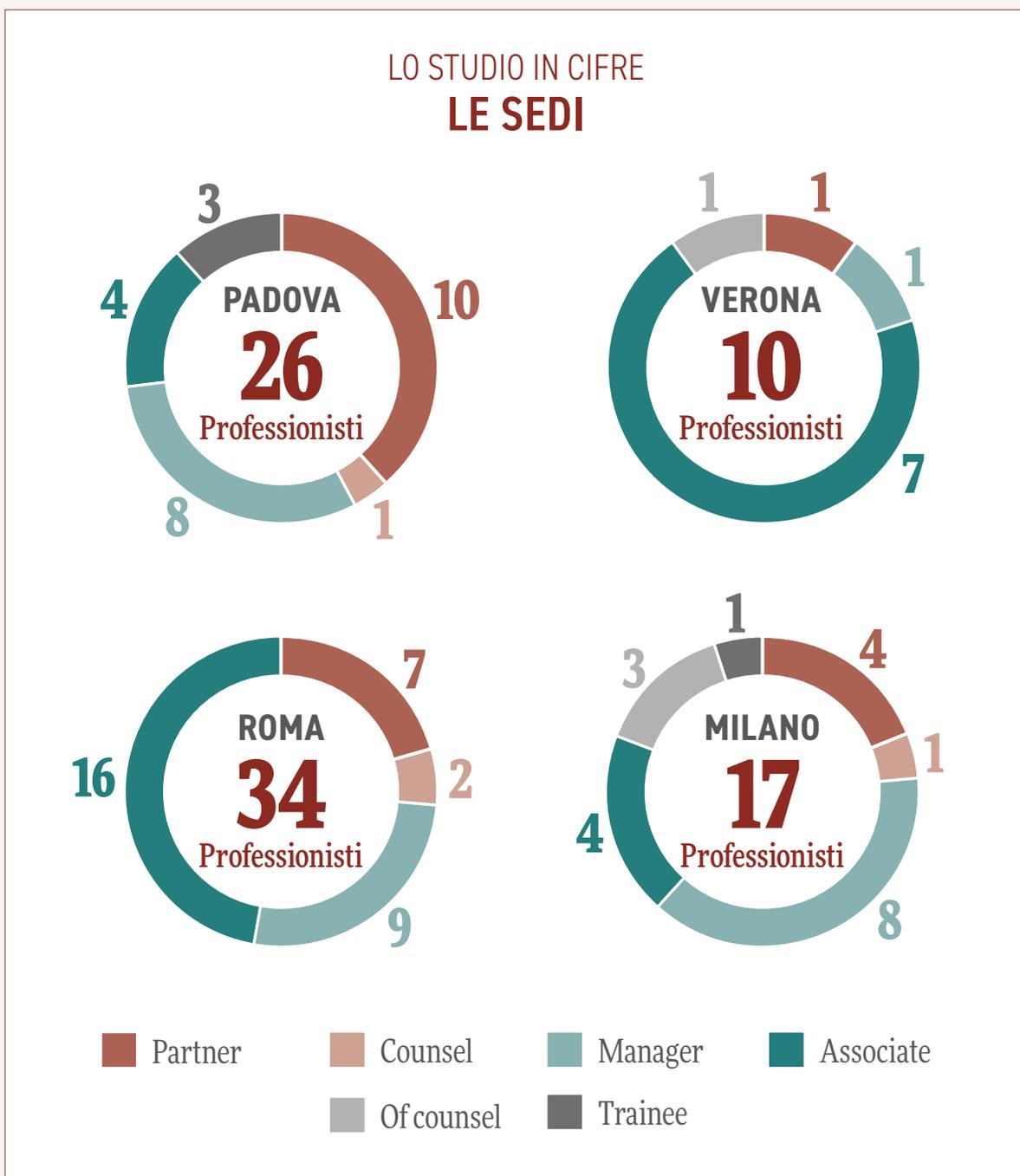
relativamente rapidi», racconta Cerchiai. «La transizione è stata immediata, credo che i nostri colleghi veronesi si siano sentiti “coccolati” sin da subito», conferma Rescigno, «all’inizio c’era un po’ di timore visto che si trattava di un inserimento importante, ma l’organizzazione dello studio è riuscita a far fronte anche a un ingresso di questo tipo».

Oggi i partner sono 22, tutti equity e sullo stesso livello. La squadra, in totale, è arrivata a contare novanta risorse.

Quanto ai prossimi sviluppi, a Nord-Est, nel lungo periodo si potrebbe andare verso un accorpamento delle attività in un’unica sede, quella di Padova, dove al momento operano 10 soci. Roma ha un assetto ben definito ed è ben presidiata, con sette soci. Il mercato capitolino, malgrado nell’ultimo anno abbia

visto spegnersi alcune insegne internazionali, continua a soddisfare le esigenze di Legality. «Per chi come noi, ha una presenza radicata

sul territorio, con anche importanti rapporti istituzionali, è una piazza imprescindibile», dichiara Rescigno. Grandi manovre, invece, sono attese





su Milano, dove sono presenti quattro partner. «La nostra strategia prevede di continuare nel percorso di crescita della sede milanese. Con una certa precedenza rispetto alle altre sedi che sono già abbastanza strutturate considerando, il territorio che devono coprire», dice Cerchiai. L'area specifica che lo studio vuole rafforzare nella città meneghina è quella finance, per la quale il capoluogo lombardo è la piazza di riferimento. Su questo lo studio sta già lavorando e conta di inglobare nuovi professionisti, al più tardi entro la fine dell'anno. Il fermento è su due fronti: sia un su potenziale lateral hire di peso, sia su un'integrazione più contenuta.

«Ci sono ambedue le opzioni sul tavolo, adesso bisogna verificare la migliore», dichiara Cerchiai.

E anche per il futuro Legalitax rimane aperto alle offerte del mercato. «L'occasione fa l'uomo socio», sorride Rescigno. «Se dovesse capitare anche un'altra realtà dalle dimensioni importanti come quella dell'ufficio di Verona non ci tireremmo indietro, però il nostro principio prevede una crescita dimensionale equilibrata. Il nostro approccio è normalmente quello di condurre un cherry picking delle professionalità che rispondono alle nostre caratteristiche. Però non si può mai dire...», conclude Cerchiai. (r.i.) 🍷

A professional portrait of Attilio Pavone, a middle-aged man with dark hair, wearing glasses, a dark suit, a white shirt, and a green tie with white polka dots. He is looking directly at the camera with a slight smile.

# PAVONE:

«Dobbiamo puntare sulla  
FORZA DEL BRAND»

Attilio Pavone



Parla il neo managing partner italiano di Norton Rose Fulbright. «Cerchiamo soci nel corporate». I grandi studi italiani «possono diventare il bacino a cui attingere per reclutare giovani talenti»

bbiamo uno straordinario potenziale da sviluppare e siamo già al lavoro per farlo». **Attilio Pavone** è il nuovo managing partner per l'Italia di Norton Rose Fulbright. La nomina è stata resa nota lo scorso 27 marzo. L'ufficializzazione dell'incarico, però, risale a inizio anno.

Il giuslavorista, arrivato in studio a dicembre 2014 dopo una carriera svolta in Toffoletto De Luca Tamajo e soci, avrebbe dovuto gestire in tandem con il suo predecessore, **Nicolò Juvara**, la sede italiana dello studio fino a fine anno.

Ma l'uscita di quest'ultimo, entrato come partner in Molinari e Associati ([si veda il numero 82 di MAG](#)), ha prodotto un'accelerazione delle tempistiche previste per l'avvicendamento.

Poco male. Pavone si è subito messo all'opera. «La prima cosa che ho fatto», racconta a *MAG*, «è stata incontrare e parlare con tutti i gruppi che compongono lo studio: gli avvocati dei vari dipartimenti, lo staff e anche le receptionist». Il senso di questi meeting era solo uno: «Capire in che modo sono abituati a lavorare, cosa funziona e cosa può essere migliorato». La consuetudine con il mondo aziendale e in particolare la conoscenza delle questioni attinenti le risorse umane non sono un dettaglio per chi è chiamato a guidare un'organizzazione il cui asset principale sono le persone. «Voglio che la gente venga a lavoro motivata e contenta», dice Pavone, «è questo ciò che serve alle imprese di successo». L'impressione che si ha, quando

ci si trova di fronte a Pavone, è che l'avvocato sia assolutamente determinato a scrivere una storia di successo. Le uscite di soci che lo studio ha registrato nei mesi scorsi (oltre al passaggio di Juvara in Molinari, prima **Alessandro Monza**, passato a Delfino Willkie Farr, poi **Umberto Mauro**, entrato in EY e da ultimo **Mario Lisanti** entrato in Ashurst) sono una questione archiviata. Lo studio prosegue per la sua strada forte della consapevolezza di essere una «piattaforma capace di valorizzare il merito».

**Avvocato Pavone, a parte la creazione di un buon clima interno, qual è l'obiettivo principale dello studio ora?**

La priorità, come sempre, è il risultato.

**Come siete andati quest'anno?**

Come sa noi non diffondiamo i risultati ottenuti da Norton Rose Fulbright a livello locale. Posso dire che, nonostante le uscite che ci sono state, abbiamo chiuso con un fatturato in linea con quello realizzato l'anno scorso ([si veda il numero 62 dai MAG](#)). E non mi sembra poca cosa.

**Quali sono le potenzialità che su cui intende lavorare?**

Io vedo una grandissima forza

«Molti ci conoscono, ma non sempre sanno chi siamo. Dobbiamo lavorare di più sulla comunicazione delle nostre eccellenze e dare maggiore spessore al profilo dei nostri professionisti»

internazionale. Il nostro brand, secondo il *Global elite law firm brand index* 2016 di Acritas, è il quarto più forte a livello internazionale (dopo Baker & McKenzie, Clifford Chance e DLA Piper, ndr). Questa forza va sfruttata al massimo anche a livello locale.

**In che senso?**

Molti ci conoscono, ma non sempre sanno chi siamo. Dobbiamo lavorare di più sulla comunicazione delle nostre

eccellenze e dare maggiore spessore al profilo dei nostri professionisti.

**Un anno fa, in un'intervista a MAG, il suo predecessore aveva detto che lo studio era pronto per nuovi lateral hire...**

Confermo. Non solo siamo pronti, ma stiamo lavorando per riuscire a mettere a segno le prime operazioni in tempi celeri.

**Qual è il profilo che cercate?**

Direi che in questo momento, qui c'è spazio per giovani soci con un business case personale, ma anche pronti a sfruttare al meglio le opportunità e le sinergie che una piattaforma internazionale come la nostra può dare.

**Quali sono le aree di attività che vi interessano maggiormente?**

Siamo interessati a rafforzarci nel corporate e nel tax. Ma guardiamo con interesse anche a nuovi settori.

**Per esempio?**

Credo che tutto il filone di business legato alla data protection sia molto interessante.

**A parte la piattaforma internazionale e un brand con grandi potenzialità, su cosa puntate per attirare nuovi soci?**

La trasparenza. Noi abbiamo una

reportistica molto accurata e avanzata, il mio intento è di sfruttarla al massimo e fare emergere tutte le possibili sinergie che possono essere attivate nello studio. Mettere a fattor comune certe informazioni può produrre risultati straordinari. Inoltre, questo evita che nascano studi nello studio.

**Un luogo comune e un pregiudizio che penalizza spesso gli studi inglesi è che non siano aperti a seguire clienti domestici...**

Il punto è che non sempre un cliente domestico, o per meglio dire un cliente con un orizzonte di business locale, è disposto ad accettare di pagare il nostro lavoro secondo lo standard delle billable hour al posto dei parametri forensi. Detto questo, però, non voglio precludere alcuna strada. E dirò di più.

**Ovvero?**

Diversi clienti domestici cominciano a rendersi conto che spesso gli studi internazionali come il nostro, possono essere persino più flessibili, adottando sistemi alternativi di billing.

**E quindi?**

Oggi per ogni studio legale è fondamentale imparare a fare efficienza e organizzare i team di lavoro in relazione alla tipologia dei clienti. Questo consente di ridurre al massimo

# Corporate **MUSIC** contest

5 luglio 2017 • Ore 20.00 • Spazio Scalarini • Via G. Scalarini, 8 • Milano

SE SIETE UNA BAND  
**non potete mancare...**



Con la partnership di



Comitato  
Collaborazione  
Medica

i casi in cui si è costretti a rinunciare a un mandato.

**Lateral hire a parte, in Norton Rose Fulbright c'è spazio anche per la crescita dall'interno? O fare nuovi soci è ormai una mission impossible?**

Direi che sicuramente c'è spazio. Quattro dei nostri attuali sei soci sono cresciuti dall'interno. Due sono addirittura partiti come trainee.

**Ma il fatto che gli spazi per nuovi soci si siano ridotti è diffusamente riconosciuto...**

Non condivido la retorica dell'esaurimento degli spazi per i nuovi soci. Diventare soci è possibile.

«Oggi per ogni studio legale è fondamentale imparare a fare efficienza e organizzare i team di lavoro in relazione alla tipologia dei clienti»

## È TEMPO DI NUOVE GESTIONI

**N**egli ultimi mesi sono molti gli studi internazionali che hanno visto un avvicendamento al timone tra i loro soci. A inizio anno, in Hogan Lovells, **Luca Picone** ha preso il posto di **Leah Dunlop**, **Marco Rota Candiani** e **Fulvia Astolfi**, alla guida delle sedi italiane.

Successivamente si è avuto un cambio della guardia anche in Simmons & Simmons e in McDermott Will & Emery. Nello studio di matrice inglese, **Andrea Accornero** ha preso il posto di **Michele Citarella**, che successivamente ha deciso di traslocare in Cba. Nella sede italiana della law firm americana, invece, **Carlo Paoletta** è diventato il



Luca Picone

Bisogna dimostrare di essere in grado di dare un contributo alla crescita del business con i propri clienti e di avere le qualità per espandere il proprio business case mettendo a frutto le opportunità che offre lo studio in termini di contatti e cross selling.

### Chi sono i competitor diretti di Norton Rose Fulbright in Italia?

Domanda non facile. Sicuramente gli studi internazionali che sono nostri competitor anche a livello globale, come Dla Piper o Clifford Chance.

### Nessun italiano?

Non li definirei competitor diretti. Ma con tutta probabilità nei prossimi anni

potranno diventare un importante bacino a cui attingere per reclutare giovani talenti.

### Perché?

Il passaggio generazionale che molti di questi studi stanno affrontando non è una cosa banale. E credo che molti giovani potranno trovare in strutture come la nostra delle opportunità che queste realtà non saranno sempre in grado di garantire.

### Sempre perché siete più bravi a valorizzare il merito?

Non solo. Direi che qui c'è anche meno "filtro sociale". 🧑🏻



Andrea Accornero

nuovo managing partner per l'Italia sostituendo **Massimo Trentino** e avviando un nuovo corso per lo studio che da quest'anno ha deciso di concentrare la sua attività nella sede di Milano. Anche in Allen & Overy, il 2017 è cominciato con l'elezione di un nuovo managing partner, **Stefano Sennhauser**, al posto della coppia **Massimo Greco** e **Craig Byrne**.

Risalendo più indietro, infine, è il cambio di managing partner in Ashurst, avvenuto a fine 2016, dopo il passaggio di **Domenico Gullo** in Dla Piper. Nella sede di Milano dello studio inglese (che come Simmons e Norton Rose ha recentemente deciso di chiudere la propria base romana) è arrivato da Londra il socio **Stephen Edlmann**. 🧑🏻



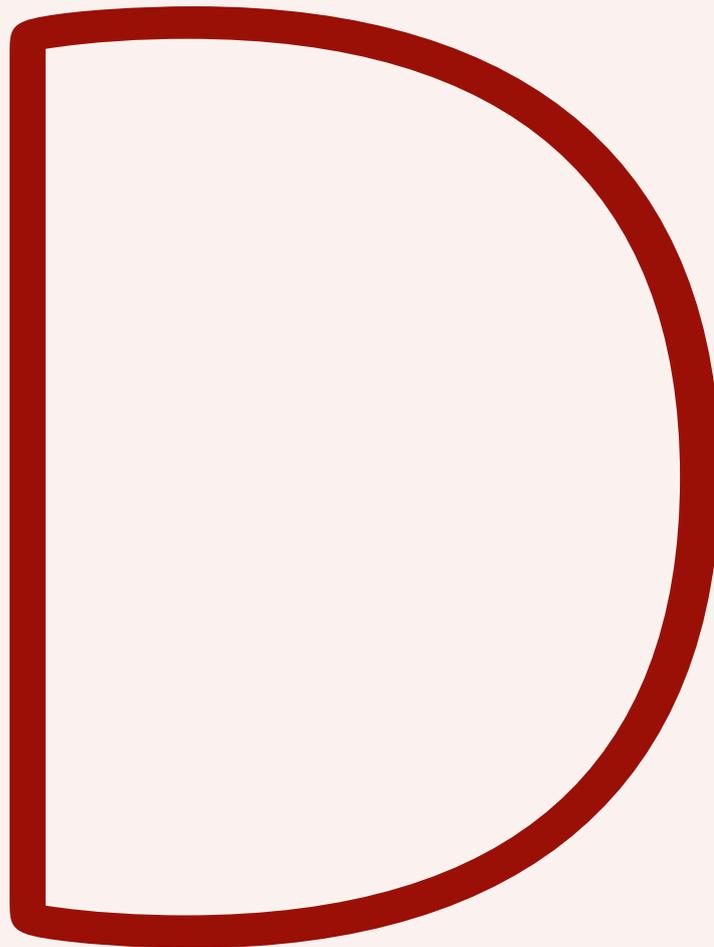
Carlo Paoletta



# SFIDA FISCALE



Lo studio Puri Bracco Lenzi vuole piazzarsi tra le prime 5 insegne del settore. La tax boutique ha chiuso il 2016 con un fatturato di 7,2 milioni. Oggi conta 40 professionisti



opo trenta mesi dal via, per Puri Bracco Lenzi (Pbl) è tempo di bilanci. Nel 2016, di fatto il secondo anno di attività dello studio, il fatturato è salito a 7,2 milioni di euro (+33%), l'incassato si è attestato a 7 milioni tondi e i costi sono scesi dal 58% al 55%.

Nel frattempo, il team, che inizialmente contava 23 professionisti, oggi arriva a 40, suddivisi tra le sedi di Roma, dove si trova il nucleo fondante, e Milano, dove i soci di Pbl hanno appena comprato una sede a pochi

passi da via Broletto. Si è trattato di un investimento di «alcuni milioni di euro» dicono i soci, che testimonia l'intenzione di creare davvero una realtà di respiro nazionale. Una boutique specialistica in campo tributario capace di piazzarsi tra le prime cinque insegne del settore nel Paese. Il viaggio di Pbl comincia a gennaio 2015. Ma i promotori di questo progetto, **Paolo Puri**, **Pietro Bracco** e **Guido Lenzi**, come raccontano in questa intervista a *MAG*, si conoscono da molto più tempo.

Puri, professore associato di diritto tributario nella facoltà di Economia dell'Università del Sannio ed ex consigliere giuridico del ministro delle Finanze **Augusto Fantozzi** durante il governo guidato da **Lamberto Dini** (1995-96), è stato consulente esterno degli studi legali tributari affiliati a Pwc ed Ernst & Young, fino a quando ha partecipato alla fondazione di Miccinesi e Associati. Qui è tornato a incrociare la strada e la scrivania con Bracco e Lenzi. Il primo proveniente




---

**40**


---

I professionisti dello studio




---

**2**


---

Le sedi (Roma e Milano)




---

**3**


---

I soci equity




---

**7**


---

I soci salary




---

**7,2 mln**


---

Il fatturato del 2016




---

**33%**


---

La crescita dei ricavi

**LO STUDIO IN CIFRE**

# unbuonavvocato.it

## SEI UNBUONAVVOCATO?

### VUOI ENTRARE A FAR PARTE DELLA NOSTRA LEGAL COMMUNITY?

Iscriviti scegliendo il tuo piano preferito:

- PLATINO
- ORO
- ARGENTO
- BASE

Sarai raggiungibile da milioni di clienti.



## LAVORI E INCASSI

PER REGISTRARTI  
**CLICCA QUI**



**SCARICA**  
L'APP SU





proprio dallo studio del professor Fantozzi, in cui è stato socio tra il 2011 e il 2013; il secondo in arrivo da Tonucci & Partners dov'era approdato come socio responsabile del dipartimento fiscale, dopo essere stato partner in Ernst & Young per 7 anni e aver maturato pluriennali esperienze all'estero come tax director in Kpmg (Amsterdam) e in Ernst & Young (Londra).

**Da cosa è dipesa la decisione di farvi il vostro studio?**

**Paolo Puri (PP):** Da una diversa visione strategica rispetto a quella del professor Miccinesi.

**Ossia?**

**PP:** Con tutto il rispetto per un ottimo professionista e docente come Marco Miccinesi volevamo dare vita a uno studio con un diverso tipo di organizzazione. Una struttura non legata a un dominus, ma in cui tutti i soci potessero avere un maggiore grado di autonomia.

**Ma come sono andate le cose? Vi siete conosciuti in Miccinesi?**

**Guido Lenzi (GL):** No, ci conoscevamo da anni. In particolare, ci siamo incontrati nel 2010 quando eravamo su fronti diversi al tavolo di una complessa controversia che riguardava un importante caso di presunta stabile organizzazione in Italia di un gruppo farmaceutico americano.

**E quando nel 2014 vi siete ritrovati tutti sotto lo stesso tetto professionale, cosa è accaduto?**

**Pietro Bracco (PB):** Come diceva Paolo (Puri, ndr) abbiamo condiviso l'idea e la volontà di costruire uno studio che fosse diverso dalle boutique tradizionali di questo settore.

**E a trenta mesi dallo start cosa dite: ci siete riusciti?**

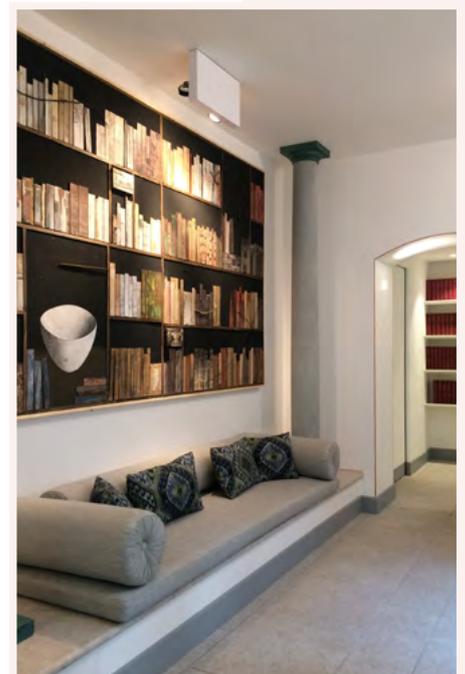
**PB:** Siamo riusciti a dar vita a uno studio fondato sull'amicizia e sul sorriso.

**E anche sul business. Avete chiuso il 2016 con 7,2 milioni di fatturato in crescita del 33% sul vostro primo anno. Che strategia seguite?**

**PP:** Una strategia molto semplice. Pensiamo a fare il nostro lavoro così come lo sappiamo fare ovvero puntando sulla qualità con uno scrupolo ed un'attenzione quasi maniacale.

**Beh, questo è molto "tradizionale"...**

**PB:** Forse, ma credo sia più importante occuparsi dei clienti che dei nostri rapporti interni. Del resto siamo una





Pietro Bracco

«Credo sia più importante occuparsi dei clienti che dei nostri rapporti interni»

struttura volutamente di dimensioni contenute. Parlarci non è molto difficile.

**A proposito di clienti, vi hanno seguiti in molti?**

**GL:** Ci hanno seguito tutti. I clienti della sede di Roma erano e sono clienti dei soci di Roma. Questo ha reso molto facile il passaggio. Nel nostro caso non parlerei neanche di spin off. Avevamo clienti consolidati che sono rimasti con noi.

**E nella vostra idea di studio, oggi e per il futuro, pensate che debba essere sempre così? I clienti devono restare dei singoli professionisti e non diventare dello studio?**

**PP:** Personalmente ritengo di sì. Il rapporto che c'è tra fiscalista e assistito è un rapporto profondamente fiduciario. Decidere di rendere impersonale queste relazioni non è naturale e forse neppure troppo apprezzato.

# 2017 save the brand

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

MARTEDÌ 28 NOVEMBRE • MILANO

Main Sponsor

CASTALDI PARTNERS  
1996



CEPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

EFG



LATHAM & WATKINS



HWS/ITALY  
MAPALAW

MACCHI di CELLERE  
GANGEMI

Con la partnership di



Edelman

ICM Advisors

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

**Ma, in teoria, aiuta l'istituzionalizzazione dello studio...**

**PB:** Noi crediamo più nel gioco di squadra. Siamo come un team di ciclismo. A seconda dei casi c'è chi fa da apripista e chi tira la volata. Ma questo non implica la spersonalizzazione dei rapporti con i clienti. Anzi. L'impegno di tutti, però, va in un'unica direzione, fare al meglio gli interessi dei nostri clienti e risolvere i loro problemi.

**E quindi quando dovete distribuire gli utili come fate?**

**PP:** Non abbiamo una procedura regolata. Ci incontriamo, analizziamo l'andamento nel corso dell'anno e troviamo una soluzione condivisa. Il che avviene in maniera piuttosto facile.

**Del resto siete solo tre equity partner. E operate in un settore che sta andando molto forte, tra voluntary disclosure e altre attività.**

**GL:** Noi ci occupiamo di tutto ciò che è fiscalità. Ma, lo confessiamo, non siamo saliti sul carro della voluntary disclosure.

**Perché?**

**PB:** Non ci è sembrato utile. Si tratta di un'onda che può distrarre l'attenzione dai propri clienti. Ma una volta esaurito il suo effetto? Il nostro focus è su clienti corporate per i quali siamo in grado di offrire una consulenza su tutte le imposte.

**Ok, voluntary a parte, il settore è in una fase espansiva. Tanti studi, anche generalisti, stanno cercando di entrarci...**

**GL:** Vero ma non è tutto oro quello che luccica. La pressione sulle tariffe si fa sentire anche in questo settore. Se fossimo partiti dieci anni fa, il nostro fatturato sarebbe stato quasi il doppio.



«La pressione sulle tariffe si fa sentire. Se fossimo partiti dieci anni fa, il nostro fatturato sarebbe stato quasi il doppio»

Guido Lenzi

**E invece?**

**PB:** Invece oggi come oggi dobbiamo fare i conti con beauty contest e gare al ribasso che in più occasioni ci hanno costretto a rinunciare a incarichi. Salvo poi veder tornare da noi clienti che in prima battuta avevano preferito l'offerta più scontata.

**E magari si erano ritrovati a lavorare con soli junior...**

**PB:** La nostra forza sta, invece, nel fatto che noi soci siamo tutti impegnati in prima persona sul lavoro. Di recente abbiamo preso un incarico estremamente delicato. Abbiamo deciso di seguirlo con tre soci e due colleghi. Il cliente quasi non ci credeva.

**A Milano vi siete appena trasferiti in una nuova sede. State prendendo gente?**

**PP:** Non stiamo cercando top player. In questa fase privilegiamo la crescita interna.

**Oltre a voi soci equity in studio ci sono sei soci salary. Per loro c'è una prospettiva di accedere all'equity?**

**PP:** Noi ci aspettiamo che questo accada. L'equity è aperta. Ovviamente devono verificarsi precise condizioni.

**Quali?**

**GL:** Il raggiungimento di determinati risultati economici è un'ovvietà, ma è necessario. Poi c'è un'altra condizione, se vuole, anche più importante.

**Ovvero?**

**PB:** La condivisione di un determinato profilo umano. Quando diciamo che abbiamo fondato lo studio sul sorriso e sull'amicizia non recitiamo uno slogan. Aggregare fatturati non ci interessa. Qui vogliamo gente che condivida davvero il nostro progetto e lavori con entusiasmo per realizzarlo.

**Qual è il vostro obiettivo di posizionamento?**

**GL:** Puntiamo ad affermarci tra i primi cinque studi fiscali e tributari del Paese. Il che, oltre a essere un risultato rilevante in sé, dovrebbe far crescere anche la nostra visibilità internazionale e consentirci di essere sempre più presenti nelle gare indette da corporation multinazionali.

**Chi sono i vostri competitor diretti?**

**PP:** Da un lato ci sono i "grandi vecchi" del settore, dall'altro studi più simili al nostro, realtà di più recente formazione come Ludovici Piccone & Partners, Foglia Cisternino, Facchini Rossi e Russo De Rosa. In questo scenario credo che il fattore generazionale contribuirà a cambiare un po' gli equilibri esistenti.

**Nel senso?**

**GL:** Ci sono studi che si apprestano a gestire il passaggio

generazionale. E sappiamo bene che si tratta di una fase delicata e dagli esiti mai scontati. Per realtà come la nostra, alla fine, si tratta di un vantaggio competitivo.

**Di sicuro qualche studio full service vi avrà avvicinato in questi trenta mesi: non avete mai pensato di “accasarvi”?**

**GL:** No. L'indipendenza è un valore di cui andiamo fieri. Inoltre, molti nostri clienti sono altri studi legali su aree di consulenza molto specifiche. Se diventassimo parte di uno studio full service perderemmo quel bacino di mandati. E poi ora come ora siamo diventati un boccone troppo grosso da digerire, anche per un grande studio nazionale. 🚫



# L'OPERAZIONE DI FUSIONE NELLA FASE PRENOTATIVA DELLE PROCEDURE CONCORSUALI



Dott. Emanuele Boschi

L'uso delle operazioni straordinarie all'interno delle procedure concorsuali è stato reso possibile dall'abolizione del divieto per le società sottoposte alla legge fallimentare di partecipare ad operazioni di trasformazione, fusione, e scissione contenute nella riforma del diritto societario attuata con il D.lgs. n. 6 del 2003. Nella riorganizzazione dell'impresa, la compatibilità della fusione con la procedura concordataria si desume, in primo luogo, dall'art. 160, 1° comma, l.f. (laddove consente di promuovere "la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei creditori attraverso qualsiasi forma, anche mediante... operazioni straordinarie"), in secondo luogo, dall'art. 186 bis l.f., poiché la fusione è funzionalmente fondata,

ai sensi dell'art. 2504 bis c.c., sul rispetto del principio di continuità e consente, pertanto, di conseguire gli stessi risultati allocativi delle risorse patrimoniali che vengono previsti nello stesso art. 186 bis l.f. Affinché, l'operazione di fusione straordinaria possa garantire la fattibilità del piano di risanamento e possa giustificare l'utilizzo del concordato: essa deve essere conveniente per i creditori sociali, non deve presentare alcun rischio per la procedura concordataria e non deve assorbire risorse finanziarie ma, eventualmente, generarne più di quelle consumate. Con riferimento all'operazione di fusione ante la presentazione del piano di risanamento, la stipulazione dell'atto di fusione può essere autorizzata, anche nella fase prenotativa del concordato preventivo, quand'anche avente l'efficacia immediata di cui all'art. 2504-bis c.c. e dunque non condizionata alla definitività del provvedimento di omologazione, quando l'operazione straordinaria risulti conveniente ai fini della proposta concordataria, non consti l'opposizione ex art. 2503 c.c. di creditori e sussista il requisito dell'urgenza (Tribunale di Modena, 22 Luglio 2016).

# FINANZA E AZIENDE

## contro la scelta di TRUMP sul CLIMA

### FOLLOW THE MONEY



**D**anni alle imprese americane, spesa pubblica, perdita di posti di lavoro, politica. Sono tante le motivazioni che, a suo dire, hanno spinto il presidente degli Stati Uniti **Donald Trump** ad annunciare l'uscita dagli accordi sul clima presi a Parigi nel 2015.

In quell'occasione i Paesi del mondo hanno sottoscritto un impegno non vincolante per mantenere l'aumento medio della temperatura mondiale al di sotto dei 2°C rispetto ai suoi livelli preindustriali. Ognuno di loro ha presentato un proprio piano su come intende ridurre le emissioni entro il 2030, in modo da produrne in totale 56 miliardi di tonnellate invece dei 69 previsti con gli attuali ritmi di crescita. Gli Usa, sotto l'amministrazione Obama, si erano impegnati a ridurre le emissioni del 26-28% rispetto al 2005 entro il 2025.

La scelta di Trump sarebbe dunque spinta da motivazioni economiche. A ben vedere, però, questa decisione non è in linea con le mosse delle grandi corporation e della finanza. La vittoria degli azionisti di Exxon Mobil, che hanno costretto il gigante statunitense del petrolio a essere più trasparente circa il suo impatto sul cambiamento climatico, osserva **Ophélie Mortier**, a capo degli investimenti responsabili di Degroof Petercam AM, ne è un esempio, così come quelli simili di Occidental Petroleum e PPL Corporation. «Le decisioni prese in occasione delle assemblee dei soci illustrano bene l'atteggiamento mutevole degli azionisti, che stanno spingendo per una maggiore trasparenza sui rischi climatici», spiega.

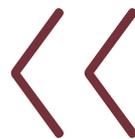
Della stessa idea è la finanza. Il presidente di Goldman Sachs, **Lloyd Blankfein**, con un tweet ha commentato: «Questa decisione è un passo indietro per l'ambiente e per la leadership americana nel mondo», mentre nel frattempo oltre 100 manager hanno preso le distanze da Trump. Tra loro **Mark Zuckerberg** di Facebook, poi i ceo di Apple, Google, Microsoft e le multinazionali dell'energia, come Exxon, Bp, Shell. 🗳️



INNOVATION  
SOLUTION  
BRANDING  
IDEAS  
MARKETING  
SUCCESS  
MANAGEMENT  
ANALYSIS

# K FINANCE non solo m&a

La società di consulenza, attiva nel segmento mid cap, ha messo a segno cinque deal in un mese. Ma la sua forza, raccontano a *MAG* i suoi manager, sta nell'«assistere costantemente le famiglie imprenditoriali nella ricerca del valore»



I tema principale, per ogni società di corporate advisory, è quello di gestire i picchi di un settore ciclico come l'm&a: quando è positivo, le opportunità ci sono e tutti ne beneficiamo, ma quando è in ribasso occorre trovare soluzioni alternative». **Filippo**

**Guicciardi**, che esattamente 18 anni fa ha fondato assieme a **Giuseppe R. Grasso** la boutique di consulenza K Finance, inizia con questa premessa a descrivere l'attività del gruppo e la loro strategia.

La società di consulenza è focalizzata sin dalla nascita sull'attività di m&a e finanza straordinaria per la piccola e media impresa, ossia aziende dai 30 ai 250 milioni di fatturato.

Nell'ultimo anno e mezzo il team ha seguito 11 deal, di cui cinque solo nel 2017. «Probabilmente il periodo migliore mai vissuto», osserva. Ma per restare a galla anche quando il mercato si ferma, occorre «assicurarsi flussi di ricavi costanti», spiega il ceo a *MAG*.

Per K Finance, che è partecipata al 25% da The European House – Ambrosetti, questo consiste nello svolgere anche «una continua attività consulenziale - strategica e di affiancamento alle famiglie imprenditoriali in tutte le loro attività», nonché di capital structuring, ricerca e assistenza alle aziende nella quotazione. Un servizio a tutto tondo che si unisce a «rigide scelte strategiche» come quella sul pagamento: «Accettiamo mandati solo con retainer fee», spiega Guicciardi, «innanzitutto per

una questione di commitment del cliente: se non è disposto a investire sul deal, mi lascia perplesso sulla sua volontà di chiuderlo».

In questo modo il gruppo, che oggi conta 18 risorse, tre uffici a Milano, Reggio Emilia e Torino e nel 2016 ha registrato un fatturato di 7 milioni di euro, è riuscito a crescere e a mantenere il proprio posizionamento sul mercato.

Per rafforzare la propria offerta crossborder, nel 2004 i due soci di K Finance hanno anche avviato una partnership internazionale, Clarified International, che vede la partecipazione di 20 boutique di altrettanti Paesi.

## DA ATOP A RAVAGLIOLI

Proprio il presidio dei mercati esteri è una delle caratteristiche che per Guicciardi sono essenziali in una boutique: «Se lavori *buy side* è fondamentale garantire una capacità di execution all'estero, mentre sul *sell side* occorre avere una conoscenza approfondita dei mercati stranieri», osserva.

Tra il 2010 e il 2016 K Finance ha chiuso quasi 50 operazioni per un controvalore di oltre 1,5 miliardi. Di queste, oltre la metà (60%) hanno

## Il team di K Finance



**Giuseppe R. Grasso**  
Chairman & CEO



**Filippo Guicciardi**  
CEO

**Silvio Curioni**

Coo

**Antonio Scarabosio**

Associate Partner

**Andrea Scarsi**

Associate Partner

### CORPORATE FINANCE E M&A

Massimo Banfi  
Andrea Bianchini  
Andrea Dubini  
Maximiliano Turelli

Manager

### ANALISI E CORPORATE FINANCE

Manuela Gariboldi  
Stefano Libera  
Paola Quadri

Senior Analyst

Beatrice Reggiori  
Giovanni Rigamonti

Analyst

### CORPORATE SERVICES

Maria Lorenzano

Office Manager

Maria Vasiliki Tourlida

Secretary

Maria Fausta Frattini

Administration

### ADVISORY BOARD

Mauro Gambaro  
Nicolas Diers

Senior Advisor

riguardato gruppi stranieri che hanno investito direttamente in Italia, il resto sono state operazioni che hanno coinvolto società italiane. Se ci limitiamo agli ultimi tre anni (dal 2014 a oggi), i deal crossborder salgono al 70%.

Fra questi figurano, lo scorso anno, la cessione di Samiro Group, holding del gruppo Ravaglioli, che comprende le società Ravaglioli, Butler Engineering & Marketing, Officine Meccaniche Sirio e Space, alla multinazionale americana Dover Corporation, attiva a livello globale nella produzione di attrezzature per officine auto. K Finance ha assistito i venditori con un team composto da Giorgio R. Grasso, **Massimo Banfi** e **Mattia Varriale**. Più di recente, il gruppo, con un team composto da Guicciardi, **Andrea Bianchini** e **Manuela Gariboldi**, ha assistito la società bolognese Cmi, attiva nella produzione di cerniere per elettrodomestici, nel passaggio ai cinesi di Guangdong Xingye Investment Llc, holding di controllo del gruppo cinese quotato Guandong.

La presenza all'estero va unita a «un'attenzione all'analisi dei numeri e a una capacità di gestione paziente del processo e delle persone»,

sottolinea il ceo: «Quando lavori con una multinazionale è relativamente più facile gestire un processo di vendita, ma con le medie aziende non basta essere bravi, occorre saper trattare il cliente e se serve anche litigarci per fare i suoi interessi». Fra i deal più recenti del gruppo ci sono l'assistenza, nel maggio scorso, ad Atop, società attiva nelle linee automatiche per la produzione di motori elettrici per diverse applicazioni industriali, acquisita dal fondo Charme e dal gruppo Ima e a B810 srl, società attiva nella progettazione e produzione di sistemi elettronici e nello sviluppo di tecnologie per l'Internet of Things, nell'acquisto del 100% di Digicom, società attiva nello sviluppo e progettazione di dispositivi di telecomunicazione e trasmissione dati.

## SINERGIE CON IL PRIVATE BANKING

Il rapporto tra gli advisor di K Finance e gli imprenditori non finisce però con il closing: «La nostra società nasce con l'idea di coprire il bisogno di servizi professionali di finanza straordinaria su più livelli», spiega Guicciardi. Oggi, «il nostro compito consiste nell'accompagnare



are pleased to invite you to the

## CORPORATE M&A FORUM

# “ITALY AS THE EUROPEAN HUB FOR BUSINESS IN AFRICA AND THE MIDDLE-EAST”

Wednesday, July 5, 2017 • 08,45 am  
Magna Pars Hotel • Via Forcella, 6 • Milan

### PROGRAM\*

**MODERATOR:** Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief *legalcommunity.it*

- 8,45 am** Registration & Welcome coffee
- 9,00 am** Institutional Greetings  
**Aldo Scaringella** Founder and Managing Director *LC Publishing Group*  
**Maria Elena Boschi** Secretary of the Council of Ministers\*\*  
**Mr. Andrea Orlando** Italian Minister of Justice
- 9,15 am** Plenary Conference “The importance of having hubs for the organization of business”  
**Stefano Simontacchi** Co-Managing Partner *BonelliErede*  
**Jonathan Marsh** Deputy General Counsel *Total* and President of *Ecla*  
**Mohamed Elmogy** General Counsel for Egypt, Libya *Sandoz*  
**Tadesse Zenebu** Plenipotentiary Ambassador of Ethiopia to Italy
- 10,30 am** Coffee Break
- 10,45 am** Round Table “How can Italy be the operational centre for activities in Africa and the Middle-East?”  
**Marwan Al-Garem** Board Member *Alpha Lootah Holding*  
**Giulio Fazio** Head of Legal & Corporate Affairs *Enel*  
**Karen Jabbour** Legal Counsel *Banque du Liban*  
**Galileo Pozzoli** Managing Partner *Curtis, Italy*  
**Erik Renander** Fund Manager *HI Africa Opportunities Fund*  
**Umberto Simonelli** General Counsel *Brembo*  
 Speaker from *BonelliErede*
- 12,05 pm** Round Table “How can Brexit facilitate Italy’s role as hub for Africa and the Middle East?”  
**Emanuele Camandona** Head of Legal Affairs EMEA *Luxottica*  
**Antonio La Verghetta** Senior Legal Counsel & Executive Director *UBS AG*  
**Bepi Pezzulli** Chairman & General Counsel *Select Milano*  
 Speaker from *BonelliErede*
- 01,15 pm** Q&A
- 01,30 pm** Light Lunch Buffet

Main Partner **BonelliErede**

Partner **CURTIS**

In collaboration with **SELECTM!LANO**

For further information  
please contact:  
[eventi@lcpublishinggroup.it](mailto:eventi@lcpublishinggroup.it)  
**+39 02 84 24 38 70**

le famiglie imprenditoriali nei momenti di snodo e capire il percorso di massimizzazione del valore dell'impresa». Questo «può significare portare avanti operazioni di m&a, ma non esclusivamente», aggiunge, «le aziende non vogliono solo un intermediario, cercano un partner». In questo senso, il gruppo ha sviluppato anche altri servizi, fra i quali la pianificazione strategico-finanziaria e la realizzazione di un report attraverso un modello di scoring "K Value". Queste attività, oltre che a stabilizzare i ricavi, si propongono come servizio aggiuntivo all'm&a e lo alimentano. Ma gli elementi con cui il gruppo gioca la propria competitività sul mercato sono altri. La vera spinta sul fronte consulenza, spiega Guicciardi, viene «dalla capacità di gestire i rapporti con reti di private banker, i quali a loro volta hanno relazioni molto strette con imprese e famiglie imprenditoriali». Il gruppo ha oggi contatti con almeno cinque banche, sia «internazionali, per i quali clientela private e quella investment sono inconciliabili per via della dimensione» sia italiane commerciali, «che puntano meno sul lato corporate finance». Per il ceo si tratta di un «investimento

importante in termini di tempo e di relazioni ma è fondamentale per trovare o realizzare nuove opportunità».

## NUOVI BUSINESS

Dalla rete di private banker arrivano «molte occasioni» e la regola, per K Finance, è «non essere schizzinosi, accettiamo di lavorare anche a deal più complessi» e inoltre «siamo dei secchioni, ci focalizziamo sui numeri e abbiamo una capacità di analisi finanziaria supportata da un modello di rating proprietario», spiega Guicciardi. Questo ha consentito loro di aprirsi anche a nuovi business, come quello del debito, in particolare nel rifinanziamento di aziende in bonis. Su questo campo il team ha seguito già due operazioni, tra le quali l'ottenimento da parte di Acs Dobfar di una linea di credito a medio-lungo termine da 175 milioni di euro attraverso un'operazione di underwriting sottoscritta da Natixis e Unicredit. Per quest'anno il ceo e fondatore del gruppo, che prevede due ingressi entro la fine del mese, punta a rafforzarsi nel proprio settore, «il flusso di nuovi mandati è interessante», nonché a una maggiore integrazione con i partner esteri. (l.m.) 🍷

# MID CAP

domina il

# FONDO ITALIANO



Dal 2007 a oggi è il fondo guidato da Carlo Mammola quello con più operazioni, stando alle stime di *MAG*. Seguono Palladio, 21 Investimenti e Alto Partners. I deal superano in totale i 40 miliardi

di laura morelli



## I DEAL DAL 2007 AL 2017 (volumi)

FONDO	TOTALE
FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO	33
PALLADIO Finanziaria	18
21 Partners	16
ALTO PARTNERS SGR	16
WISE	15
MP VENTURE (oggi Value Italy sgr)	14
CLESSIDRA	13
INVESTINDUSTRIAL	13
MANDARIN	13
ALCEDO	11
DGPA (OGGI STYLE CAPITAL SGR)	11

Fonte: [financecommunity.it](http://financecommunity.it), [mergermarket.com](http://mergermarket.com). Dati al maggio 2017

ei governi, la crisi economico-finanziaria, il quantitative easing e i problemi delle banche. Dal 2007 a oggi molti eventi in Italia si sono succeduti e hanno cambiato il Paese sul piano finanziario, bancario, sociale e culturale. Un contesto altalenante che si è inevitabilmente riflesso sul mercato e quindi sull'attività degli investitori e dei private equity, anche se forse non così quanto ci si aspetterebbe, almeno in termini di operazioni e in particolare sul settore mid cap.

Se infatti guardiamo al private equity come comparto industriale, con la crisi economica il settore ha iniziato una graduale evoluzione che ha portato una concentrazione dei soggetti (si veda il prossimo articolo). Se invece ci concentriamo sul numero di deal, in particolare su aziende di medie e piccole dimensioni, e su chi sono i soggetti che ne hanno fatti di più in questi 10 anni, lo scenario non è molto distante da quello

attuale. Il mercato è infatti presidiato da alcuni medi e grandi player che hanno proseguito la loro attività generalmente a colpi di due o tre operazioni l'anno.

## OLTRE 41 MILIARDI

A livello generale, il numero di investimenti avvenuti in Italia dal 2007 al 2016 è rimasto costante all'interno di una forchetta compresa tra i 370 e i 220 deal (il punto più basso, registrato nel 2010, stando ai dati Aifi). Ciò che è stato più influenzato dalla crisi è l'ammontare investito che in totale è pari a oltre 41 miliardi di euro.

In particolare, i picchi in termini di valore si sono registrati nel 2007 (4,1 miliardi) e nel 2008 (5,4 miliardi) per poi crollare a 2,6 miliardi nel 2009 (per 283 investimenti) e 2,4 miliardi nel 2010, gli anni peggiori del settore. Dal 2011 in poi questi numeri sono piano piano risaliti fino a

toccare gli 8,1 miliardi dello scorso anno, suddivisi in 322 deal. I segmenti mid e small cap hanno attirato poco meno della metà degli investimenti totali: 19,48 miliardi sono infatti stati investiti in operazioni al di sotto dei 150 milioni. Guardando ai singoli anni, poi, le cifre investite sono pressoché costanti intorno ai 2 miliardi, tranne negli anni più bui, 2009 e 2010, dove sono stati pari rispettivamente a 1,29 e 1,32 miliardi.



Carlo Mammola



# finance community <sup>it</sup> Awards



16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

## Main Sponsor



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



GRIMALDI STUDIO LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI



PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

## Sponsor



MORROW  
SODALI

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

## FONDO ITALIANO DI INVESTIMENTO A 33 DEAL

Ma quali sono stati i player più attivi nel comparto mid cap italiano negli ultimi 10 anni?

La fotografia, scattata dalla ricerca curata da *financecommunity.it*, non sembra molto diversa da quella che si potrebbe fare ai giorni nostri. Se togliamo dalla lista quegli operatori che oggi non ci sono più (come Cape, che è stato uno dei player più attivi soprattutto negli anni precedenti alla crisi) i primi tre soggetti per numero di operazioni intercettate ci sono realtà come il Fondo Italiano di Investimento (Fii), Palladio Finanziaria e 21 Partners.

In particolare il fondo partecipato al 25% da Cassa depositi e prestiti e oggi guidato dall'amministratore delegato **Carlo Mammola** si distacca dagli altri con 33 operazioni. Un risultato ottenuto in particolare grazie all'attivismo dei primi anni di vita, il 2011 e il 2012, chiusi con 16 e 11 deal rispettivamente. Fii

è nato nel 2010 con il compito di effettuare investimenti in pmi (con un fatturato tra i 10 e i 250 milioni) operanti nei settori dell'industria, commercio e servizi. In questi anni il fondo ha fornito assistenza anche per le operazioni di replacement di management buyin e management buyout e ha sottoscritto prestiti subordinati o convertibili. Una vocazione che però sta cambiando. Di recente



Alessandro Benetton

## I DEAL DAL 2007 AD OGGI (valore e numero)

	INVESTIMENTI	AMMONTARE INVESTITO IN SMALL E MEDIUM DEALS	TOTALE (IN MILIARDI DI EURO)
2007	302	2,05	4,19
2008	372	2,58	5,45
2009	283	1,29	2,61
2010	292	1,32	2,46
2011	326	2,09	3,58
2012	349	1,93	3,23
2013	368	1,72	3,43
2014	311	2,01	3,52
2015	342	2,38	4,62
2016	322	2,11	8,19
<b>TOTALE</b>		<b>19,48</b>	<b>41,28</b>

Fonte: Aifi

infatti il fondo sta lavorando alla cessione del proprio portafoglio di 23 partecipazioni dirette, nell'ambito del riassetto sulle partecipazioni e di un maggiore focus sui fondo di fondi e sul venture capital.

Fra gli ultimi deal c'è ad esempio quello del gruppo Ligabue, acquisito nel maggio 2016 rilevando la partecipazione di Alcedo sgr per un investimento pari a 14 milioni di euro. Sempre lo scorso anno il veicolo ha acquisito La Brugola Oeb Industriale, società attiva nella produzione di elementi di fissaggio per motori da automobile, suv e veicoli commerciali attraverso un primo aumento di capitale pari a 7,5 milioni. Ma il gruppo, che conta 15 persone nel team investimenti tra senior partner, partner e investment manager, ha investito anche in Comecer, azienda con sede a Castel Bolognese attiva nel settore della medicina nucleare e dell'isotecnica, TBS Group e Rigoni di Asiago, dove nel 2012

ha acquisito una quota pari al 35,56% del capitale, e Zeis Excelsa e ideatrice del marchio di scarpe e abbigliamento Bikkberbergs (poi ceduto a un gruppo cinese).

## DA PALLADIO A MP VENTURE

Dopo il Fondo Italiano è Palladio Finanziaria, oggi Palladio Holding, la società di investimento più attiva con 18 operazioni. Il gruppo, guidato dall'amministratore delegato e direttore generale **Giorgio Drago**, presieduto da **Roberto Ruozi**, è partecipato tra gli altri da Veneto Banca (9,8%), Intesa Sanpaolo (9%), Banco Popolare (8,6%) e Mps (0,5%) e acquisisce partecipazioni di minoranza e di maggioranza attraverso Vei Capital e Vei Green, specializzata nel settore delle energie rinnovabili.

Reduce da una pulizia dei conti e da una serie di svalutazioni nel



Stefano Scarpis

2014, Palladio Finanziaria, a fronte di un portafoglio partecipazioni complessivo di 320,7 milioni, contava nel 2015 un totale degli attivi di 393 milioni e un patrimonio netto di 383 milioni. Nel maggio di quest'anno Palladio ha acquisito il 30% di Rcf, società attiva nel settore dell'audio professionale, e negli anni scorsi ha lanciato l'opa sulla quotata Mid Industry Capital, è entrata con



## TAVOLA ROTONDA

# I presidi anti corruttivi del D.Lgs 231/01 e l'avvento dell'ISO37001: sinergie per un buon sistema di monitoraggio

22 GIUGNO 2017 | H 18.00  
SALA SIRONI | PIAZZA CAVOUR 2 - MILANO

Tra i relatori interverranno:

Avv. Lorenzo Bertola, Head of Legal Department | *Leonardo Finmeccanica- Helicopter Division*

Dott. Giovanni Foti, Managing Partner Italia | *AccuracY*

Avv. Francesco Isolabella | *Studio Legale Isolabella*

Prof. Nicoletta Parisi, Consigliere A.N.A.C. | *Associazione Nazionale Anticorruzione*

Dott. Adriano Perotta , VP Head of Legal South-East Europe | *DHL*

Avv. Prof. Elisa Scaroina | *Università LUISS Roma*

Modera:

Dott. Nicola Di Molfetta, Direttore Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it

per iscriverti

[clicca qui](#)

In collaborazione con

**inhousecommunity**.it



Alberto Forchielli

il 2% nel capitale del gruppo assicurativo Cattolica e ha acquisito il 40% del capitale di Finproject, società che ha lanciato sul mercato le calzature Crocs.

Con 16 deal ciascuna e un'attività costante in questi 10 anni, seguono poi 21 Partners e Alto Partners sgr, società diverse ma entrambe con una particolare propensione verso il mondo della moda e

del food. Le due realtà, l'una guidata da **Alessandro Benetton**, l'altra da **Stefano Scarpis** e **Raffaele de Courten**, contano in portafoglio società come Forno d'Asolo, Philippe Model e Poligof la prima e Semenzato Pane, Legami e La Svizzera la seconda. Subito dopo c'è Wise, che quest'anno ha già concluso due acquisizioni, Tatuus Racing e Aleph, e ha registrato 15 operazioni. Fra i primi 10 figurano anche i private equity che hanno lanciato i fondi più grandi in Italia, ossia Clessidra, acquisita da Italmobiliare lo scorso anno, e gli internazionali Investindustrial, il colosso guidato da **Carlo Bonomi**, e Mandarin Capital Partners, attivo fra il nostro Paese e la Cina sotto la guida di **Alberto Forchielli** ed **Enrico Ricotta**. Da segnalare anche, a metà classifica, la presenza di Mp Venture (con 14 investimenti), la ex società di gestione dei fondi di private equity di Montepaschi, che dal 29 marzo scorso dopo la chiusura dell'ultimo fondo ha cambiato denominazione sociale a Value Italy sgr. 🧑🏻‍💼

# MENO FONDI CHIUSI, più investment company

Dal 2007 al 2016 il numero di player è sceso del 40%. Ma sono nate quasi 30 nuove insegne. Un settore più concentrato in cui a competere sono però anche i nuovi strumenti



**E** siste un mondo prima del 2008 e uno dopo il 2008. Anche per il private equity. Non tanto a livello di operazioni - i deal, in termini di volumi, sono rimasti infatti più o meno gli stessi (si veda l'articolo precedente) - quanto piuttosto al numero di operatori e agli strumenti adottati, in particolare sul segmento delle piccole e medie

imprese. Stando infatti a una ricerca curata da *financecommunity.it* in collaborazione con alcuni professionisti del settore, che tiene conto delle operazioni fatte dal 2007 al 2016, il numero dei player attivi su questo comparto con dei fondi di investimento chiusi è sceso del 36,7%, da 68 a 43. Segno di un settore in declino o sulla via del consolidamento? Non proprio. È vero che al termine di questi 10 anni molte insegne non ci sono più o hanno cambiato nome dopo

la chiusura del loro ultimo fondo. Inoltre, sono ancora meno quelle che concludono le operazioni. Ciò dipende da una serie di criticità come la bassa performance, la scarsa o capacità di raccolta o l'assenza di ricambio di manager.

Tuttavia, il calo del numero degli operatori è anche effetto dell'evoluzione del settore che vede la presenza di strumenti di investimento diversi dal tradizionale fondo chiuso, come ad esempio le spac o i club deal.



## PRIVATE EQUITY E FONDI (anno di fondazione)

FONDO	ANNO
Hat Holding	2016
Siparex	2016
Armonia Sgr	2015
Charme III (già Montezemolo E Partners)	2015
Nb Renaissance (Intesa+Nb)	2015
Augens	2014
Oxy Capital	2014
Emisys Capital (già Af Mezzanine)	2013
White Bridge	2013
Finanziaria Internazionale	2012
Fondo Strategico Italiano (Ora CDP Equity)	2011
Principia (già Quantica Sgr)	2011
Vam Investment	2011
Fondo Italiano D'Investimento	2010
Gradiente	2010
Italglobal Partners	2010
Star Capital (già Efi Banca)	2010
Amber Capital	2009
Arcadia	2009
Ca Agroalimentare	2009

FONDO	ANNO
Futurimpresa	2009
Imi Fondi Chiusi	2009
Arner Private Equity	2008
Equilybra Capital Partners	2008
Ersel Investment Club	2008
Investimenti E Sviluppo	2008
Orizzonte Sgr (ora acquisita da Hat Holding)	2008
Sofpa	2008
Toscana Innovazione	2008
Avm Private Equity	2007
Aksia	2007
Ambienta	2007
Euraleo	2007
F2i	2007
I2 Capital	2007
Idea Capital Funds	2007
Lbo Italia Investimenti	2007
Neip (Finint)	2007
Sator	2007
Vertis	2007

Fonte: [financecommunity.it](http://financecommunity.it), Albo Sgr Banca d'Italia



finance community *.it*

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



## NUMERO DI FONDI CHE HANNO INVESTITO IN ITALIA (dal 2007 a oggi)



Fonte: [financecommunity.it](http://financecommunity.it)

### NUOVE INIZIATIVE, VECCHIE CONOSCENZE

La nascita del private equity in Italia è relativamente recente. Se si dovesse stabilire una data di inizio potrebbe essere il 1986, anno della fondazione dell'Aifi, l'Associazione Italiana degli Investitori nel Capitale di Rischio.

Il primo fondo italiano è stato Schroder Ventures, fondato da **Paolo Colonna** e **Mario Ferrario** nel 1987 e poi diventato Permira Italia. Poi sono seguiti Europa Investimenti nel 1988 ma oggi non più operativo, e Chase-Gemina CG Directional Fund I, oggi Private Equity Partners, fondato nel 1989 da **Fabio Sattin** e **Giovanni Campolo**.

La prima regolamentazione c'è stata poi nel 1993, con la legge 14 n.344

sull'Istituzione e la disciplina dei fondi comuni di investimento mobiliare chiusi. Per 20 anni il comparto ha visto un grande attivismo, con la nascita di numerose iniziative.

Ma poi la crisi ha fatto da spartiacque e ha avviato sul mercato una "selezione naturale" tra chi riusciva a raccogliere capitali e chi no.

Da qui i soggetti che hanno materialmente concluso operazioni sono diminuiti di 25 unità. Fatto che però non ha smorzato l'attivismo. Dal 2007 a oggi, infatti, stando ai dati dell'Albo delle sgr di Banca d'Italia, sono spuntate almeno 40 iniziative italiane.

Di queste, tolte quelle che non sono più operative, come ad esempio Euraleo, la joint venture tra Eurazeo e Banca Leonardo, almeno una

decina è in realtà solo un cambio di denominazione di strutture già esistenti. In totale, dunque, sono poco meno di una trentina le nuove realtà apparse sul mercato italiano, fra le quali le più recenti sono Armonia sgr (2015), Hat Holding (2016) e la branch italiana di Siparex (2016).

## SPAC, CLUB, HOLDING

Se i fondi che fanno operazioni sono di meno, gli spazi che si creano sul mercato sono in crescita e sono stati riempiti da altre iniziative che spesso portano avanti investimenti mirati in nicchie di settore. Fra queste ci sono ad esempio le Spac, società di investimento contenenti esclusivamente

### LA PAROLA AI PROTAGONISTI

## FABIO SATTIN

*Private Equity Partners*



### Perché il fondo chiuso come strumento sta perdendo appeal nel private equity?

Come Private equity partners abbiamo smesso di lanciare fondi chiusi da almeno tre anni per tre motivi: è uno strumento illiquido e richiede tempo, non consente agli investitori di partecipare alle scelte di investimento e il calcolo delle fee non è sempre allineato tra gestori e investitori.

### Alla luce di questo, come vede lo sviluppo del settore nei prossimi 10 anni?

Il private equity vive un periodo di grande sviluppo e di enormi possibilità. Ci sono tante iniziative che nascono per rispondere alle esigenze degli investitori, con cui il rapporto è più articolato, e i prodotti sono personalizzati: oggi ogni investitore può accedere al mercato scegliendo lo strumento che preferisce sulla base del rischio/rendimento cercato.

### Quanto alle target, che tipo di rapporto c'è oggi con gli imprenditori rispetto a prima?

Vedo un grande cambiamento culturale negli imprenditori e l'interesse di aprire l'azionariato a terzi. La sfida è creare un rapporto di fiducia tra imprenditore e investitore che crei valore. È la cosa più importante in ogni operazione, quasi come un matrimonio. 🤝

cassa e realizzate per effettuare operazioni di m&a di aziende non quotate da portare sul mercato. Negli ultimi cinque anni sono sbarcate sul mercato almeno 14 Spac che finora hanno dato luogo a nove business combination. Le società target quotate a Piazza Affari tramite le Spac hanno una capitalizzazione di circa 2,5 miliardi di euro.

Fra le ultime iniziative ci sono Ipo Challenger 1, realizzata da Azimut Global Counseling ed Electa Ventures, e le spac promosse da Private equity partners ed Equita sim e da **Gerardo Braggiotti**, presidente di Banca Leonardo, assieme a Fineurop. Altre forme d'investimento in

## LA PAROLA AI PROTAGONISTI

# EDOARDO LANZAVECCHIA

*Alpha Private Equity*



### **Il numero di operatori attivi sul comparto mid cap è sceso negli ultimi anni, come lo spiega?**

Il consolidamento avviene in tutte le industrie. Nel large cap è già avvenuto e lo stesso sta avvenendo sul mid cap e spesso una delle motivazioni è la performance. Dall'altro lato sono tante le nuove forme di investimento che hanno la stessa matrice dei fondi chiusi ma coprono nicchie di mercato.

### **Come si presenta il private equity italiano rispetto al contesto europeo?**

In Italia il private equity è sottopenetrato ed è ancora indietro rispetto all'apporto sul Pil. Ciò si spiega con motivazioni culturali ma anche di offerta e di legame con il sistema bancario, nonché con una Borsa che è uno degli exit fondamentali ma che nel nostro Paese è ancora piccola.

### **E secondo lei il comparto crescerà?**

Il consolidamento potrebbe essere una strada per crescere. Ma occorre avere uno sguardo internazionale. Gli operatori italiani, se vogliono diventare grandi e offrire più opportunità agli investitori, devono capire che non possono essere legati solo all'Italia. Infine è necessario che le società siano strutturate, con procedure e governance che funzionino per garantire continuità. 🌐

private equity sono poi quella delle forme ibride in cui vengono usati sia strumenti di equity sia di debito, dei club deal e delle holding, come Tamburi Investment Partners.

La società fondata da **Giovanni Tamburi** è fra i leader del mercato, conta in portafoglio 12 società in settori che vanno dal lusso alla tecnologia, tra le quali Hugo Boss, Eataly, Interpump e Azimut Benetti, e che insieme generano ricavi aggregati per 17 miliardi.

## SPINTA ALLA CRESCITA

Chi performa bene sul mercato non solo resta attivo, ma tende a crescere sia negli obiettivi di raccolta, sia nella scelta delle target.

### LA PAROLA AI PROTAGONISTI

## FABRIZIO MEDEA

*Wise Sgr*



### Quali cambiamenti ha visto il settore dal 2008 a oggi?

Un cambiamento principale è nella due diligence degli investitori. Oggi guardano ad aspetti che prima non consideravano, chiedono più equilibrio tra equity e debito e hanno più attenzione che i team abbiano le capacità, anche industriali, di creare valore strategico. Quindi di fare ritorni con la crescita dell'azienda, non solo con la leva.

### Gli investitori chiedono anche continuità manageriale?

Sì, sono molto più attenti su questo tema, è un elemento di discriminazione. Ed è segno che il mercato va in questa direzione. Certo non è un settore facile per i giovani, perché richiede molta esperienza sul campo.

### L'asticella di valore della società target si è spostata verso l'alto, è vero secondo lei?

Questa tendenza c'è ed è figlia di una crescita del valore del fondo. Se la raccolta è maggiore, l'operazione è maggiore. E questo perché in termini di commitment e di costo non cambia nulla se la target ha un Ebitda di un milione o di tre. Di certo la platea di realtà tra i 2 e i 5 milioni di Ebitda resta interessante e va cercata. 🍷

Guardando infatti alle aziende nel portafoglio dei private equity più attivi (dati *Mergermarket* al 2015-16), molte di queste hanno un margine operativo lordo medio superiore ai 5 milioni di euro. La maggior parte dei private equity, fra i quali Alcedo sgr, Consilium, Synergo e Ambienta, che è operativa con il terzo o il quarto fondo, sembra dunque spostarsi piano piano verso questa fascia di mercato.

Questo, spiegano gli operatori interpellati da *MAG*, è indicativo di una crescita del target di raccolta, che a parità di costi porta a investimenti in aziende più grandi. (l.m.) 

## LA PAROLA AI PROTAGONISTI

# ENRICO RICOTTA

*Mandarin Capital Partners*



### **Negli ultimi 10 anni alcuni fondi hanno smesso di essere operativi, perché secondo lei?**

È bene ricordare che il private equity è un settore molto influenzato dalla congiuntura, che a sua volta influisce sull'atteggiamento degli investitori. A cavallo del 2008-9 i rendimenti di alcuni fondi sono scesi e allo stesso tempo cercare capitali in Italia non era facile. Questo ha portato all'uscita di alcuni operatori dal mercato.

### **Perché è difficile cercare capitali nel nostro Paese?**

Generalmente i fondi italiani fanno fundraising in Italia e se prima le banche erano fra i principali investitori, oggi non è più così. A questo va ad aggiungersi la congiuntura che ha portato sfiducia e disinteresse verso l'Italia, a prescindere dalle performance.

### **Come è cambiato il mercato?**

Dal punto di vista delle operazioni non vedo molta differenza, anzi ci sono più aziende e più possibilità di secondary buy out. Quanto agli operatori, ce ne sono sicuramente meno in senso tradizionale, ma ci sono più strumenti ibridi, come le spac, che danno più fiducia agli investitori. Inoltre sono nati fondi specializzati, mentre 10 anni fa erano tutti generalisti. 



# BREVETTI IN CUCINA: QUESTIONE DI “ALTEZZA INNOVATIVA”

L'avvocato Dante De Benedetti (Mdba) spiega a *MAG*: «Gli chef che cercano di migliorare i processi meritano di essere tutelati»

# N

ell'ampio mondo del food, c'è un ambito circoscritto che interessa il settore legale e quei pochi chef che non si accontentano di pensare a delle ricette, ma cercano di raggiungere quella che in gergo si chiama "altezza innovativa". Si tratta del tema della proprietà intellettuale e dei brevetti in relazione al miglioramento dei processi nell'alta cucina.

L'avvocato **Dante De Benedetti** dello studio Mdba spiega a *MAG* che «oggi ci troviamo in una fase decisiva, nella quale alcuni chef stellati e grandi pasticceri si stanno accorgendo dell'importanza di brevettare le loro idee», che potrebbero essere utilizzate dall'industria o da altri cuochi. «Siamo ancora all'inizio di questo percorso e attendiamo che la giurisprudenza si esprima in merito alla validità dei brevetti sino a oggi registrati in questo settore», racconta l'avvocato che assiste, tra gli altri, gli chef **Massimiliano Alajmo** ed **Ernst Knam**.

## LIBERA CIRCOLAZIONE O TUTELA DELLE IDEE?

Il tema della proprietà intellettuale in relazione ai processi nell'alta cucina vede una difficile conciliazione tra la libera circolazione delle idee e la legittima aspettativa degli chef di vedere riconosciuto il proprio sforzo. Gli chef sono aperti alla circolazione delle idee e in alcuni casi si limitano a rielaborare, spesso anche in modo geniale, tecniche e procedimenti noti e quindi non brevettabili. A volte, però, alcuni di loro investono denaro, energie, tempo e risorse umane nella ricerca di altezza innovativa per il miglioramento dei processi. E si aspettano di essere tutelati. Due esempi a riguardo sono il



**TUTELARE CHI  
HA UNA BUONA  
IDEA NON HA  
MAI UCCISO  
ALCUN MERCATO.  
RICERCA E  
SVILUPPO  
COSTANO SOLDI  
E TEMPO, DI  
CONSEGUENZA  
MERITANO DI  
ESSERE TUTELATI**



Max-Calzone e la pizza al vapore di Alajmo, che dopo tanti studi ha trovato due metodi, ora brevettati, che rappresentano un'innovazione completa rispetto ai concetti di panzerotto e di pizza. La pizza in sé non è tutelabile, ma la procedura è brevettabile se è tesa a





Allianz

# SALOMON RUNNING MILANO

17 SETTEMBRE 2017

9.9  
KM

15  
KM

25  
KM

Con il patrocinio di:



Sponsored by:



In collaborazione con:



Partner:



Media partner:



Per ulteriori informazioni consulta il sito [www.runningmilano.it](http://www.runningmilano.it)

raggiungere un risultato diverso dalla classica preparazione della pizza. È quindi importante chiedersi se valga la pena brevettare il procedimento che porta alla realizzazione di quel dato piatto, pensando anche al domani: uno chef può infatti brevettare un procedimento perché sia riconosciuto come "suo", e perché in futuro possa concederlo in licenza ad altri chef. Farlo, secondo l'avvocato, non paralizza il mercato, semmai il rischio è l'opposto: «Tutelare chi ha una buona idea non ha mai ucciso alcun mercato. Ricerca e sviluppo costano soldi e tempo, di conseguenza meritano di essere tutelati».

## SCOGLIO GIUDIZIARIO

Si tratta di un mercato nuovo dal punto di vista commerciale e di un settore nuovo per il diritto. Il vero scoglio a riguardo, afferma De Benedetti, è quello giudiziario: «Oggi siamo in attesa di capire se questi brevetti resisteranno o se non sarà possibile tutelare l'innovazione in cucina. Vedremo se la giurisprudenza sarà pronta a riconoscere altezza innovativa alle realizzazioni di quegli chef che cercano di incidere sui processi».

Dal punto di vista legale, lo studio Mdba si occupa della fase contenziosa e realizzativa, mentre le ricerche di anteriorità e le relative verifiche

vengono svolte dagli studi brevettuali (come lo studio Cicogna). La tutela Ip in questo ambito si rifà agli stessi principi della legislazione generale e, secondo De Benedetti, non c'è bisogno di leggi apposite o di tutele particolari.

Oltre alle ricette, alcuni chef (dai fratelli Roca in Spagna agli stessi Alajmo in Italia) inventano anche dei prodotti per la tavola: in questo caso, le stoviglie sono intese come strumenti finalizzati alla migliore resa del piatto o per la preparazione della tavola, e sono tutelati dal diritto d'autore.

Domandarsi se sia meglio brevettare un procedimento o no dipende dai contesti. Per gli chef difficilmente si può pensare che un procedimento possa rimanere segreto: in un ristorante, date le limitate dimensioni, il know-how è condiviso all'interno dello staff. Diversa è la situazione dell'industria, dove esistono patti di riservatezza che tutelano le singole procedure. «Ma come diceva il Maestro Gualtiero Marchesi, numero uno al mondo per cultura gastronomica e artistica, la cucina è chimica sperimentale e un'opera dell'ingegno». Di conseguenza, quegli chef-artisti che cercano altezza innovativa «meritano di essere tutelati», conclude De Benedetti. (g.p.) 🍷

# NUOVI SCENARI nella LOTTA alla CORRUZIONE

Giovanni Foti, partner di Accuracy, spiega ai lettori di *MAG* quale può essere l'impatto della nuova norma Iso e del D.lgs.38/17. «Previsti una serie di controlli e protocolli ben definiti»



Giovanni Foti

a norma ISO 37001, pubblicata il 15 ottobre 2016, e il più recente decreto legislativo n.38 del 15 marzo 2017, hanno fornito una ulteriore spinta alla lotta alla corruzione, rispettivamente in termini di impulso metodologico e di adeguamento alle Convenzioni

internazionali. Si tratta, certamente, di un passo in avanti nella lotta alla corruzione, a cui, tuttavia, deve corrispondere un ulteriore sforzo dalle Organizzazioni dalle medie e piccole imprese e da parte dei gruppi aziendali. *MAG* ne ha parlato con **Giovanni Foti**, partner di Accuracy.

### **Quale sarà l'impatto di queste novità? Ce n'era davvero bisogno?**

Direi di sì. Nel corso degli ultimi anni si è assistito al proliferare di modelli organizzativi con scarsa effettività e ben distanti dalle realtà aziendali a cui facevano riferimento: un fenomeno dilagante di "copia -incolla" favorito dai mezzi di comunicazione o da consulenti "tuttologi" più orientati alla teorizzazione che alla predisposizione di efficaci ed effettivi modelli organizzativi.

### **E quindi?**

La nuova norma ISO 37001 rappresenta una guida e aiuta le società e le organizzazioni a creare le linee di condotta alla lotta alla corruzione attraverso una serie di controlli e di protocolli ben definiti a predisporre sul proprio modello organizzativo controlli basati su stress test continui e periodici.

### **Ma non ci possono essere dei limiti a tale approccio?**

Effettivamente sì. Controlli ripetitivi, basati su check list consuetudinarie, consentono ai corruttori di identificare i punti deboli del processo di controllo. Sarebbe opportuno che le verifiche prevedessero test a sorpresa, differenziati dai modelli standard e con metriche non definite.

« Controlli ripetitivi, basati su check list consuetudinarie, consentono ai corruttori di identificare i punti deboli del processo di controllo »



## CONVEGNO

# Finanziamento del contenzioso Analisi e nuove prospettive del third-party funding

Associazione  
Professionisti  
d'Affari

6 LUGLIO 2017  
14.30 - 19.30

**Palazzo Capris**

Via Santa Maria 1, 10122 Torino

PARTECIPAZIONE LIBERA PREVIA REGISTRAZIONE

## PROGRAMMA

Il fenomeno del finanziamento del contenzioso nasce nei paesi anglosassoni per diffondersi solo di recente alle giurisdizioni continentali.

Il convegno si propone l'ambizioso traguardo di descrivere il fenomeno dal punto di vista legale e finanziario tramite il contributo dei diversi operatori del settore: l'istituzione arbitrale, l'investitore il fondo finanziatore, il broker, l'arbitro, l'avvocato, il consulente tecnico e il giurista d'impresa. Verranno anche analizzati i temi più dibattuti, gli aspetti etici e deontologici, nonché l'impatto che il fenomeno sta avendo nel panorama del contenzioso nazionale e internazionale nonché sull'arbitrato d'investimento.

In partnership con

**ABBATESCIANNI**  
studio legale e tributario

**ASSOCIAZIONE ITALIANA  
GIURISTI DI IMPRESA (A.I.G.I.)**

**Calunius**  
CONSULENTI

**RSM Studio Palea Lauri Gerla**

Media partner

**legalcommunity**

Ore 14.30 - 14.50

### INTRODUZIONE

*Avv. Marco Pistis - Presidente, APA - Associazione Professionisti D'Affari*

Ore 14.50 - 15.10

### IL PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI ARBITRALI

*Dott.ssa Alessandra Modenese Kauffmann, Segretario Generale e Direttore di Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia*

Ore 15.10 - 15.30

### IL PUNTO DI VISTA DEGLI INVESTITORI

*Dott. Luca Pierazzi - Fondatore e Amministratore Delegato, Advance SIM*

Ore 15.30 - 16.00

### ARBITRATO DI INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO: TEMI SCOTTANTI

*Avv. Andrea Carlevaris - Segretario Generale, ICC International Court of Arbitration*

Ore 16.00 - 16.30

### ARBITRATO COMMERCIALE IN ITALIA E FINANZIAMENTO DEL CONTENZIOSO: PROBLEMI GIURIDICI ED ETICI

*Avv. Girolamo Abbatescianni - Partner, Abbatescianni Studio Legale e Tributario*

Ore 16.30 - 17.00

### IL PUNTO DI VISTA DEL FONDO

*Christian Stuerwald - Head of Case Assessment, Calunius*

Ore 17.00 - 17.30 - **INTERVALLO**

Ore 17.30 - 18.00

### IL PUNTO DI VISTA DEL BROKER

*Matthew Amey - Direttore, The Judge*

Ore 18.00 - 18.30

### COME CAMBIA IL RUOLO DELL'ARBITRO QUANDO ENTRA IN CAMPO IL FINANZIATORE

*Avv. Prof. Diego Corapi - Studio Legale Corapi*

Ore 18.30 - 19.00

### IL CONSULENTE TECNICO NEGLI ARBITRATI CON TERZE PARTI FINANZIARIE

*Dott. Edoardo Fea - Partner RSM Studio Palea Lauri Gerla*

Ore 19.00 - 19.30

### PERCHÉ FARE RICORSO AL FINANZIAMENTO DEL CONTENZIOSO

*Avv. Nemio Passalacqua - Head of Legal Department Ferrero Italy*

Ore 19.30

### TAVOLA ROTONDA Q&A

*Moderata dall'Avv. Marco Pistis*

### **Cosa prevede la nuova norma?**

Un'organizzazione dovrebbe definire ruoli e responsabilità del management in tema anti-corruzione, redigere un modello organizzativo e di procedure finalizzato alla prevenzione di reati e di corruzione individuati nel risk assessment, effettuare formazione di tutti i livelli dell'organizzazione sulle tematiche anti-bribery, attuare opportuni controlli, due diligence e stress test in ambito finanziario, commerciale, contrattuale e sui processi di approvvigionamento, pianificare attività di reporting, monitoraggio, auditing e riesame e gestire azioni correttive e relative investigazioni finalizzate al miglioramento continuo.

### **Al fondo c'è sempre la tutela della reputazione?**

Uno dei fattori chiave della reputazione delle organizzazioni e delle società è la capacità di operare con lealtà, correttezza, trasparenza, onestà e integrità e nel rispetto delle leggi, regolamenti, standard internazionali e linee guida, sia nazionali sia straniere, che si applicano al proprio business. Al fine di raggiungere tali elevati standard etici, le organizzazioni necessitano di un sistema di controllo, simile al sistema immunitario, in grado di intervenire automaticamente ogni



Giovanni Foti

qualvolta un "virus" aggrede il corpo e che abbia la capacità di modificarsi e adattarsi ai nuovi attacchi.

### **Possiamo dire anche che con la ISO 37001 si va oltre le leggi vigenti?**

Non direi. Anzi, è importante evidenziare quanto ISO 37001 rappresenti con certezza una best practice, ma non supera in nessun modo le leggi vigenti. Rappresenta solamente un ulteriore tassello alla lotta alla corruzione. Va anche detto infatti che, mentre un modello organizzativo ex D.Lgs.231 si concentra sui fenomeni di corruzione a vantaggio dell'ente, un sistema di gestione conforme

«I migliori risultati nell'implementazione di un modello organizzativo vengono raggiunti quando i consulenti e gli avvocati penalisti o esperti in compliance lavorano in modo sinergico sommando da un lato la capacità di individuare potenziali criticità nei processi interni all'azienda, dall'altro la conoscenza di un'ampia casistica di episodi problematici»

alla norma ISO 37001 prevede anche controlli su chi dovrà efficacemente prevenire anche i fenomeni di corruzione passiva a vantaggio della persona fisica, elemento sul quale si concentra la legge 190/12 e il più recente decreto legislativo 15 marzo 2017, n. 38.

#### **Che ruolo gioca il consulente in questo scenario?**

In tali situazioni, il ruolo del consulente è quello di assistere a definire un modello che deve essere come un abito su misura: deve perfettamente adattarsi alle caratteristiche peculiari di ogni società ed essere implementato in maniera flessibile alle procedure e

regole interne alla società in rispetto della normativa vigente, in modo che possa esserci interesse nella sua adozione.

#### **Quand'è che si può dire di essere riusciti nell'intento?**

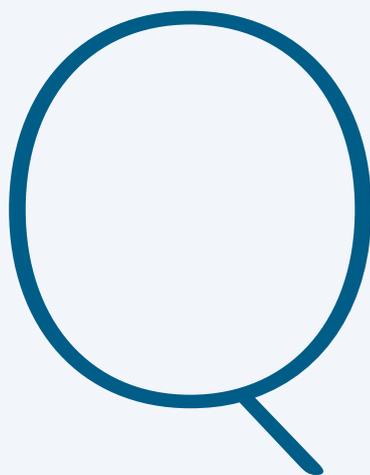
I migliori risultati nell'implementazione di un modello organizzativo vengono raggiunti quando i consulenti e gli avvocati penalisti o esperti in compliance lavorano in modo sinergico sommando da un lato la capacità di individuare potenziali criticità nei processi interni all'azienda, dall'altro la conoscenza di un'ampia casistica di episodi problematici. 🏠



# IL RATING DI LEGALITÀ

## entra nel Registro delle Imprese

Da ottobre il riconoscimento dell'Agcm sarà visibile nelle visure camerali. Sono 3.460 le imprese con le "stellette" in Italia. Il 90% sono Pmi



Quante sono le aziende italiane che si sono dotate del rating di legalità? E soprattutto quali sono? La risposta

a queste due domande d'ora in poi arriverà anche direttamente dal Registro delle Imprese che si arricchisce di nuove informazioni per mettere a fuoco il profilo di affidabilità delle aziende. Grazie all'intesa tra InfoCamere e Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (Agcm), a partire dall'autunno prossimo le visure estratte dal Registro delle Imprese delle Camere di Commercio conterranno l'indicazione del rating di

legalità rilasciato dall'Agcm alle aziende che ne hanno fatto richiesta e che hanno superato il vaglio dell'Autorità stessa.

cinque regioni, con in testa l'Emilia Romagna (15,3%), seguita dalla Lombardia (14,7%), dal Veneto (12,1%), dalla Puglia (11%) e dal Lazio (8,7%).

Si tratta di una novità rilevante che segna un altro punto a favore di quelle imprese che, in questi anni, hanno scelto di adottare buone pratiche sul piano legale ed economico. Infatti, il rating di legalità è uno strumento introdotto nel 2012 volto alla promozione e all'introduzione di principi di comportamento etico in ambito aziendale, tramite l'assegnazione di un riconoscimento - misurato in "stellette" - indicativo del rispetto della legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto richiesta e, più in generale, del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del proprio business.

## LA MAPPA DELLE "STELLETTE"

Alla fine di aprile 2017, le imprese in possesso delle "stellette" della legalità sono 3.460.

Per la maggioranza, si tratta di realtà del Nord (55,6%), rispetto al 22% del Centro e al 31,7% del Mezzogiorno (Sud e Isole).

Il 62% sono concentrate in

### DISTRIBUZIONE REGIONALE IMPRESE CON RATING DI LEGALITÀ

REGIONE	IMPRESE CON RATING	INCIDENZA OGNI 100MILA
EMILIA ROMAGNA	528	115
LOMBARDIA	509	53
VENETO	420	86
PUGLIA	380	100
LAZIO	300	47
PIEMONTE	283	65
CAMPANIA	209	36
TOSCANA	196	47
SICILIA	116	25
MARCHE	96	56
FRIULI VENEZIA GIULIA	74	72
BASILICATA	69	116
LIGURIA	64	40
ABRUZZO	54	37
TRENTINO ALTO ADIGE	44	40
UMBRIA	43	46
CALABRIA	40	22
SARDEGNA	19	11
MOLISE	13	37
VALLE D'AOSTA	3	24
<b>ITALIA</b>	<b>3.460</b>	<b>57</b>

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese - AGCM, aprile 2017

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# APPALTO E CAMBIO APPALTO

Quali rischi per il committente alla luce delle più recenti riforme  
(L. 122 del 7.7.2016 e D.L. 25 del 17.3.2017)?

Giovedì 29 giugno 2017 . Ore 17,30  
Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano



## Intervengono

**Alessandro Guidobono Cavalchini** General Counsel *La Rinascente*  
**Marco Cervini** Direttore Area Relazioni Sindacali *Federazione Gomma e Plastica*  
**Maurizio Rizzi** Responsabile Risorse Umane *Vaillant Group Italia*  
**Laura Scurati** General Counsel *ITT Italia*  
**Giuseppe Bulgarini d'Elci** Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*  
**Alessandra Fabbri** Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*

## Modera

**Rosailaria Iaquina** Giornalista *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it*

## DISTRIBUZIONE PER ATTIVITÀ ECONOMICA IMPRESE CON RATING DI LEGALITÀ

SETTORE ECONOMICO	IMPRESE CON RATING	INCIDENZA OGNI 100MILA
Attività manifatturiere	1.369	239
Costruzioni	638	76
Commercio	390	25
Noleggio, agenzie viaggio, servizi di supporto alle imprese	206	108
Attività professionali, scientifiche e tecniche	161	80
Trasporto e magazzinaggio	131	77
Fornitura d'acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti	115	997
Servizi di informazione e comunicazione	109	82
Sanità e assistenza sociale	96	236
Agricoltura, silvicoltura pesca	48	6
Attività dei servizi alloggio e ristorazione	40	9
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	35	293
Imprese non classificate	31	8
Attività finanziarie e assicurative	24	19
Attività immobiliari	20	7
Altre attività di servizi	14	6
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	13	18
Estrazioni di minerali da cave e miniere	11	257
Istruzione	9	31
<b>ITALIA</b>	<b>3.460</b>	<b>57</b>

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese - AGCM, aprile 2017

Circa il 90% delle imprese che hanno il rating di legalità è una Pmi secondo definizione europea ovvero con un volume d'affari uguale o inferiore ai 50 milioni di euro e meno di 250 addetti. Tra queste la maggior parte (52,1%) è una piccola impresa, occupa meno di 50 addetti e un fatturato non superiore ai 10 milioni di euro.

In base al tipo di attività, il 40% delle imprese opera nel settore nell'industria manifatturiera e circa il 20% nel settore notoriamente "sensibile" come quello dell'edilizia. La quota maggiore è costituita da società a responsabilità limitata (54,7%), seguite dalle Spa (19,5%).

## COME FUNZIONA

Il riconoscimento viene rilasciato su base volontaria e può essere richiesto per via telematica dalle imprese che hanno sede operativa nel territorio nazionale, che abbiano un fatturato minimo di 2 milioni di euro nell'ultimo esercizio e che risultino iscritte nel Registro delle Imprese da almeno due anni. Il "giudizio" va da un minimo (corrispondente a una "stelletta") a un massimo (corrispondente a tre "stellette"), attribuito dall'Autorità stessa sulla base delle dichiarazioni delle aziende, verificate grazie a controlli incrociati con i dati in possesso delle pubbliche amministrazioni.

Il rating di legalità ha durata di due anni ed è rinnovabile su richiesta. In caso di perdita di uno dei requisiti base, l'Autorità ne dispone la revoca. Se vengono meno i requisiti per i quali l'azienda ha ottenuto un rating più alto l'Antitrust riduce il numero di stellette.

L'acquisizione al Registro delle Imprese delle informazioni sul rating di legalità rientra nel processo di continuo miglioramento di qualità, completezza e trasparenza delle



## DISTRIBUZIONE PER CAPITALE SOCIALE IMPRESE CON RATING DI LEGALITÀ

TIPO DI IMPRESA	PESO %
FINO A 10MILA EURO	4,8%
10MILA - 50MILA	17,1%
50MILA - 100MILA	23,4%
100MILA - 250MILA	14,4%
250MILA - 500MILA	9,0%
500MILA - 1 MILIONE	9,5%
OLTRE 1 MILIONE	21,8%

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese - AGCM, aprile 2017

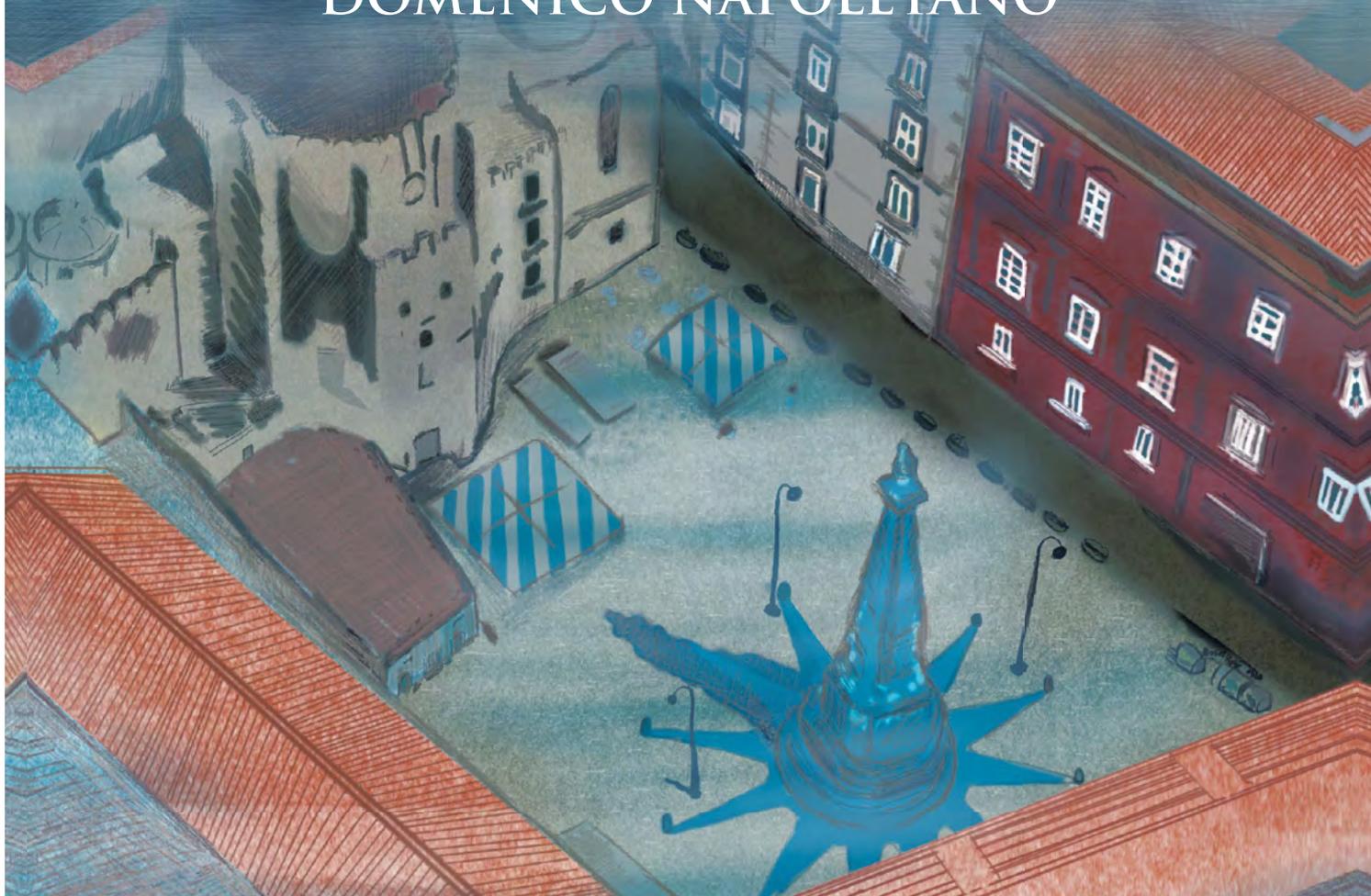
informazioni presenti nelle banche dati gestite dalle Camere di Commercio, perseguito attraverso l'integrazione di informazioni sulle imprese gestite da altre Pubbliche Amministrazioni.

Il rating ha effetti concreti sull'attività delle aziende, visto che è uno dei criteri tenuti in considerazione per la concessione di finanziamenti pubblici e per l'accesso al credito bancario. Per

questo motivo la sua assegnazione è legata al rispetto di una serie di requisiti giuridici che aumentano se l'azienda punta a ottenere il massimo punteggio: le tre stelle. 

# CSDN

CENTRO NAZIONALE STUDI DI DIRITTO DEL LAVORO  
"DOMENICO NAPOLETANO"



## CONVEGNO NAZIONALE

CRISI D'IMPRESA E TUTELA DEL LAVORO

NAPOLI | 23-24 Giugno 2017

San Domenico Maggiore, Sala del Capitolo



Centro Studi  
di Diritto del Lavoro  
"Domenico Napoletano"  
Sezione di Napoli

Con il Patrocinio di:



Segreteria Organizzativa:

**mcm**

EVENTI E CONGRESSI

Livia Panico

Rione Sirignano, 5 - 80121 Napoli

tel. 081 668774/7611085 - fax 081 664372  
info@mcmcongressi.it - www.mcmcongressi.it

Il convegno sarà accreditato dal Consiglio dell'Ordine degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti di Napoli ai fini della formazione continua

Con il sostegno di



Ferrarelle spa



G. Giappichelli Editore



Media Partner

legalcommunity

LIMATOLA  
AVVOCATI



GIUFFRÈ EDITORE

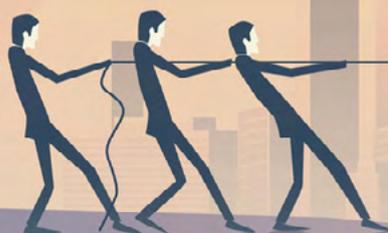
TeleConsul Editore

STANCHI STUDIO LEGALE

UniCredit & Universities  
Inglese di tutto tipo. Inglese. Inglese.

# ADR

## 6 PMI SU 10 NON SANNO COSA SIA



Eppure si lamentano  
del funzionamento  
della macchina giudiziaria.  
L'inefficienza del sistema  
giustizia costa un punto di Pil.  
Invertire la rotta si può.  
Ma serve uno sforzo culturale

P

più del 60% delle Pmi italiane non sa che la strada che porta alla risoluzione di una controversia non passa necessariamente per le aule di un Tribunale.

Il dato è contenuto nell'ultima edizione del Focus Pmi promosso dallo studio LS Lexjus Sinacta e dall'Istituto Tagliacarne che quest'anno era dedicato a "l'efficienza della giustizia come valore economico per la piccola e media imprenditoria italiana".

Per essere più precisi, dall'indagine ([la cui versione integrale è reperibile qui](#)) emerge che il 61,5% non conosce strumenti di alternative dispute resolution ossia di risoluzione stragiudiziale dei conflitti e il 22%, che pure sostiene di averne sentito parlare, ammette di non averne mai fatto uso.

Il dato appare paradossale soprattutto se calato nel contesto di diffusa insoddisfazione che caratterizza il rapporto tra imprese e giustizia. L'analisi, infatti, registra che circa una Pmi su tre ha avuto a che fare con la macchina giudiziaria e nel 75% dei casi ha riportato un'esperienza negativa tanto da dichiararsi "del tutto insoddisfatta" (48,1% dei casi) o "insoddisfatta" (27,8%).

I problemi sono quelli che conosciamo e che già altre ricerche hanno messo in evidenza: tempi lunghi, costi elevati e burocrazia. Il bilancio previsionale per il 2017 del ministero della Giustizia prevede lo stanziamento di oltre 7,9 miliardi di euro. Ma la coperta

**VARIAZIONE DEL FATTURATO AZIENDALE  
SECONDO LE IMPRESE IN ASSENZA DI INEFFICIENZA  
DELLA GIUSTIZIA PER LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA**  
(VALORI PERCENTUALI)

	NORD	CENTRO	SUD	ITALIA
Diminuirebbe meno del 25%	0,8	1,3	1,5	1,1
Resterebbe stabile	40,8	43,9	35,2	40,0
Aumenterebbe meno del 25%	39,4	31,3	41,1	38,0
Aumenterebbe tra il 25% e il 50%	8,2	11,7	10,7	9,7
Aumenterebbe di oltre il 50%	1,6	1,7	2,2	1,8
Non sa / non risponde	9,2	10,0	9,3	9,4
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FocusPMI 2017

## PRIORITÀ DI INTERVENTO PER MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA GIUSTIZIA SECONDO LE IMPRESE (VALORI PERCENTUALI\*)



\*Il totale può risultare superiore al 100% in quanto trattasi di domanda a risposta multipla • Fonte: FocusPMI 2017

è ancora corta. Pensiamo alla questione cancellieri: il fabbisogno è di 9mila nuove risorse, ma l'ultimo concorso è stato organizzato per l'assunzione di 5mila.

Questo non toglie che in via Arenula ci sia piena consapevolezza che il funzionamento della macchina della giustizia è un fattore di competitività fondamentale per le imprese.

Lo dice il ministro **Andrea Orlando**, che intervenendo all'evento di presentazione del settimo Focus Pmi ha detto a chiare lettere che l'efficienza di un tribunale rappresenta un elemento determinante



Il Comitato Collaborazione Medica - CCM è una Organizzazione non governativa e Onlus fondata nel 1968. Promuove e assicura il diritto alla salute per tutti, in Africa e in Italia.

Attraverso la campagna *Sorrisi di madri africane* raggiunge donne e bambini delle zone più povere dell'Africa, e grazie alla formazione di medici, infermieri e operatori locali agisce per promuovere un cambiamento duraturo.

[www.ccm-italia.org](http://www.ccm-italia.org)



**SORRISI  
DI MADRI  
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI  
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

Entro il 2020 *Sorrisi di madri africane* vuole garantire la **formazione** di 2.700 operatori sanitari locali, **l'assistenza** a 170.000 donne durante la gravidanza e il parto, **cure e vaccinazioni** a 780.000 bambini in Burundi, Etiopia, Kenya, Somalia e Sud Sudan.

Sostieni le attività del CCM  
con una donazione on line su  
[sostieni.ccm-italia.org](http://sostieni.ccm-italia.org)  
con bonifico c\o Banca Etica  
IBAN IT8510501801000000000199848

Firma la petizione  
per la salute di mamme e bambini su  
[sostieni.ccm-italia.org](http://sostieni.ccm-italia.org)

Il tuo 5 x mille  
al Comitato Collaborazione Medica - CCM  
C.F. 97504230018

**CONOSCENZA E UTILIZZO DI ISTITUTI DI RISOLUZIONE DI  
CONTROVERSIE STRAGIUDIZIALI DA PARTE DELLE IMPRESE  
PER LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA**  
(VALORI PERCENTUALI)

	NORD	CENTRO	SUD	ITALIA
Azienda che ha fatto ricorso a tali istituti	13,0	13,9	15,9	14,0
Azienda che conosce, ma non ha fatto ricorso a tali istituti	25,4	17,8	19,3	22,0
Azienda che non conosce	59,2	65,7	62,2	61,5
Non sa / non risponde	2,4	2,6	2,6	2,5
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FocusPMI 2017

per la crescita del territorio. Lo sostiene la Banca d'Italia secondo cui l'inefficienza della giustizia costa al Paese un punto percentuale di prodotto interno lordo ogni anno.

Lo confermano le imprese del campione finito sotto la lente del Focus Pmi le quali affermano, per esempio, che le inefficienze della giustizia si riflettono sulla difficoltà nel recupero della liquidità (55%) e difficoltà di accesso al credito (41,7%).

Inoltre, sul piano macroeconomico, secondo le imprese un sistema giudiziario non efficiente, produce mancanza di sicurezza (24,6%) Per il 23,7% degli intervistati, poi, le inefficienze della giustizia comportano maggiore disoccupazione, cui fa seguito una minore spesa per investimenti (13,7%) anche in ragione di elevati livelli di illegalità economica (12,9%) che, a sua volta, comporta un modesto livello di competitività del sistema produttivo (11,2%), prodotti e servizi di qualità scadente (12,2%) o inadeguata (e quindi con prezzi alterati: 4,8%) e posizioni di mercato dominanti (6%) che ostacolano la spesa per investimenti.

E quindi? Da dove bisogna ripartire, ovvero, su cosa bisogna intervenire per invertire la rotta? Secondo le imprese italiane le

**CONOSCENZA E UTILIZZO DI ISTITUTI DI RISOLUZIONE DI  
CONTROVERSIE STRAGIUDIZIALI DA PARTE DELLE IMPRESE  
PER LOCALIZZAZIONE PREVALENTE DELLA CLIENTELA**  
(VALORI PERCENTUALI)

	NORD	CENTRO	SUD	ITALIA
Azienda che ha fatto ricorso a tali istituti	15,2	12,7	14,0	14,0
Azienda che conosce, ma non ha fatto ricorso a tali istituti	22,7	20,9	28,5	22,0
Azienda che non conosce	60,2	63,3	53,8	61,5
Non sa / non risponde	1,9	3,1	3,8	2,5
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FocusPMI 2017

priorità di intervento per migliorare l'efficienza della giustizia sono prioritariamente legate all'abbreviazione dei tempi dei procedimenti (64,3%). Una seconda priorità è legata alla riduzione degli oneri attraverso l'introduzione di benefici fiscali alle aziende relativamente alle spese processuali (18,6%), cui fa seguito l'esigenza di miglioramento del livello qualitativo del personale (16,7%) e la riorganizzazione territoriale dei tribunali (15,6%). Minore rilevanza viene conferita a un maggior livello di informatizzazione dei procedimenti (10,6%), come anche alla revisione del sistema delle esecuzioni nel settore civile (10,3%) e al ricorso agli istituti di risoluzione stragiudiziale (7,5%).

Quest'ultimo dato conferma, come si è visto all'inizio, che tra chi fa impresa andrebbe fatto anche un lavoro di rafforzamento della cultura legale. Sarebbe utile al sistema giustizia, per sgravarlo di parte delle procedure che costantemente si affollano nelle cancellerie, sia al tessuto economico, che in questo modo potrebbe recuperare efficienza competitività. Ogni operatore del settore dovrebbe fare la propria parte puntando a questo obiettivo. A cominciare dagli avvocati. 🏛️

# IL PUNTO SU BREXIT E APPALTI PUBBLICI

di anna romano\*



L'integrazione europea ha consentito, nella evoluzione dalla Cee della fine degli anni '50 all'odierna Unione, la creazione di un mercato unico, i cui effetti positivi si sono manifestati anche

nel settore degli contratti pubblici. Tradizionalmente legato al potere pubblico nazionale e, dunque, meno sensibile del commercio privato alla internalizzazione del mercato, questo settore ha subito una progressiva apertura negli ultimi decenni. Imprese britanniche hanno così potuto aggiudicarsi appalti in altri Stati dell'Unione, compresa l'Italia; imprese

italiane hanno avuto la possibilità di partecipare a procedure indette da pubbliche amministrazioni inglesi. L'integrazione è stata favorita in particolar modo dal fatto che la materia degli appalti pubblici è di diretta derivazione dai Trattati e, dunque, rimessa alla regolazione europea. Nel tempo, essa ha creato una base normativa comune a tutti gli Stati membri e determinato una omologazione delle discipline su aspetti cruciali: si pensi ai requisiti richiesti per la partecipazione alle gare pubbliche e alla documentazione amministrativa che gli operatori economici devono esibire per dimostrarne l'effettivo possesso; ovvero, alle procedure di gara e ai criteri di aggiudicazione che le amministrazioni possono utilizzare per decidere gli affidamenti. La giurisprudenza della Corte di Giustizia di Lussemburgo, inoltre, ha garantito l'effettività del diritto europeo, in particolare del principio di non discriminazione degli operatori economici in base al paese di stabilimento.

L'impatto della Brexit nel settore degli appalti pubblici va analizzato su due distinti piani.

Il primo è quello del diritto interno inglese. L'appartenenza all'Unione europea ha indotto la creazione di

un patrimonio normativo comune di grande valore e rilevanza perché pone le basi concrete per una reale apertura dei mercati. Le imprese possono muoversi negli stati dell'Unione anche perché vi è ormai un nucleo di regole omogenee.

Queste regole assumono forme diverse, le più importanti delle quali sono regolamenti e direttive.

I regolamenti europei sono direttamente applicabili, senza necessità di atti nazionali di trasposizione, in tutti gli Stati membri e cesseranno di produrre effetti nel Regno Unito nel momento stesso in cui diventerà effettivo il suo recesso dall'Unione. Laddove si tratti di materia disciplinata da regolamenti, dunque, l'impatto del recesso sarà immediato e relevantissimo in quanto, salvo rimedi a oggi non prevedibili, si creerà un vero e proprio vuoto normativo.

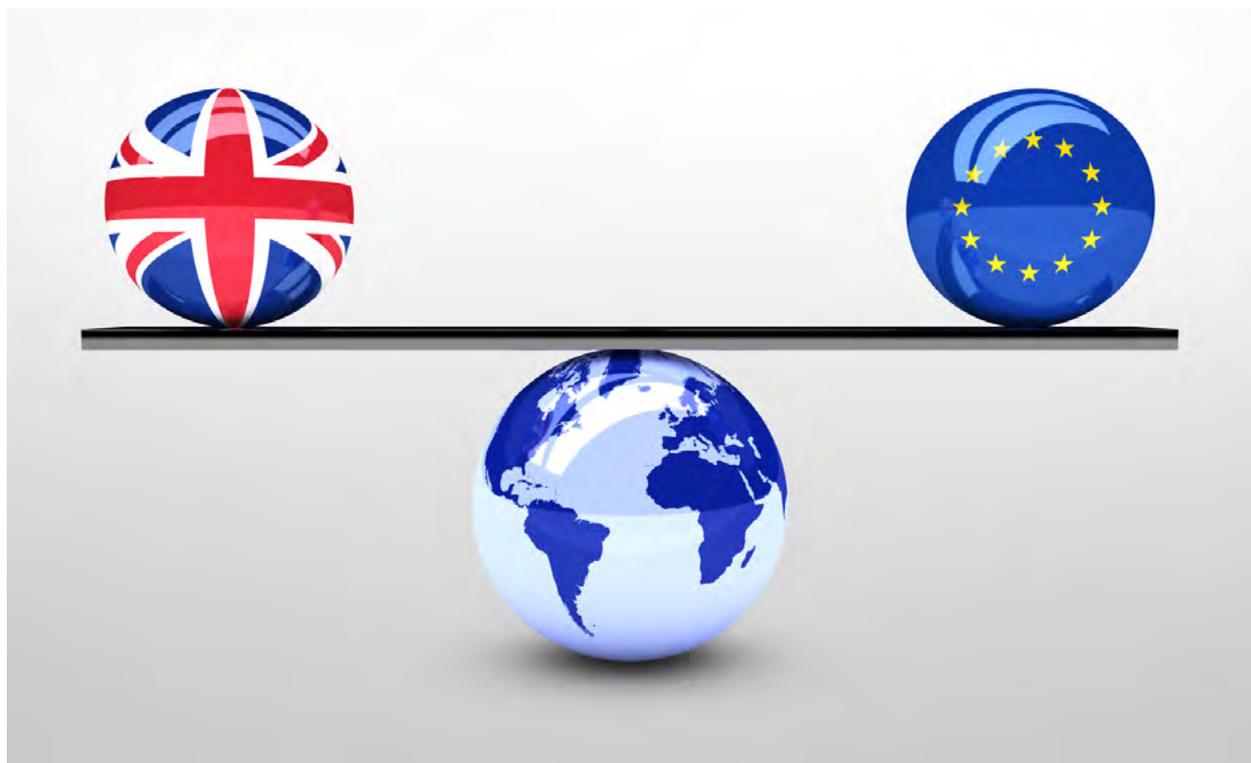
Nel caso di direttive, viceversa, gli Stati membri devono adottare atti nazionali di recepimento. È questo il caso degli appalti pubblici. Proprio in questa materia, nel febbraio 2014 l'Unione europea ha adottato nuove direttive che hanno comportato una profonda rivisitazione della normativa precedente. Il Regno Unito è stato tra i primi Paesi a darvi attuazione, >>>

recepandole integralmente nel proprio ordinamento. La legge inglese che oggi disciplina il *public procurement*, dunque, è frutto della trasposizione delle direttive europee del 2014, esattamente come lo è la legge francese o il Codice italiano varato nell'aprile 2016.

Sotto questo profilo, Brexit pone fine al processo di necessaria integrazione ma non produce effetti immediati. È, infatti, impensabile che il Parlamento britannico proceda a una immediata caducazione o revisione della normativa esistente di derivazione europea, che è numerosissima: si calcola che gli atti di diritto positivo di matrice europea applicabili alla Gran

Bretagna sarebbero oltre 20mila. Le conseguenze si faranno invece sentire sul lungo periodo: nulla vieta che nel tempo vengano varate nuove leggi per regolare il settore degli appalti pubblici, ad esempio rendendo più difficile la partecipazione alle gare di imprese stabilite in uno stato dell'Unione europea.

Veniamo così al secondo piano, che è quello della libera circolazione degli operatori economici. In linea di puro diritto, con l'abbandono dell'Unione europea il Regno Unito diventa un Paese terzo, con effetti immediati sulla possibilità per le imprese inglesi di partecipare a gare indette in ambito europeo e, reciprocamente, per gli



operatori stranieri di accedere al mercato inglese. Ovviamente, sono fatte salve le regole contenute in trattati internazionali, di cui siano parte tanto il Regno Unito quanto l'Unione europea. Ne è esempio il WTO. Inoltre, effetti di aperture reciproche potranno essere raggiunti anche grazie a futuri accordi bilaterali siglati con i singoli stati dell'Unione europea, laddove dovesse cadere la preclusione stabilita dalle linee guida per la negoziazione approvate dall'Unione europea qualche giorno fa; ovvero, in un futuro qualora si dovesse arrivare al marzo 2019 e il recesso del Regno Unito dovesse perfezionarsi in assenza di accordi con l'Unione europea volti a disciplinare costruttivamente le conseguenze di Brexit.

Proprio questi accordi avranno un'importanza cruciale.

Il loro contenuto non è al momento prevedibile in quanto, se da un lato l'Inghilterra sembra intenzionata ad adottare garanzie a favore degli scambi con l'Unione europea e dei diritti acquisiti dai cittadini europei stabiliti in quel Paese, dall'altro è anche vero che una delle ragioni del successo di Brexit è stata la rivendicazione di spazi di maggiore sovranità nazionale e di esenzione dalle regole dell'Unione europea:

elementi, questi, che potrebbero rappresentare un serio ostacolo per accordi futuri.

L'assenza di accordi successivi alla Brexit potrebbe però rivelarsi particolarmente pregiudizievole per le imprese inglesi, dato che gli effetti restrittivi le colpirebbero su un duplice fronte, pregiudicando la libera circolazione non solo degli operatori, ma altresì dei prodotti fabbricati nel Regno Unito. In assenza di accordi internazionali che impongano un trattamento diverso, infatti, le direttive europee, e conseguentemente il nostro codice dei contratti pubblici che vi ha dato attuazione, consentono di rifiutare un'offerta qualora la parte dei prodotti originari di Paesi terzi, inclusi i software impiegati negli impianti di reti di telecomunicazioni, superi il 50 per cento del valore totale dei prodotti che la compongono.

L'impatto concreto di queste disposizioni sarebbe molto rilevante, tanto che molti operatori economici inglesi potrebbero trovarsi a dover valutare l'insediamento di sedi stabili all'interno dell'Unione europea per continuare a beneficiare dell'apertura dei mercati, incluso quello degli appalti pubblici. 🏢

*\*Socio di Satta Romano & Associati*



# ELOGIO DELL'IN HOUSE GENERALISTA

MAG ha incontrato Hugh Welsh, president  
e general counsel di DSM North America  
«Gli avvocati servono ma hanno costi insani».  
La frontiera più pericolosa? «La cybersecurity»

di anthony paonita



ogni avvocato deve essere un generalista. Quindi, non ci sono practice group per Welsh. Ma lui dice che alla fine questa è sia una scelta che una necessità. Abbiamo parlato con lui della sua carriera, della sua filosofia legale, del funzionamento del dipartimento e di come lui tiene separati l'avvocato dall'uomo d'affari.

#### **Lavoro interessante, il suo...**

Nella maggior parte dei giorni ho il lavoro più entusiasmante del mondo. Talvolta, un lavoro molto impegnativo. Ma quello che non manca mai è il divertimento. Sono anche il direttore delle comunicazioni.

#### **Quanto è grande il dipartimento legale?**

Il dipartimento legale globale conta circa 50 avvocati. In Nord America ne abbiamo sei.

#### **Non è una struttura particolarmente grande...**

In effetti non è molto grande in termini assoluti. Operiamo in settori innovativi: dai materiali biomedici, all'energia rinnovabile, passando per l'alimentare. Siamo abbastanza snelli. Ma abbiamo un modello unico.

*about his career, his legal philosophy, how the department works, and how he keeps the lawyer and the businessman in him separate.*

#### **You have an interesting job.**

*On most days, I have the greatest job in the world. Some days, a very challenging job. But every day it's fun. I'm also the director of communications.*

#### **How big is the legal department?**

*The global legal department is about 50 lawyers; in North America we have six.*

#### **It's not a big department...**

*It's small by comparison. We're in cutting-edge areas like biomedical materials, renewable energy and nutrition. We're pretty lean and tight. We run a unique model.*

#### **What's so unique?**

*We have all generalists. Most publicly traded multinationals have specialized functions, like labor and employment, intellectual property, etc. Our lawyers have the opportunity to work in the entire legal spectrum across our industries. I think that*



## IL DIPARTIMENTO LEGALE GLOBALE CONTA CIRCA 50 AVVOCATI. IN NORD AMERICA NE ABBIAMO SEI



### **In che cosa consiste questa unicità se parliamo del dipartimento legale?**

Siamo tutti generalisti. La maggior parte delle multinazionali ha funzioni specializzate, come il lavoro, la proprietà intellettuale, ecc. I nostri avvocati hanno l'opportunità di lavorare nell'intero spettro giuridico attraverso le nostre industry. Penso che questo li renda avvocati d'affari migliori, costringendoli anche a essere più efficienti. E questo ci permette di rendere il costo della struttura in house molto basso.

*makes them better business lawyers, but it also forces them to be more efficient. And that enables us to bring our inhouse costs very low. We're easily in the top quartile when it comes to internal legal expense.*

### **Do you send a lot of work to outside counsel?**

*No. Because we're mostly a B-to-B company, we don't face a lot of litigation. We have some IP litigation that is very expensive and contentious, but we don't face a great deal of product liability or employment litigation. Most of our outside legal spend is connected to very large mergers & acquisition work, public company acquisition or structured finance deals. It's insanely expensive. But we do most work inside, even less-complicated M&A deals. We've done deals up to \$400 million completely inhouse.*

### **Do you have a panel of law firms?**

*Yes. When I became general counsel 13 years ago we had the first convergence model. At the time, we used 200 different law firms, and it made absolutely no sense. We've converged down to about*





inhousecommunity 



**Manda molto lavoro agli studi esterni?**

No. Siccome siamo principalmente un'azienda "B-to-B," non abbiamo molte controversie. Abbiamo qualche contenzioso in materia Ip che è molto costosa e controversa, ma non affrontiamo molte cause in materia di prodotto o per i contratti di lavoro.

**Quindi, per cosa vi rivolgete ai legali esterni?**

La maggior parte della nostra spesa legale esterna è collegata a grandi fusioni e operazioni di acquisizione. Acquisizioni di società oppure operazioni finanziarie strutturate. È insanamente costoso. Ma facciamo la maggior parte del lavoro in house. Ci occupiamo anche dei contratti di m&a meno complicati. Abbiamo fatto offerte fino a 400 milioni di dollari completamente in house.

**Avete un panel di studi legali?**

Sì. Quando sono diventato general counsel, 13 anni fa, abbiamo fatto un lavoro di ottimizzazione. All'epoca, usavamo 200 diversi studi legali, e la cosa non aveva assolutamente senso. Abbiamo rivisto questa lista di studi lasciando circa otto studi legali nel nostro network primario. Abbiamo lanciato un RFP ogni due

*eight law firms in our primary network. We put out an RFP every two year. Occasionally we do make changes. But today, I have deals with law firms. They do the great body of our work in different disciplines. And in return I get a very steep discounts against their normal rates.*

**Do you do any other type of alternate fees?**

*We've done some flat fee billing. But we haven't done anything in the more cutting edge kinds of alternative fee billing. That's something we need to explore.*

**Even when you do that, firms think in terms of old-fashioned hours ....**

*It's an industry that's ripe for disruption. Coming from big firms, I know full well that you become more profitable the less efficient you are. There have got to be some opportunities there.*

**You're in an interesting place. A lot of general counsel and departments have a wall between what legal does and what the business side does. But you're president, so you have duties that extend beyond just saying "no," right?**

*I guess I'd be very familiar with the*

anni. Occasionalmente facciamo modifiche. Ma oggi questi studi fanno la maggior parte del nostro lavoro esterno. E in cambio, ottengo uno sconto molto buono sui loro rate ordinari.

**Avete concordato forme di alternative billing?**

Abbiamo utilizzato la flat fee. Ma non ci siamo spinti fino alle forme più estreme di fatturazione alternativa. È una frontiera che dobbiamo ancora esplorare.

**E poi anche quando si adottano, si continua a pensare in termini di ore lavorate...**

È un settore che è maturo per la rottura. Provenendo da grandi law firm, so benissimo che si è più redditizi quanto meno si è efficaci.

**Lei è in una posizione interessante. In quanto presidente non si occupa solo di questioni legali ma entra nel business, giusto?**

Si diventa avvocato molto più pragmatico quando si sa che si deve vivere con le conseguenze delle decisioni operativa. È una condizione che può creare anche molte complicazioni, però. Si deve essere molto disciplinati nella comunicazione e avere ben



*When I became general counsel 13 years ago we had the first convergence model. At the time, we used 200 different law firms, and it made absolutely no sense*



*consequences of my decisions, on the legal side. You become a much more pragmatic lawyer, when you know that you have to live with the consequences of the decisions you make operationally. It also creates a lot of complication. You have to be very disciplined in labelling and communicating when I'm acting in the role of general counsel, and when I'm doing it as a president. And that's to*

presente quando si agisce nel ruolo di general counsel e quando lo si fa come presidente. Questo consente di conservare il segreto professionale, nel caso in cui sia contestato in tribunale. Serve molta più disciplina.

### **Ha sviluppato un Chinese wall nella sua testa?**

Forse invecchiando sto diventando sempre più schizofrenico.

### **Questo è il suo primo incarico in house?**

Lavoravo in McCarter & English quando lasciai lo studio per diventare general counsel presso l'American Standard, nel 2001. Sono rimasto lì fino al 2003. Non avevo mai sentito parlare della compagnia all'epoca. Ci piace dire che è la più grande azienda di cui nessuno ha mai sentito parlare. Ma tutti usano i nostri prodotti ogni giorno.

### **Perché è passato in house?**

Ho iniziato la mia carriera legale come litigator, lavorando a casi di malpractice medica. È stato molto interessante, mi è piaciuto. Non avrei mai pensato di diventare un in house. Ma poi sono entrato in uno studio molto più grande e ho cominciato a occuparmi anche d'altro. Mi sono occupato di ambientale, Ip, labour, e

*ensure that I can secure attorney-client privilege, in the event it's challenged in court. So it does require a lot more discipline.*

### **You have this Chinese Wall in your head?**

*Maybe I'm getting more schizophrenic as I get older.*

### **Is this your first inhouse position?**

*I was at McCarter & English when I left to be the general counsel in 2001 at American Standard. I was there until 2003. I'd never heard of the company at the time. We like to say it's the biggest company nobody ever heard of. But everyone uses our products every day.*

### **Why did you go inhouse? Was it something you'd wanted to do? Were they your clients?**

*I started my legal career as a litigator, working on medical malpractice defense. It was great fun, I loved it. I never thought I'd go inhouse, because you just wouldn't do that kind of work.*



**HO INIZIATO LA  
MIA CARRIERA  
LEGALE COME  
LITIGATOR,  
LAVORANDO  
A CASI DI  
MALPRACTICE  
MEDICA. È  
STATO MOLTO  
INTERESSANTE,  
MI È PIACIUTO.  
NON AVREI MAI  
PENSATO DI  
DIVENTARE UN IN  
HOUSE**



*But then I joined a much bigger firm, and I went beyond litigation. I had a deal with the managing partner that I would get to rotate through every practice area. So I worked on environmental and IP and employment and corporate. I got to learn about the kinds of decisionmaking that go into business, and it was really interesting.*

*So when Honeywell and GE were in merger talks in 2000, Honeywell were clients, a lot of people I was working with at Honeywell jumped to American Standard, and they invited me to come. My first couple of months there I was one of two lawyers for an 88.000 employee company. My jack of all trades mindset proved valuable. Even at American Standard, when they hired more lawyers, they made people specialize: you're a litigator, you're an IP lawyer, and so on.*

*When DSM called me, they were completing their purchase of Hoffman*

societario. Ho avuto l'opportunità di conoscere i meccanismi decisionali delle aziende ed è stato davvero interessante.

**Quindi?**

Quindi, quando Honeywell e GE erano in trattativa per la fusione, nel 2000 (Honeywell era nostra cliente), molte persone con cui lavoravo a Honeywell sono andate a American Standard e mi hanno invitato a seguirle. Nei primi mesi eravamo due avvocati per un'azienda di 88mila dipendenti. La mia mentalità "tuttofare" si è rivelata preziosa. Anche in American Standard, quando hanno cominciato ad assumere più avvocati, hanno organizzato le persone in aree di specializzazione: litigation, Ip, ecc. Per cui, quando DSM mi ha chiamato, mentre stavano completando l'acquisizione del settore vitamine di Hoffman LaRoche, ho visto la possibilità di realizzare un progetto a maggiore valore aggiunto.

**Parlando di abilità, c'è una vera differenza tra gli avvocati degli studi legali e gli avvocati in house?**

C'è una grande differenza. In uno studio legale, si reagisce come un concierge. Li chiami per qualcosa e loro lo fanno. Hai bisogno di biglietti per uno spettacolo, hai

*LaRoche's vitamins business, I saw a chance to practice a more value-added way of lawyering.*

**Speaking of skills, there's a real difference between private practice lawyers and inhouse lawyers. Are they really different?**

*There's a big difference. At a law firm, they're like a concierge. You call them up, they do it. You need tickets to a show, you need some clothes washed. They're not going to bring anything new. A good inhouse lawyer is like a consigliere. You come to him and tell him what the problem is, and the lawyer, especially a generalist, will help you craft a solution to your problem. They're there to be more strategic, less task oriented. They'll stand their ground when they need to.*

**If you're working for a company that is dishonest, should an inhouse lawyer walk away?**

*Absolutely. We have an ethical obligation. You bring the problem to the*





UN'UNICA AZIENDA,  
INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

*All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.*

PROGECT è una società che fornisce **servizi di Facility management e personale per aziende, studi, stabili, abitazioni private ed ogni tipologia di struttura in ambito nazionale e internazionale.**

PROGECT collabora con i più importanti Studi Legali nazionali ed internazionali **garantendo il funzionamento e la fruibilità continuativa ed ottimale delle strutture immobiliari.**

**Eco-sostenibilità, qualità, affidabilità e flessibilità** sono i principi ai quali si ispira l'attività di PROGECT che oltre all'utilizzo di procedure per la riduzione dell'impatto ambientale, opera nel rispetto delle più severe norme internazionali vigenti per fornire una piena soddisfazione al cliente.

Project SA - Facility Management

---

**Lugano**

Via Pioda 12  
6900 Lugano (TI) Svizzera  
tel +41 91.224.69.01  
fax +41 91.910.63.37

**Milano**

Via della Resistenza 121/b  
20090 Buccinasco (MI) Italia  
tel +39 02.45.71.91.45  
fax +39 02.45.70.51.54

**Roma**

Casella Postale n 17  
00040 Monte Porzio Catone (RM) Italia  
tel +39 393.00.06.510  
fax +39 02.45.70.51.54

info@progect.ch  
www.progect.ch

bisogno di alcuni abiti lavati. Non faranno niente di nuovo. Un buon avvocato in house, invece, è come un consigliere. Vieni da lui e gli dici che problema hai, e l'avvocato, specialmente un generalista, ti aiuterà a cercare una soluzione al tuo problema. Sono lì per essere più strategici, meno orientati alle attività.

**Se scopre di lavorare per una società disonesta, un avvocato in house dovrebbe andarsene?**

Assolutamente. Abbiamo un obbligo etico. La questione va portata all'attenzione del comitato di audit o all'amministratore delegato. Se la decisione è di non fare nulla, non resta altra alternativa che andarsene.

**Un'ultima domanda: cosa la tiene sveglia la notte, in quanto avvocato?**

Problemi di cybersecurity. Ho visto quello che è successo il mese scorso con il ransomware. So come sono automatizzate le nostre attività produttive e quali conseguenze ci potrebbero essere sul piano legale se dovessimo subire un attacco informatico di quel tipo. Io sto mettendo insieme un gruppo di lavoro per la gestione dei rischi. 

*audit committee or the CEO. If the decision is to do nothing, you have no alternative but to resign loudly.*

**Do you do ebilling?**

*We do. We have a system with open purchase orders. They submit the bills, the lawyer responsible for it signs off on it. When there's a small law firm network, it's easy. And we have a hookup with our insurance carriers, so if it's a covered matter, the bill goes to them.*

**One more question: What keeps you up at night as a lawyer?**

*Cybersecurity issues. I saw what happened last month with the ransomware. I know how automated our manufacturing operations are, and what the consequences legally would be if we were to suffer a ransomware attack I'm putting together a working group for risk management, contracts, etc. Do we need our law firms to make certain representations in case they're hacked? Revealing some information, especially with some M&A deals, would be catastrophic. *

# IGT, nuovo assetto per



# IL LEGAL IN ITALIA

Primiano De Maria racconta a *MAG* la suddivisione della squadra per aree di competenza: gaming, litigation e corporate m&a. I giuristi lavorano al fianco delle diverse divisioni aziendali

di rosailaria iaquinta



lasse 1975, **Primiano De Maria** è da poco più di sei mesi Legal director Italy e vice president & assistant general counsel di International Game Technology (IGT), l'operatore mondiale dei giochi nato dal matrimonio tra la ex Lottomatica Gtech e l'americana IGT. «Sono entrato nel gruppo nel 2010 come responsabile per gli appalti per la selezione di fornitori di beni e servizi. Sono arrivato come quadro, successivamente sono diventato manager, poi dirigente e a dicembre 2015 sono stato nominato direttore» racconta a *MAG* De Maria, che adesso è a capo della direzione legale italiana.

Il gruppo ha tre uffici legali, uno per ciascuna macro regione in cui opera: Italia, Usa e International. Usa e Italia fruttano a oggi circa l'80% dei ricavi totali, mentre l'area chiamata "International", che sta a indicare il resto del mondo ed è ancora in fase di sviluppo, al momento conta contratti in 57 Paesi. Tutti mercati molto diversi tra loro che, viste le specificità, richiedono un elevato margine di autonomia nella conduzione di strategie e progetti. È così che l'ufficio centrale di Providence, in Rhode Island, segue tematiche prettamente societarie e svolge una funzione di raccordo dando indicazioni su temi di benchmark, regolamentari, compliance e procedure anticorruzione.

**Avvocato De Maria, come è organizzato l'ufficio legale italiano?**

Ci siamo recentemente divisi in tre sezioni. L'area *gaming*, composta da sette legali molto specializzati nel settore giochi, si occupa delle concessioni e segue il business dei servizi (*payment services, e-money*), con un totale di sette risorse dedicate. La sezione *litigation*, formata sempre da sette risorse, segue il contenzioso e la tutela a 360 gradi degli interessi aziendali, dal copyright alla concorrenza sleale, all'antitrust. Infine, c'è la squadra *corporate affair and m&a*: sei professionisti che si occupano del diritto societario classico, quindi la tenuta dei consigli di amministrazione, della documentazione e della parte m&a.

**Lei è arrivato a capo della direzione legale a dicembre 2016, che novità ha portato nel modo di far funzionare la squadra?**

L'impostazione che io sto cercando di dare in questi mesi prevede una certa trasversalità. Vorrei che non ci fossero compartimenti stagni nella ripartizione delle competenze. Ovviamente ognuno ha il suo ruolo e la sua specializzazione. Però la risposta alle richieste che arrivano dai vari rami aziendali deve essere unica, da parte dell'ufficio legale intero. Per raggiungere questa trasversalità stiamo investendo nella formazione, affinché tutti conoscano meglio il mercato in cui operiamo oltre che le regole che riguardano i giochi.

**State conducendo dei progetti specifici?**

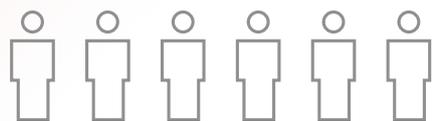
Sì. I legali faranno degli affiancamenti con le singole divisioni aziendali. I colleghi della direzione legale andranno nei punti vendita, per vedere i nostri prodotti di gioco, le sale; verificheranno, ad esempio, come funzionano i sistemi di pagamento delle bollette. Se conosciamo come sono fatti i terminali, nel momento in cui stipuliamo un accordo con un fornitore sappiamo quali solo funzionalità a cui non vogliamo rinunciare. Il progetto è in fase di partenza, ma avvicinerà il legale al business. La squadra funzionava bene anche prima del mio arrivo, però era legata alla brillantezza di alcuni singoli. Ho cercato di cambiare e modificare proprio questa impostazione.

**Come?**

Il primo punto su cui ho insistito è una maggiore condivisione di informazioni. Adesso abbiamo dei momenti di incontro prestabiliti. L'intero team si incontra ogni due settimane, i responsabili di ogni area ogni settimana. Prima la comunicazione era estemporanea, legata a singoli eventi. L'informazione è potere, lo scambio è fondamentale. Un altro elemento importante è la formazione manageriale. L'azienda ci mette a disposizione una serie di corsi dal public speaking, alla comunicazione efficace e alla formazione tecnica per la preparazione di presentazioni. A questi corsi adesso parteciperanno anche tutti i membri della direzione legale.

III edizione

# inhouse community Awards



Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

## Main Partner

 CAGNOLA & ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS  
1996

cdra | COMANDÈ  
DI NOLA  
RESTUCCIA  
AVVOCATI

FAVA & ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

  
GEBBIA BORTOLOTTO  
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

  
LIMATOLA  
AVVOCATI

P O R T O L A N O  
C A V A L L O

 stufano gigantino  
cavallaro  
e associati  
studio legale e fiscale

## Sponsor

 Accuracy

AXERTA®  
INVESTIGATION CONSULTING

Laurence  
Simons

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

### **Cosa seguite in house e cosa invece affidate a consulenti esterni?**

Seguiamo internamente la gestione della partecipazione alle gare e degli adempimenti previsti nelle concessioni. Sono argomenti su cui abbiamo internamente le competenze maggiori. Poi curiamo le acquisizioni di rami d'azienda o partecipazioni fino a quattro/cinque milioni. In casi di transazioni più rilevanti abbiamo necessità di avere anche supporto esterno. Infine, ci appoggiamo agli studi legali per tutta la parte del contenzioso e per alcuni pareri, quelli a cavallo fra il diritto amministrativo e il diritto civile.

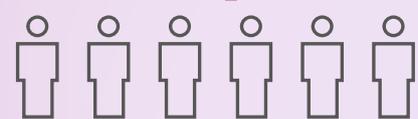
### **Avete un panel di studi legali?**

Sì, abbiamo un panel da molti anni, ma in questi mesi lo stiamo rinnovando. Ho incontrato personalmente i rappresentanti delle maggiori *firm* italiane con cui non avevamo ancora mai lavorato. L'idea è di ampliare ulteriormente il novero e creare un meccanismo di rotazione. Ci siamo resi conto che servirsi sempre degli stessi avvocati fa sì che si entri in facili ripetizioni di soluzioni. Rivolgersi a nuovi consulenti ci dà la possibilità di avere dei punti di vista differenti. Certo, per i contenziosi più rilevanti

«Ci siamo resi conto che servirsi sempre degli stessi avvocati fa sì che si entri in facili ripetizioni di soluzioni. Rivolgersi a nuovi consulenti ci dà la possibilità di avere dei punti di vista differenti»

# I FINALISTI

## Corporate M&A *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

GIOVEDÌ 6 LUGLIO 2017 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



**AXERTA**  
INVESTIGATION CONSULTING

**BANCAIFIS  
IMPRESA**



**LaTribuna**

**MONT  
BLANC**

MORROW  
SODALI

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

continueremo a rivolgerci agli stessi specialisti con cui abbiamo costruito negli anni un solido rapporto di fiducia.

### **Da quanti studi è composto questo panel attualmente?**

Al momento da circa una quarantina, tra grandi studi e piccole boutique. Per alcune questioni, tra cui ad esempio il contenzioso, ci rivolgiamo a degli studi più piccoli perché hanno dimostrato di essere anche più incisivi. Cerchiamo di essere flessibili e scegliamo a seconda delle esigenze.

### **Con chi lavorate ad esempio?**

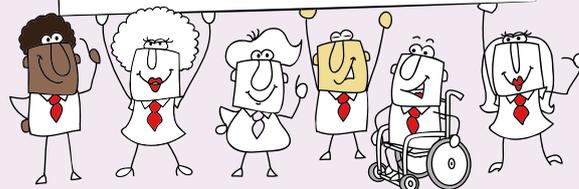
Lavoriamo molto bene con Nctm, BonelliErede, DlaPiper e anche con gli avvocati **Giorgio Perroni** di Perroni e Associati, **Alessandro Botto** di Legance, **Giorgio Fraccastoro** dello studio Fraccastoro e **Giovanni Doria** dell'omonimo studio.

### **Stabilite degli accordi tariffari?**

Sì, certo. Predeterminiamo sempre, anche se in maniera forfettaria, gli importi delle fee per l'intero giudizio, facendo suddivisioni per gradi e, in alcuni casi, prevendendo delle success fee però l'idea è che quando parte un giudizio noi dobbiamo sapere con certezza quale sarà il costo legale connesso. Purtroppo a volte la spesa finale può essere molto differente dalla previsione. Nel nostro budget inseriamo anche i contenziosi. Ma spesso siamo soggetti passivi e non possiamo sapere quante citazioni riceveremo.

### **In generale, quali sono le attività che vi costano di più? I contenziosi?**

Sì, quello che pesa di più in tema di costi legali sono i contenziosi. Abbiamo contenziosi di tipo amministrativo legati all'impugnazione delle gare per le concessioni o con i competitor per questioni disparate. Poi, negli ultimi anni, ci sono le citazioni seriali che vengono presentate davanti ai giudici di pace e che hanno costi minimi se prese in considerazione singolarmente, ma che raggiungono somme molto rilevanti visto che sono centinaia. 🍷



# Pollice su per il PRIMO DIVERSITY DAY

Categorie protette o categorie di talenti da proteggere? Questo l'interrogativo del primo Diversity Day tenutosi al Politecnico di Milano lo scorso 7 giugno. Un career day dedicato ai candidati con disabilità organizzato da Value People, organizzatore di eventi destinati alle risorse umane, Cesop HR Consulting Company, attiva nella comunicazione aziendale per il *recruitment*, e Jobmetoo, agenzia per il lavoro online per la ricerca e la selezione di lavoratori appartenenti alle categorie protette, con il patrocinio di CALD, il coordinamento per gli atenei lombardi per la disabilità.

Al centro della giornata la considerazione che la disabilità, più o meno grave, è solo una caratteristica e non un elemento distintivo. È il talento dei candidati a dover acquisire centralità, insieme alla professionalità, alle abilità e alle risorse dei singoli.

Oltre 45 aziende di diversi settori hanno partecipato all'iniziativa – tra le altre A2A, Allianz, Eni, Intesa San Paolo, Pirelli, Nestlé, Accenture e Michelin – consentendo l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, presentando opportunità concrete ai partecipanti. Non solo, professionisti della formazione e selezionatori del personale di aziende hanno previsto momenti di training personalizzati, per insegnare ai candidati come esprimere al meglio le proprie competenze e attitudini.

Ma il Diversity Day è qualcosa di più di un career day. È un progetto che unendo le forze di varie associazioni punta a offrire una serie di servizi integrati, che vanno dalla diffusione di opportunità professionali rivolte a persone con disabilità e categorie protette al tutoraggio, dal supporto su adempimenti burocratici e [agevolazioni fiscali](#) alla formazione finanziata. Una formazione che segue un'unica filosofia: rendere quanto più possibile aziende e candidati indipendenti nella gestione della disabilità. 🧑



# L'AGROALIMENTARE CRESCE IL TRIPLO dell'economia italiana

I ricavi del settore aumentano del 2,5% contro lo 0,9% del Pil. Distillati, caffè, equipment e vino i comparti migliori. Tutti i dati del Food industry monitor



Il settore agroalimentare continua a crescere anche nel 2016 a ritmi nettamente superiori rispetto all'economia italiana, nonostante un rallentamento rispetto all'anno precedente. È questo il primo dato emerso dal Food industry monitor, l'osservatorio sulle performance del settore agroalimentare italiano dell'Università di scienze gastronomiche di Pollenzo (Unisg). La terza edizione dell'osservatorio, che ha visto la media partnership di *foodcommunity.it*, ha analizzato le performance di 809 aziende, per 58 miliardi di ricavi aggregati, in 14 comparti rappresentativi dell'agroalimentare. Nel 2016 il settore food ha registrato

## IL CAMPIONE

### FOOD INDUSTRY MONITOR

Osservatorio sulle performance delle aziende italiane del settore alimentare

**809**

Aziende

**14**

Comparti

**7**

Anni di bilanci

**58**

Miliardi di ricavi

**70%**

delle società di capitali

un incremento dei ricavi pari al 2,5%, quasi il triplo rispetto alla crescita del Pil italiano (0,9%), anche se in calo rispetto al 3,8% dell'anno precedente.

Il rallentamento della crescita è determinato dalle forti pressioni sui prezzi esercitati dalla grande distribuzione organizzata, che hanno portato anche una contrazione dei margini commerciali.

L'agroalimentare italiano è comunque un'industria a elevato valore aggiunto (fatturato meno i costi delle materie prime) che nel 2016 è stato del 5%.

## LE PERFORMANCE DEI COMPARTI

Analizzando le performance di lungo periodo (2009-2015) emerge che i comparti che crescono maggiormente sono olio (8,3%), packaging (7,4%), farine (7,2%), food equipment (6,5%), caffè (5,2%) e vino (5,2%).

La redditività commerciale è molto elevata nel comparto dei distillati (12,9%) e



## PETRINI: «RESTITUIAMO VALORE AL CIBO PARTENDO DALL'AGRICOLTURA»



**F**inanza e settore food possono andare d'accordo, ma «a condizione che considerino tutti i comparti della produzione agroalimentare, che non riguarda solo l'industria o la trasformazione, ma comprende anche l'agricoltura e la distribuzione». Lo ha detto **Carlo Petrini**, fondatore di Slow Food, intervistato da *foodcommunity.it* a margine del Food industry monitor. Secondo Petrini «le piccole e medie imprese del settore devono essere aiutate economicamente perché va mantenuta la biodiversità delle aziende» e «bisogna ridare valore al cibo rispettando il lavoro e l'ambiente con una visione integrata». *Clicca sull'immagine per vedere la videointervista integrale.* 📺

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



For  
espresso  
lovers  
only.

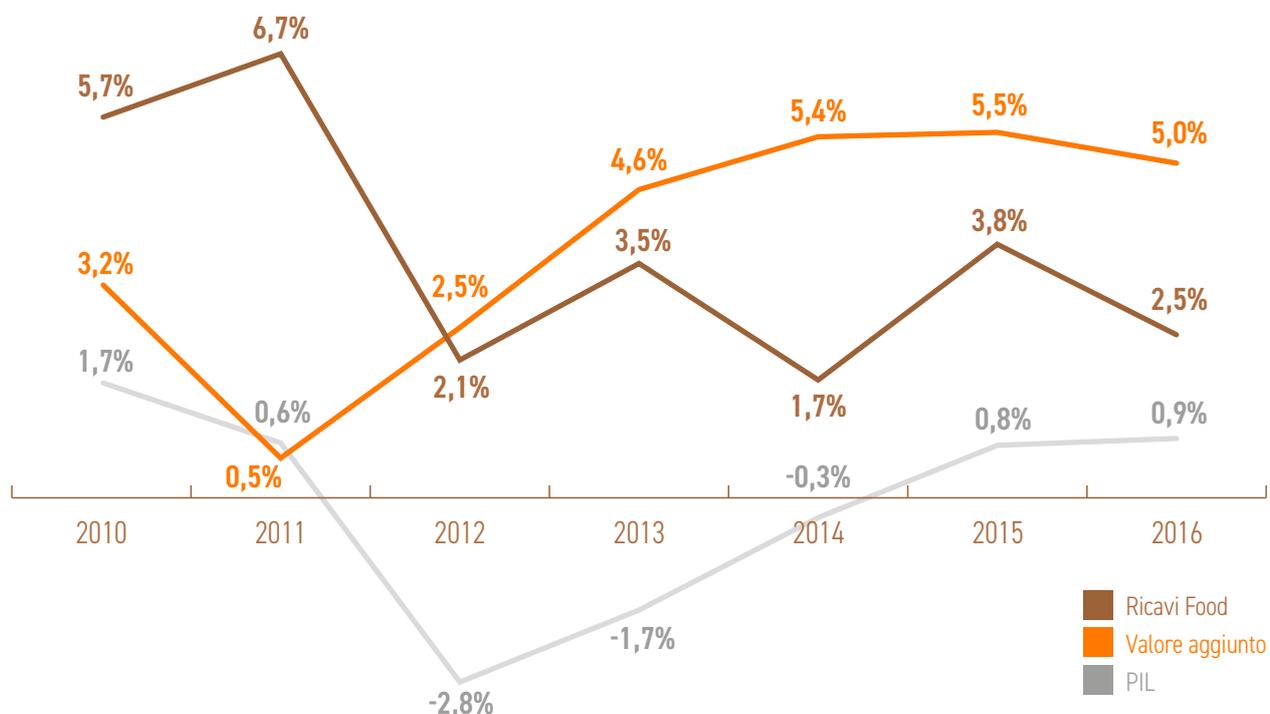
registrano buoni risultati anche food equipment, dolci, caffè, acqua e pasta, tutti con valori superiori alla media dell'intero settore (5,7%).

Permangono delle criticità che interessano i comparti di salumeria, olio, farine e latte, che hanno la redditività commerciale e la redditività del capitale investito sensibilmente inferiori rispetto alle medie del settore.

Solo quattro comparti, invece, hanno un elevato indice di crescita sostenibile e un alto potenziale di sviluppo: i distillati, il caffè, il food equipment e il vino. Essi, infatti, associano un tasso d'indebitamento contenuto all'aumento delle vendite e della marginalità.

## EVOLUZIONE DEI RISULTATI

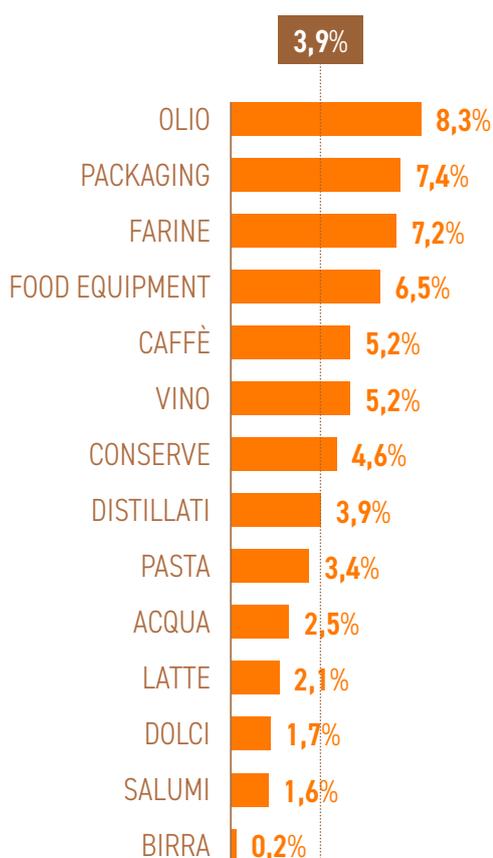
### CONFRONTO CON PIL



Fonte: Fmi, World Economic Outlook, 2016

## ANALISI DEI COMPARTI

CRESCITA CAGR ricavi (2009-2015)



## FINANZA E CRESCITA SOSTENIBILE

«Le aziende devono prestare molta attenzione a non perseguire una crescita fine a se stessa, occorre preservare i margini e il posizionamento distintivo dei prodotti italiani anche a costo di sacrificare le vendite», ha affermato **Carminè Garzia**, docente dell'Unisg e curatore della ricerca. «La crescita redditizia è una priorità per le aziende italiane del food, perché le dimensioni consentono di consolidare i modelli di business». Nel corso della tavola rotonda "Finanza e crescita sostenibile nel settore agroalimentare"



Da sinistra: Costantino Vaia, Alessandro Santini, Imma Simioli, Marta Testi, Guido Pasquini, Giangiacomo Iba, Oscar Farinetti.

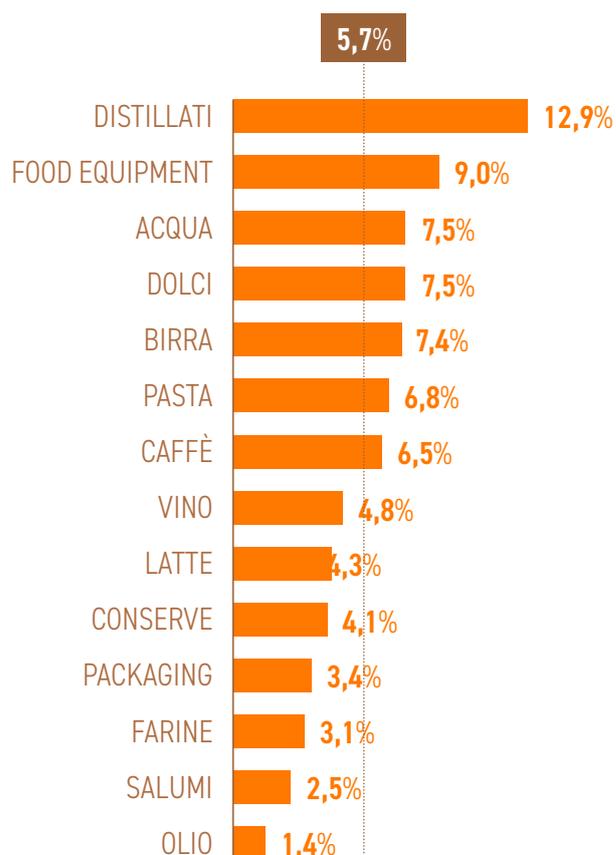


Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mondo food



## ANALISI DEI COMPARTI

### REDDITIVITÀ DELLE VENDITE ROS (2009-2015)



dopo la presentazione dell'osservatorio, si è discusso di investimenti e strumenti finanziari alternativi per aiutare le imprese food. Hanno partecipato **Oscar Farinetti**, presidente di Eataly, **Giangiacoimo Ibba**, presidente Crai, **Guido Pasquini**, direttore commerciale Lucart, **Marta Testi**, head of Elite Growth Europe, **Imma Simioli**, ceo Fresystem, **Alessandro Santini**, general manager corporate advisory Efg, **Costantino Vaia**, direttore generale del Consorzio Casalasco del pomodoro. *Foodcommunity.it* ha intervistato su questo argomento il presidente dell'Unisg e di Slow Food **Carlo Petrini** (guarda il video), che ha chiuso i lavori. (g.p.) 🍷





Carlo Cracco



# CRACCO

e il suo nuovo regno

# IN GALLERIA

Conto alla rovescia per l'apertura del ristorante nel "salotto" di Milano, che costa oltre 1 milione l'anno. Intanto lo chef cerca di vendere il locale di via Hugo. E lavora a nuovi progetti

di gabriele perrone



**1.100 mq**  
 La superficie del  
 nuovo Ristorante  
 Cracco

In Galleria  
 Vittorio  
 Emanuele II a  
 Milano, i lavori  
 sono in corso da  
 mesi e l'insegna parla  
 chiaro: «Ristorante Cracco –  
 next opening 2017». Si avvicina l'apertura più  
 attesa dell'anno, quella del nuovo ristorante di  
**Carlo Cracco**, che dopo una lunga avventura si  
 prepara a lasciare via Victor Hugo per spostarsi  
 nel "salotto" di Milano.

Lo farà in grande stile, negli ex spazi Mercedes,  
 con un locale di cinque piani e oltre 1.100 metri quadrati di  
 superficie che lo chef vicentino, milanese d'adozione, si è  
 aggiudicato a luglio 2015 per 1,1 milioni di euro di canone annuale (la  
 concessione durerà 18 anni).

Un investimento importante, per questo motivo Cracco sta  
 cercando parallelamente di vendere l'attuale ristorante che aveva  
 rilevato nel 2007 dalla famiglia Stoppani (Peck), valutato intorno ai  
 640mila euro.



**1,1 mln €**

Il canone annuale  
che Cracco paga  
al Comune di Milano

**7,5 mln €**

Il giro d'affari delle  
attività di Cracco



Fonti vicine allo chef hanno rivelato a *foodcommunity.it* che sono in corso colloqui con diverse realtà interessate all'acquisto, non solo del settore food, mentre la nuova apertura è prevista in autunno o comunque entro fine anno.

## UN REGNO A CINQUE PIANI

L'ex giudice di *MasterChef* ha detto addio al programma di Sky per dedicarsi alla nascita di questo suo nuovo "regno" in Galleria: nei cinque piani a disposizione ci sono un caffè-bistrot aperto sette giorni su sette dalla colazione al dopocena, il ristorante gastronomico, uno spazio polifunzionale destinato a eventi culturali (mostre, esposizioni, concerti), la cantina-enoteca (anche con vendita diretta di vino) e le cucine.

Un tempio della gastronomia destinato a illuminare ulteriormente la zona della Galleria di Milano, dove sono già presenti i ristoranti dell'Alessandro Rosso Group, Spazio di **Niko Romito**, il Trussardi alla Scala e il celebre ristorante del maestro di



# VOTA IL TUO PREFERITO

food community *.it*  
i i i i i Awards

14 DICEMBRE 2017  
MILANO

Main partner

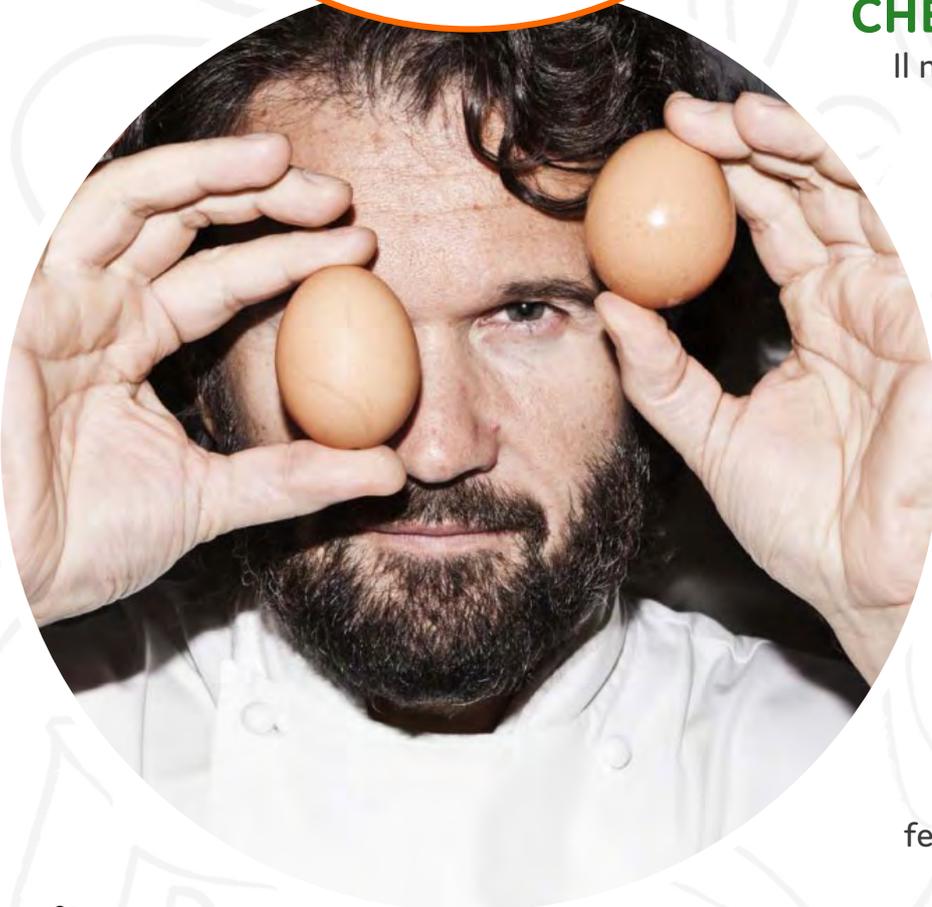


Partner



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

**«Adesso il mio obiettivo è quello di sfruttare e allo stesso tempo sostenere le potenzialità di Milano, dando più valore alla ristorazione della città»**



Cracco, **Gualtiero Marchesi**.

«Anche se in via Victor Hugo c'è una parte importante della mia vita, gli spazi erano diventati troppo stretti», ha spiegato Cracco a *foodcommunity.it*.

«Adesso il mio obiettivo è quello di sfruttare e allo stesso tempo sostenere le potenzialità di Milano, dando più valore alla ristorazione della città».

## L'IMPERO DELLO CHEF

Il nuovo ristorante rappresenta anche un trampolino dal punto di vista economico per l'impero dello chef, a cui sono legate le società Cracco investimenti (consulenze per 1.229.674 euro), Carlo e Camilla (2.301.038 euro) e Hugo 4 Srl (3.963.911 euro) per un fatturato totale di 7,5 milioni di euro.

Ma Cracco non si ferma qui: a fine 2016 ha

5

I piani del nuovo locale:  
caffè-bistrot, ristorante  
spazio eventi, cantina  
cucine

18

Gli anni di concessione  
a Cracco degli spazi  
in Galleria



aperto il suo primo locale all'estero, che si chiama Ovo e si trova all'interno dell'hotel 5 stelle Lotte di Mosca. Qui svolge un'attività di consulenza, mentre l'executive chef è **Emanuele Pollini**, ex Carlo e Camilla in Segheria.

In autunno è invece prevista l'apertura a Milano di Garage Italia Customs, spazio acquistato da **Lapo Elkann** in piazzale Accursio per personalizzare auto, moto, elicotteri e barche, dove Cracco (grande appassionato di motori) curerà l'offerta gastronomica. Come è noto, poi, lo chef è protagonista di alcune pubblicità e programmi televisivi, attività collaterali che consentono di allargare il proprio business, «perché il nostro lavoro non è solo stare in cucina, ma essere manager».

L'addio a *MasterChef*, però, è un chiaro indizio del fatto che ora Cracco voglia concentrare le sue energie nella realizzazione di un sogno: essere chef patron di un grande ristorante nel cuore di Milano, dove far brillare la sua stella. Anzi due. 🍷



di  
nicola  
di molfetta

## Contraste

Via Meda 2, Milano

Tel. 02 49536597

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

# SE VI LASCIA A BOCCA APERTA è **CONTRASTE**

**C**i sono cuochi e cucine che si amano o si odiano. Io, lo confesso, sono da sempre un fan di **Matias Perdomo**.

E il motivo è semplice. Da gourmet, a tavola non cerco solo la soddisfazione del mio appetito (per quello basta la cucina di casa), bensì mi aspetto di vivere un'esperienza nuova, irripetibile e che soprattutto amplii le mie prospettive in fatto visione gastronomica.

Perdomo, il suo braccio destro **Simon Press** e la loro brigata non deludono mai. E ora che il loro Contraste ha preso i giri giusti riescono a soddisfare e divertire i loro ospiti in maniera davvero efficace.

L'ultima volta ci sono stato una domenica a pranzo (da giugno però il servizio della domenica sarà sospeso per riprendere in autunno e il locale sarà aperto il martedì a cena). Dagli amuse bouche rinchiusi in uno scrigno in cui sbirciare da una serratura, alla pasta alle vongole trasformata in dischi volanti fregiati di nero di seppia, passando per una ceviche di rara delicatezza impiattata come una murrina nelle stoviglie futuristiche di **Alessandro Ciffo**. E poi, alla fine del

pranzo, quando uno come me dice di non volere un dolce-dolce, l'epifania. Una foglia di lattuga, ammantata di cioccolato, plana sulla tavola con le sembianze di una conchiglia tropicale e in bocca scompagina tutti i cliché in fatto di dessert.

Questo è Contraste. Lo si ama o lo si odia. Io ovviamente lo amo. E da quando la cantina è cresciuta (più di 1.000 etichette selezionate dal bravissimo **Thomas Piras**) ampliando le possibilità di scelta per i clienti di tutti i gusti e di tutte le tasche, lo apprezzo ancora di più.

Quanto si spende? Si può scegliere tra due menu degustazione (uno a 90, l'altro a 130 euro) oppure farsi guidare dai propri desideri. 🍷





# BARONE PIZZINI la qualità non ha bisogno di DEFINIZIONI

**L**e definizioni, che dramma! Oggi, un contratto che possa fregiarsi di essere tale, sembra voler trovare nelle definizioni la propria legittimazione. Non di rado, la parte definitoria di un contratto rasenta, se non il ridicolo, l'ovvio. "Io" significa io. "Tu" significa tu. "Legge" significa legge. Da dove nasca questa ansia è noto ai più: il che ci impone di lasciare i meno (d'ora in avanti: i "Meno") sulla graticola del dubbio (*hereinafter referred to as the "Dubbio" or the "Doubt"*).

La definizione porta con sé, talvolta maliziosamente, talvolta per insipienza, ambiguità.

Applicata alla vita reale, la tendenza definitoria ci pone in una costante tensione tra quel che un vocabolo vorrebbe significare e quel che, invece, effettivamente descrive. Per noi amici di Bacco, la definizione può produrre perdita di fantasia, di romanticismo, di creatività. E se questi elementi mancano, non c'è vino: c'è mero marketing. La definizione può addirittura celare assenza di

idee. Difende chi insegue la moda del breve, senza rispetto per la costruzione di una tradizione che possa divenire identitaria.



Che cos'è un vino rosato? E quando posso sostenere che un vino sia biologico? Rispondere alla prima domanda è drammaticamente semplice: un vino è rosato quando non è né bianco né rosso. Alcuni vini sono rosati per natura, altri per tecnica di produzione, altri ancora per forza (volendosi qui intendere la semplice aggiunta di un po' di vino rosso a un vino bianco). Anche rispondere alla seconda domanda sta diventando semplice: un vino è biologico quando rispetta parametri legislativi. Da legali, possiamo anche esserne felici. Da esperti della domenica, non necessariamente.

Tornando al rosa, sembra che siano in corso di elaborazione schede e, ahimè, definizioni di che cosa sia il "rosa": come per alcune definizioni contrattuali (o legislative), invece di affrontare il tema (perché questo vino è rosato?), ci si accontenta di definire il colore.

Ho letto assai di recente un articolo, anche prestigioso quanto al contesto, con interviste e citazioni concentrate sulle tendenze del mercato. Il tutto brillava, però, per assenza di visione su qualità, identità, futuro.

Ma come spesso da noi accade, vi sono imprenditori che hanno nella visione, nell'identità, nella qualità, nella tradizione, nel rispetto del pubblico i loro punti di forza. E tutto ciò, si badi bene, indipendentemente da

definizioni, regolamenti e altre amenità. Sono tanti: mai valorizzati come e quanto si dovrebbe.

Franciacorta Barone Pizzini Rosè Edizione 2013: un vino biologico, un'attitudine in vigna che ha indotto questa storica azienda a porre, già nel 1993, l'attenzione sull'ambiente e a produrre il primo vino biologico (il primo Franciacorta biologico) nel 2002. Il terreno, dunque, si presenta scivoloso come argilla dopo la pioggia: biologico e pure rosé!

Pinot nero (80%) e chardonnay (20%), ovviamente. Perlage di media dimensione, regolarissimo. Colore rosato intenso con riflessi di buccia di cipolla (avete presente un certo equilibrio tra giallo e rosso al tramonto? Ecco: così). Al naso la prima impressione è stata l'agrume, forse in prevalenza limone, seguita dal lampone discreto (e ci tengo a porre l'accento sull'aggettivo discreto: ho già indicato come molti rosati abbiamo sentori e sapori che li rendono classificabili come sciroppi per la tosse). Quindi, una nota di mimosa, una rosa antica, il tutto supportato da un sottofondo musicale - mai eccessivo nel volume - di frutti rossi. Al palato, lunghezza media, equilibrio tra le varie componenti del gusto: ma è soprattutto una spiccata freschezza, ben modulata, la caratteristica che ho maggiormente apprezzato. Un vino con un temperamento suo proprio, mai invadente, aggraziato e senza fronzoli.

Ideale un po' con tutto, possiamo anche accompagnarlo, data la nota di acidità di cui ho fatto cenno, anche con preparazioni non sempre consuete per questa tipologia di vino: qualche salume, formaggi (né erborinati, né a pasta acida), ovviamente pesce. Adatto anche a una allegra grigliata estiva: in omaggio ai Meno che proprio sulla griglia abbiamo lasciato in esordio di articolo. 🍷

\*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 12 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Accinni Cartolano e Associati, Bacciardi and Partners, BonelliErede, Carotenuto Studio Legale, Dentons, La Scala Studio Legale, Russo De Rosa Associati e Santa Maria Studio Legale Associato. I professionisti richiesti sono 17/18 tra praticanti, giovani avvocati, avvocati con esperienza e collaboratori commercialisti.

Le practice di competenza comprendono il diritto tributario, societario, contenzioso, commerciale, banca e finanza, m&a, diritto finanziario, litigation, restructuring, insolvency, contrattualistica internazionale.

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

1.

### 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](mailto:recruiting@acsl.it).

### Sede.

Milano.

### Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (max 30 anni).

### Area di attività.

Societario e commerciale.

### Numero di professionisti richiesti.

1.

### Breve descrizione.

Si ricerca giovane avvocato (età non superiore a 30 anni) neo-abilitato (che abbia conseguito il titolo da non più di un anno) con esperienza in materia civile-commerciale, laureato a pieni voti (si prega di specificare il voto nella candidatura), ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti.** Le candidature sono da inviare a: [recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it).

## BACCIARDI AND PARTNERS

### **Sede.**

Pesaro.

### **Posizione aperta 1.**

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

### **Area di attività.**

Contrattualistica commerciale internazionale.

### **Numero di professionisti richiesti.**

1.

### **Breve descrizione.**

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di Contrattualistica Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative a: contrattualistica commerciale internazionale, pagamenti internazionali e trade finance, e-commerce, contenziosi giudiziali e arbitrati all'estero.

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche, in Romagna, in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti.** Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: [segreteria@bacciardistudiolegale.it](mailto:segreteria@bacciardistudiolegale.it), specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

### **Sede.**

Pesaro.

### **Posizione aperta 2.**

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

### **Area di attività.**

Diritto tributario internazionale.

### **Numero di professionisti richiesti.**

2.

### **Breve descrizione.**

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di Diritto tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (Iva).

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche, in Romagna, in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di

applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti.** Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: [segreteria@bacciardistudiolegale.it](mailto:segreteria@bacciardistudiolegale.it), specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

**Sede.**

Pesaro.

**Posizione aperta 3.**

Giovane avvocato.

**Area di attività.**

Litigation.

**Numero di professionisti richiesti.**

1.

**Breve descrizione.**

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di litigation per la gestione di procedure giudiziali e arbitrali, nazionali e internazionali, su materie contenziose di natura commerciale.

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche, in Romagna, in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti.** Inviare la propria candidatura completa di cv

aggiornato all'indirizzo:

[segreteria@bacciardistudiolegale.it](mailto:segreteria@bacciardistudiolegale.it), specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

## BONELLIEREDE

**Sede.**

Milano.

**Posizione aperta.**

Avvocato (anni post-qualification da 0 a 2).

**Area di attività.**

Banca e Finanza.

**Numero di professionisti richiesti.**

1.

**Breve descrizione.**

BonelliErede ricerca un professionista da inserire nella sede di Milano nel dipartimento di diritto bancario e finanziario, per svolgere operazioni di banking e/o di restructuring e/o di finanza strutturata. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

**Riferimenti.**

Inviare le candidature all'indirizzo di posta [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com) (Rif. Ricerca Banking & Finance Milano).

# CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



**CAROTENUTO STUDIO LEGALE****Sede.**

Roma.

**Posizione aperta 1.**

Avvocato abilitato.

**Area di attività.**

Regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario/ m&a.

**Numero di professionisti richiesti.**

1.

**Breve descrizione.**

Studio legale internazionale indipendente, con sede a Roma, cerca un avvocato abilitato, con 3-5 anni di esperienza. La risorsa collaborerà direttamente con il fondatore dello studio nel fornire assistenza a tempo pieno, nelle suddette aree, a primarie istituzioni finanziarie globali ed a società italiane ed estere.

Il candidato ideale è in possesso di:

- diploma di maturità classica;
- laurea in giurisprudenza con votazione minima di 105/110;
- fluente conoscenza dell'inglese tecnico-giuridico;
- (eventuale) pregressa esperienza nella regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, nel diritto societario/m&a, nonché nel contenzioso di settore;
- diploma di Master in materie giuridiche conseguito all'estero.

**Riferimenti.** Si prega di inviare lettera di presentazione, curriculum vitae, certificato di laurea con indicazione degli esami sostenuti (anche in autocertificazione), e attestati di conoscenza della lingua inglese all'indirizzo:

[recruitment@carotenutolex.com](mailto:recruitment@carotenutolex.com).

**Sede.**

Roma.

**Posizione aperta 1.**

Praticante avvocato.

**Area di attività.**

Regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario/ m&a.

**Numero di professionisti richiesti.**

1.

**Breve descrizione.**

Studio legale internazionale indipendente, con sede a Roma, cerca un praticante avvocato. La risorsa collaborerà con il fondatore dello studio nel fornire assistenza a tempo pieno, nelle suddette aree, a primarie istituzioni finanziarie globali ed a società italiane ed estere.

Il candidato ideale è in possesso di:

- diploma di maturità classica;
- laurea in giurisprudenza con votazione minima di 105/110;
- fluente conoscenza dell'inglese tecnico-giuridico;
- (eventuale) pregressa esperienza

nella regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, nel diritto societario/m&a, nonché nel contenzioso di settore;

- diploma di Master in materie giuridiche conseguito all'estero.

**Riferimenti.** Si prega di inviare lettera di presentazione, curriculum vitae, certificato di laurea con indicazione degli esami sostenuti (anche in autocertificazione), e attestati di conoscenza della lingua inglese all'indirizzo: [recruitment@carotenutolex.com](mailto:recruitment@carotenutolex.com).

## DENTONS

### **Sede.**

Milano.

### **Posizione aperta 1.**

Avvocato 1-3 anni di esperienza in ambito restructuring/insolvency.

### **Area di attività.**

Restructuring/insolvency.

### **Numero di professionisti richiesti.**

1.

### **Breve descrizione.**

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

proprio cv completo di track record.

**Riferimenti.** Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano. Email: [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com).

### **Sede.**

Milano, Roma.

### **Posizione aperta 2.**

Avvocati 3-5 anni di esperienza in ambito Corporate m&a.

### **Area di attività.**

Corporate m&a.

### **Numero di professionisti richiesti.**

2.

### **Breve descrizione.**

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

**Riferimenti.** Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano. Email: [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com).

## LA SCALA STUDIO LEGALE

### **Sede.**

Milano.

### **Posizione aperta 1.**

Gestore – Team npl.

**Area di attività.**

Gestione crediti npl.

**Numero di professionisti richiesti.**

2/3.

**Breve descrizione.**

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per un inserimento nel team "Gestione crediti npls". La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli assegnati – prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

- analisi delle posizioni e definizione delle strategie di recupero;
- gestione delle fasi legali, in particolare recupero stragiudiziale e giudiziale;
- predisposizione degli incarichi ai legali per l'azione giudiziale e monitoraggio della stessa;
- elaborazione di piani di rientro su posizioni rilevanti e business plan;
- interfaccia con legali esterni.

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 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. La sede è a Milano.  
**Riferimenti.** I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Gestore team Non performing loans".

**Sede.**

Milano.

**Posizione aperta 2.**

Collaboratore team due diligence.

**Area di attività.**

Valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.

**Numero di professionisti richiesti.**

2/3.

**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 la sede di Milano. È richiesta disponibilità ad effettuare trasferte.

**Riferimenti.**

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Collaboratore team Due Diligence".

**RUSSO DE ROSA 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](mailto:info@rdra.it).

**SANTA MARIA  
STUDIO LEGALE ASSOCIATO**

**Sede.**

Milano.

**Posizione aperta.**

Avvocato.

**Area di attività.**

Diritto Societario, m&a.

**Numero di professionisti richiesti.**

1.

**Breve descrizione.**

Si ricerca candidata/o che abbia conseguito il titolo di avvocato da circa 2-4 anni. Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Esperienza in ambito corporate, commerciale societario, operazioni straordinarie. Età: 31-34 anni.

**Riferimenti.**

Inviare curriculum vitae all'indirizzo [santamaria@santalex.com](mailto:santamaria@santalex.com), con Oggetto: Candidatura Legalcommunity.



## BREXIT E MERCATI NEL PARTNER RETREAT DI DLA PIPER

Due giorni romana per i partner italiani di Dla Piper, il principale studio legale internazionale in Italia, che, nel weekend del 9 e 10 giugno, hanno analizzato le opportunità di crescita nel mercato italiano e internazionale, anche alla luce della Brexit.

**Simon Levine**, Global Co-Ceo di Dla Piper, ha scelto la Capitale per il retreat dello studio, premiando la decisione dei country managing partner per l'Italia, **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kühne**, che, contrariamente ad altri studi, hanno sempre creduto molto nella piazza romana, in cui Dla Piper è fortemente presente con oltre 70 professionisti e genera oltre un terzo del fatturato nazionale.

La location prescelta per la cena di gala - alla quale hanno partecipato oltre 60 professionisti dello studio, italiani e stranieri, con i loro accompagnatori - è stata l'esclusivissimo Palazzo Pallavicini.



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](http://www.barberinosworld.com)



# LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a  
[info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)