

L'inchiesta

CODICE DELLA CRISI,
GLI ALERT DELLE LAW FIRM

In evidenza

SZA, VISIONE INTEGRATA

Legaltech

ORRICK LANCIA DUE
NUOVI TOOL IN ITALIA

Dialoghi

TARANTINO:
«IL CAMBIAMENTO?
DERIVA DAL BISOGNO
DI FUTURO»

Leader

I 50 SIGNORI
DELLA FINANZA ITALIANA

Il report

LABOUR, PIÙ LAVORO
MA BUDGET STATICI

**SPECIALE LABOUR
AWARDS 2019**



SECONDMENT sotto la lente

MAG ha condotto un'indagine ad hoc sul fenomeno.
Come lo vivono gli studi legali? Investimento
o costo? In due casi su cinque si finisce col dire
addio alle risorse mandate in azienda



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". E' il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

LC Publishing Group ha uffici a Milano, Madrid e New York.



STUDI LEGALI E TRASPARENZA, IL CORAGGIO DI GUARDARSI ALLO SPECCHIO

di nicola di molfetta

Conoscete la differenza tra narrazione e cronaca? Detta in soldoni è quella che passa tra le favole e le cose come stanno.

Ecco, generalmente, quando gli avvocati cominciano a cimentarsi con la comunicazione si fanno prendere dalla tentazione di replicare le gesta di Charles Perrault o dei Fratelli Grimm.

Il rapporto con la verità e i fatti, se si tratta di raccontare se stessi, il proprio lavoro, la gestione dello studio, l'organizzazione dei collaboratori per non parlare del conto economico dell'associazione, tende all'immaginifico: si riempie di aggettivi aulici e purtroppo si svuota di dati e riscontri oggettivi.

La confusione che, ancora oggi, in tanti fanno tra comunicazione e informazione è disarmante.

«Così fan tutti!», dicono alcuni. E noi, per esperienza, ribattiamo che «no, così fan pochi». La maggior parte di chi decide di fare comunicazione cerca di essere onesto intellettualmente. Chi non è disposto a stare alle regole del gioco, al massimo, dovrebbe restare in silenzio: che senso ha, infatti, pensare di replicare comportamenti e modalità operative ritenute biasimabili?



FATIGATO
FOLLIERI
TETA



FOGGIA
BARI
LUCERA
ROMA
PESCARA

La **One-Stop-Firm**
indipendente.
Radici meridionali,
visione globale.

www.fftlegal.it



Spesso, per indicare una best practice, anche quando si parla di comunicazione, siamo costretti a guardare oltreconfine, pur consapevoli che l'esterofilia intrinseca nell'animo di ogni italiano e la disponibilità dei professionisti nostrani a tessere le lodi di sconosciute entità attive a debita distanza raccoglierà interesse ma pochi tentativi di emulazione.

Stavolta però, la best practice ce l'abbiamo in casa. E ve la raccontiamo nell'intervista che il nostro Giuseppe Salemmè ha realizzato con la co-fondatrice di Studio Sza, Marisa Meroni. È la storia del primo report integrato (se volete leggerlo [cliccate qui](#)) stilato e pubblicato volontariamente da uno studio legale italiano.

«In un contesto culturale e socio-economico che chiede a tutti i suoi protagonisti non più solo l'adozione di comportamenti etici ma la trasparenza come loro cartina di tornasole, la rendicontazione è il passo successivo con cui i professionisti devono misurarsi», dichiara l'avvocata Meroni nell'introduzione del documento.

C'è tutto. Numeri, fatti, progetti, traguardi e nuovi obiettivi. Tutto nero su bianco. Tutto raccontato senza toni elegiaci ma con continenza e trasparenza. Non è stato facile, ammettono gli avvocati dello studio. Ma è stato possibile.

I soci e i professionisti di Sza hanno avuto il coraggio di guardarsi allo specchio e la capacità di raccontare all'esterno quello che hanno visto, non quello che gli sarebbe piaciuto vedere.

Un esercizio importantissimo che non potrà che rafforzare la loro reputazione sul mercato e la percezione dell'organizzazione che hanno gli stakeholder.

Parlando di mercato, gli avvocati non fanno altro che invocare il concetto di valore aggiunto. Ecco, se si guarda alla comunicazione e si vuol provare a pensare a quale possa essere il valore aggiunto legato a questa attività, ormai divenuta strategica per qualsiasi law firm, bisogna guardare esattamente a questo. Informare in maniera trasparente, veritiera e utile.

Qualche giorno fa, un bravo avvocato, socio di un'interessante boutique d'affari mi ha confessato che lui e i suoi soci si sono resi conto che la comunicazione non è più un dato eludibile ovvero un'attività trascurabile se si vuole mantenere o rafforzare il proprio posizionamento di mercato. «Oggi me l'hanno ripetuto tre head hunter, ma tu me l'avevi detto un anno e mezzo fa (l'ultima volta che ci eravamo visti, ndr)» ha ammesso, bontà sua.

«Da dove possiamo partire?», mi ha chiesto.

Beh, io suggerirei la lettura di questo report. 

**SPESSO, PER
INDICARE UNA BEST
PRACTICE, ANCHE
QUANDO SI PARLA
DI COMUNICAZIONE,
SIAMO COSTRETTI
A GUARDARE
OLTRECONFINE...**



42 LA RICERCA
**IL SECONDMENT
SOTTO LA LENTE**



112
LEADER
**I SIGNORI
DELLA FINANZA
ITALIANA**



170 KITCHEN CONFIDENTIAL
**ANTONELLO COLONNA,
IL RISTORATORE CHE FA IMPRESA**



50 LA RICERCA
**SECONDMENT:
INTERVISTA DOPPIA**

26 **L'inchiesta**
Codice della crisi, gli alert delle law firm

30 **L'inchiesta**
Crisi d'impresa, il punto di vista in house

36 **L'inchiesta**
«Aziende impreparate, serve tempo»

86 **In evidenza**
Sza, visione integrata

92 **Legaltech**
Orrick lancia due nuovi tool in italia

96 **Dialoghi**
«Il cambiamento? Deriva dal bisogno di futuro»

154 **Sotto la lente**
A Magnetar Capital piace la complessità

164 **Food & business**
Antonella Zaini dal diritto alla fabbrica di cioccolato



ELIBRATI.

Elibrati con tecnologia, efficienza e innovazione. Elibrati con un sistema gestionale che va oltre. Elibrati con un nuovo knowledge management e con un innovativo controllo di gestione. Elibrati con una contabilità industriale, per una business intelligence senza precedenti. Elibrati con **Elibra**, il rivoluzionario sistema per lo studio legale che c'è, e vuole essere sempre più avanti. www.elibra.eu



Elibra

Legal innovation manager.



10

Agorà

Enrico Vergani e Marco Mastropasqua entrano in BonelliErede

20

Il barometro del mercato

Advent compra Industria Chimica Emiliana per 700 milioni

40

Focus lavoro

Il processo del lavoro: un modello vincente

60

Il report

Labour, più lavoro ma budget statici

66

Speciale Legalcommunity Awards

Labour Awards: i vincitori

100

Diverso sarà lei

Diversity & inclusion: call to action alle direzioni affari legali italiane

102

Empire State of business

Endeavor, l'equilibrio tra consulenza e comunicazione

110

Follow the money

La Silicon Valley alla prova del mercato scopre i profitti

150

Associazioni

Andaf, focus sulla sostenibilità

156

Finanza e diritto... a parole

Risparmio, il denaro non è immobile

158

Aaa... Cercasi

La rubrica registra questa settimana quattordici posizioni aperte, segnalate da otto studi

176

Startup

Nakpack cambia l'imballaggio del vino

178

Calici e pandette

Colterenzio Lagrein Rosé, oasi di serenità

180

Le tavole della legge

Peck Citylife: il ponte gastronomico tra le due Milano

N128 | 14.10.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimofetta@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

laura.morelli@lcpublishinggroup.it

ilaria.iaguinta@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

anthony.paonita@inhousecommunityus.com

(da New York)

Video Production

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

Graphic designer

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scarinella@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Events coordinator

giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Group sales director

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Sales manager

alice.passarello@lcpublishinggroup.it

Sales account

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

Accounting department

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

marcello.floris, giuseppe.salemmi, francesco.ramponi, Barabino & Partners Legal, alessio.del.negro, monica.borrometi

Editore

LC S.r.l. Via Morimondo, 26 - 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.70 - www.lcpublishinggroup.it



LEGALCOMMUNITY AWARDS

ENERGY2020

SAVE THE DATE

Giovedì 30 gennaio

Superstudio Più

Via Tortona, 27
Milano

#LcEnergyAwards



Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it 02 84243870



ENRICO VERGANI



MARCO MASTROPASQUA

CAMBI DI POLTRONA

Enrico Vergani e Marco Mastropasqua entrano in BonelliErede

BonelliErede ha annunciato l'ingresso di due nuovi professionisti nel focus team Shipping and Transport nella sede di Genova: **Enrico Vergani** (foto), che assume anche la leadership del focus team, e **Marco Mastropasqua** (foto). Con i due ingressi, il team sale a 12 professionisti, di cui sei soci.

Vergani, 52 anni, entra con la carica di of counsel, forte di un'esperienza maturata in oltre 25 anni di attività nel corso dei quali ha seguito indagini riguardanti complessi sinistri marittimi e relativi procedimenti e contenziosi, oltre ad aver gestito relazioni con le autorità marittime, contratti di finanziamento navale e complesse transazioni finanziarie.

Mastropasqua, 41 anni, si unisce a BonelliErede con la carica di senior counsel. Ha un'approfondita conoscenza del settore del diritto marittimo e della navigazione, ambiti in cui ha perfezionato una progressiva esperienza in particolare nei profili assicurativi, bancari e finanziari.



ICAL

Organised By :



المركز الليبي للتحكيم التجاري الدولي

LIBYAN CENTER FOR
INTERNATIONAL
COMMERCIAL ARBITRATION



3RD INTERNATIONAL CONFERENCE ON ARBITRATION IN LIBYA

NEW MECHANISMS TO SUPPORT INVESTMENT IN LIBYA

MILAN | November 19, 2019

Chamber of Commerce of Milano Monza Brianza Lodi, Via Meravigli 9/b
Palazzo Turati

Partner



dispute resolution



JOINT ITALIAN ARAB CHAMBER OF COMMERCE
الغرفة التجارية الإيطالية المشتركة

Media Partner



Media Partner:



Info: www.ispramed.com



AI VERTICI

Aviva Italia Holding, Carlo Salvatori nuovo presidente

Aviva Italia Holding ha nominato **Carlo Salvatori** (foto) nuovo presidente. Il manager italiano ha assunto ufficialmente l'incarico a partire dal 26 settembre, succedendo a **John Russell T. Walls**.

Salvatori è stato amministratore delegato di Banca Intesa, presidente di UniCredito Italiano e presidente di Allianz. Dal 2010 è presidente di Lazard Italia.

NOMINE

Dwf affida a Lo Po' il dipartimento di financial services e capital markets

Dwf avvia il dipartimento di financial services e capital markets in Italia con l'ingresso di **Luca Lo Po'** in qualità di socio e responsabile del dipartimento e che si dividerà tra gli uffici di Milano e Londra. Con il nuovo socio, arriva anche Mario Distasi come senior associate.

Lo Po' proviene dallo Studio Legale Associato Grasso

Lo Po' Gerardi & Partners

(GLG&Partners) dove era tra i

soci fondatori. In precedenza ha lavorato per la Listed Companies Supervision Division di Borsa

Italiana e alcuni studi legali

italiani e internazionali a Londra e Milano.

COMPLIANCE

Prima Assicurazioni: Banfi è Chief Compliance Officer

Andrea Banfi (foto) è il nuovo chief compliance officer di Prima Assicurazioni, la tech company delle polizze RC Auto.

Da marzo 2002 a dicembre 2005 ha lavorato in Trevisan e Associati dove ha avuto la possibilità di avvicinarsi all'area Regulatory, tematica che ha approfondito poi presso gli studi Agnoli Bernardi e Associati e Raynaud and Partners. Da aprile 2013 a maggio 2015 ha lavorato in BonelliErede in qualità di senior associate con il compito di supportare lo sviluppo del dipartimento di regolamentazione bancaria e finanziaria nei settori del banking, del risparmio gestito e delle assicurazioni. In seguito, fino al 2019, ha fatto parte del team di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners dove, sempre con il ruolo di senior associate, si è occupato della gestione della clientela nei settori dell'asset management, insurance e investment services.



BLOCKCHAIN E SMART CONTRACTS

Corso di Alta Specializzazione

Padova

15.11 - 29.11 - 13.12 / 2019

Orari: 9.30 - 18.00



**click here
for info!!!**

con il patrocinio di

1222-2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



in collaborazione con

BonelliErede



DE GASPARI | OSGNACH
INTELLECTUAL PROPERTY



media partner





IN BANCA

UniCredit, Andreotti vice presidente, Pierdicchi presidente parti correlate

Lamberto Andreotti è il nuovo vice presidente del consiglio di amministrazione di UniCredit.

Maria Pierdicchi (foto) è stata nominata presidente del comitato parti correlate e **Francesca Tondi** membro del comitato controlli interni & rischi.

La decisione segue la nomina di **Cesare Bioni** a presidente al posto del defunto **Fabrizio Saccomanni** e le dimissioni di **Martha Böckenfeld**.

Bioni rimane membro pro tempore del comitato corporate governance, nomination and sustainability, affinché egli possa svolgere un ruolo attivo nel processo di selezione di due consiglieri non esecutivi.

Contestualmente, la banca ha anche nominato **Wouter Devriendt** come responsabile della funzione Finanza e Controllo del Gruppo. Devriendt è attualmente ceo di Dexia (Brussels) e di Dexia Crédit Local (Paris), dove è entrato nel 2016. Assumerà il suo ruolo in UniCredit all'inizio del 2020 e riporterà direttamente al ceo **Jean Pierre Mustier**.

La nuova funzione Finanza e Controllo è stata creata all'inizio del 2019 nell'ambito di una più ampia riorganizzazione ed è stata temporaneamente guidata dal ceo del gruppo. È una funzione estesa che, oltre alle tradizionali attività di finanza, pianificazione, contabilità e investor relations, include anche group identity e communication, regulatory and institutional affairs, strategy and m&a e l'area del chief lending officer. Inoltre, coordina le attività dell'area di group risk management, legal e compliance, che continuano a essere a riporto di Mustier.

LAVORO

Norton Rose Fulbright: cresce la squadra di employment

L'avvocata **Irene Bega** fa il suo ingresso nel dipartimento di employment dello studio Norton Rose Fulbright, in qualità di associate.

Durante la sua carriera, Bega ha collaborato con studi italiani e internazionali, in dipartimenti specializzati in diritto del lavoro. Ha assistito numerose imprese, maturando così ampia esperienza, in particolare nella gestione del contenzioso giuslavoristico. Con questo ingresso sale a cinque il numero dei professionisti di Norton Rose Fulbright specializzati nel diritto del lavoro.

NOMINE

Banco Bpm, Ricco nuova responsabile It

Anna Maria Ricco è la nuova responsabile della struttura information technology del gruppo Banco Bpm. Ricco ha lavorato in alcune società di consulenza, tra cui McKinsey&Company, per poi entrare, nel 2005, in UniCredit. A partire dal 2011 ha guidato i-Faber, società del gruppo UniCredit, assumendo l'incarico di amministratore delegato. Nella banca guidata da **Jean Pierre Mustier** è stata responsabile di Real Estate Italy, assumendo poi l'incarico di head of operations Italy.



LEXANT

Participio presente di un verbo di fantasia che unisce la nostra **cultura della legge** alla capacità della **formica** di raggiungere incredibili risultati in team.



NOMINE

Enrico Favale è head of legal di Fca Bank

Enrico Favale (foto) è stato nominato head of legal and procurement di Fca Bank.

Il guirista, in orbita Fiat dal 2010, riporterà direttamente al ceo **Giacomo Carelli**, e guiderà a sua volta una squadra di due persone. Coordinerà inoltre tutti i team legal della banca, nei 18 mercati in cui essa opera.

Favale ha iniziato la carriera nello studio legale Kpmg, per poi ricoprire il ruolo di head of legal in Create-Net. Entrato nel gruppo Fiat nel 2010 come legal counsel di Teksid e, successivamente, distaccato in Comau e Fiat Group Automobiles, è stato nominato Emea Fca service companies head of legal nel 2014. Nel 2017 è approdato definitivamente in Fca Italy, come Ict, connected vehicle & financial services Emea head of legal.

NUOVI PARTNER

Giovanni Campidoglio nuovo partner di Annunziata & Conso

Prosegue il piano di sviluppo di Annunziata & Conso. **Giovanni Campidoglio** (foto), nel network dal 2014, ha assunto il ruolo di partner dell'area contenzioso. Sale così a sette il numero dei partner, che può contare su un organico di 20 professionisti. Campidoglio è specializzato in diritto dei mercati finanziari con focalizzazione sul contenzioso. La sua attività di consulenza a banche e intermediari finanziari vigilati, nazionali ed esteri, copre le diverse fasi della relazione con i clienti: precontenzioso, processo civile, procedimenti sanzionatori avviati dalle autorità di vigilanza. Ha inoltre esperienza negli arbitrati in materia di strumenti finanziari derivati.



COMPLIANCE

K.P.O. BV: Amoroso nominato legal compliance counsel

Carlo Amoroso è passato a K.P.O. BV (Karachaganak Petroleum Operating B.V.), società operatrice del giacimento oil & gas Karachaganak in Kazakistan, joint venture tra Eni, Shell, Chevron, Lukoil e KMG in qualità di legal compliance counsel.

Amoroso, che guiderà un team di otto persone, avrà la mission di rafforzare e consolidare la compliance in K.P.O., allineandola agli standard e best practice internazionali delle major petrolifere che la partecipano. Amoroso è entrato in Eni nel 2010 come legal counsel e negli anni ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità. Prima di Eni il giurista ha lavorato in consulenza presso gli studi legali Santagostino Baldi e Lexjus Sinacta.

NPL & UTP

6° CONGRESSO NAZIONALE DI GIURIMETRIA, BANCA E FINANZA
MODELS | DEALS | FORECASTS | OPPORTUNITIES

LUNEDÌ 14 E MARTEDÌ 15 OTTOBRE 2019
VERONA | PALAZZO DELLA GRAN GUARDIA | PIAZZA BRA, 1

RICHIEDI L'ISCRIZIONE

Evento ideato da:

**alma
iura**
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:



Media Partners:



Patrocini:



*La lista di Patrocini, Sponsor e Sostenitori è aggiornata al momento della pubblicazione del magazine. [Qui la lista aggiornata](#)

A sostegno di:



Congresso accreditato dal Consiglio
dell'Ordine degli Avvocati di Verona con
6 CREDITI FORMATIVI



Videointerviste dell'evento a cura di
Mariangela Pira, conduttrice di SkyTg24



CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

✉ nplutp@almaiura.events

☎ 045/80.33.707 - 045/80.07.014

www.almaiura.events/nplutp/

f @ in t v #NPLUTP



IN BANCA

Deutsche Bank, Maestri alla guida della nuova corporate bank

Nasce la nuova corporate bank italiana di Deutsche Bank, creata nell'ambito del piano di riorganizzazione globale dell'istituto tedesco, al cui vertice è stato nominato **Paolo Maestri** (foto), già a capo del global transaction banking italiano.

In Deutsche Bank dal 2012, dove era entrato come responsabile corporate banking coverage Italy, Maestri continuerà a riportare a **Daniel Schmand**, responsabile corporate bank Emea, e in Italia al chief country officer **Flavio Valeri**, in qualità di membro del country executive committee.



NOMINE

Impalà e Rubino nuovi partner di Morri Rossetti

L'assemblea dei soci di **Morri Rossetti** ha deliberato la nomina di due nuovi partner: gli avvocati **Carlo Impalà** (foto) e **Francesco Rubino** (foto).

Impalà è il responsabile del dipartimento tmt e data protection all'interno del quale assiste clienti, italiani e stranieri, in materia di diritto societario e corporate governance, contrattualistica commerciale, profili regolamentari applicabili ai settori industriali di riferimento, nonché predisposizione e implementazione di modelli di compliance aziendale. Prima di intraprendere la collaborazione con Morri Rossetti, Impalà ha lavorato in diversi studi internazionali, assistendo società e gruppi industriali operanti principalmente nei settori del digitale, delle tlc, dei media e dell'ict, nonché in ambito sanitario e automotive.

Rubino è il responsabile del dipartimento di diritto penale dell'economia e dell'impresa. Viene chiamato nella difesa giudiziale e nell'analisi degli aspetti penalistici nel contesto aziendale, tra cui quello tributario, finanziario, it e ambientale. È inoltre specializzato nella predisposizione di modelli organizzativi e ha esperienza in molteplici organismi di vigilanza.

LEGAL TEAM

PER IL *BUSINESS* DELL'IMPRESA



La costante evoluzione dei rapporti economico-giuridici impone agli operatori una continua rincorsa e un continuo rinnovamento per elaborare strategie di business: strategie che vedono una costante e sempre più profonda interazione fra aspetti economici, tecnici, legali e commerciali.

In questo contesto, il mondo legale non può permettersi di rimanere fermo e arroccato su posizioni e modelli che rischiano di divenire obsoleti o comunque non efficienti. Ne deriva la necessità di strutture agili che, oltre ad essere specializzate, siano capaci di muoversi e districarsi in ambiti diversi da quello strettamente giuridico, nonché altrettanto capaci di rapportarsi direttamente con il proprio assistito, comprendendone appieno le esigenze e gli obiettivi di business al fine elaborare una strategia condivisa.

Il modello di uno studio legale tradizionale, accentrato sul singolo professionista, appare superato. Infatti, se da un lato può garantire la solidità del rapporto fiduciario basato su un costante contatto con lo stesso, dall'altro, non appare in grado di offrire quella assistenza complessa, imprescindibile per affrontare una questione da un punto di vista multidisciplinare.

D'altro canto, il modello delle *Law Firm* di matrice anglosassone, pur disponendo di un ampio ventaglio

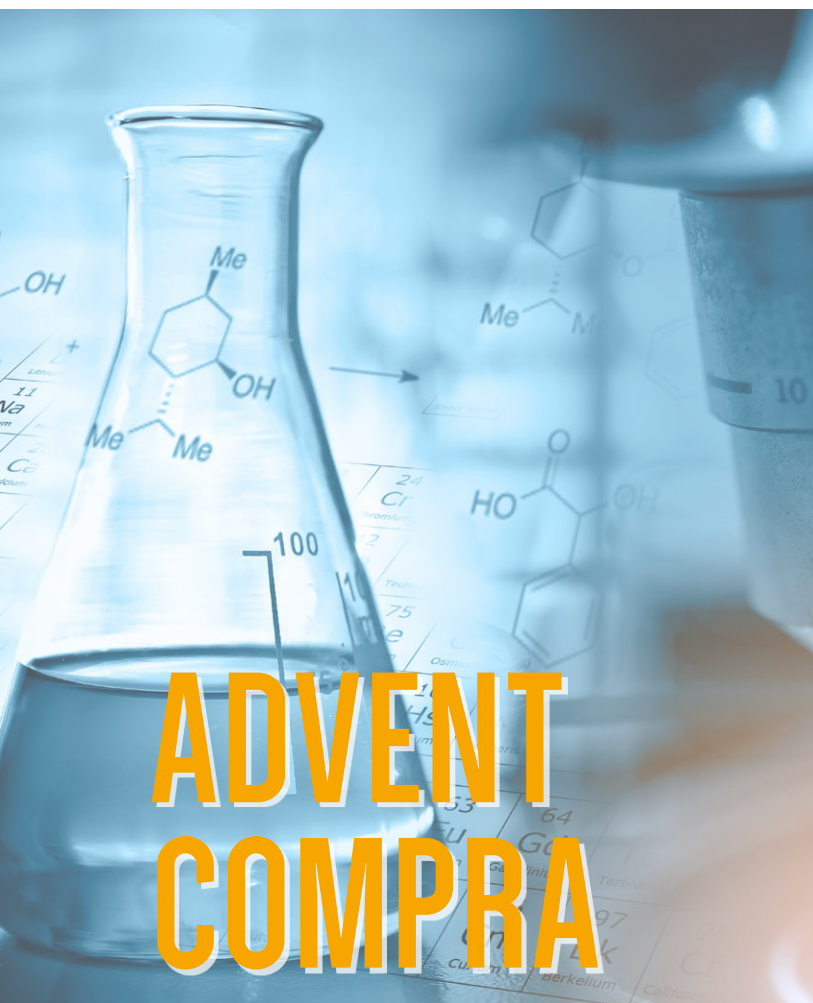
di professionalità, rischia di non garantire quel rapporto diretto con il cliente, necessario non solo alla creazione del rapporto fiduciario, ma anche alla cooperazione per il raggiungimento del risultato.

L'idea di base di "Legal Team" è quella di costruire - per l'appunto - un "team", lontano dal modello incentrato sul singolo professionista.

Il progetto nasce per costruire un gruppo di lavoro agile e specializzato, formato da diversi professionisti ognuno con il proprio background, ma uniti dalla comune volontà di interagire e cooperare per affrontare ogni questione sottoposta sotto tutti gli aspetti.

Il diritto amministrativo è il settore di punta di Legal Team, specializzato, in particolare, in appalti e contratti, urbanistica, edilizia, real estate, trasporti e mobilità.

L'agilità del "Team" consente inoltre di consolidare il rapporto diretto con il cliente, mediante una comunicazione diretta, anche informale, al fine di agevolare il confronto e la cooperazione per la realizzazione di una strategia di business condivisa superando le comuni barriere che separano l'avvocato dal cliente, dal mercato e dagli altri professionisti.



ADVENT COMPRA

INDUSTRIA CHIMICA EMILIANA PER 700 MILIONI

Non solo fondi. C'è movimento anche tra le corporate soprattutto internazionali. Come Richemont che sale al controllo di Buccellati. E la Borsa torna in auge con Ferretti

Per quanto non ai livelli del 2018, il corporate m&a e i private equity restano i protagonisti anche quest'anno. In particolare, da segnalare il big deal messo a segno da Advent e dal suo managing director **Francesco Casiraghi**, che ha acquisito per 700 milioni di euro la società del pharma Industria Chimica Emiliana. Contestualmente, il gruppo svizzero del lusso Richemont ha acquistato l'intero capitale sociale di Buccellati Holding Italia, società a capo del gruppo Buccellati attivo a livello mondiale nel settore dei gioielli, degli orologi e degli accessori di lusso, dal gruppo cinese Gangtai. Significativo è poi il ritorno in Borsa di Ferretti.

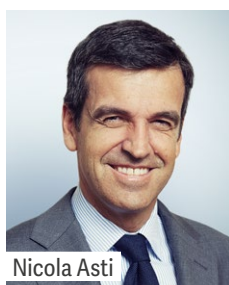
ADVENT SI AGGIUDICA ICE PER 700 MILIONI. TUTTI GLI ADVISOR

Il private equity Advent, con il managing director **Francesco Casiraghi**, si aggiudica Industria Chimica Emiliana (Ice), gruppo internazionale attivo nella produzione di acido ursodesossilico, cioè il principio attivo farmaceutico che viene utilizzato principalmente per la cura di malattie gastrointestinali.

Il deal da 700 milioni, il cui closing è avvenuto il 30 settembre, è classificabile come una delle principali operazioni dell'anno in Italia per dimensione.

Nell'operazione, Freshfields Bruckhaus Deringer è stato l'advisor di Advent: il partner **Nicola Asti** e il senior associate **Luca Sponziello** hanno coordinato il team di Freshfields, coadiuvati per gli aspetti corporate da **Solange Baruffi**, senior associate, **Francesco Barcellini** e **Arianna Freschi**. I profili antitrust sono stati seguiti dal partner **Gian Luca Zampa** e dalla counsel **Ermelinda Spinelli**; gli aspetti finance dal partner **Francesco Lombardo** e dal senior associate **Giuliano Marzi**, supportati da

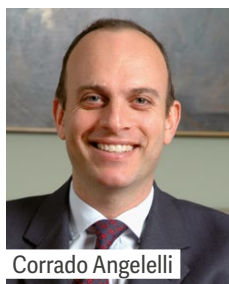
Beatrice Melito e Federico Cazzaniga; i profili autorizzatori dalla senior associate **Stefania Guarino;** i profili fiscali dal partner **Renato Paternollo,** dalla senior associate **Eugenia Severino** e dall'associate **Toni Marciante;** i profili giuslavoristi dal partner **Luca Capone** e dal senior associate **Lorenzo Fusco,** con il supporto di **Giovanni Fabris;** i profili di diritto immobiliare dal counsel **Nicola Franceschina,** coadiuvato da **Francesca Leonelli;** mentre il partner **Fabrizio Arossa** ha curato gli aspetti inerenti la compliance.



Nicola Asti



Matteo Bonelli



Corrado Angelelli

PwC TLS ha assistito Ice per gli aspetti fiscali con un team coordinato dal partner **Nicola Broggi** e formato da **Piero Bertolotti** e **Federica Panzeri.**

Gli enti finanziatori dell'operazione sono stati assistiti, per gli aspetti legali di diritto italiano, da Greenberg Traurig Santa Maria con i partner **Corrado Angelelli** e **Alessio Gerhart Ruvolo,** il senior associate **Caterina Napoli** e l'associate **Antonio Izzi** e, per gli aspetti fiscali di diritto italiano, da Ludovici Piccone & Partners con il partner **Michele Aprile** e l'associate **Daniel Canola.**

La famiglia Bartoli è stata assistita nella cessione da BonelliErede con un team composto per i profili corporate dal partner **Matteo Bonelli,** leader del focus team aziende di famiglia/medie imprese, dal partner **Augusto Praloran** e dall'associate **Valentina Gagliani.** L'of counsel **Maurizio Pappalardo** ha seguito gli aspetti antitrust dell'operazione; **Vincenzo Salvatore,** of counsel, e **Monica Fantino,** senior counsel, quelli regolatori. Il partner **Marco Adda** e il senior associate **Matteo Viani** hanno curato i profili legali alla fiscalità internazionale e il partner **Antonio La Porta** gli aspetti di diritto bancario e finanziario. Ha fornito assistenza anche lo studio Ferrarini.

Sul fronte finanziario, Deutsche Bank ha assistito Advent con un team composto da **Giuseppe Baldelli,** managing director ed head of corporate finance Italy, e **Graziano Gemma,** director Investment banking Italy.

Ice è stata invece affiancata da PwC, che ha svolto il ruolo di advisor finanziario oltre ad aver prestato servizi di financial e tax vendor due diligence. Il team che ha lavorato al deal, coordinato dal partner **Pier Paolo Ferrando,** è formato da **Maurizio Cereda, Alessandro Vitali, Matteo Drago, Mattia Colombo** e **Stefano Bassetti.**

Per PwC Transaction Services hanno lavorato i partner **Giovanni Tinuper, Nicolò Brombin, Arianna Bano, Sonia Pattarello** e **Djibril Favario.**

Ice, che per Advent rappresenta uno dei maggiori e più recenti investimenti in Italia dopo Nexi, è una società basata a Reggio Emilia e fondata nel 1949 dalla famiglia Bartoli, è uno dei maggiori produttori mondiali di derivati dalla bile bovina utilizzati per la produzione di prodotti farmaceutici. Nel 2018, Ice ha registrato ricavi di 157 milioni e un ebitda di 61 milioni.

La practice

Private equity

Il deal

Advent compra Ice

Gli studi

BonelliErede, Freshfields Bruckhaus Deringer, Greenberg Traurig Santa Maria, Ludovici Piccone & Partners, PwC TLS, Studio Ferrarini

Gli avvocati

Nicola Asti, Gian Luca Zampa, Luca Capone, Fabrizio Arossa (Freshfields Bruckhaus Deringer); Nicola Broggi (PwC TLS) Matteo Bonelli, Augusto Praloran, Marco Adda (BonelliErede) Corrado Angelelli e Alessio Gerhart Ruvolo (Greenberg Traurig Santa Maria) Michele Aprile (Ludovici Piccone & Partners)

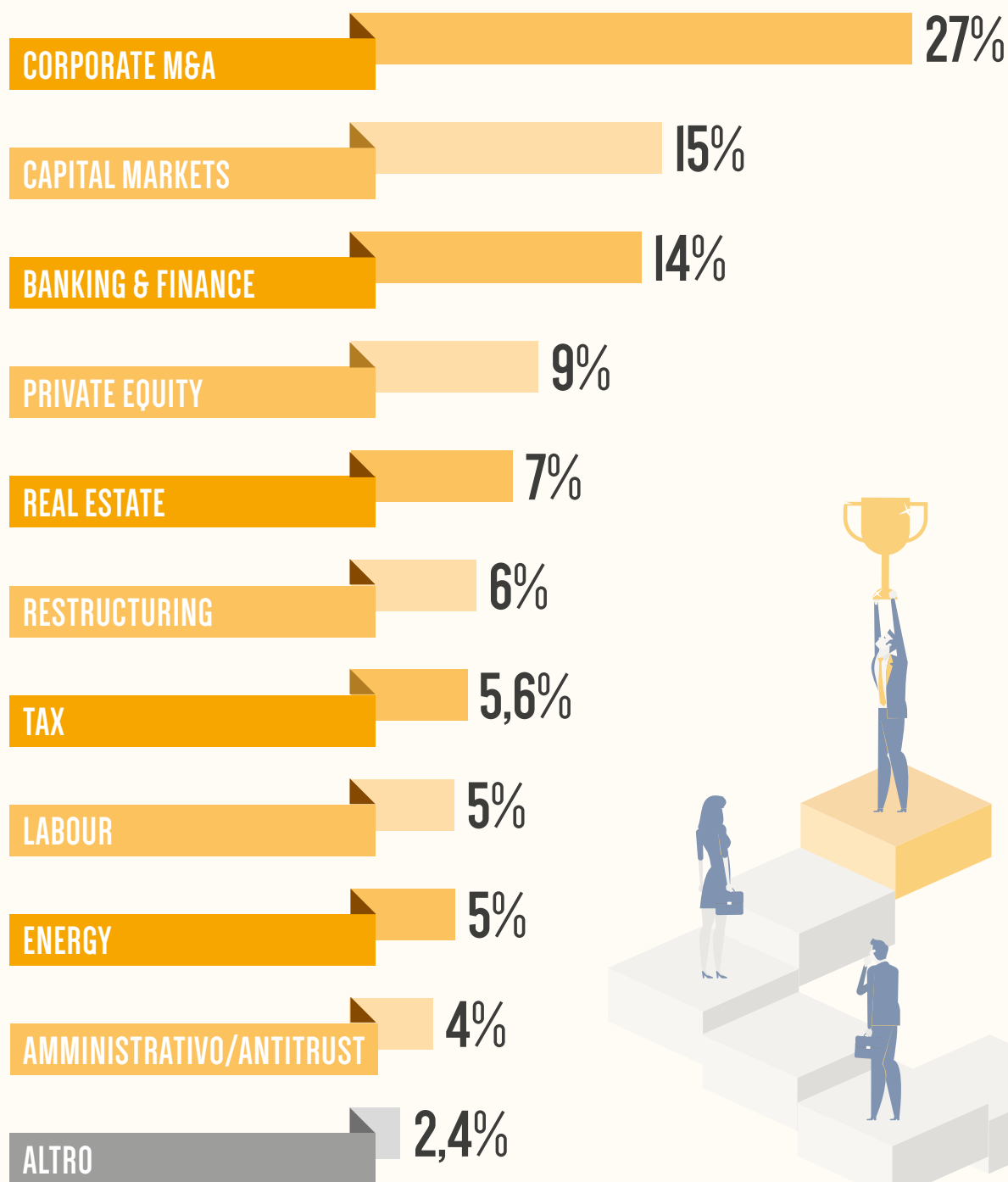
Gli advisor finanziari

Deutsche Bank (Giuseppe Baldelli), PwC (Pier Paolo Ferrando), PwC Transaction Services (Giovanni Tinuper)

Il valore

700 milioni

I SETTORI che tirano



Periodo: 01 ottobre 2019 - 14 ottobre 2019 • Fonte: legalcommunity.it



DE CARLO
ZANILOLO

Penalisti Associati

DIRITTO PENALE D'IMPRESA

Via Avogadro 16 | 10121 Torino | Tel. 011 19767905 | Fax 011 0891595 | P.IVA C.F. 11775380014
studio@dczpenalistiassociati.it | **in** de-carlo-zaniolo-penalisti-associati | dczpenalistiassociati.it

FERRETTI FA ROTTA SU PIAZZA AFFARI

Il gruppo degli yacht di lusso Ferretti si appresta a quotarsi sull'Mta di Borsa Italiana con la scelta delle banche che l'accompagneranno nel percorso.

La società guidata da **Alberto Galassi**, che ha ottenuto di recente il via libera di Consob, prevede di chiudere l'offerta entro la fine di ottobre 2019.

L'obiettivo è di raccogliere circa 100 milioni di euro dall'emissione e dal collocamento delle nuove azioni per sostenere gli obiettivi di crescita e sviluppo del gruppo.

La forchetta di prezzo prevista è tra 2,5 e 3,7 euro, che corrisponde a una capitalizzazione post aumento compresa tra 727 milioni e 1.076 milioni. L'Ipo, in parte con azioni in vendita e in parte con aumento di capitale, ha per oggetto 87 milioni di azioni pari a circa il 30% del capitale. L'azienda conta di raccogliere una cifra attorno ai 100 milioni per la crescita.

Gli studi legali Dentons, King & Wood Mallesons, Pedersoli studio legale e Linklaters agiscono in qualità di legal advisor. Dentons assiste Ferretti, nell'ambito della quotazione, sia per gli aspetti di diritto italiano sia per quelli di diritto statunitense e inglese.

King & Wood Mallesons assiste l'azionista venditore Ferretti International Holding per gli aspetti corporate finance e di diritto cinese. Pedersoli assiste la società e l'azionista venditore Ferretti International Holding per quanto concerne taluni aspetti societari, di governance e relativi alla quotazione, nonché il finanziamento bancario propedeutico all'operazione e tutti gli aspetti fiscali della quotazione; assiste inoltre **Piero Ferrari** e F Investments come pre-Ipo investor e azionista venditore.

Linklaters fornisce assistenza legale per gli aspetti italiani e internazionali a Barclays, BNP Paribas, Mediobanca, UBS Investment Bank, che agiscono in qualità di joint global coordinators e joint bookrunners, di BNP Paribas, in qualità di sponsor e Bper Banca, in qualità di co-manager.

Per Barclays ha lavorato un team composto da **Enrico Chiapparoli**, country manager, **David Koch**, head of Southern European equity capital markets, e **Andrea Pederzoli**, director.

La practice

Equity capital market

Il deal

Ferretti si quota sull'Mta

Gli studi

Dentons, Linklaters, King & Wood Mallesons, Pedersoli Studio Legale

Le banche

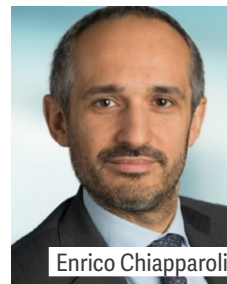
Barclays (Enrico Chiapparoli), BNP Paribas, Mediobanca, UBS

Il valore

Circa 700 milioni



Alberto Galassi



Enrico Chiapparoli

RICHEMONT AL CONTROLLO DI BUCCELLATI

Il gruppo svizzero Richemont, attivo nel settore luxury, ha acquistato l'intero capitale sociale di Buccellati Holding Italia, società a capo del gruppo Buccellati attivo a livello mondiale nel settore dei gioielli, degli orologi e degli accessori di lusso, dal gruppo cinese Gangtai. BonelliErede ha agito al fianco di Richemont con un team composto dai partner **Umberto Nicodano** e **Stefano Micheli**, dal managing associate **Fabio Macrì**, dall'associate Francesca Ricceri e da **Alberto Giavaldi** per i profili corporate; il partner **Stefano Brunello**, il managing associate **Giulio Mazzotti** e **Benedetta Antinucci** hanno seguito i profili fiscali, mentre il partner **Giovanni Guglielmetti** e l'associate **Milena Mursia**

hanno curato i profili Ip. Per gli aspetti di diritto francese, Richemont è stato assistito da Racine Avocats con un team composto da **Luc Pons**, partner, e **Caroline Hazout**, associate.

Gangtai Italia, società italiana del gruppo cinese facente capo a Gansu Gangtai Holding, è stata assistita per i profili di diritto italiano da Simmons & Simmons, con un team composto dal partner **Dario Spinella** e dall'associate **Guido Bianco**, **Luca Turchini**, **Camilla Picedi Benettini** e **Alessio Ji**, tutti membri dell'Asian desk in Italia di Simmons & Simmons, e per i profili di diritto cinese da Reed Smith, con un team composto dal partner **Eric Lin** e dalle associate **Megan Wang** e **Celia Xu**. Il chairman del gruppo Gangtai è stato inoltre assistito dall'avvocato **Giampiero Miccoli**, partner dello studio legale Brescia Miccoli e associati. Pedersoli studio legale, nella persona degli equity partner **Antonio Pedersoli** e **Luca Saraceni**, ha assistito la famiglia Buccellati, mentre King & Wood Mallesons, nella persona del counsel **Fausto Caruso**, ha assistito Haitong International. La società target è stata infine assistita da MN Tax & Legal con un team composto dal partner **Emiliano Nitti** e dall'associate **Giulia Perizzi**. Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners ha assistito Lauro 52 nella dismissione della sua partecipazione di minoranza con un



Umberto Nicodano



Bruno Gattai

team composto dai partners **Bruno Gattai** e **Federico Bal**.

Sul fronte finanziario, Bank of America Merrill Lynch ha assistito i venditori mentre Richemont è stata affiancata da Lazard.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Richemont acquisisce l'intero capitale sociale di Buccellati Holding Italia

Gli studi

BonelliErede, Brescia Miccoli e Associati, Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners, King & Wood Mallesons, MN Tax & Legal, Pedersoli Studio Legale, Simmons & Simmons

Gli avvocati

Umberto Nicodano, Stefano Micheli, Stefano Brunello (BonelliErede) Giampiero Miccoli (Brescia Miccoli e associati)

Bruno Gattai, Federico Bal (Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners)

Fausto Caruso (King & Wood Mallesons)

Emiliano Nitti (MN Tax & Legal)

Antonio Pedersoli, Luca Saraceni (Pedersoli Studio Legale)

Dario Spinella (Simmons & Simmons)

Gli advisor finanziari

Lazard, Bank of America Merrill Lynch

Il valore

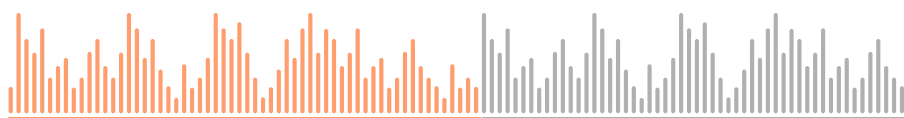
-



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su legalcommunity.it



CODICE DELLA CRISI, GLI ALERT DELLE LAW FIRM

Cresce la platea degli studi legali che chiede la revisione del nuovo codice della crisi.
MAG ha incontrato il portavoce dell'iniziativa partita ad agosto con 22 insegne, ora salite a 25

di giuseppe salemme

Risale ad agosto la notizia dell'iniziativa comune di 22 studi legali (si veda la scheda), che hanno chiesto un confronto al governo sulla nuova normativa della crisi d'impresa ([si veda il numero 126 di MAG](#)), emanata nel mese di gennaio e la cui entrata in vigore è prevista per agosto 2020.

Nonostante il periodo vacanziero, l'iniziativa ha ottenuto una notevole risonanza mediatica: dopotutto non capita spesso di vedere 22 studi legali internazionali (ora saliti a 25 con l'aggiunta di Giovanardi Pototschnig & Associati, Latham & Watkins e Nardone D'Atorre Improta Oliviero & Partners) fare fronte comune.

Ma evidentemente il tema è molto sentito dagli operatori del diritto, che hanno ritenuto necessario un simile impegno.

MAG ha sentito sulla questione **Paolo Manganelli** di Ashurst, portavoce dell'iniziativa, che si è soffermato sulle ragioni di quest'ultima, entrando anche nello specifico sui punti più critici della nuova disciplina. «Da operatori del diritto, e in particolare da giuristi che spesso assistono grossi investitori internazionali o italiani in operazioni di finanza interinale, abbiamo

rilevato molte criticità, alcune davvero pericolose», ha detto l'avvocato a MAG. E, conscio del rischio di vedere l'iniziativa ritratta come un tentativo di ingerenza degli interessi finanziari delle grandi banche nel panorama dell'impresa italiana, ci tiene a precisare che l'interesse dell'iniziativa è semplicemente creare un sistema di risoluzione della crisi d'impresa che funzioni: «La storia e la nostra esperienza ci hanno insegnato che le operazioni di ristrutturazione di un'impresa in crisi possono essere efficaci solo nel momento in cui c'è un investitore che apporta nuovi capitali; senza è quasi impossibile. E per far sì che ciò avvenga ci devono essere delle condizioni minime perché l'investitore possa fare le sue legittime valutazioni sul rischio».

«L'iniziativa – prosegue Manganelli – non ha né colori politici né interessi di marketing o pubblicità sottostanti, ed è anche sbagliato dipingerci come “gli avvocati contro il nuovo Codice”, perché il nostro più di un attacco è un'apertura, un mettersi a disposizione del legislatore per trovare soluzioni concrete e condivise».

Importante allora focalizzarsi sulle specificità della nuova disciplina, per quanto una particolare problematica sembra essere comune a più settori di quest'ultima: «Sono troppe le aree di incertezza e le zone grigie in cui il legislatore non ha scritto disposizioni abbastanza dettagliate, essenzialmente rimettendo al giudice la decisione; e in questi casi spesso ci vogliono molti anni prima che si consolidi un orientamento giurisprudenziale sulle varie questioni che sicuramente emergeranno – continua il portavoce dell'iniziativa. «Questo, oltre a creare aleatorietà per gli investitori, è alla base un problema di certezza del diritto che dovrebbe interessare chiunque».



TUTTE QUESTE DISPOSIZIONI RENDONO IMPOSSIBILE PER NOI AVVOCATI FARE PREVISIONI SULL'ESITO DELLA PROCEDURA, E DI CONSEGUENZA ALLONTANANO GLI INVESTITORI DA QUELLA CHE SOLITAMENTE ERA L'ULTIMA CHANCE PER EVITARE IL FALLIMENTO

DI COSA PARLIAMO

COL NUOVO CODICE SI PUNTA ALLA PREVENZIONE

Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (d. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) è una delle riforme del Conte 1 che ha avuto meno eco nei media, ma è al contempo quella che rischia di avere le conseguenze più dirette e concrete sulla vita economica del paese, in particolare nel mondo della piccola e media imprenditoria.

La modifica più immediatamente riconoscibile è la ridenominazione del fallimento, che diventa "liquidazione giudiziale", nel tentativo di abbandonare definitivamente i retaggi negativi derivanti dalle gravi conseguenze un tempo ad esso collegate.

Rimangono praticamente invariati invece gli aspetti sostanziali della procedura.

Modifiche sono state apportate anche alle procedure concordate, nell'intento di evitare abusi (come quelli a fine dilatorio connessi al meccanismo del cd. concordato in bianco) e renderle al contempo meno onerose.

Ma le misure più incisive sono quelle volte ad accentuare i caratteri preventivi della normativa, nell'ottica di rendere tempestivi il riconoscimento e l'emersione degli stati di insolvenza o crisi. Sorge l'obbligo, a carico di imprenditori e amministratori, di adottare a questo fine "assetti organizzativi adeguati": planning e analisi economico/finanziari, monitoraggio infrannuale e flusso informativo con gli organi di controllo interni (la cui nomina diventa obbligatoria per potenzialmente ogni soggetto imprenditoriale).

Nell'ambito di questo flusso informativo si collocano gli obblighi di segnalazione e di avvio delle procedure di allerta in caso di rilevazione di indicatori di crisi (reddituari, patrimoniali o finanziari) da parte degli organi di controllo, obblighi che sorgono identici anche in capo ad eventuali creditori qualificati che interagiscono con

l'impresa: Agenzia delle entrate, Inps o agenti di riscossione delle imposte.

Viene istituito quindi l'Organismo di composizione della crisi d'impresa (Ocric), che è il diretto destinatario delle segnalazioni di questi ultimi, e di quelle degli organi di controllo interni, in caso di inerzia dell'amministrazione. Per assicurare la compliance con le nuove norme, infine, da un lato si sono aggravate le responsabilità di amministratori (che potranno rispondere anche personalmente) e organi di controllo, e dall'altro sono state predisposte misure premiali. Queste ultime vanno dalla limitazione del suddetto regime di responsabilità aggravato (unita alla non punibilità o alla riduzione della pena fino alla metà per i reati legati all'insolvenza), alla riduzione degli interessi e delle sanzioni per i debiti tributari, o ancora alla proroga dei termini per il deposito di proposte di concordato. 

Proprio il principio della certezza del diritto e l'esigenza di evitare decisioni contrastanti tra i diversi fori ispirano una delle principali proposte del gruppo: «Sarebbe fondamentale istituire tribunali specializzati nella materia. Erano previsti nelle fasi iniziali dei lavori per la riforma ma sono stati oggetto di un dietrofront», spiega Manganelli, che continua «è uno dei temi più delicati dell'intero sistema giuridico italiano: spesso quando a risultare competente è un tribunale molto periferico e non abituato a risolvere questioni di questo tipo, obiettivamente non si ha idea di cosa si andrà incontro. Tribunali con sezioni specializzate e con adeguato organico nella materia fallimentare avrebbero un elevato grado di competenze sulle questioni specifiche e potrebbero dialogare tra di loro, decidendo uniformemente e magari stabilendo delle linee guida».

Analizzando più da vicino le singole criticità del nuovo Codice, il portavoce Manganelli si sofferma innanzitutto sulle modifiche apportate all'istituto del concordato preventivo.

«È stato molto depotenziato – spiega – perché l'accesso alla procedura richiede delle disclosure eccessive e probabilmente addirittura incostituzionali, oltre che proprio materialmente difficili da compiere». Altri problemi del nuovo concordato sono poi la fumosa distinzione tra il concordato con continuità aziendale e quello liquidatorio, con il rischio di ricadere in quest'ultimo qualora si scoprisse di non soddisfare gli stringenti criteri necessari per il primo; l'escludibilità dalla votazione sulla proposta del creditore in

IN CAMPO

Gli studi che hanno chiesto la riforma sono: Allen & Overy, Ashurst, Bonelli Erede, Chiomenti, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, Clifford Chance, Dentons, DLA Piper, Studio Legale Tributario di EY, Freshfields Bruckhaus Deringer, Gattai Minoli Agostinelli Partners, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Greenberg Traurig Santa Maria, Hogan Lovells, Studio Legale Avv. Giuseppe Iannaccone e Associati, Legance, Avvocati Associati, Linklaters, Orrick, Paul Hastings, Portolano Cavallo, RCCD, White & Case. Si sono aggiunti successivamente Giovanardi Pototschnig & Associati, Latham & Watkins e Nardone, D'Atorre, Improta, Oliviero & Partners. ■



È SBAGLIATO DIPINGERCI COME “GLI AVVOCATI CONTRO IL NUOVO CODICE”, PERCHÉ IL NOSTRO PIÙ DI UN ATTACCO È UN'APERTURA, UN METTERSI A DISPOSIZIONE DEL LEGISLATORE PER TROVARE SOLUZIONI CONCRETE E CONDIVISE

conflitto d'interessi, senza che di questo status sia data alcuna definizione; e la norma per cui, se un solo creditore supera il 50% del valore totale dei crediti verso l'azienda, la votazione sul concordato diventa per teste e non più per valore del credito. «Tutte queste disposizioni rendono impossibile per noi avvocati fare previsioni sull'esito della procedura, e di conseguenza allontanano gli investitori da quella che solitamente era l'ultima chance per evitare il fallimento».

Molte altre le proposte di miglioria dell'attuale impianto. «Salvo casi di frode, va ridotto innanzitutto il più possibile il rischio che, in caso di omissione di informazioni rilevanti da parte dell'imprenditore, l'investitore possa essere penalizzato: la due diligence necessaria per accertarsi che ciò non sia avvenuto, infatti, è estremamente difficoltosa e potenzialmente eludibile», spiega Manganelli, che reputa necessaria inoltre una revisione dei meccanismi dell'*automatic stay* (il blocco delle azioni esecutive sul patrimonio del debitore in pendenza di procedura), che attualmente sarebbe revocabile dal giudice in qualsiasi momento, e delle discipline degli strumenti privatistici (piani attestati di risanamento e accordi di ristrutturazioni del debito), che dovrebbero tendere a una maggiore flessibilità. Infine, gli studi vorrebbero un ulteriore rafforzamento delle misure premiali per le imprese previste dalla nuova riforma.

E sulle prospettive concrete del successo dell'iniziativa? «Secondo me sono positive – afferma Manganelli –. Qualche riscontro positivo lo avevamo avuto già dal governo precedente. Tra l'altro, sarà in ogni caso necessario intervenire sul codice per rendere l'Italia compliant con la nuova direttiva UE sulla crisi d'impresa, che è stata emanata nel frattempo. Abbiamo tempo fino ad agosto 2020, quindi è importante non andare di fretta e fare le cose per bene. Speriamo di poterci mettere al lavoro il prima possibile». ■

CONTEMPERARE CONTROLLO DEL DATORE DI LAVORO E PRIVACY DEL LAVORATORE

Informarsi e responsabilizzarsi per esercitare il potere di controllo nel rispetto della Privacy

Il Regolamento del Parlamento Europeo 27 aprile 2016 n. 2016/679/UE (GDPR) ha trasformato la disciplina relativa alla protezione dei dati personali, non dettando semplicemente una serie di precetti da seguire per essere “in regola”, bensì lasciando a chi tratta i dati personali altrui una certa discrezionalità nel conformarsi al nuovo regolamento, accompagnata dall'onere di dover dimostrare, nel caso di controlli da parte dell'Authority, di aver fatto tutto quanto possibile per tutelare la privacy. Pertanto la materia della Privacy si informa oggi al principio di responsabilizzazione del titolare del trattamento (accountability).

Ed ecco che lo Studio Legale Menichetti, che nei suoi 50 anni di vita, compiuti proprio quest'anno, ha supportato i cittadini e le aziende a contatto con le varie branche del diritto del lavoro, civile, previdenziale e sindacale si trova oggi a dover non solo informare ed assistere, ma anche responsabilizzare i suoi clienti al rispetto dei principi, più che delle regole, del GDPR.

Solo così si possono evitare le sanzioni, che possono arrivare fino a 20 milioni di euro o al 4% del fatturato, e i controlli del nucleo speciale privacy della Guardia di Finanza, che avvengono anche nell'ambito di controlli fiscali o predisposti

annualmente, ma possono essere disposti anche in seguito a criticità dei conegni tenuti da coloro che trattano i dati personali o comunque su segnalazioni di:

- a. cittadini che lamentano il recapito di pubblicità indesiderata o messaggistica spam;
- b. lavoratori che siano stati sanzionati disciplinarmente sulla base di informazioni provenienti da strumentazione informatica o tecnologica;
- c. organizzazioni sindacali che lamentano violazioni delle norme in materia di videosorveglianza, geolocalizzazione e altre forme di controllo a distanza.

Nell'ambito dei rapporti di lavoro, l'attività di responsabilizzazione di cui sopra è quindi particolarmente necessaria, per contemperare il potere di controllo delle aziende con il diritto alla privacy dei dipendenti, nel rispetto del GDPR e delle norme statali, che il Regolamento europeo non ha abrogato ma anzi rafforzato; come l'art. 4 della legge 300/70 che, tra l'altro, impone accordi sindacali, autorizzazioni amministrative e precise informative ai lavoratori.

Avv. Lorenzo Cantone



PAOLO QUAINI

CRISI D'IMPRESA

il punto
di vista
in house

Paolo Quaini, group general counsel di Alitalia commenta con *MAG* la riforma: «Funzionerà se nel concreto sarà gestita con un reale orientamento alla preservazione della continuità dell'azienda»





Mentre gli studi legali si sono già messi a lavoro presentando al governo delle proposte di modifica al nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ([leggi l'articolo dedicato](#)) le aziende possono avvantaggiarsi del periodo che trascorrerà prima dell'entrata in vigore definitiva del provvedimento per prepararsi alle nuove previsioni. Nella sua attuale formulazione la legge richiede, infatti, uno sforzo organizzativo che richiede alle imprese di giocare d'anticipo. Del tema MAG ha parlato con un giurista d'impresa con grande esperienza da "ristrutturatore": **Paolo Quaini**. L'attuale group general counsel di Alitalia, al momento impegnato sul dossier per la costituzione della nuova compagnia aerea italiana, ha lavorato al risanamento di Parmalat, il secondo crac al mondo per dimensioni.

Ecco cosa ci ha detto:

Come avete accolto il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza?

Premesso che il nostro auspicio è che, alla data di piena entrata in vigore del Codice, Alitalia sia ampiamente fuori dall'amministrazione straordinaria e possa quindi finalmente dedicarsi solo al presidio e allo sviluppo del business e non più alla gestione di procedure di insolvenza, la riforma è senza dubbio importante e ambiziosa. L'obiettivo è quello di consentire una diagnosi precoce dello stato di difficoltà delle aziende e salvaguardare la capacità imprenditoriale di coloro che si trovano a fronteggiare una crisi d'impresa. A livello di enunciazione di principio, il provvedimento mi sembra molto centrato e positivo per le aziende.

E nella pratica?

La riforma funzionerà se nel concreto sarà gestita con un reale orientamento verso la preservazione della continuità dell'azienda. Sarà una buona riforma se non si perderà nei dettagli e non verrà vanificata dalla complessità. Leggendo il provvedimento sorgono alcuni dubbi, c'è il rischio che si metta insieme una macchina talmente complicata che poi le aziende faticherebbero a utilizzare.

A cosa fa riferimento nello specifico?

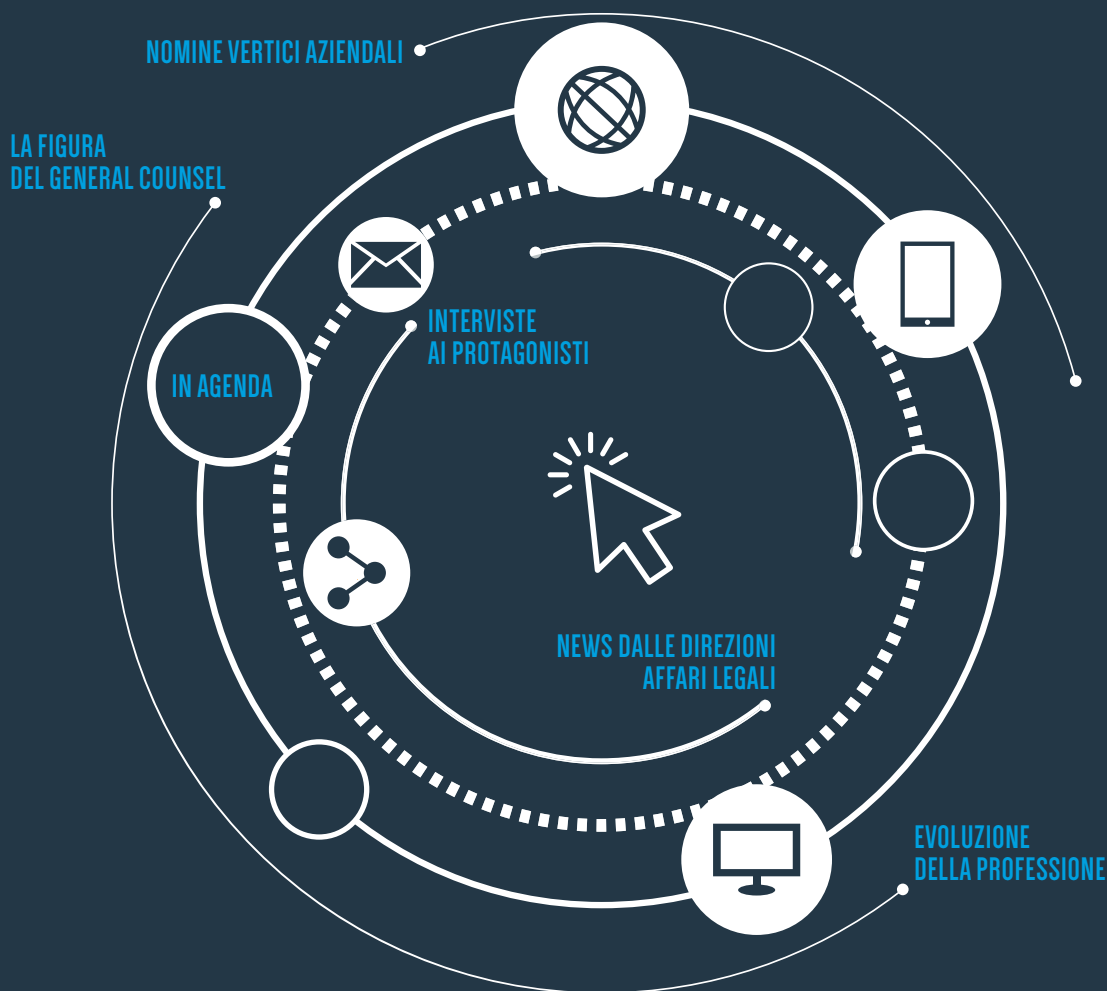
Per esempio, all'innovativo obbligo per le imprese di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che permetta di gestire e monitorare l'andamento dell'azienda e prevedere eventuali situazioni di crisi. Il principio è corretto: rilevare tempestivamente i sintomi della crisi permette di intervenire prima che la stessa

LA RIFORMA È SENZA DUBBIO IMPORTANTE
E AMBIZIOSA. HO L'IMPRESSIONE CHE QUESTA
FORMULAZIONE SIA MACCHINOSA



INHOUSECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo In House in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it



PAOLO QUAINI

diventi irreversibile. Questo però ha chiaramente degli impatti in termini di costi e di sostanza. Da un lato si va a gravare ulteriormente sulle strutture aziendali e si crea il rischio di una sovra strutturazione.

E dall'altro?

La domanda che dall'interno ci si può porre è: considerato che l'azienda ha già al suo interno diversi organi e funzioni, ed è sottoposta a numerosi controlli interni ed esterni, come si raccorderà l'attività di questa nuova squadra con le funzioni e gli organi esistenti? Ad esempio, organismo di vigilanza, risk management, compliance e internal audit, che già si occupano, ognuno per i profili di propria competenza, di prevenzione della crisi, possono essere considerati responsabili anche per le nuove esigenze oppure serve un'ulteriore struttura di cui l'impresa deve dotarsi?

Tanti soggetti e tanti organi chiamati in causa sostanzialmente...

Sì, e in più gli obblighi del nuovo Codice si applicano non solo alle società più grandi o quotate, ma anche alle realtà meno strutturate, come le società di persone o le cooperative, per le quali

organizzarsi non sarà semplice. Ho l'impressione che questa formulazione sia macchinosa. Penso anche alla disciplina degli istituti dell'allerta e della composizione assistita della crisi, che sono due tra le principali innovazioni introdotte dalla riforma.

Ci dica meglio...

Anche in questo caso, la pluralità ed eterogeneità dei soggetti che sono legittimati e/o tenuti ad attivarli, e le innumerevoli fasi processuali che devono essere svolte, rischiano di minare profondamente l'efficacia di questi strumenti. Senza dimenticare poi la scelta, operata dal legislatore, di introdurre a supporto dei modelli di alert lo strumento degli "indicatori di crisi", suddivisi per le varie tipologie di aziende e da elaborarsi da parte del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

Qual è il rischio in questo caso?

Che gli indicatori prescelti siano eccessivamente generici e non applicabili alle peculiarità della singola azienda, e quindi anziché servire come segnali di allarme finiscano per paralizzare le imprese mettendo in crisi l'autonomia dell'imprenditore, ad esempio davanti a scelte di investimenti che comporterebbero lo sfioramento degli indicatori di crisi.

3rd Edition

Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

The **Gold Awards** by Inhousecommunity
recognises the excellence of in house legal
and compliance professionals and teams
in Spain & Portugal

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email awards@iberianlegallgroup.com

SAVE THE DATE

7th November 2019
Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Main Partner **Abreu:**
advogados

Sponsors

ITERLEGIS
LEGAL STAFFING SOLUTIONS

iManage

lexsoft
systems

Communication Partner



#IBLGoldAwards

Follow us on



SARÀ UNA BUONA RIFORMA SE NON SI PERDERÀ NEI DETTAGLI E NON VERRÀ VANIFICATA DALLA COMPLESSITÀ

C'è altro nella riforma che potrebbe funzionare poco per le aziende?

Se gli strumenti previsti dalla riforma non saranno semplici e di immediata applicazione, allora c'è il rischio che nella realtà l'azienda non se ne avvalga. Se il meccanismo è complesso, lungo, costoso e porta con sé un'eccessiva pubblicità potrebbe rimanere inutilizzato. Le aziende non amano rendere pubbliche situazioni di difficoltà finanziaria, perché la loro immagine e reputazione sul mercato ne risentono immediatamente. Probabilmente per arginare questo rischio sarebbe utile, come qualcuno ha autorevolmente già affermato, rinforzare l'introduzione dei meccanismi premiali che incoraggino le aziende ad avvantaggiarsi degli strumenti previsti dalla riforma.

A proposito, cosa pensa delle proposte di modifica del Codice firmate dai 25 studi legali che hanno chiesto un confronto al governo?

L'iniziativa è assolutamente giustificata. Naturalmente, tra i punti sollevati alcuni sono più di pertinenza e interesse delle law firm, mentre altri rivestono importanza anche nella prospettiva in house.

Quali per esempio?

Parto dagli studi. Che venga introdotta la competenza esclusiva di tribunali specializzati in materia di insolvenza anche per le medie imprese è un'esigenza più immediata per la firm, che è "l'utente" delle aule di tribunale, che per le aziende. Ugualmente la proposta che nei procedimenti davanti all'Ocri l'azienda possa essere assistita dal suo advisor di fiducia.

Quali sono invece più condivisibili da un punto di vista aziendale?

Ad esempio il punto relativo alle misure protettive e cautelari: il ripristino di un periodo minimo di "automatic stay" è fondamentale nell'ottica della continuità aziendale, che è praticamente impossibile preservare se l'azienda in crisi resta esposta ad azioni esecutive individuali sul proprio patrimonio. Oppure la prededucibilità dei crediti da finanziamento, indispensabile per attirare investitori disposti ad intervenire finanziariamente sull'impresa in crisi.

E poi?

Come dicevo, concordo con la proposta di revisione delle misure premiali. Credo infatti che siano fondamentali. Serve che siano forti e sostanziali. Solo in quel caso possono incentivare l'azienda ad avvalersi di questi meccanismi per risolvere la crisi in maniera anticipata. Gli stessi accordi di ristrutturazione, un altro punto sollevato dagli studi, vanno incentivati, dalla prospettiva imprenditoriale la procedura deve tendere a risanare il debito dell'azienda, rimetterla in carreggiata e permetterle di ripartire rapidamente con il proprio business.

Altro?

Sì, il concordato preventivo. Come dicono gli studi in questione, confinarlo nella pratica a un ruolo marginale non è coerente con l'obiettivo, annunciato della riforma, di voler limitare al massimo le procedure liquidatorie. (i.i.) 



GABRIELE GIACOMINI

«AZIENDE IMPREPARATE, SERVE TEMPO»

Gabriele Giacomini è l'amministratore delegato di Assiteca: «La legge è giusta, ma ha una portata tale da richiedere tempo per l'implementazione»

di massimo gaia

L'entrata in vigore del codice della crisi d'impresa rischia di avere un effetto deflagrante sulle aziende. Per evitare sconvolgimenti - in un sistema Paese che è impreparato, carente di formazione e informazione - è importante che le imprese si attivino subito ed eventualmente prevedere un cuscinetto, un periodo di studio e progressiva introduzione della norma.

È l'opinione di **Gabriele Giacomini**, amministratore delegato di Assiteca, broker assicurativo attivo nella consulenza per la gestione integrata dei rischi e quotato all'Aim di Borsa Italiana. Assiteca ha da poco annunciato i risultati del bilancio consolidato al 30 giugno scorso, archiviato con ricavi pari a 70,7 milioni (+5%), un ebitda di 11 milioni (+11,4%) e un utile netto di 5,4 milioni (+18,1%).

Assiteca nasce come broker assicurativo tradizionale, ma ora guarda a nuove tipologie di rischi; in particolare, quelli sul credito. E da questo osservatorio gode di una vista privilegiata sull'impatto potenziale della legge sulla crisi d'impresa.

Partiamo dal contesto: qual è il quadro economico-finanziario in cui s'inserisce la legge?

Il mondo è sempre più interconnesso. La supply chain è integrata: chi si blocca crea un danno a tutto l'indotto. Varie ricerche evidenziano che l'impatto di un blocco della produzione, se prolungato, porta alla chiusura dell'azienda in diversi casi e a una perdita immediata di quote di mercato.

Quali sono le cause di morte di un'azienda?

Le imprese muoiono se non c'è cassa. Dalla legge le aziende sono chiamate a fare pianificazione finanziaria, ma non sanno farlo. Il monitoraggio del cash flow deve essere fatto su base mensile, mentre gli imprenditori tendono a focalizzarsi sul conto economico. Bisogna spingere il tessuto industriale a compiere un salto culturale, fare pianificazione finanziaria, avere un piano strategico.

E il codice sulla crisi d'impresa quali conseguenze rischia di avere?

C'è un tema culturale, che riguarda la valutazione dei flussi di cassa. Serve formazione per consentire alle aziende di percepire più chiaramente il livello di rischio. In base alla legge, ogni imprenditore deve costruire adeguati assetti organizzativi, ovvero creare organi di controllo, procedure, produrre indici trimestrali. Il lavoro svolto va formalizzato, scritto su documenti.

Le aziende sono pronte?

No. Il tema centrale della legge sono gli assetti organizzativi. C'è moltissimo lavoro da fare, prima di tutto in termini di formazione e informazione. Va costruito un sistema organizzativo e di procedure. Si deve arrivare a formulare una previsione finanziaria, non solo economica. Le aziende sono strutturalmente impreparate alla pianificazione finanziaria. C'è una sottostima degli impatti organizzativi della normativa. La realtà è che mancheranno gli strumenti alle aziende.



LE AZIENDE SONO STRUTTURALMENTE IMPREPARATE ALLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA. C'È UNA SOTTOSTIMA DEGLI IMPATTI ORGANIZZATIVI DELLA NORMATIVA

C'è il rischio che il codice porti a un'impennata delle crisi d'impresa, con un circolo vizioso (segnalazione di una difficoltà contingente, stretta creditizia, aggravamento della crisi, che diviene strutturale, infine fallimento)?

Il mercato degli istituti di credito è in fase di forte consolidamento, e perciò è sempre più selettivo. Sta salendo il rischio di una contrazione nell'erogazione del credito da parte delle banche. È vero, negli ultimi anni si è notata una riduzione del ricorso alle procedure fallimentari, ma ritengo sia connessa al miglioramento del contesto economico, alla congiuntura, più che a un'oculata gestione finanziaria.

Quindi, visto che si prospetta una recessione, a prescindere dal codice della crisi, dobbiamo attenderci una nuova ondata di fallimenti, soprattutto tra le piccole e medie imprese?

Difficile dirlo. Di certo, la legge si applica a tutti, non solo alle pmi, ma queste sono più toccate perché si presuppone che non siano attrezzate. L'analisi dei rischi finanziari, in questa fase storica, riguarda credito e liquidità. Il rischio di liquidità è crescente.

Vale la pena introdurre una normativa che rischia di essere controproducente, di danneggiare un'economia già traballante?

La norma comporta un cambio epocale, che ritengo sia giusto, ma forse va implementato con tempi più dilatati. Gli effetti di breve termine fanno parte del *fine tuning* sulla legge.

I termini per far scattare gli alert non sono troppo stringenti?

L'ordine dei commercialisti stilerà una tabella sugli indici, ma si potranno sfiorare se ci sono motivi contingenti. Dalla prassi professionale emergerà l'interpretazione degli indici, che vanno letti in un'ottica di più ampio respiro. Occorrerà una comunicazione più aperta ai temi strategici con sindaci e revisori (organi di controllo). Gli indici saranno modulati sul ciclo di vita delle aziende.

In questo contesto, Assiteca cosa propone alle imprese?

Abbiamo oltre 4.200 aziende clienti. Offriamo anzitutto un *quick assessment*. Va scattata una fotografia economico-finanziaria della situazione attuale e storica e degli assetti organizzativi, comparata alla richiesta della normativa. Il fulcro è la prevenzione. Il nostro ruolo è fare il *set up* degli assetti organizzativi adeguati alle dimensioni delle imprese, per accompagnarle nella pianificazione e gestione dei rischi di liquidità. ■

ENERGY & INFRASTRUCTURE

For more information please visit www.thelatinamericanlawyer.com
or email awards@iberianlegalgroup.com

SAVE THE DATE

24th October 2019

JW Marriott

Andrés Bello 29, Mexico City

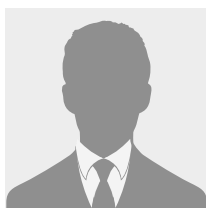
Follow us on



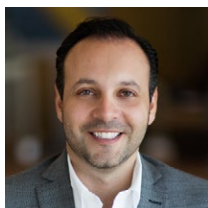
#TheLatamLawyerAwards

ENERGY & INFRASTRUCTURE

JURY



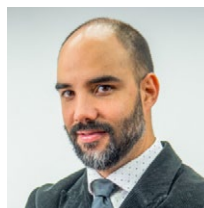
Aarón R Vilchis
Legal Responsible
Cox Energy, Mexico



Alejandro Fernández
Head of Legal
Cotemar, Mexico



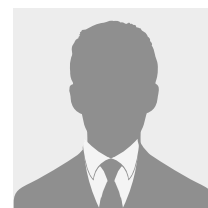
César Alejandro Villegas Ávila
General Counsel Mexico
ACCIONA Energía



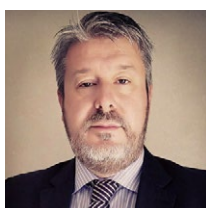
Cristobal Mariscal
Compliance Director
Peñoles, Mexico



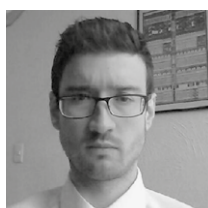
Daniel Muñoz
General Counsel Mexico and
Central America -Legal and
Corporate Affairs
Enel Green Power



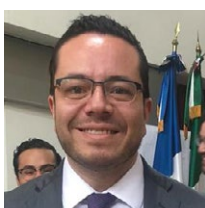
David Orantes
CEO & CFO *Em-Power
corp, Guatemala*



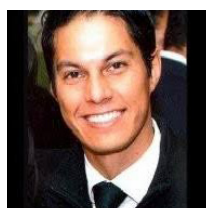
Flavio Marqueti
Executive Board Member
*Romagnole Produtos
Elétricos S.A, Brazil*



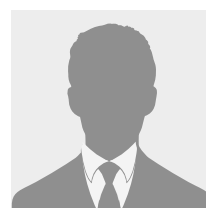
Francisco Puebla
Contract Manager
ENGIE Solar, Mexico



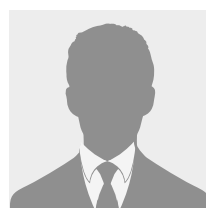
Jaime Coutiño
Gerente Legal
de Infraestructura
GIA+A, Mexico



Jorge Sierra Galindo
Legal Advisor
PEMEX, Mexico



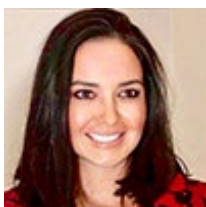
José Ignacio Escobar Troncoso
Director General
*Sudamérica Energía
Acciona, Chile*



Juan Ignacio Saura
Country Manager Mexico
Técnicas Reunidas



Juan Pablo Garcia
Gerente Legal
Aspiros SAS, Colombia



Katiuska Gámez Arenas
In Country Counsel -
Director of business Affairs
*Mexico Petroleum
Company, Mexico City*



Ligia González
Senior Attorney
*Cargill de Nicaragua,
S.A.*



Luis Alberto Cárdenas Diaz
Director Jurídico Negocio
Banco Sabadell, Mexico



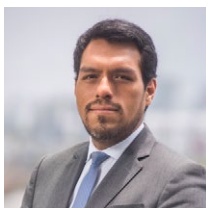
Marcela Borella
Associate General Counsel
Embraer S.A, Brazil



Moisés Hernandez
Senior Legal Counsel
TransCanada, Mexico



Óscar Montes
Executive Legal Vice-
President, Chief Legal
Officer, General Counsel
& Chief Compliance Officer
*Integra Capital Group,
Nicaragua*



Renzo Salazar Vallejo
Board member
*Peruvian Committee
World Energy Council*



Rogelio Valles
General Counsel
*Enel Green Power,
Mexico*



Sarah Alvarez
Deputy General Counsel
*Banco Mercantil
del Norte, Mexico*



IL PROCESSO DEL LAVORO: UN MODELLO VINCENTE

di giorgio treglia**

Giunge la notizia che il nuovo governo vorrebbe attuare una riforma epocale, cambiando il processo civile e quello penale.

Al solito, il sistema di legiferazione sarà quello della delega al governo, da parte delle Camere. Ora, per una materia così delicata e importante, sarebbe auspicabile che trovasse applicazione l'art. 70 della nostra carta costituzionale che prevede che la funzione legislativa sia "esercitata collettivamente dalle due Camere". Certo, la strada è più lunga, ma direi assolutamente più ponderata, perché necessità di dialogo e confronto fra le commissioni parlamentari.

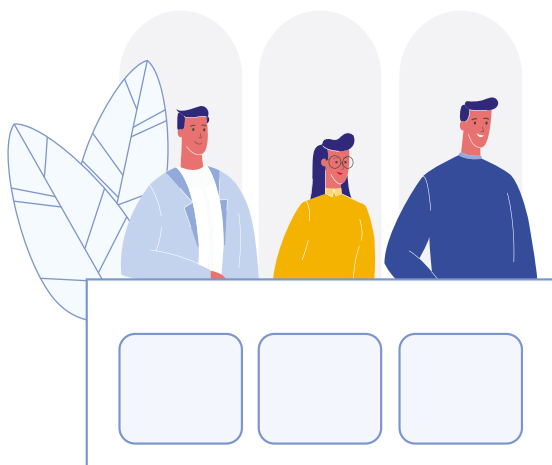
Non sarà così, ovviamente.

Sussiste un certo qual timore all'annuncio di una riforma che abbia come obbiettivo la sola accelerazione dei tempi del processo. Ora, la tematica in questione non può essere

connessa al solo metodo, ma deve riferirsi alla "forza lavoro". In altre parole, i nostri processi, soprattutto quello del lavoro, sono ottimi. Tuttavia mancano gli uomini dedicati; e a nessuno viene in mente di aumentarne il numero.

Tornando al tema del rito, il nostro codice di procedura civile è completo ed esaustivo: prevedere una ulteriore riforma è, secondo la mia modesta opinione, un errore.

Un legislatore illuminato fu quello del 2011 che riuscì, con il d. lgs. n. 150, a introdurre un metodo di semplificazione dei procedimenti civili di cognizione. Quel decreto ha avuto il pregio di ridurre soltanto a tre tutta una serie di procedimenti (circa trenta!) prima utilizzati per le varie materie di riferimento. I tre riti altro non sono che il processo civile, quello del lavoro e il rito sommario, con i necessari adattamenti.



Purtroppo, dopo poco tempo e in totale spregio al decreto 150/2011, nacque lo sciagurato rito fornero, introdotto dalla legge 92/2012 e che, tuttora, è avversato da tutti gli operatori del diritto: giudici, avvocati, cancellieri, privati cittadini e aziende. Un rito dedicato solo al licenziamento operato da società con oltre quindici dipendenti. E, per tutte le altre controversie che ruotano intorno a un rapporto di lavoro, si continua a usare il “vecchio” processo del lavoro.

Addirittura, poco tempo dopo, con l'altrettanto famoso decreto a “tutele crescenti” (d. lgs. 23/2015) si è eliminato il rito Fornero (art. 11). E questo sistema, però, si applica solo ai lavoratori assunti dopo il 7 marzo 2015. Orbene, mi chiedo se sia mai possibile che i lavoratori assunti prima di tale data trovino tutela con un rito diverso rispetto a quelli assunti dopo!

Ma non era più semplice far affondare il rito Fornero e continuare a usare il vecchio rito del lavoro? E ancora: quali benefici ha portato il processo Fornero? Quali velocizzazioni? E perché il legislatore, appena tre anni dopo la sua entrata in

vigore, ha mutato idea e lo ha eliminato?

In verità, i tribunali con poco organico e molte controversie non sono certo riusciti a risolvere il problema e le discrasie, rispetto a tribunali meglio organizzati e con più personale a disposizione. I tempi di risoluzione delle controversie variano notevolmente da tribunale a tribunale, nonostante le velleità dei nostri governanti che, molto probabilmente, non hanno mai fatto né gli avvocati, né i giudici, né i cancellieri.

Ora, proviamo a dare un velocissimo sguardo ai tre sistemi processuali attualmente in uso nel nostro Paese.

Il più nuovo è quello definito sommario (artt. 702 bis c.p.c.) che ha pochissime norme. È scevro da ogni formalismo e consente al giudice di istruire la causa come crede, di mutare il rito – facendolo divenire ordinario se “le difese svolte dalle parti richiedono un’istruzione non sommaria”. Il limite di questo sistema è, forse, quello di essere un poco troppo libero e non utilizzabile per le controversie più complesse. Le parti scrivono solo i due atti introduttivi del giudizio.

Poi esiste il rito ordinario che, effettivamente, è più complesso: oltre alla citazione e alla comparsa di risposta, le parti possono scrivere ben tre memorie (art. 183 c.p.c.). Poi il giudice potrà dare ingresso all’istruttoria e alla fine decidere dopo che le parti abbiamo depositato le comparse conclusionali e le memorie di replica. Dunque, ciascuno dei contendenti scrive ben sei atti!

Davvero tanti. Vero che esiste un qualche metodo di accelerazione, ma trattasi di ben poca cosa: mi riferisco alla decisione a seguito di trattazione scritta o mista (art. 281 quinquies c.p.c.), oppure a seguito di trattazione orale (art. 281 sexies c.p.c.).

Quel che, invece, risulta davvero un modello vincente è proprio il processo del lavoro che, fortunatamente, e salvo poche eccezioni, non è stato ancora manomesso dai nostri governanti. In questo procedimento sono previsti solo gli atti introduttivi, ovvero il ricorso e la memoria difensiva e, in via del tutto eccezionale e solo ove il giudice lo consenta, le note difensive... solo due atti, anzi spessissimo uno solo! Dopodiché il giudice tenta la conciliazione, istruisce la causa e decide.

Potrebbe essere un modello valido per tutti e potrebbe sostituire sia il rito ordinario, sia quello sommario.

Tuttavia, non chiedo tanto! Però un messaggio appare del tutto chiaro.

Proviamo a non fare, a non riformare nulla e a tenerci quello che abbiamo. Poi pensiamo di chiamare qualche giudice in più; sarebbe davvero un buon inizio. ■

***Docente a contratto Università degli Studi di Milano
Consigliere dell'Ordine degli Avvocati di Milano*

* Rubrica a cura di
Aidp Gruppo Regionale Lombardia

IL SECONDO MENT

sotto la lente

MAG ha condotto un'indagine ad hoc sul fenomeno. Come lo vivono gli studi legali? Investimento o costo? In due casi su cinque si finisce col dire addio alle risorse mandate in azienda

di *ilaria iaquinta*

Legali in prestito. Sono questo i secondee, avvocati d'affari inviati per un periodo più o meno lungo in azienda, a dar man forte ai team legali interni. Risorse che diventano "quasi-dipendenti" del cliente, supportandolo nell'ordinaria amministrazione dell'ufficio legale, generalmente nei momenti di picco di lavoro.

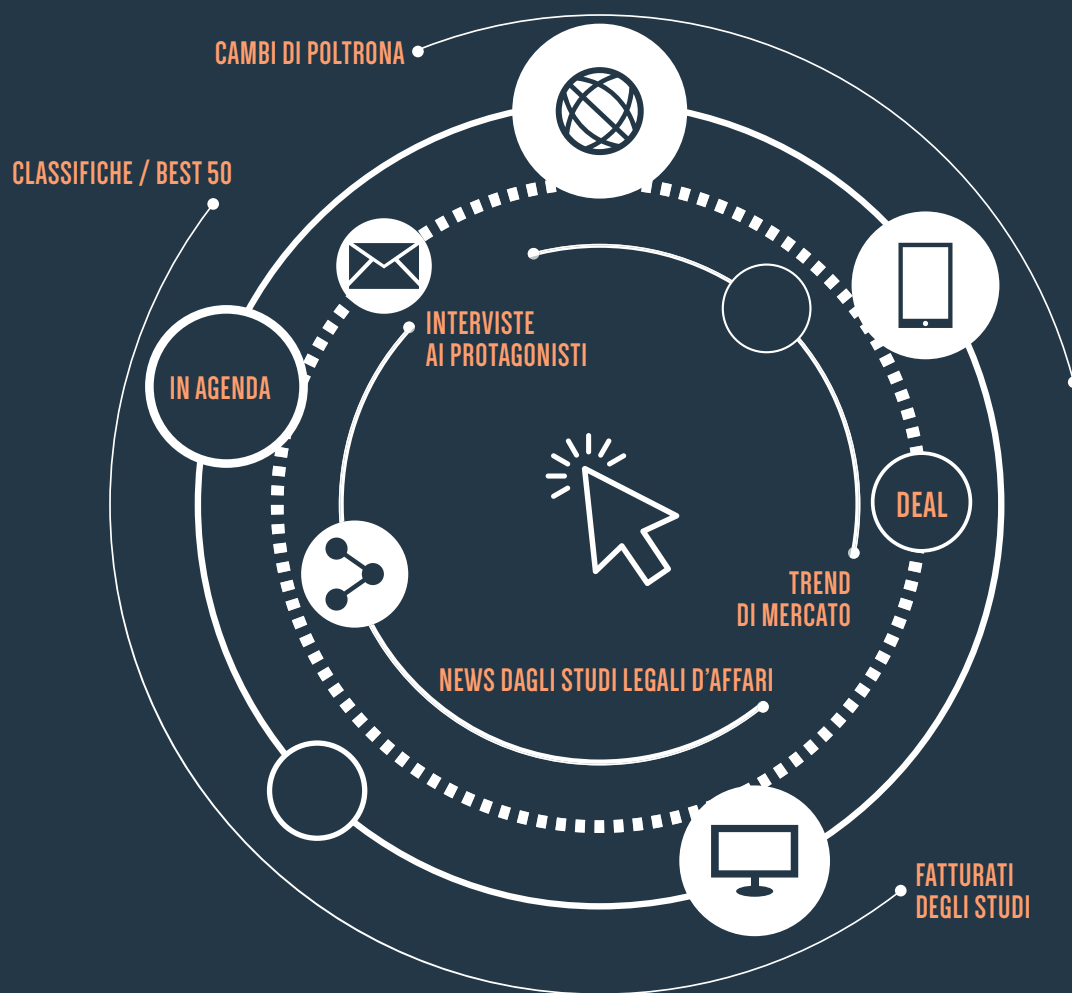
Se gli in house (generalmente) sono grandi sostenitori del secondment, gli studi legali lo vivono (in molti casi) come un fenomeno controverso. Distaccare un professionista destinandolo in toto a un solo cliente implica un dispendio di risorse non da poco. Ma è anche vero che può comportare una serie di vantaggi in termini di sviluppo del business e assegnazione di nuovi mandati.

Per mappare questo fenomeno di mercato, *inhousecommunity.it* ha condotto un'indagine ad hoc su un campione pari al 26% degli studi inclusi nell'ultima edizione della Best50 dei fatturati ([*si veda il numero 121 di MAG*](#)).



LEGALCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Legal in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

Risorse

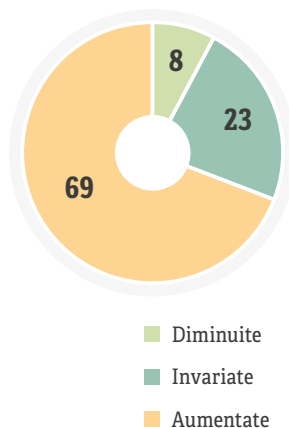
Secondo il 69% dei rispondenti le richieste di *secondment* sono aumentate considerevolmente negli ultimi anni. Ad ogni modo, si tratta di un servizio che numericamente ha uno scarso impatto sull'organico delle realtà che hanno partecipato all'indagine, che in media contano ben oltre un centinaio di avvocati, coinvolgendo mediamente cinque risorse. Nella maggior parte dei casi (70%) si tratta di professionisti di seniority media, cioè di associate e meno frequentemente di giovani praticanti (18%) o senior associate (12%). Nel campione preso in esame, chi ha più esperienza, e quindi è inquadrato come counsel o of counsel, non viene coinvolto in questi progetti di distaccamento temporaneo.

La brevità dei progetti di *secondment* è una costante che accomuna gli studi. Stando ai dati raccolti, i tempi di permanenza in house delle risorse non superano praticamente mai i dodici mesi. Nel 79% delle circostanze sono pari o poco inferiori a un anno e nel 21% a sei mesi circa.

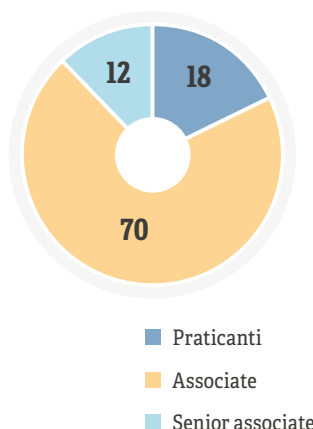
Un punto delicato è quello che riguarda il rischio che gli studi corrono di perdere il collaboratore a vantaggio dell'azienda ospitante. Al termine del periodo di lavoro in azienda, infatti, quasi due avvocati su cinque (il 37%) vengono assunti e restano in pianta stabile dal cliente.

Concentrandosi invece sulle specializzazioni dei legali, va provvisoriamente in azienda soprattutto chi lavora nei dipartimenti Banking & Finance (il 32% dei secondee) e Corporate M&A (il 29%), seguono Arbitration & Litigation e IP/TMT (il 13% ciascuno), Labour (il 9%) e infine gli esperti di Regulatory/Public policy e Restructuring (il 2% ciascuno).

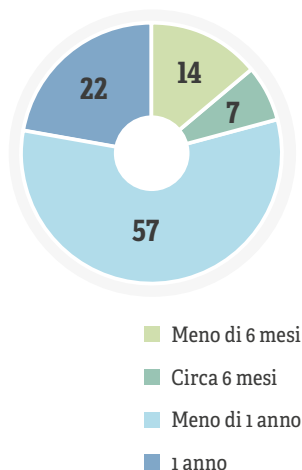
Andamento delle domande di secondment rispetto al passato (%)



Seniority (%)



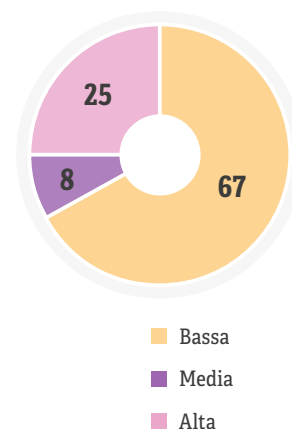
Tempo in secondment (%)



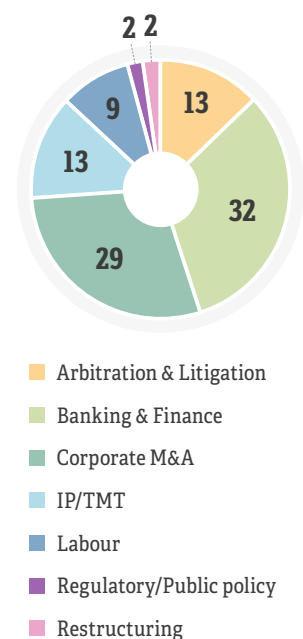
Risorse in secondment (media)



Assunzione da parte dei clienti indicativa (%)



Dipartimento



TNV, LA BOUTIQUE CORPORATE CHE GUARDA AL FOOD

(MA NON SOLO)

Traviglia Notaro Vernetti è una boutique nata a Torino su impulso di Filippo Traviglia, Chiara Notaro e Claudio Vernetti, professionisti con esperienze in importanti firme: “Abbiamo deciso, ormai diversi anni fa, di prendere la nostra via” commenta Filippo Traviglia, che aggiunge “il nostro è un lavoro per l’impresa a 360 gradi: lavoriamo sui settori, cerchiamo di conoscerne le tematiche, il mercato e di capirlo, ovviamente poggiando il tutto su un lavoro di studio e approfondimento importante”.

Lo studio ha maturato una significativa esperienza in alcuni settori, uno è quello del food, ne parla Chiara Notaro: “E’ un settore che ci interessa e che ci appassiona, ormai da tempo e così oltre alla consueta assistenza nell’ambito societario, abbiamo sviluppato uno specifico filone di consulenza sulla parte della protezione del marchio e del diritto alimentare, asset essenziali per le imprese che operano nel settore del food”.

TNV nasce a Torino ma, per vocazione, guarda oltre, come chiarisce Claudio Vernetti: “cerchiamo di cogliere il meglio della nostra cultura professionale, il rigore e l’attenzione ai rapporti innanzitutto; ma il nostro lavoro, per vocazione, non ha confini territoriali: abbiamo avuto e abbiamo la possibilità di lavorare con clienti di tutta Italia ed europei e abbiamo avuto e abbiamo l’occasione di seguire operazioni che coinvolgono partner extra-UE, Cina, Giappone, Russia”.

Aggiunge Filippo Traviglia: “siamo in crescita ma vogliamo continuare a mantenere una dimensione da boutique, che ci consenta di conservare con i nostri clienti rapporti il più possibile sinergici, strutturati e strategici”.



Cliente

Un altro dato interessante è quello riguardante la tipologia di cliente che richiede maggiormente i servizi di secondment. Secondo la ricerca si tratta di istituzioni bancarie o finanziarie nel 32% dei casi e di società attive nei comparti: energetico (17%); moda, lusso o design (12%); industriale (9%); tecnologie, media e telecomunicazioni (tmt) ed editoriali (9%); chimico, farmaceutico e sanitario (6%); assicurativo (3%); infrastrutture, costruzioni e trasporti (3%); servizi e consulenza (3%) e utilities (3%).

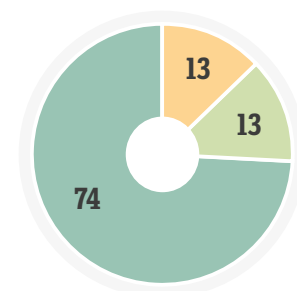
Quanto alla tipologia e alla nazionalità della realtà da cui proviene la richiesta, parliamo principalmente di grandi gruppi (nell'86% dei casi) italiani (82%).



Compensi

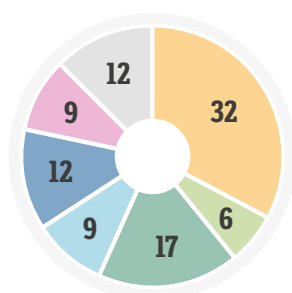
Come funziona invece la remunerazione dello studio per il servizio di secondment offerto? Dai questionari emerge che generalmente si definiscono col cliente accordi ad hoc per le singole esigenze (nel 74% dei casi). Tuttavia, alcuni studi (il 13%) preferiscono stabilire delle regole specifiche valide per tutti i secondment e altri (il 13%) fanno rientrare la prestazione all'interno

Remunerazione studio (%)



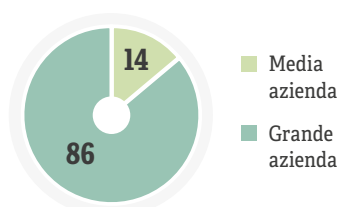
- Accordo generale e forfettario
- Accordo ad hoc generale
- Accordo ad hoc per la singola esigenza

Settore (%)

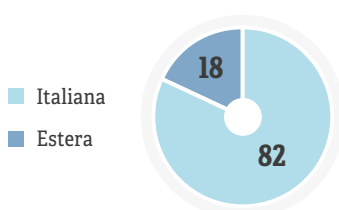


- Banche e Finanza
- Chimico, Farmaceutico, Salute
- Energy
- Industria
- Moda, Lusso, Design
- Tmt, High Tech, Editoria
- Altro
 - Assicurazioni
 - Food & Beverage
 - Infrastrutture, Costruzioni e Trasporti
 - Servizi e Consulenza
 - Utilities

Tipologia azienda (%)



Nazionalità azienda (%)

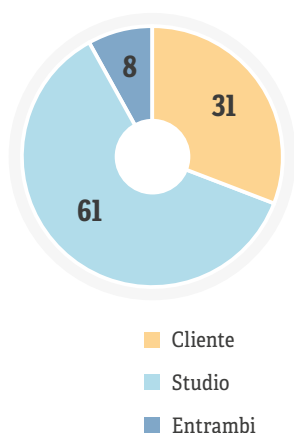


- Italiana
- Estera

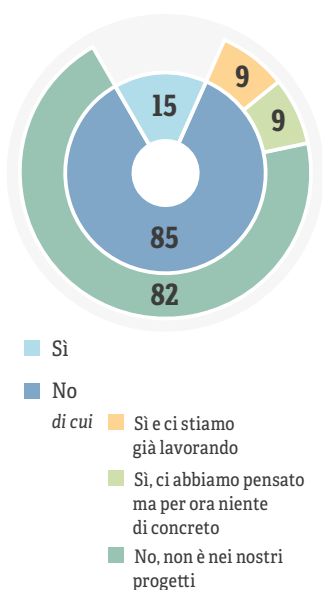
dei contratti forfettari di consulenza.

Le tariffe, che sono generalmente fisse, vengono determinate in base alla seniority dei professionisti e calcolate su una fee mensile, settimanale o giornaliera a seconda degli studi rispondenti.

Chi paga infine i *secondee*? Tre volte su cinque è direttamente la law firm a occuparsene. Negli altri casi è direttamente il cliente (31%) e residualmente sono sia l'azienda che lo studio (8%).

Chi paga i compensi (%)**Il secondment nell'organizzazione**

Con la crescente richiesta di secondment da parte delle imprese clienti, abbiamo cercato di capire se tra gli studi italiani vi sia qualcuno che sta pensando di organizzare questo servizio in un'offerta strutturata, cosa che peraltro accade all'estero (in particolare un Uk) dove diverse law firm offrono servizi di contract lawyering attraverso

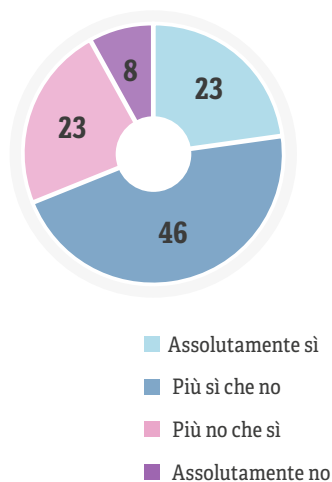
Business unit ad hoc per la gestione del secondment (%)

business unit che riescono a generare diversi milioni di ricavi. Alla domanda se lo studio abbia o meno una business unit ad hoc per la gestione delle esigenze di secondment, tra gli studi che hanno preso parte alla survey solo il 15% risponde di sì. Qualcuno è comunque a lavoro per costituirne una (9%), qualcun altro ci ha pensato in passato e dopo le opportune valutazioni non lo ha ritenuto un progetto fattibile, mentre l'82% delle strutture non ha in previsione di costituire un'unità specifica.

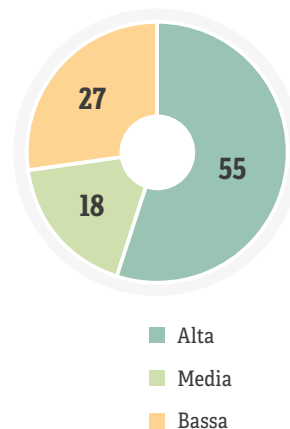
Pro e contro

Il vero pomo della discordia, quando si parla di secondment, riguarda il riflesso sul business derivante dal servizio. Sebbene nessuno degli studi oggetto dell'indagine neghi la prestazione al cliente che la richiede, c'è chi crede sia vantaggiosa e chi invece nutre forti dubbi sulla sua convenienza.

Della prima scuola fa parte il 69% dei partecipanti all'indagine. Le motivazioni sono le più disparate: consente alla risorsa,

Il secondment è un'opportunità di business per gli studi (%)

e di conseguenza alla law firm, di acquisire una serie di informazioni sul cliente e sulle dinamiche aziendali utili a personalizzare le consulenze sulle esigenze specifiche; rappresenta un'opportunità di formazione per i secondee, che acquisiscono ulteriori competenze dal taglio pratico; è un servizio che, pur richiedendo allo studio degli sforzi organizzativi e dei "sacrifici" in termini di "profitability", viene estremamente apprezzato dal cliente perché risolve importanti criticità e lo fidelizza fortemente; genera nuovi mandati, consolida i rapporti e, più in generale, amplia l'assistenza legale fornita dallo studio.

Le risorse in secondment hanno portato allo studio opportunità di business o nuovi mandati (%)

I detrattori invece (il 31%) credono che il gioco non valga la candela, il più delle volte perché l'investimento non ha un ritorno proporzionato. Di fatto, solo il 55% delle strutture dichiara che le risorse in secondment hanno portato allo studio opportunità di business o nuovi mandati in quantità soddisfacente. ■



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DSG
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE GIURIDICHE



17-18 OTTOBRE 2019
Campus delle Scienze Sociali
Novoli | aula D6/018
Via delle Pandette 9, Firenze

Azione di classe

la riforma italiana e le prospettive europee

17 ottobre | 14.00-19.00

14.00

Registrazione partecipanti

14.30

Saluti istituzionali

Luigi Dei | Rettore
Giuseppe Morbidelli | Presidente Fondazione CESIFIN Alberto Predieri
Patrizia Giunti | Direttore Dipartimento Scienze Giuridiche
Vittoria Barsotti | Responsabile del Convegno
Delegato Fondazione formazione forense
Delegato Fondazione formazione dottori commercialisti ed esperti contabili
Aldo Scaringella | Managing Director LC Publishing Group, Fondatore Legalcommunity

Saluti e relazione introduttiva sulla riforma

Alfonso Bonafede | Ministro della Giustizia

15:30 – 17:00

Prima Sessione

Presiede ed introduce **Remo Caponi** | Università di Firenze

Commento alla riforma

Claudio Consolo | Sapienza Università di Roma

Finalità dell'istituto

Giulio Ponzanelli | Università Cattolica di Milano

Giudizio di ammissibilità dell'azione di classe

Fabio Elefante | Sapienza Università di Roma

17:30 – 19:00

Seconda Sessione

Presiede ed introduce **Umberto Tombari** | Università di Firenze

Formazione della classe (opt-in; opt-out)

Edoardo Ferrante | Università di Torino

Gestione pratica dell'azione di classe e problematiche operative

Paolo Martinello | Altroconsumo

La "terza fase" dell'azione di classe: dalla nomina del rappresentante comune della classe fino al decreto che liquida le somme spettanti agli aderenti

Severa Azzarello | Cleary Gottlieb Steen & Hamilton

...

Responsabile del convegno

Vittoria Barsotti

Segreteria organizzativa e scientifica

Alessandra De Luca

Giacomo Pailli | cell: 393 1187309

Fabio De Dominicis | cell: 328 3866125

L'evento si inserisce nella linea di sviluppo "Città della giustizia" del progetto di eccellenza del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Firenze.

Con il contributo di



Con il patrocinio di



Media Partner



18 ottobre | 8.30-17.30

8.30

Registrazione partecipanti

9.00 – 10.30

Prima Sessione

Presiede ed introduce **Ilaria Pagni** | Università di Firenze

Il giudice davanti all'azione di classe: aspetti culturali e pratici

Roberto Simone | Tribunale di Venezia

Azione di classe e danno da violazione delle norme sulla concorrenza

Giorgio Afferni | Università di Genova

Azione di classe e protezione dei dati personali

Luca Bolognini | ICT Legal Consulting/Istituto Italiano Privacy

11:00 – 13:00

Seconda Sessione

Presiede ed introduce **Giuseppe Morbidelli** | Presidente Fondazione CESIFIN Alberto Predieri

La class action negli Stati Uniti: lo stato dell'arte

Nicolò Trocker | Università di Firenze

L'esperienza inglese

Alessandra De Luca | Università di Firenze

L'esperienza della Francia

Caterina Silvestri | Università di Firenze

La visione europea: New Deal for Consumers, verso un cross border collective redress

Giacomo Pailli | Università di Firenze

14.30 – 17.30

Sessione Unica

Presiede e modera **V. Barsotti** | Università di Firenze

Relazione introduttiva – I numeri e lo stato dell'arte dei primi dieci anni di vita dell'istituto

Fabio De Dominicis | Università di Firenze

Tavola rotonda

Il punto di vista dell'associazione dei consumatori – la selezione dei casi

Paolo Martinello | Altroconsumo

Il punto di vista dell'impresa – rischio o opportunità?

Aurora Saija | Assonime

Le strategie difensive

Francesca Rolla | Hogan Lovells

Costi, incentivi e finanziamento dell'azione

Giorgio Afferni | Università di Genova

L'azione di classe nei giudizi di impugnazione

Maria Grazia Federici | Corte d'Appello di Milano

Interventi dal pubblico

Conclusioni

Vincenzo Varano | Università di Firenze

■ **CREDITI FORMATIVI PER AVVOCATI**

Modalità di iscrizione

La partecipazione è gratuita.

Le richieste andranno presentate esclusivamente online attraverso l'area riservata Sfera, alla quale si potrà accedere dal sito www.fondazioneforensesfirenze.it

Termine cancellazioni

Le disdette di partecipazione andranno comunicate attraverso l'area Sfera entro le ore 19:00 del giorno precedente all'incontro.

Oltre tale termine è ammessa la comunicazione a mezzo mail all'indirizzo della segreteria organizzativa.

La mancata partecipazione senza cancellazione che si verificherà per due volte nel semestre solare, comporterà l'impossibilità ad iscriversi ad Eventi Formativi gratuiti per i 6 mesi successivi dall'ultimo degli eventi disertati.

Credit formativi e modalità di accreditamento

Ai sensi dell'art. 20, comma 2, lettera b) del vigente Regolamento per la formazione continua approvato dal CNF il 16/07/2014 e modificato con delibera del 30/07/2015, per la partecipazione all'evento è stata proposta l'attribuzione di **n. 8 crediti formativi in materia non obbligatoria**.

L'evento è in corso di accreditamento e quindi la concessione dei crediti è subordinata alla delibera della Commissione Consiliare competente.

Si ricorda che ai sensi dell'art. 20, comma 5 dello stesso regolamento, per la partecipazione agli eventi della durata superiore ad una o mezza giornata i crediti formativi verranno riconosciuti solo qualora risultati documentata la partecipazione dell'iscritto all'80% dell'evento.

Non sarà più possibile l'accREDITAMENTO per tutti coloro sprovvisti del tesserino contactless.

Non è previsto il rilascio di alcun attestato; la situazione crediti aggiornata sarà visibile dal proprio profilo Sfera.

■ **CREDITI FORMATIVI PER DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI**

Modalità di iscrizione:

La partecipazione è gratuita, previa prenotazione tramite il sito www.fdccf.it, "Formazione Professionale Continua Unificata".

Credit formativi e modalità di accreditamento: Il Convegno è valido ai fini della Formazione Professionale Continua dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. A tal proposito, il corso è in fase di accreditamento per la concessione dei crediti formativi professionali (CFP).

SECONDMENT: INTERVISTA DOPPIA

MAG dà la parola ai clienti. Gianpaolo Alessandro (Unicredit) e Nicola Verdicchio (Pirelli) spiegano i pro e i contro di questo strumento e raccontano l'uso che se ne fa in azienda

GIANPAOLO ALESSANDRO E NICOLA VERDICCHIO

di Ilaria Iaquinta

Da un lato gli avvocati d'affari, pur avendo opinioni contrastanti al riguardo (si veda l'articolo precedente), non negano il secondment ai clienti, dall'altro chi sta in house si pone interrogativi più che sulla convenienza, sull'efficienza del servizio.

Insomma, anche lato aziende, non c'è un pensiero unico riguardo la questione secondment.

C'è chi lo trova utile e lo usa molto, chi lo usa perché non ha alternative e chi, potendone fare a meno, sceglie di non usarlo affatto.

A margine della ricerca sul secondment targata *inhousecommunity.it*, MAG ha intervistato i general counsel di due colossi italiani, **Gianpaolo Alessandro** general counsel e segretario del cda di Unicredit e **Nicola Verdicchio**, senior vice president and chief legal officer di Pirelli per conoscere il loro punto di vista sul servizio.



GIANPAOLO ALESSANDRO

ALESSANDRO: SECONDMENT

SÌ

Unicredit ha in squadra una ventina di secondee di varia seniority. Un vantaggio per la banca ma anche per gli studi che alla fine avranno «un professionista che conosce a fondo il cliente»

Fate ricorso al secondment?

Sì. In maniera continuativa.

Quante risorse avete in media e che seniority hanno?

In Italia in questo momento abbiamo circa una ventina di secondee di seniority mista. Tenzialmente si tratta di mid-senior associate.

Per quali esigenze richiedete agli studi legali questo servizio?

Per materie disparate, dal contenzioso, alla consulenza, al supporto per operazioni di m&a o cessione di npl. Fondamentalmente il bisogno di secondment nasce da picchi di lavoro che non riusciamo ad assorbire con le risorse interne oppure dalla necessità di competenze molto specialistiche.

Perché in questi casi per voi è meglio fare ricorso al secondment piuttosto che a una più classica consulenza esterna?

Perché normalmente non abbiamo bisogno solo di risposte a uno o più quesiti, ma piuttosto di una persona che lavori con le nostre strutture e i nostri colleghi. In queste circostanze la formula del secondee è perfetta; in alternativa si potrebbe pensare a dei "contract lawyer", avvocati a progetto, che purtroppo però al momento non sono una figura presente in modo strutturato sul mercato italiano.

Ci spiega meglio?

Storicamente il secondee era una figura in prestito da uno studio legale, in forma gratuita o comunque molto favorevole dal punto di vista economico per noi clienti rispetto alla classica consulenza. Quando però le esigenze di secondment diventano strutturali la rotazione dei secondee talvolta diventa sia difficile da un punto di vista logistico sia non efficiente da un punto di vista di impiego del know-how. In questo contesto se il mercato offrisse in maniera strutturata avvocati specialisti desiderosi di lavorare a progetto in azienda potrebbe essere una formula vincente anche se più costosa.

"

IN ALTERNATIVA SI POTREBBE PENSARE A DEI "CONTRACT LAWYER", AVVOCATI A PROGETTO, CHE PURTROPPO AL MOMENTO NON SONO UNA FIGURA PRESENTE IN MODO STRUTTURATO SUL MERCATO ITALIANO

»»

SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano
MegaWatt Court - Via Giacomo Watt, 15



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



Partners

**BN
[&]P** BOURSIER NIUTTA [&] PARTNERS
Studio Legale Associato

CARNELUTTI
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.
Legal

大成 **DENTONS**



GEBBIABORTOLLO
PENALISTI ASSOCIATI

GRIMALDI STUDIO
LEGALE

**Hogan
Lovells**

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA
AVVOCATI

MAISTO E ASSOCIATI



Nctm

RSINGERH ORTU
avvocati associati

PERRONI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

RUCELLAI & RAFFAELLI
STUDIO LEGALE
40
1979 - 2019 ANNIVERSARY

Sponsors



DILITRUST
Secure Governance Solutions

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

E quindi oggi vi rivolgete alle law firm...

Ci danno una garanzia sulla qualità delle persone e ovviamente un backup di consulenza nel caso occorra anche consulenza sui progetti che interessano il secondee, ma teoricamente potremmo anche andare sul mercato a cercare dei contract lawyer. Va detto comunque che rivolgersi agli studi per un secondee può essere vantaggioso sia per noi clienti che per gli studi.

Perché?

Noi ci avvantaggiamo di un professionista conosciuto dallo studio a un costo inferiore a quello equivalente alla consulenza e se il secondee fa un buon uso del suo tempo in azienda lo studio ritrova un professionista che conosce a fondo il cliente con una rete di contatti e rapporti difficilissimi da costruire da fuori in così breve tempo. Il contract lawyer invece non torna in studio, viene a servire la banca e segue un lavoro a progetto.

I vantaggi in sostanza sono superiori agli svantaggi...

Pur rendendomi conto che da un punto di vista economico molti studi vedono la richiesta e la fornitura di un secondee come un puro sacrificio, in realtà la mia esperienza dimostra che quando si trova la persona giusta i vantaggi sono superiori e reciproci. Se la persona inviata dalla law firm è brava a costruire dei rapporti all'interno della banca, sia con il dipartimento legale che con i clienti di business, poi c'è un ritorno economico anche per lo studio. Viceversa, quando la persona è troppo junior o non dimostra di avere le capacità relazionali che servono allora probabilmente è solo un sacrificio e basta.

A quali e a quanti studi legali vi rivolgete per queste esigenze?

Ci rivolgiamo potenzialmente a tutti gli studi che sono nel nostro panel su base rotativa, quindi a qualche decina di studi in una quindicina di Paesi.

Sono le stesse firm che avete nel panel?

Sì assolutamente. Negli accordi di panel è prevista la richiesta di secondee. Sostanzialmente, abbiamo accordi che prevedono la disponibilità generale degli studi a fornire risorse in secondment a certe condizioni.

Come funzionano questi accordi?

Sono accordi standard che hanno una durata

variabile, che va tendenzialmente da un minimo di sei mesi a un massimo di 12 o 18. Dal punto di vista economico ci occupiamo della copertura del costo della persona in base alla seniority.

Vi capita invece di assumere dei secondee?

Ci capita quando il bisogno si consolida a lungo tempo. Negli ultimi due o tre anni l'80% delle assunzioni che abbiamo fatto era su secondee, ma ovviamente di intesa con gli studi di provenienza nell'ottica di offrire una prospettiva di carriera diversa a un professionista di valore mantenendo ottimi rapporti con lo studio di provenienza.



NEGLI ULTIMI DUE O TRE ANNI L'80% DELLE ASSUNZIONI CHE ABBIAMO FATTO ERA SU SECONDEE, MA OVVIAMENTE DI INTESA CON GLI STUDI DI PROVENIENZA

Da una survey condotta dalla redazione sugli studi legali risulta che le istituzioni bancarie finanziarie richiedono molto spesso il secondment, perché secondo lei?

Sicuramente le banche ne fanno grande uso per diverse ragioni. Anzitutto, negli ultimi anni abbiamo dovuto ridurre il numero di personale interno e di contro la richiesta di assistenza legale è aumentata, per cui ci troviamo a dover ricercare delle soluzioni alternative.

E poi?

In secondo luogo, avendo già delle direzioni legal molto articolate, capita che ci siano momenti in cui sono richieste più persone in un settore piuttosto che in un altro e non sempre abbiamo la flessibilità per poter allocare le risorse interne in maniera efficiente. All'interno delle banche tendenzialmente le aree che fanno più uso del secondment sono quelle che seguono le operazioni o l'investment banking, che ovviamente hanno volumi di attività variabili. ■



In collaboration with **+simmons
simmons**

We are pleased to invite you to the roundtables

Non performing exposures in Italy and Spain

MILAN

5 NOVEMBER 2019 • 18:00

SIMMONS & SIMMONS
Via Tommaso Grossi 2

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

MADRID

19 NOVEMBER 2019 • 10:00

SIMMONS & SIMMONS
Calle Miguel Ángel II

For information: claudia.jane@iberianlegallgroup.com
+ 34 91 563 3691

VERDICCHIO: SECONDMENT

NO

Pirelli non utilizza gli avvocati in prestito dagli studi legali. «Nella mia direzione servono business lawyer esperti, con know-how trasversale». «In house e business lawyer fanno mestieri diversi»



NICOLA VERDICCHIO

Fate ricorso al secondment?

No.

Come mai?

Perché il secondment, inteso come servizio per cui lo studio legale distacca presso il cliente una risorsa giovane per un periodo di tempo, va bene per certe realtà e non per altre.

Cosa intende?

Che credo fermamente funzioni molto bene per quelle società o istituzioni finanziarie e bancarie che si trovano a gestire una massa critica di attività che richiede sì preparazione ma non una grande creatività, in quanto, nel senso buono del termine, abbastanza ripetitiva. Penso ad esempio ad atti molto simili e che hanno come variante giusto i soggetti.

Voi non ne avete?

Pirelli conta un centinaio di controllate in diversi Paesi e i legali interni si trovano a dover gestire diverse questioni in autonomia e dalla scarsa ripetitività. Per questo preferisco puntare principalmente sui collaboratori interni. Nella mia direzione servono business lawyer esperti, ma anche versatili. Certamente ognuno ha le sue

specificità, ma in linea generale devono avere know-how trasversale e approcciare il lavoro in maniera osmotica.

Non avete mai fatto uso del secondment?

In passato qualche volta lo abbiamo sperimentato. Abbiamo avuto anche diverse esperienze di successo, ma diverse dal classico secondment inteso come il ricorso all'appalto di giovani avvocati. Ne abbiamo fatto diverse soprattutto all'estero.

”

IL LIBERO PROFESSIONISTA CHE SI INVENTA
GENERAL COUNSEL SPESSO FALLISCE
PERCHÉ HA UN APPROCCIO POCO LEGATO AL
QUADRO GENERALE, ALLA “BIG PICTURE”

»»»



XLII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF 49th IAFEI WORLD CONGRESS

Per trasformare le imprese di **Oggi** in imprese del **Domani**

How to successfully evolve from the **Today** Enterprise to the one of **Tomorrow**

La **cultura**, valore per l'**economia** e guida
nell'evoluzione dei modelli organizzativi e di sviluppo

Una visione olistica dell'impresa in un mondo che cambia

*Cultural heritage, basic value and forward guidance for the
change in business and growth models*

An holistic view of the Enterprise in a changing world

Auditorium R. Gervasio, Matera

25-26/10/2019

Con il Patrocinio della Città di Matera

In collaborazione con



Online Media Partner



Ci può spiegare meglio?

Per esempio, in una delle nostre controllate, che aveva un budget tale da non poter consentire la creazione di una struttura legale interna, abbiamo ricevuto il distacco di un avvocato esterno a cui abbiamo affidato la responsabilità delle attività legali. L'avvocato era di alta seniority e, attraverso il supporto della law firm di provenienza, riusciva a garantire più o meno la massa critica delle attività legali tipiche di un dipartimento legale in house, lasciando ai giuristi della capogruppo le attività considerate strategiche. Più di recente abbiamo fatto un altro esperimento in Italia, con Dla Piper.

Di cosa si trattava?

Serviva una risorsa che avesse una cultura aziendale di realtà multinazionali e che gestisse chiavi in mano, agendo a tutti gli effetti come un dipendente, un progetto che non saremmo riusciti a seguire solo internamente. Ci siamo trovati bene. Lo studio ha messo a disposizione un avvocato che aveva lavorato come general counsel in una grande azienda multinazionale prima di passare a lavorare per loro. È stato molto utile.

Perché?

Chi ha respirato per anni l'azienda e ne conosce le dinamiche, quando torna a lavorare in house per un periodo, parla la stessa lingua dei giuristi d'impresa. Distaccare un avvocato esterno che ha lavorato sempre e solo in studio generalmente equivale a calare nell'ufficio legale una sorta di extraterrestre, qualcuno che, per carità, sa fare bene pareri o contratti ma che non riesce a dare un vero valore aggiunto in quanto non riesce a fare squadra soprattutto nel team working con le altre direzioni aziendali puntando all'obiettivo aziendale.

Giurista d'impresa e avvocati d'affari sono due mestieri diversi...

Completamente diversi. Il modello di affidarsi a un ex general counsel funziona molto bene, a mio avviso, per le aziende medio-piccole che non hanno il budget per sostenere un dipartimento legale interno. Una figura che ha una accentuata sensibilità aziendale può delineare in termini legali i percorsi da seguire per il raggiungimento degli obiettivi di business e, al contempo, confidare nel fatto che ha alle spalle una law firm di riferimento.

Un servizio, questo di cui parla, quasi da fornitore di servizi legali alternativi...

Dico spesso che gli studi legali più grandi

dovrebbero crearsi un bacino di ex general counsel da utilizzare proprio per queste occasioni. Il libero professionista che si inventa general counsel spesso fallisce perché ha un approccio diverso rispetto a quello di un direttore affari legali, molto più legato al settore e alla specificità e meno al quadro generale, alla "big picture". Quanto ai fornitori di servizi legali alternativi, che però in Italia sono ancora pochi, li trovo molto interessanti.



QUANTO AI FORNITORI DI SERVIZI LEGALI ALTERNATIVI, CHE PERÒ IN ITALIA SONO ANCORA POCHI, LI TROVO MOLTO INTERESSANTI

Perché? Per quali servizi in particolare trova che lo siano particolarmente?

Perché offrono una sorta di servizi on demand, garantiscono un modello flessibile e articolato per "industries" o competenze legali. A loro è possibile appaltare completamente, temporaneamente o per quanto tempo si vuole, un intero servizio. Penso ad esempio alla contrattualistica degli acquisiti. Il vantaggio per le aziende è che, dal momento che queste attività vengono gestite da competenze specialistiche e che garantiscono soluzioni efficienti, gli in house counsel possono concentrarsi sulle questioni più strategiche e gestire i picchi di lavoro straordinari mantenendo un controllo sui costi.

Stabilendo delle tariffe fisse...

Esattamente. Pagando una fee annuale si conosce in anticipo il budget preciso e si liberano le risorse interne da alcune attività interamente appaltate a terzi. Così i giuristi dell'ufficio legale possono dedicarsi alle attività più specialistiche, alle questioni e ai contratti più strategici, alle partnership e molto altro. ■

in collaborazione con



Borsa Italiana



CFO AWARD²⁰¹⁹

dedicato a Romano Guelmani



→ INVIA LA CANDIDATURA O CANDIDA UN CFO

entro il 31 ottobre 2019

la premiazione si terrà il
13 NOVEMBRE 2019
ORE 18.00

Palazzo Mezzanotte, Borsa Italiana
Piazza degli Affari 6 Milano

media partner



INHOUSECOMMUNITY

→ ISCRIVITI ALL'EVENTO

*Il Premio è aperto a tutti coloro che svolgono compiti di responsabilità nelle funzioni amministrazione, finanza, controllo di gestione, pianificazione e internal auditing di aziende italiane, e che rispettino i requisiti di indipendenza, onestà e trasparenza.
E' suddiviso in 4 categorie, CFO di società non quotate, CFO di società quotate sul mercato AIM di Borsa Italiana, CFO di società quotate sul mercato MTA di Borsa Italiana e CFO di società ELITE.*

LABOUR, PIÙ LAVORO MA BUDGET STATICI

Il centro ricerche di Legalcommunity presenta i dati dell'ultima survey dedicata al settore. Più di 60 studi sotto la lente. Un giro d'affari che resta sotto la soglia dei 200 milioni di euro

a cura del Centro Ricerche Legalcommunity.it

Per maggiori informazioni e approfondimenti sui profili di ogni singolo studio e/o professionista, scrivere a alice.passarello@lcpublishinggroup.it



Consulenti strategici, capaci di affiancare le imprese clienti tanto nella gestione del *day by day* quanto nelle situazioni straordinarie. Avvocati e studi legali attivi in materia di *employment* si confermano interlocutori fondamentali per le aziende e i team in house alle prese con la gestione della variabile lavoro.

A tratteggiare lo scenario è il *Centro Ricerche di Legalcommunity* nell'annuale report sul settore di cui *MAG* riporta alcuni dei contenuti principali.

Sotto la lente l'attività e le performance di 66 studi legali. Un campione significativo che consente di analizzare lo stato di salute del mercato dei servizi legali sul fronte labour in Italia. Un settore che coinvolge circa mille professionisti e muove un fatturato che resta sotto la soglia dei 200 milioni di euro (174, in base alle stime).

A parità di perimetro, però, il giro d'affari registrato negli ultimi dodici mesi risulta in crescita del 10,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il fatturato medio per studio o team attivo nel comparto risulta pari a circa 2,6 milioni. Tuttavia, come evidenzia il *Centro Ricerche di Legalcommunity* le prime 10 insegne attive in questo mercato sono anche le detentrici di più della metà (55%) di questa torta.

Nell'elenco delle realtà più ricche (secondo le stime) del mercato labour compaiono sia le insegne di studi specialistici sia quelle di organizzazioni generaliste ma dotate di un dipartimento di diritto del lavoro ben nutrito. La ripartizione percentuale vede il



I PRIMI 10 STUDI PER FATTURATO STIMATO (in ordine alfabetico)

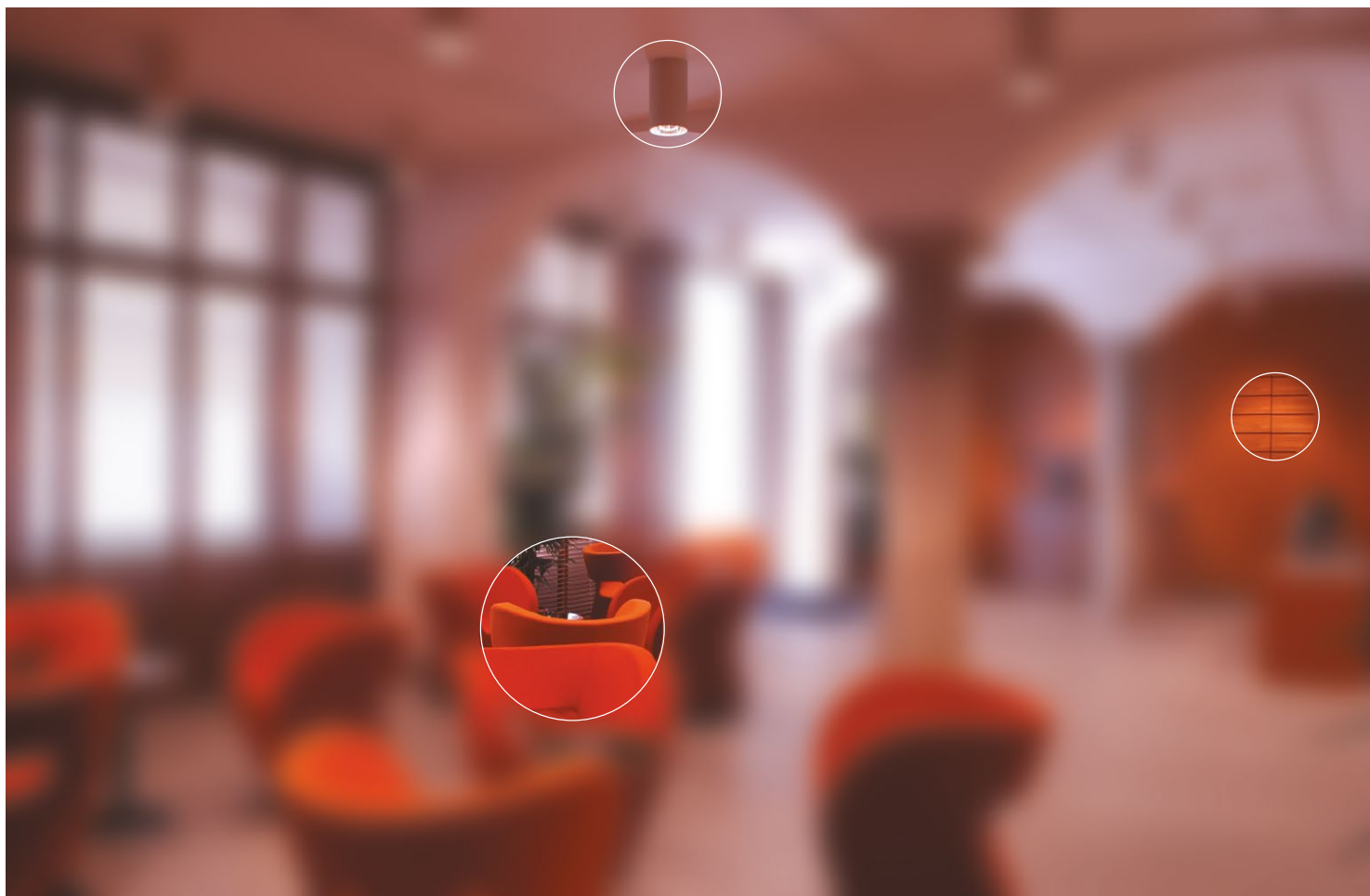
- ☆ BonelliErede
- ☆ Daverio & Florio
- ☆ De Bellis & Partners
- ☆ DLA Piper
- ☆ Gianni Origoni Grippo Cappelli and Partners
- ☆ LABLAW Studio Legale Failla Rotondi & Partners
- ☆ Legance
- ☆ Pirola Pennuto Zei & Associati
- ☆ Toffoletto De Luca Tamajo
- ☆ Trifirò & Partners

campione esattamente diviso a metà. Tra le prime, in ordine alfabetico, spiccano i nomi di Daverio & Florio, De Bellis & Partners, LabLaw, Toffoletto De Luca Tamajo e Trifirò & Partners. Due di queste, ovvero Trifirò & Partners e Toffoletto De Luca Tamajo sono anche presenti nella [Best 50 di MAG](#), ovvero la classifica dei primi 50 studi legali attivi in Italia per fatturato, dove sono state accreditate con un giro d'affari stimato per il 2018 pari rispettivamente a 26 e 19,6 milioni.

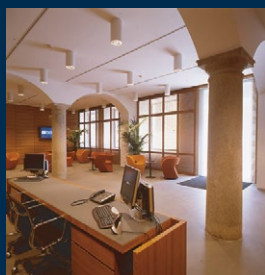
Tra i generalisti, invece, troviamo BonelliErede, DLA Piper, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Legance e Pirola Pennuto Zei.

Lo studio dimensionalmente più grande è Toffoletto De Luca Tamajo con 88 professionisti. Seguono Trifirò & Partners con 66 avvocati e LabLaw con 54. Le insegne generaliste tra le prime 10 per dimensione del team labour sono, invece, BonelliErede con 24 avvocati dedicati alla practice, seguito da DLA Piper e Pirola Pennuto Zei (23).

OLTRE LO SPAZIO.



Oltre la luce l'illuminazione programmata a scenari. **Oltre il design** la funzionalità e l'eleganza. **Oltre il servizio** la sala Workstation & Printer. **Oltre lo spazio**, Spazio Chiossetto. L'area polifunzionale dove eventi, incontri professionali, formazione e conferenze stampa trovano una nuova dimensione. Il prestigio di una location d'eccezione, la competenza di uno staff qualificato e l'eccellenza tecnologica delle attrezzature audio e video si mettono al servizio di imprese e istituzioni, posizionando Spazio Chiossetto come punto di riferimento per il mondo degli incontri di business a Milano.



 **SPAZIO
CHIOSSETTO**
MULTIPURPOSE SPACES

Via Chiossetto, 20 20122 Milano - tel +39 02 45 47 38 50
info@spaziochiossetto.it - www.spaziochiossetto.it

BEST 10 | INSEGNE LABOUR (per numero di professionisti)

■ Professionisti totali ■ Soci

Studio	Numero professionisti/soci	% soci su team
Toffoletto De Luca Tamajo	88 20	23%
Trifiro' & Partners	66 35	53%
LABLAW Studio Legale Failla Rotondi & Partners	54 13	24%
Daverio & Florio	28 12	43%
Menichetti	25 8	32%
BonelliErede	24 4	17%
DLA Piper	23 4	17%
Limatola Avvocati	23 7	30%
Pirola Pennuto Zei & Associati	23 9	39%
ArlatiGhislandi	22 3	14%

Le squadre che sono cresciute maggiormente nel periodo, invece, sono quelle di Toffoletto De Luca Tamajo, che ha registrato l'ingresso di 16 nuovi professionisti (tra cui quelli dei soci **Chiara Torino** e **Flaminio Valseriati**), seguita da quella di Limatola Avvocati dove il team ha accolto quattro avvocati.

Tra l'altro, sia lo studio guidato da **Franco Toffoletto** sia quello fondato da **Alessandro Limatola** sono stati protagonisti di nuove aperture sul territorio. Quest'ultimo ha aperto una sede a Palermo, mentre il primo ha inaugurato nuovi uffici a Brescia, Bologna e (a luglio 2019) Genova. Il capoluogo emiliano, peraltro, dovrebbe presto registrare l'arrivo di un'altra importante insegna del giuslavoro nazionale. Come annunciato dal managing partner **Francesco Rotondi** sulle pagine di MAG

([si veda il numero 122](#)), infatti, LabLaw potrebbe presto aggiungere una sede anche a Bologna a quelle che già conta a Genova, Padova, Pescara, Napoli e Bari.

Ad ogni modo, la fotografia scattata dal *Centro Ricerche di Legalcommunity* descrive un mercato dinamico dove, tra le altre, si è registrata la nascita di una nuova insegna, dopo l'uscita di **Aldo Calza** da Dentons (mentre nella law firm ha fatto il suo ingresso l'ex Ughi e Nunziante, Davide Boffi) e la nascita della Labour Alliance a cui hanno dato vita gli studi CastaldiPartners e de Bernardinis Mozzi.

I CAMBI DI POLTRONA NEL 2018 I passaggi più significativi per seniority



Nome	Ruolo	Studio d'arrivo	da
Matteo Di Francesco	Partner	Jenny.Avvocati	Ughi e Nunziante
Marco Chiesara	Partner	Lexellent	Crea Avvocati
Stefano Lava	Partner	Osborne Clarke	Pedersoli Studio Legale
Flaminio Valseriati	Partner	Toffoletto De Luca Tamajo	Studio Valseriati
Chiara Torino	Partner	Toffoletto De Luca Tamajo	Studio Cumani Torino
Daniele Mariani	Partner	deBerardinis Mozzi	Studio Legale Pessi e Associati
Giuseppe Matarazzo	Of Counsel	Giovannelli e Associati	Chiomenti
Vincenzo Meli	Of Counsel	Limatola Avvocati	Professore ordinario di diritto commerciale a Palermo

La ricerca, svolta intervistando sia i professionisti attivi nel settore sia i loro clienti, fa emergere anche i nomi degli studi e degli avvocati maggiormente ricorrenti nelle segnalazioni dei colleghi e del mercato. Il podio degli studi più segnalati dai peers è occupato da Toffoletto De Luca Tamajo, Trifirò & Partners e BonelliErede che divide la terza piazza con Lablaw. Quello delle associazioni più segnalate dal mercato vede nell'ordine Toffoletto De Luca Tamajo, Lablaw e BonelliErede.



LEGALCOMMUNITY AWARDS

MARKETING2019

SAVE THE DATE

Martedì 29 ottobre

Four Seasons Hotel

Via Gesù 6/8

Milano

Con il patrocinio di



Supporter



#LcMarketingAwards



Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it 02 84243870

Quanto ai professionisti, gli avvocati più segnalati dai peers sono risultati **Marcello Giustiniani**, **Renato Scorcelli** che divide la seconda piazza con **Franco Toffoletto** e **Francesco Rotondi**. Mentre il podio dei professionisti più segnalati dal mercato, vede **Giacinto Favalli** al primo posto seguito da **Marcello Giustiniani** e **Paola Tradati**.

GLI STUDI PIÙ SEGNALATI

☆ Dai peers

- 1 Toffoletto De Luca Tamajo
- 2 Trifirò & Partners
- 3 BonelliErede LabLaw

☆ Dal mercato

- 1 Toffoletto De Luca Tamajo
- 2 Lablaw
- 3 BonelliErede

I PROFESSIONISTI PIÙ SEGNALATI

☆ Dai peers

- 1 Marcello Giustiniani
- 2 Renato Scorcelli
Franco Toffoletto
- 3 Francesco Rotondi

☆ Dal mercato

- 1 Giacinto Favalli
- 2 Marcello Giustiniani
- 3 Paola Tradati

Infine, il report tratteggia gli aspetti salienti del trend di mercato evidenziando in particolare come le esigenze delle imprese stiano crescendo: lo scope of work dei labour department si sta allargando spesso senza che il budget sia aumentato. I mandati affidati agli studi uniscono attività commodity ad altre sempre più complesse e specialistiche. Gli studi si trovano quindi ad affrontare una duplice sfida.

La prima è quella di essere in grado di svolgere l'attività ordinaria, che spesso è la prima leva di contatto e fidelizzazione del cliente, con tempistiche ridotte, con una qualità sempre più alta e con un costo contenuto ma soprattutto pianificabile e prevedibile.

La tecnologia in questo caso può correre in aiuto supportando gli studi in tutta le fasi di lavoro a partire dalla pianificazione: capire in breve tempo come approcciare la richiesta del cliente e verificare immediatamente le migliori strategie di gestione, consente di garantire la giusta redditività alle pratiche. Gli studi più strutturati hanno lavorato negli ultimi anni proprio in quest'ottica. Alcuni, come nel caso di Toffoletto De Luca Tamajo, arrivando persino a creare dei tool proprietari di pricing & staffing.

La seconda sfida riguarda la complessità del lavoro. I referenti in house sono figure sempre più coinvolte a livello strategico e di *decision making* e questo implica che le richieste rivolte agli studi viaggino di pari passo. I clienti si aspettano una consulenza di alto profilo per tutte le attività più complesse e straordinarie.

Secondo molti giuslavoristi, il cliente richiede all'advisor di supportare l'evoluzione aziendale verso l'aumento della produttività e l'efficientamento dei costi tentando di rendere aderente, il dettato normativo e la sua interpretazione, alla flessibilità richiesta dalle imprese, dai lavoratori e dalle sfide del mercato.

La meta ideale è chiara: rendere il costo del personale sempre più vicino all'essere una variabile dipendente dell'andamento economico dell'azienda lavorando al contempo all'individuazione di nuove leve motivazionali per mantenere l'attrattività aziendale.

Gli studi si devono quindi attrezzare per offrire il giusto mix di competenze. Da qui l'evoluzione della practice labour verso la creazione e il consolidamento di aree di expertise molto specifiche e specialistiche. Tra gli *hot topics* rientrano a pieno titolo: data privacy, welfare employee benefit plans, flexible working, whistleblowing e tutti i temi legati alla Gig economy.

Gli studi labour del domani, secondo le testimonianze raccolte da molti professionisti d'impresa, dovranno essere in grado di guardare oltre il perimetro giuslavoristico tradizionale, di capire il contesto di business e di proporre soluzioni forti in ogni settore anche a livello internazionale, superando quindi un approccio, ritenuto oggi, spesso troppo prudentiale. Studi quindi moderni e dinamici, che accolgano le sfide del mercato e delle imprese e che abbraccino la tecnologia e i prodotti innovativi in grado di migliorare la loro performance e la relazione con il cliente. 

LEGALCOMMUNITY LABOUR AWARDS 2019: I VINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA





Tutta la community Labour si è ritrovata a Milano, allo Spirit de Milan in Via Bovisasca, per la VIII edizione dei Labour Awards organizzata da *Legalcommunity.it* in collaborazione con Axerta, Wyser e AIDP Lombardia.

L'evento ha celebrato i protagonisti del settore: avvocati e studi legali che, secondo il giudizio di una giuria d'eccezione, si sono particolarmente contraddistinti nel corso dell'ultimo anno.

Le premiazioni si sono svolte davanti a una platea di oltre 550 persone.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie:



Studio dell'Anno



Da sinistra: Marco Sideri, Ornella Patanè, Franco Toffoletto, Emanuela Nespoli, Aldo Bottini (Toffoletto De Luca Tamajo)

BONELLIEREDE

LABLAW

GRIMALDI STUDIO LEGALE

MORPURGO E ASSOCIATI



**TOFFOLETTO DE LUCA
TAMAJO**

TRIFIRÒ & PARTNERS

Avvocato dell'Anno

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati



FRANCESCO ROTONDI
LabLaw

RENATO SCORCELLI
Scorcelli, Rosa & Partners

FRANCO TOFFOLETTO
Toffoletto De Luca Tamajo

ANGELO ZAMBELLI
Grimaldi Studio Legale



Francesco Rotondi (LabLaw)



Studio dell'Anno Relazioni Industriali

A&A STUDIO LEGALE

GATTI PAVESI BIANCHI



MORPURGO E ASSOCIATI

NCTM

NORTON ROSE FULBRIGHT

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO



Da sinistra: Paola Cavalli, Nicolò Farina, Paola Tradati, Angelica Pegoraro, Nicola Bonante, Andrea Gaboardi, Pietro Scianna (Gatti Pavesi Bianchi)

Avvocato dell'Anno Relazioni Industriali



Alberto Maggi (Legance)

NICOLA BONANTE
Gatti Pavesi Bianchi

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede



ALBERTO MAGGI
Legance

EMANUELA NESPOLI
Toffoletto De Luca Tamajo

ATTILIO PAVONE
Norton Rose Fulbright

ANGELO ZAMBELLI
Grimaldi Studio Legale



Studio dell'Anno Contenzioso



Da sinistra: Francesco Chiarelli, Marina Tona, Stefano Trifirò, Benedetta Tirabassi, Claudio Ponari (Trifirò & Partners)

BOURSIER NIUTTA & PARTNERS

DAVERIO & FLORIO

ICHINO BRUGNATELLI E ASSOCIATI

LABLAW



LEXELLENT

TRIFIRÒ & PARTNERS

Avvocato dell'Anno Contenzioso

MICHELE BIGNAMI
Nctm

NICOLA BONANTE
Gatti Pavesi Bianchi

LUCA FAILLA
LabLaw

GIACINTO FAVALLI
Trifirò & Partners



CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati

STEFANIA RADOCCIA
EY



Claudio Morpurgo (Morpurgo e Associati)

Studio dell'Anno Consulenza



Da sinistra: Stefano Calabria, Didier Montigelli, Giovanni Muzina, Antonella Negri, Alessia Varesi, Vittorio Pomarici, Arianna Colombo, Chiara Careri, Martino Ranieri (BonelliErede)

BONELLIEREDE



CHIOMENTI

DELOITTE LEGAL

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

GF LEGAL

LITTLER

Difendiamo aziende e organizzazioni dalle **ingiustizie** con strumenti giuridici, tecnologici e investigativi.



Dal 1963 leader in Italia nel settore delle investigazioni aziendali

Nord-Ovest: Milano - Piazza Duomo 17

Milano - Piazza Duca D'Aosta 14

Nord-Est: Padova - Vicolo Vincenzo Bellini 4

Centro-Sud: Roma - Viale Giulio Cesare 71

 **800 800 007**

Avvocato dell'Anno Consulenza



Giampiero Falasca (DLA Piper)

ALDO CALZA
aldocalza

SIMONETTA CANDELA
Clifford Chance



GIAMPIERO FALASCA
DLA Piper

CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati

PAOLA TRADATI
Gatti Pavesi Bianchi



Studio dell'Anno Top Management



Da sinistra: Francesco Montalbano, Stefano Cilio, Claudio Morpurgo, Anna Menicatti, Andrea Paglia, Federico Vattuone (Morpurgo e Associati)

FAVA & ASSOCIATI

FDL

LABLAW



MARCO DE BELLIS & PARTNERS
MORPURGO E ASSOCIATI

SCORCELLI ROSA & PARTNERS

Avvocato dell'Anno Top Management

MARCO DE BELLIS
Marco De Bellis & Partners

ENRICO DEL GUERRA
Pavia e Ansaldo

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

ANDREA NICODEMI
Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners



VALENTINA POMARES
Eversheds Sutherland

ANGELO ZAMBELLI
Grimaldi Studio Legale



Valentina Pomares (Eversheds Sutherland)



Studio dell'Anno Restructuring



Da sinistra: Stefano Belloni, Vincenzo Di Gennaro, Angelo Zambelli, Barbara Grasselli, Alberto Testi, Francesca Ferrando, Alessandra Zilla, Giovanna Vaglio Bianco, Giulia Pozzi (Grimaldi Studio Legale)

ARLATIGHISLANDI

CHIOMENTI



GRIMALDI STUDIO LEGALE

LABLAW

TRIFIRO' & PARTNERS

Avvocato dell'Anno Restructuring

ALDO CALZA
aldocalza



LUCA FAILLA
LabLaw

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

ROSARIO SALONIA
Salonia Associati

ANGELO ZAMBELLI
Grimaldi Studio Legale



Luca Failla (LabLaw)



Studio dell'Anno Penale

ALLEVA & ASSOCIATI

BONELLIEREDE

PUCCIO – PENALISTI ASSOCIATI

SEVERINO



STUDIO BANA

STUDIO LEGALE DIODÀ

Da sinistra: Riccardo Gussoni, Massimiliano Diodà, Nerio Diodà, Matteo Calori, Stefano Goldstein (Studio Legale Diodà)

Avvocato dell'Anno Penale



Andrea Puccio (Puccio – Penalisti Associati)

ANTONIO BANA
Studio BanaELISABETTA BUSUITO
Perroni e AssociatiPIERO MAGRI
R&P Legal**ANDREA PUCCIO**
Puccio - Penalisti AssociatiGIAN FILIPPO SCHIAFFINO
AMTF AvvocatiPAOLA SEVERINO
Severino



Studio dell'Anno Diritto dello Sport



BONELLIEREDE

DLA PIPER

GRANDE STEVENS

LABLAW

TONUCCI & PARTNERS

WITHERS



Da sinistra: Antonella Negri, Martino Ranieri, Vittorio Pomarici (BonelliErede)

Avvocato dell'Anno Diritto dello Sport



Pierfilippo Capello (Osborne Clarke)

GIUSEPPE BOLOGNA
LCA



PIERFILIPPO CAPELLO Osborne Clarke

LUCA FERRARI
Withers

MATTIA GRASSANI
Studio Legale Grassani e Associati

CRISTINA MAZZAMAURO
Tonucci & Partners



Studio dell'Anno Labour M&A



Da sinistra: Paolo Carbone, Annalisa Reale, Emanuele Barberis, Chiara Napoli, Manuela Sanzo (Chiomenti)

CHIOMENTI



GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

MORPURGO E ASSOCIATI

NCTM

PAVIA E ANSALDO

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

Avvocato dell'Anno Labour M&A

GIUSEPPE BULGARINI D'ELCI
Carnelutti Studio Legale Associato



SIMONETTA CANDELA
Clifford Chance

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

ATTILIO PAVONE
Norton Rose Fulbright

ANNALISA REALE
Chiomenti

DAVIDE SPORTELLI
Simmons & Simmons



Simonetta Candela (Clifford Chance)

Studio dell'Anno Contratti di Agenzia



Da sinistra: Giuseppe Summo, Rossana Cassara, Alessandro Limatola, Cristina Spadaro, Federico Putaturo, Diego Accorsi (Limatola Avvocati)

ELEXIA

LCA



LIMATOLA AVVOCATI

MORPURGO E ASSOCIATI

ORSINGHER ORTU

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

Avvocato dell'Anno Contratti di Agenzia

DAVIDE BOFFI
Dentons

GIUSEPPE BULGARINI D'ELCI
Carnelutti Studio legale Associato

TERESA FLORIO
Daverio & Florio

BARBARA GRASSELLI
Grimaldi Studio Legale

ALESSANDRO LIMATOLA
Limatola Avvocati



CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati



Claudio Morpurgo (Morpurgo e Associati)

Studio dell'Anno Previdenza Sociale



Da sinistra: Sergio Alberto Codella, Luca Garramone, Federico D'Aiuto, Enrico Boursier Niutta, Paolo Angeli, Francesca Di Rito, Chiara Guatelli, Cecilia Biscottini (Boursier Niutta & Partners)

BOURSIER NIUTTA & PARTNERS



DAVERIO & FLORIO

DRAMIS AMMIRATI E ASSOCIATI

ICHINO BRUGNATELLI E ASSOCIATI

PESSI E ASSOCIATI

ROCCO DI TORREPADULA & PARTNERS

Avvocato dell'Anno Previdenza Sociale

GIORGIO ALBÈ
Albè & Associati

LUCA GARRAMONE
Boursier Niuutta & Partners

FABRIZIO GIGLIO
Lexia



ANTONELLA NEGRI
BonelliErede

GIORGIO SCHERINI
Lexellent

RENATO SCORCELLI
Scorcelli, Rosa & Partners



Antonella Negri (BonelliErede)

Studio dell'Anno Pubblico Impiego



Da sinistra: Viviana Cavarra, Maurizio Galbiati, Giampaolo Furlan, Ylenia Vasini (Studio Legale Galbiati, Sacchi e Associati)

CHIELLO & POZZOLI

LEGALILAVORO – FRANCIOSO E SOCI,
SCARPELLI E SOCI

MMBA – MARESCA, MORRICO,
BOCCIA & ASSOCIATI



STUDIO DIRITTI E LAVORO

**STUDIO LEGALE GALBIATI,
SACCHI E ASSOCIATI**

Avvocato dell'Anno Pubblico Impiego



CLAUDIO DAMOLI
Studio Legale Menichetti

SANTI DELIA
Michele Bonetti & Santi Delia

ANGELO DI GIOIA
Trifirò & Partners

ALBERTO GUARISO
Studio Diritti e Lavoro

CESARE POZZOLI
Chiello & Pozzoli



Claudio Damoli (Studio Legale Menichetti)



LEGALCOMMUNITY AWARDS

FINANCE2020

SAVE THE DATE

Giovedì 5 marzo

Superstudio Più

Via Tortona, 27
Milano

Sponsor

ALANTRA

#LcFinanceAwards



Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it 02 84243870

Best Practice Previdenza Sociale

**LEXELLENT**

Da sinistra: Giovanni Battista Benvenuto, Giulietta Bergamaschi, Giorgio Scherini, Francesco Bacchini, Marco Chiesara (Lexellent)

Best Practice Brexit



Da sinistra: Marco Bono, Davide Sportelli, Ottavio Sangiorgio (Simmons & Simmons)

**DAVIDE SPORTELLI**
Simmons & Simmons

Best Practice Integrativo Aziendale

**ATTILIO PAVONE**
Norton Rose Fulbright

Attilio Pavone (Norton Rose Fulbright)

Best Practice Contenzioso



Da sinistra: Roberto Ferrario, Massimo Erede, Jessica Middlemas, Aurora Galli, Andrea Nicodemi, Barbara Bottalico, Giulia Furlotti, Paolo Provenzali, Ginevra Bologna, Elisa Pansera (Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners)



**FERRARIO PROVENZALI
NICODEMI & PARTNERS**

Best Practice Advisory



A&A STUDIO LEGALE



Da sinistra: Gabriele Gianduia, Micaela Barbotti, Alessandra Carimati, Giorgio Albè, Anna Albè, Stefania Spinelli, Angela Berinati, Daniela Barela, Andrea Pittarello, Chiara Greco (A&A Studio Legale)

Best Practice Top Management



Da sinistra: Barbara Passarini, Carlo A. Galli, Marco De Bellis, Emanuela Pino, Mirella Morandi, Giuditta Monico, Giuseppe Magnano, Alessandro Baur (Marco De Bellis & Partners)



**MARCO DE BELLIS &
PARTNERS**

Best Practice International Employment


LIMATOLA AVVOCATI


Da sinistra: Federico Putaturo, Giuseppe Summo, Rossana Cassara, Alessandro Limatola, Cristina Spadaro, Diego Accorsi (Limatola Avvocati)

Labour Alliance



Da sinistra: Paolo de Berardinis, Federico Ubertis, Sarah Barutti, Enrico Castaldi, Vincenzo Mozzi (CastaldiPartners – deBerardinis Mozzi)


**CASTALDIPARTNERS
DEBERARDINIS MOZZI**

Avvocato dell'Anno Emergente


**GIORGIO MANCA
Norton Rose Fulbright**


Giorgio Manca (Norton Rose Fulbright)

Premio AIDP all'Avvocato M&A Labour



Giuseppe Bulgarini d'Elci (Carnelutti Studio Legale Associato)



GIUSEPPE BULGARINI D'ELCI
Carnelutti Studio Legale Associato

Premio AIDP allo Studio Consulenza



LITTLER



Da sinistra: Carlo Majer, Edgardo Ratti (Littler)

Premio AIDP all'Avvocato Pubblico Impiego



Alessandro Paone (LabLaw)



ALESSANDRO PAONE
LabLaw

Premio AIDP al Managing Partner



GIULIETTA BERGAMASCHI
Lexellent



Giulietta Bergamaschi (Lexellent)



SZA, VISIONE INTEGRATA

Lo studio si racconta al mercato con un report inedito per il mercato italiano e stilato secondo i canoni della Global Reporting Initiative. *MAG* ne parla con la co-fondatrice, Marisa Meroni

di giuseppe salemme



MARISA MERONI

Lo studio legale come comunità di persone oltre che di professionisti. Sembra essere questa la *vision* dello studio SZA. Almeno è quanto traspare dal Report Integrato 2018 stilato dall'associazione, un'iniziativa al momento senza precedenti nel panorama delle law firm italiane, e che riesce a essere insieme una presentazione, un manifesto di intenti e un rendiconto dei principali sviluppi all'interno delle varie componenti della realtà dello studio, con focus particolari sui temi della gender equality e della sostenibilità.

Il tutto redatto in accordo con i canoni fissi e trasparenti della Global Reporting Initiative (Gri). Proprio la pubblicazione del report è l'occasione nonché il tema principale della chiacchierata di *MAG* con **Marisa Meroni**, co-founder dello studio legale, che nasce sotto il nome di Sciumè e associati nel 1991 e che oggi guida come managing partner insieme a **Luca Guffanti**.

«Iniziammo con un approccio molto tradizionale. Io e il mio socio (**Alberto Sciumè**, co-founder e ora of counsel dello studio, *n.d.r.*) ci occupavamo essenzialmente di diritto civile, e in materia di responsabilità civile avemmo l'occasione di rappresentare i familiari delle vittime della tragedia di Stava del 1985».

Come vi siete evoluti nel tempo?

All'inizio eravamo un piccolo studio e avevamo una bella boutique in via Donizetti. Siamo cresciuti pian piano, quasi sempre dall'interno, grazie al lavoro di tutti collaboratori che nel tempo sono diventati soci. Fino al 1999 siamo stati uno studio principalmente commerciale, poi nel 2000 ci siamo trasferiti in una nuova sede, molto più grande, e abbiamo cominciato a strutturarci con un dipartimento m&a e uno specializzato in amministrativo e public utilities, che si sono affiancati a quelli litigation e commerciale. È

stato con l'espansione, anche in termini di capitale umano, di quel periodo, che abbiamo scoperto che lo stare insieme e il collaborare erano una componente fondamentale per lo studio, più di ogni competitività interna. E abbiamo deciso che questo doveva rimanere il punto fermo della nostra realtà e del nostro know-how.

E, sia oggi sia allora, con una donna al comando...

E ci tengo a dire che sono comunque una donna che negli anni ha potuto costruire una famiglia non piccola. Ho potuto crescere i miei quattro figli e al contempo crescere lavorativamente. Penso che la mia esperienza possa essere utile alle colleghe che provano a fare lo stesso. Anche perché sono dell'opinione che la maternità aggiunga alle competenze di una donna anziché togliere: nessuno è più multitasking e problem solver di una madre!

E infatti il report si concentra sulle molte iniziative dello studio sul tema della gender equality e del supporto alla maternità...

Sì. La prima e più importante è sicuramente l'annullamento del gender pay gap, problema sul quale i dati dicono che il mondo dell'avvocatura italiana è ancora parecchio indietro. Per noi è sempre stato particolarmente importante, probabilmente perché abbiamo sempre avuto una componente femminile rilevante. Inoltre, ci impegniamo a garantire il mantenimento completo dello stipendio nel periodo della maternità, integrando le somme corrisposte dalla cassa forense.



LA PARTICOLARITÀ DELLA FORMA DEL REPORT STA POI OVVIAMENTE NELL'USO DI CANONI UFFICIALI SUI QUALI BASARE LA RENDICONTAZIONE

Veniamo dunque al report, un'iniziativa interessante e, al momento, senza precedenti nel panorama degli studi legali italiani. Da dove è nata? Qual era il vostro obiettivo?

L'idea ci è venuta lavorando, in particolare studiando i cosiddetti bilanci sociali di alcune società e imprese, che cioè non si limitano a rendicontare solo aspetti economici e finanziari. Abbiamo pensato che potesse

La storia di Sea

1991/2001

SZA nasce nel 1991 con il nome di Sciumè & Associati; soci fondatori sono Alberto Sciumè e Marisa Meroni.

Lo Studio opera originariamente nel contenzioso civile e commerciale, con una forte specializzazione nella responsabilità civile e nel recupero del credito.

A cavallo tra il 1999 ed il 2000 SZA investe nell'ampliamento della propria offerta e costituisce i dipartimenti di diritto societario e diritto pubblico, con l'allargamento della propria compagine sociale che vede l'ingresso dell'avvocato Giuseppe Di Masi (già titolare di un proprio studio indipendente) e dell'avvocato Danilo Tassan Mazzocco e la promozione a partner degli avvocati Stefano Bombelli e Luca Guffanti.

2001/2011

Il percorso di crescita prosegue grazie alla fusione con lo studio del professor Massimo Zaccheo. Nasce, dunque, lo Studio Sciumè Zaccheo & Associati, insegna che si affermerà sul piano nazionale per il decennio successivo.

2011/2015

Lo Studio avvia un percorso di rebranding, adotta il nome SZA e consolida la presenza sul mercato.

2016/2018

Nel corso dell'ultimo triennio SZA inizia un percorso di profondo rinnovamento che si snoda attraverso alcuni passaggi fondamentali:

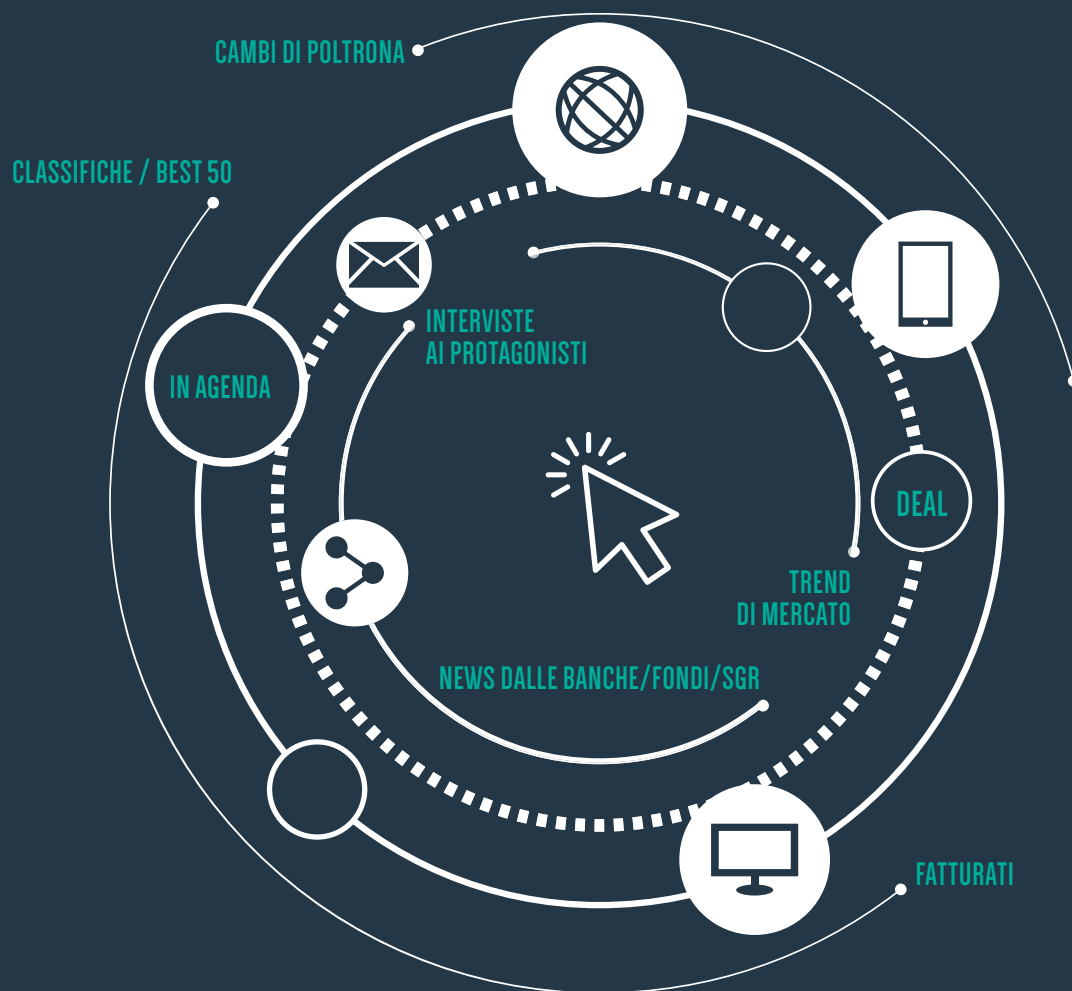
- L'organizzazione della struttura associativa in soci equity e soci salary;
- Lo sviluppo di una strategia di ampliamento delle competenze, mediante la costituzione di un dipartimento di diritto del lavoro;
- La razionalizzazione dei costi strutturali dello studio, in vista in un ulteriore potenziamento del capitale umano;
- L'avvio di un percorso di comunicazione strategica;
- Il rafforzamento della presenza sul mercato internazionale.





FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia



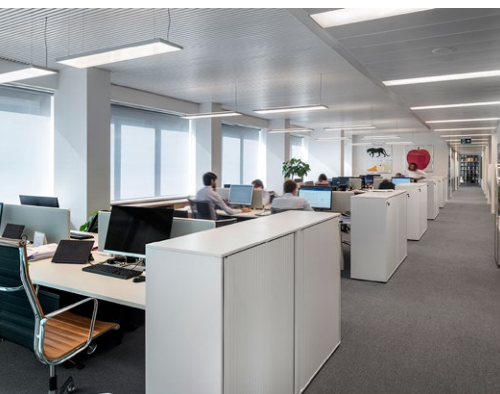
Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



Highlights



PERSONE

49 DI CUI 37 AVVOCATI



ETÀ MEDIA

42 ANNI



VOLUME DI AFFARI 2018

6 MILIONI DI EURO



MERCATI

15



VALORE MEDIO PRATICHE

300.000 EURO



PERCENTUALE DI GENERE

57% DONNE - 43% UOMINI



NUMERO CLIENTI

395



4 DIPARTIMENTI INTERNI

PER 9 AREE DI EXPERTISE



SMART OFFICE A MILANO

OLTRE 900 MQ

interessare i nostri clienti e al contempo essere un buon modo per raccontare, dopo trent'anni di storia, chi siamo, da dove siamo partiti e dove siamo arrivati. La particolarità della forma del report sta poi ovviamente nell'uso di canoni ufficiali sui quali basare la rendicontazione. In ogni capitolo c'è il riferimento all'articolo della Gri a cui si adempie.

Quali metodologie avete usato per la raccolta dati?

Ci siamo affidati ad una società terza che si occupa specificamente di rendicontazione, attraverso indagini interne allo studio ma anche esterne, su clienti, imprese, istituzioni, professionisti legal e università. Poi ovviamente essendo un adempimento del tutto volontario non è sottoposto al controllo di un organismo di vigilanza, ma riteniamo sia uno strumento che potrebbe entrare nella mentalità degli studi e anche della piccola e media impresa. Dopotutto i temi della trasparenza e della responsabilità sociale delle imprese, ad esempio nei confronti dell'ambiente, sono centrali oggi, e la rendicontazione anche di questi aspetti potrebbe essere una nuova via.



CREDO CHE AVERE UN'IDENTITÀ SOLIDA MA APERTA SIA FONDAMENTALE OGGI. FORTI DELLA NOSTRA STORIA POSSIAMO CONTINUARE DOMANDARCI: COSA FARAI DOMANI SZA?

Il principale focus del report è probabilmente quello sulla sostenibilità ambientale, analizzata anche alla luce degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu. Quali sono state le vostre iniziative in questo ambito?

Durante il processo di ristrutturazione della nuova sede la tutela dell'ambiente è stata tra i focus principali. Nel corso del 2019 abbiamo cominciato a pensare di rendere lo studio plastic-free: abbiamo sostituito le bottigliette d'acqua di plastica con dei distributori, azzerando un consumo che era di 10mila bottigliette l'anno. Altra scelta importante è stata quella di sostituire i distributori di merendine, presenti nella vecchia sede, con un'area break attrezzata con frigoriferi in modo da privilegiare un consumo di cibo fresco e sano. Abbiamo un modello in mente e intendiamo perseguirlo e incentivarlo.



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Seguici su



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

Cerca MAG su

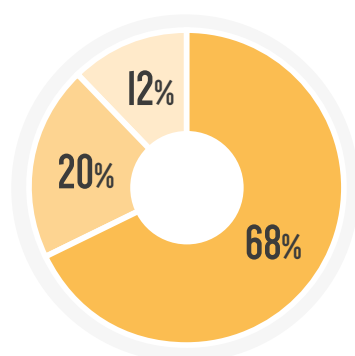




MARISA MERONI E LUCA GUFFANTI

Alcuni dati statistici

I clienti attivi nel 2018 sono stati circa 400, suddivisi come segue:



- IMPRESE
- PERSONE FISICHE
- AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE E SOCIETÀ PARTECIPATE

Il 2018 ha visto, inoltre, l'ingresso di nuove imprese multinazionali tra i clienti dello Studio.

I fascicoli aperti nel 2018 sono stati 1385.

Nell'attività del contenzioso e del recupero del credito il valore medio per pratica è stato di circa 300.000 euro, con picchi di oltre 20 milioni di euro per l'area civile e di oltre 300 milioni di euro per l'area del Diritto amministrativo.

Ci saranno ulteriori iniziative come queste?

Il prossimo passo sarà quello di eliminare la carta. È un passo difficile perché per molti avvocati è molto difficile rinunciarvi. Ma già oggi le nostre pratiche digitali corrispondono al 100% a quelle cartacee, e con tutti gli strumenti tecnologici odierni pensiamo di poter arrivare a quest'obiettivo in un tempo abbastanza breve.

Nel report, molta attenzione viene data alla scelta, per gli uffici, del modello open space per tutti i professionisti, dal trainee al partner. Da dove è nata?

Abbiamo ragionato molto su cosa volevamo raccontare con la nuova sede e sull'immagine di noi che volevamo dare. Inizialmente avevamo pensato sì a un open space, ma di lasciare comunque a ogni equity partner il suo ufficio privato. Ma ci siamo accorti subito che così non poteva funzionare, doveva essere per tutti.

E come sta andando l'esperienza?

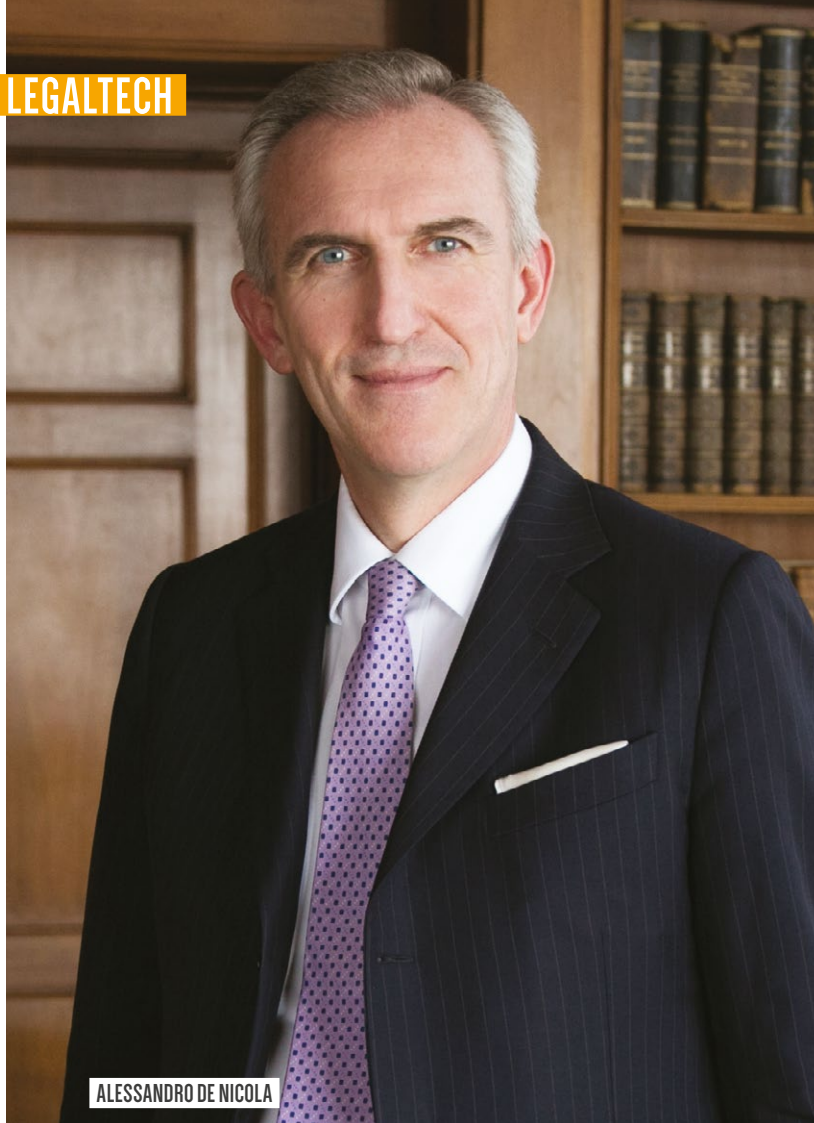
È bellissimo. Accanto a me siede una trainee, e sono interessanti le sinergie intergenerazionali che si creano. Si è poi rivelato un ambiente assolutamente silenzioso, perfetto per lavorare e studiare, ed è ovviamente dotato di sala riunioni, phone booth e sala break, che sono fondamentali: anche sedersi su una poltrona e parlare in amicizia davanti un caffè è importantissimo. Nello studio siamo in 50 complessivamente, e questo ci permette, tramite la condivisione, di creare una comunità. E questo torna utile anche nel lavoro: se in una vicenda di diritto amministrativo c'è necessità di competenze di diritto societario la condivisione delle competenze diventa semplice e fluida.

Sembrare dare molta importanza al vostro capitale umano...

Non a caso è una delle componenti fondamentali del report. Ed è importante che sia un capitale umano stabile e aperto a nuove esperienze.

Il report è molto esauriente e completo. Ma c'è un qualche concetto a cui tenete di più e che sentite identificarsi particolarmente il vostro studio che non ha trovato esplicitazione in questo strumento "canonico"?

Credo che il punto fondamentale sia l'apertura al cambiamento. Stilando il report ci siamo trovati di fronte alle nostre origini e ce ne siamo riappropriati. Ci siamo resi conto di essere sempre noi, ma allo stesso tempo sempre nuovi. E credo che avere un'identità solida ma aperta sia fondamentale oggi. Forti della nostra storia possiamo continuare domandarci: cosa farai domani Sza? 🍷



ALESSANDRO DE NICOLA

ORRICK, LANCIA DUE NUOVI TOOL IN ITALIA

Si chiamano Mr. O'Whistle e Dpo Center, sviluppati da un team di avvocati ed esperti di IT. La firm consente a ciascun professionista di dedicare fino a 50 ore non billable a progetti innovativi

U

Un laboratorio legal tech all'interno dello studio. Siamo da Orrick, in Italia. Qui la fucina robotica della law firm ha appena messo a punto due nuovi tool di supporto alle attività dei dipartimenti legali aziendali che verranno presentati al mercato nella seconda metà di ottobre. Si chiamano Mr. O'Whistle e Dpo Center e «sono il risultato di una collaborazione locale sinergica tra il team di professionisti Orrick in Italia e i nostri esperti IT in house», dice a **MAG Alessandro De Nicola**, senior partner dello studio.

I professionisti delle sedi italiane che si sono dedicati maggiormente al loro sviluppo nel corso degli anni sono, oltre ad Alessandro De Nicola, **Ivan Rotunno** e **Paola Barometro** per gli aspetti legal, in stretta collaborazione con **Michele Da Costa**, responsabile del team IT di Milano.

Progetti come questi, spiegano gli avvocati a **MAG**, «si integrano nella cultura di innovazione promossa dalla law firm a livello globale tanto che qualsiasi membro, a prescindere dalla giurisdizione, viene incoraggiato a sviluppare soluzioni innovative anche grazie al programma che consente a ciascun professionista di dedicare fino a 50 ore l'anno non billable a progetti innovativi».

Si tratta rispettivamente di un tool per la gestione delle segnalazioni di violazioni interne in conformità alle previsioni del comma 2 bis dell'art. 6, D.Lgs. 231/01 ma utilizzabile per ogni tipologia di segnalazione, e di una piattaforma che sfrutta le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di supportare i Dpo nello svolgimento delle proprie attività «e sono il naturale sviluppo dei nostri primi applicativi tecnologici **Easy2check** e **Legal2Manage**, lanciati sul mercato ormai oltre sei anni fa, che ci hanno permesso di posizionare il nostro studio tra i primi in Italia a concepire questo tipo di iniziativa, anticipandone fin da allora l'importanza strategica», sottolinea De Nicola. «La creazione di tool come Mr. O'Whistle e Dpo Center – prosegue Ivan Rotunno, senior associate dello studio – nasce dalla volontà di dare una risposta concreta alle esigenze di innovazione dei nostri clienti, aiutandoli a efficientare i processi aziendali dopo aver osservato che a un numero crescente di General Counsel



IVAN ROTUNNO

LO STUDIO HA UN PROGRAMMA CHE CONSENTE A CIASCUN PROFESSIONISTA DI DEDICARE FINO A 50 ORE L'ANNO NON BILLABLE A PROGETTI INNOVATIVI

era sempre più frequentemente richiesto di contenere i costi e incrementare l'efficienza del proprio dipartimento. Il vero valore aggiunto consiste nell'aiutare i clienti ad avere un presidio su tematiche che sono per loro molto time-consuming e sulle quali noi siamo in grado di assicurare un monitoraggio costante e continuo».

Avvocato De Nicola, che budget ha lo studio per queste attività?

Il budget per i progetti innovativi viene quantificato analizzando la singola iniziativa e tenendo conto delle caratteristiche proprie, rispetto anche all'esigenza specifica che ha portato alla sua realizzazione e all'applicabilità a settori trasversali, non si parla quindi di un budget determinato a priori ma vagliato di volta in volta da un comitato ad hoc.

All'estero sempre più studi lanciano programmi per spingere i loro avvocati a dedicarsi all'innovazione. Orrick ha qualcosa del genere? Lo fa in Italia?

Oltre al programma sopra già citato, uno dei primi nel settore, Orrick ha inaugurato già nel 2017 Orrick Labs, un team di tecnologi in house che si occupa di

accelerare lo sviluppo di soluzioni legaltech collaborando a stretto contatto con i professionisti dello studio. Come nel resto delle sedi internazionali, anche l'Italia è parte attiva della collaborazione con i professionisti di Orrick Labs per lo sviluppo di soluzioni innovative o per meglio adattare quelle già esistenti alle esigenze specifiche di un determinato cliente e, come detto poc'anzi, il percorso di innovazione dei servizi legali è iniziato per l'Italia fin dal 2012.

Che ruolo hanno queste innovazioni nella strategia di mercato dello studio?

Il settore tech rappresenta uno dei tre driver della firm, oltre al finance e all'energy. Queste nuove soluzioni si allineano perfettamente con la matrice innovativa dello studio, che dalla Silicon Valley si propaga in maniera propulsiva a tutte le sedi del network, e viene ampiamente recepita e tradotta in azioni concrete a favore dei nostri clienti.

I clienti che li usano li "comprano" o pagano per l'utilizzo singolo: in altre parole, come funziona la gestione di questi strumenti?

Molti dei tool di Orrick sono gratuiti e accessibili al pubblico direttamente dal nostro sito,



LEGALTECH | 2019 FORUM

ARTIFICIAL INTELLIGENCE
BIG DATA
BLOCKCHAIN
DIGITAL FORENSICS
INTERNET OF EVERYTHING
LEGAL DESIGN
REGULATORY TECHNOLOGY

www.legaltechforum.com

15 . 11 . 19
OPIFICIO GOLINELLI
BOLOGNA

ORGANIZZATORE

Ropjra

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

altri sono dei progetti creati in collaborazione e su richiesta dei nostri clienti, e si inseriscono nel contesto di una consulenza e collaborazione più ampia.

Che beneficio dà allo studio questa attività?

Ci permette di essere riconosciuti da parte dei principali players italiani e internazionali, siano *large corporates* o istituzioni finanziarie, come leader nel mercato in materia di innovazione e tecnologia applicati al settore legale e, in particolar modo, evidenzia ai nostri clienti la volontà di rispondere a specifiche esigenze aziendali con la stessa rapidità con cui si evolve il loro business.

Orrick, oltre alla produzione di tool in house collabora anche con legal tech esterne?

Certo, Orrick è parte di Reynen Court, un consorzio di studi legali che ha lo scopo di sviluppare e diffondere una rivoluzionaria piattaforma tecnologica per la delivery dei servizi legal tech, che si avvalgono anche dell'intelligenza artificiale. In particolar modo, Orrick è stato tra i primi cinque studi legali che

hanno sostenuto l'iniziativa fino al lancio della piattaforma in versione beta.

Poi?

In aggiunta, abbiamo vagliato nel corso degli anni diverse soluzioni legaltech proposte dal mercato, e a livello locale possiamo dire di utilizzare già da qualche tempo Kira Systems, il software di intelligenza artificiale per la due diligence dei contratti, e di essere stati tra i primi studi in Italia ad aver fornito *provisions* in lingua italiana e ad averlo utilizzato in ambito Gdpr e nel contesto del ruolo di Dpo.

Avete considerato la possibilità di dar vita a una sorta di incubatore per startup legal tech qui in Italia? Potreste pensare di farlo nel prossimo futuro?

In realtà Orrick in Italia ha già iniziato questo percorso: è di fatto partner, fin dalla sua creazione, dell'ambizioso progetto "Le Village by CA" di Milano inaugurato a dicembre 2018, primo hub italiano dell'innovazione del gruppo Crédit Agricole in cui convivono startup, imprese, abilitatori pubblici e privati.



PAOLA BAROMETRO

Lo scorso anno abbiamo inoltre lanciato un fondo di Corporate Venture Capital per investire in startup che sviluppano soluzioni legaltech: un'iniziativa globale, la cui raccolta e segnalazione di candidature viene attivamente promossa in ciascuna giurisdizione in cui Orrick è presente da parte dei professionisti di ogni singola sede.

In che modo tecnologia e avvocati collaboreranno nel prossimo futuro all'interno degli studi legali o per lo meno in uno studio come Orrick?

Tecnologia e avvocati collaborano già attivamente nel nostro studio e prevediamo che questo sodalizio in futuro permetta di dedicare sempre meno risorse a quelle attività ormai considerate "*commodities*", affiancando piuttosto i clienti nell'attività di business intelligence. I feedback che riceviamo confermano che, oltre alla stretta consulenza legale, i nostri clienti apprezzano sempre di più la nostra attitudine strategica a beneficio delle loro attività di business. ■

**ORRICK È PARTE DI REYNEN COURT,
UN CONSORZIO DI STUDI LEGALI
CHE HA LO SCOPO DI SVILUPPARE
E DIFFONDERE UNA PIATTAFORMA
TECNOLOGICA PER LA DELIVERY
DEI SERVIZI LEGALTECH**



MASSIMILIANO TARANTINO

MAG ha incontrato Massimiliano Tarantino, direttore della Fondazione Feltrinelli. In questa fase l'intellettuale ha un ruolo fondamentale: «è la spina nel fianco del conformismo»

di nicola di molfetta

«IL CAMBIAMENTO? DERIVA DAL BISOGNO DI FUTURO»

Parlare di futuro, in questo momento storico, significa parlare di cambiamento. Nelle professioni, nell'impresa, nella finanza e più in generale nella società siamo alle prese con una fase di transizione che allo stesso tempo entusiasma e spaventa.

MAG segue il dibattito sul tema dando voce, solitamente, ai protagonisti della business community.

Nel dialogo sull'evoluzione in corso, stavolta, ci è sembrato interessante conoscere la posizione di una delle istituzioni culturali più importanti del Paese: Fondazione Feltrinelli. Quindi, proprio nei giorni in cui viene lanciata la nuova stagione delle attività, abbiamo incontrato il neo direttore **Massimiliano Tarantino**. Dopo la stagione "ribelle" e quella "capitale" è il momento della stagione "alternativa".

Come è nata l'idea della serialità delle stagioni?

Tutto è cominciato nel 2017. Abbiamo inteso questo luogo come un luogo civico, pubblico, aperto, dialogico, ibrido, chiamato a giocare la propria partita nel corso del cambiamento nel quale la società è immersa. Fin dall'inizio lo abbiamo chiamato un'utopia possibile: quella di coinvolgere la cittadinanza nell'analisi delle tematiche più urgenti della nostra contemporaneità, provando a giocare in modo inclusivo la sfida della conoscenza, anche su tematiche molto articolate come l'economia, la sostenibilità e la politica.

Il punto di partenza?

Le nostre radici, ovvero la storia del 8-900, che costituisce parte del nostro patrimonio di 12 chilometri lineari di archivio. Questo enorme giacimento di esperienze, fonti, elaborazioni e analisi, lungi dall'essere una mera conservazione, per la Fondazione rappresenta un mandato politico: essere utile per i contemporanei. Porre loro domande, sollecitarne i pensieri, produrre energie, stimolare trasformazioni.

LE AZIENDE DELLA BUSINESS ROUNDTABLE SANNO CHE IL FUTURO SOSTENIBILE È LA PRECONDIZIONE PER LA LORO SOPRAVVIVENZA IN TERMINI ECONOMICI

Il passato come punto di partenza per affrontare il futuro...

Sì, la storia come veicolo critico e generativo per chi abita il presente e sente il bisogno, e il piacere, di mettere in gioco la propria dimensione di

cittadinanza per un disegno collettivo. Qualunque possa essere la rilevanza del proprio contributo, economico, culturale, di azione civile. Si tratta di incentivare un rinnovato senso di responsabilità a tutti gli attori sociali, a partire dal recupero della cultura e della conoscenza come veicolo di emancipazione.

Come è stato creato il canovaccio delle prime due stagioni...

La prima è stata la stagione ribelle, dove per noi ribelle non è il rivoluzionario ma colui che reagisce all'apatia. Colui che sente il senso della responsabilità individuale e collettiva verso un processo di trasformazione che non lascia indietro nessuno e che guarda al domani senza paure. La seconda stagione, denominata capitale è stata quella del *rethinking capitalism*: il ripensamento di un modello che nel tempo è impleso nelle sue contraddizioni, rendendo manifesta l'esigenza di un'alternativa. Ed eccoci qui. Non poteva finire tutto in una stagione: ci siamo quindi chiesti come intitolare la stagione successiva che, in continuità con la precedente, racconta il bisogno di credere che un'alternativa è possibile.

Un'alternativa al capitalismo?

Non soltanto, non esattamente. Piuttosto, l'acquisizione dell'idea che la collettività possa incidere nella ibridazione del sistema capitalistico per determinare delle caratteristiche più virtuose, più giuste e più eque. Se Margaret Thatcher ha coniato il principio "There's no alternative", poi confluito nel concetto di un "capitalismo di rendita", questo stesso principio è ora fortemente messo in discussione; dagli economisti, certo, dagli stessi nuovi capitalisti, ma anche dalla cittadinanza, dai nostri ragazzi che manifestano per il pianeta nei Fridays For Future o nel movimento Extinction Rebellion.

Quali sono i fattori che stanno incidendo maggiormente su questa stagione di cambiamento?

Il bisogno di futuro, di visione, di un progetto da una parte e le crescenti povertà dall'altra. Il primo viene espresso innanzitutto dalle giovani generazioni che ci dicono, ci urlano, che non si può non progettare il futuro, soprattutto quando il presente è caratterizzato da un modello economico e sociale con contraddizioni fatali e disuguaglianze inaccettabili. Ma estenderei il bisogno di futuro anche ai disillusi, a tutti coloro che hanno perso

Vi invitano a partecipare al

c o n c o r s o
l e t t e r a r i o

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Raccolta racconti: entro il 15/12/2019

Partecipazione: gratuita

Con il supporto di



Nato da un'idea di Umberto Simonelli, il concorso letterario è organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it e si rivolge a tutti i professionisti del diritto in Italia che abbiano già affrontato la scrittura o che coltivino il sogno di esprimere la propria creatività attraverso la scrittura.

Caratteristiche del racconto: lunghezza di massimo 7.000 battute (spazi inclusi), inedito e che non abbia già partecipato ad altri concorsi letterari. L'autore dovrà garantire che il racconto non violi alcun diritto d'autore di terzi.

Chi può partecipare: tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati,

Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

Valutazione e selezioni: Marzo 2020.
I racconti verranno valutati da una giuria attualmente in corso di completamento.

Evento di premiazione:
Primavera 2020 (mese da definirsi).



fiducia nella politica e in una dimensione sana e costruttiva di partecipazione.

E poi c'è anche la voce del mondo produttivo...

Assolutamente sì! Le duecento aziende americane della business roundtable che invocano il business sostenibile lo fanno perché sanno che quel futuro sostenibile è la precondizione per la loro sopravvivenza in termini economici. Spinta dal basso (soprattutto giovani), spinta dell'economia e cultura della cittadinanza sono, dunque, gli elementi alla base del bisogno di costruire futuro. Che si fa con le idee, con le energie e con le economie, mettendo in atto quella che Jeoff Mulgan chiama intelligenza collettiva, la disponibilità a unire in una relazione strategica la creatività e lo spirito critico dell'essere umano e tutte le potenzialità dell'economia digitale.

IL MESSAGGIO È: VIVETE LA VITA REALE, GIOCATEVI LE VOSTRE CHANCE, ENTRATE DA PROTAGONISTI IN QUESTO MOMENTO STORICO

Ha fatto riferimento anche alla povertà...

C'è una povertà crescente che ci impone di ripensare il capitalismo ibridandone i paradigmi con la sostenibilità sociale e ambientale. Ma c'è anche una povertà cognitiva preoccupante che contribuisce a spingere grandi fette di popolazione verso il populismo e la ricerca di cavalieri bianchi. E di qui una delle domande a noi care: come generare sviluppo sociale ed economico a partire dalla formazione? Riteniamo che sia proprio la formazione a dover rappresentare il motore di questo sviluppo.

La sensazione è che il futuro sia anche motivo di apprensione. Si accompagna con grandi incertezze. Pensi alla questione tecnologica e all'impatto che l'intelligenza artificiale potrebbe avere sul lavoro. Nessuno si sente al riparo. Persino gli avvocati d'affari...

C'è anche qui una forte polarizzazione e disuguaglianza tra chi ha le competenze per interpretare e svolgere in chiave imprenditoriale la grande trasformazione della quarta rivoluzione industriale e chi vi rimane escluso o subisce la narrativa della disintermediazione assoluta da parte delle macchine, generando per se e per gli altri un sentimento di paura. Non dobbiamo mai dimenticare le grandi opportunità che l'essere umano può mettere in campo quando fa perno su creatività e conoscenza e quando coltiva lo spirito critico e esce da storytelling costruiti a uso e misura di dinamiche tutt'altro che condivisibili.

Ovvero?

Il messaggio è: vivete la vita reale, giocatevi le vostre chance, entrate da protagonisti in questo momento storico. Formatevi, acquisite nuove competenze, studiate, preparatevi, non credete alle fake news, non riducete il vostro apprendimento a qualche tweet, informatevi. Non cedete alla pericolosa lusinga delle polarizzazioni della logica binaria che ci vengono proposte. È possibile. Soprattutto, è necessario.

Da dove si può partire?

Dal coraggio e dalla conoscenza, o meglio dal circolo virtuoso che si instaura quando entrano in scena questi due attori. Riattivare la curiosità della mente perché ne derivi un'azione, civile, personale, pubblica. Questo per me, per noi, è il coraggio. Io penso che oggi, tutte le spinte, anche quella tecnologica, aprano degli scenari, a cui bisogna guardare con il senso di un progetto collettivo di sviluppo. Con lo sguardo di un'alternativa.

E gli intellettuali in tutto questo, che ruolo possono giocare?

L'intellettuale è la spina nel fianco del conformismo. È il reagente della società che mette a servizio di tutti, della parte economica, legale e produttiva della comunità nel suo insieme la propria capacità di elaborazione e di sintesi. Oggi il mondo ha bisogno di intellettuali che rappresentino una bussola, un pungolo per l'azione civile: voci che sussurrino nelle orecchie dei curiosi il senso del possibile. ■

Diversity & inclusion: CALL TO ACTION alle direzioni affari legali italiane

di ilaria iaquinta



Non si arrestano oltreoceano le iniziative in house pro diversity and inclusion. Gli studi più attenti al tema vengono premiati dal mercato, quelli che rimangono indietro rischiano di veder alleggerire progressivamente le proprie tasche.

Dal 2010 le direzioni legali di 31 aziende (tra cui Coca-Cola, Google, 3M, McDonald's e Microsoft) hanno destinato in totale 1,6 miliardi di dollari agli studi legali gestiti da minoranze e

donne. Nel solo 2018, hanno speso per queste strutture 240 milioni. Quasi sei volte in più rispetto ai 42,6 milioni del 2010.

Sono le cifre relative alla "Inclusion initiative" di Namwolf (National Association of Minority and Women Owned Law Firms, uno dei principali network di donne e minoranze negli Stati Uniti), lanciata nel 2010 per sostenere le law firm concretamente impegnate nella diversificazione del mondo dei servizi legali. Il funzionamento dell'iniziativa è semplice: le aziende che vi hanno aderito si ricordano, al momento di rivolgersi a un consulente esterno, di privilegiare gli studi "diversi", aiutandoli indirettamente a prosperare nel mercato. Al centro dell'Inclusion initiative c'è la convinzione che queste realtà svolgono un ruolo vitale nel fornire opportunità ad avvocati di diversa estrazione e servizi legali eccellenti. Stimolare gli studi legali a diversificare il parterre di avvocati serve a innescare un cambio nel mondo della professione legale, visto che sono proprio le firm le realtà in cui c'è ancora tanto lavoro da fare e che in azienda invece si è molto più avanti su questi temi.

Dal lancio dell'iniziativa, il numero di aziende firmatarie è cresciuto dalle 11 delle prime settimane alle 33 di oggi. In media, le direzioni affari legali di queste imprese hanno speso dal 2012 ai giorni nostri 200 milioni di dollari l'anno in consulenze da studi gestiti da minoranze e donne.

La call to action va ai giuristi nostrani: all'estero le iniziative non fanno che moltiplicarsi, speriamo qualcosa si smuova anche in Italia... 



ICC Centenary ICC Incoterms® 2020 Italian Launch

ROMA | 18 ottobre 2019

Dopo Parigi, i festeggiamenti del centenario fanno tappa a Roma con l'evento organizzato da ICC Italia.

Insieme a ospiti illustri e massimi esponenti dell'imprenditoria ripercorreremo la storia di ICC e i traguardi raggiunti, con uno sguardo alle sfide che il mondo del business affronterà nei prossimi 100 anni.

Durante l'evento, il Prof. Charles Debattista – Special Advisor on Incoterms® 2020 – presenterà ufficialmente le Regole Incoterms® 2020 rese pubbliche a settembre e che entreranno in vigore da gennaio 2020.

Kindly sponsored by

INTESA  SANPAOLO

 Consiglio Nazionale
degli Spedizionieri Doganali

Media partners


INHOUSECOMMUNITY

 NET
LEG

[Info e programma](#)

ENDEAVOR, L'EQUILIBRIO TRA CONSULENZA E COMUNICAZIONE

Il vice general counsel della società
dice a *MAG* «Bisogna lavorare in modo
coraggioso»

di anthony paonita

RICHE MCKNIGHT



Riche McKnight ha un lavoro da sogno. Forse sarebbe meglio parlare di "lavori". È vice general counsel del colosso dell'intrattenimento Endeavor, general counsel della stravagante divisione arti marziali, Ultimate Fighting Championship. E come se non bastasse, McKnight è a capo del contenzioso a livello mondiale per Endeavor, quindi difende i marchi e la proprietà intellettuale.

Endeavor, nel caso in cui non la conoscete, è un'azienda in rapida crescita le cui origini risiedono nella William Morris Agency (WMA). La WMA rappresentava artisti come **Marilyn Monroe** ed **Elvis Presley**. Attraverso la crescita organica e le

HE BALANCES LEGAL ADVICE and client communication

Endeavor's deputy GC wears three hats and strives to get consensus

EN **Riche McKnight** has, for an in-house lawyer, a dream job. Perhaps we should say "jobs." He's the deputy general counsel of the colossal entertainment agency Endeavor. And he's the general counsel of one of its divisions, the martial arts extravaganza, Ultimate Fighting Championship. As if that weren't enough, McKnight is the global litigation chief for Endeavor, which means battling it out over trademarks and other facets of intellectual property legal practice. Endeavor, in case you haven't heard of it, is a fast-growing company whose origins lie in the William Morris Agency (WMA). Back in the day, WMA represented such artists as **Marilyn Monroe** and **Elvis Presley**. Through organic growth and acquisitions, it now is one of the largest private entertainment agencies. Its 160 in-house lawyers keep track of sponsorships, contests, movie rights, and the like. *MAG* spoke to McKnight right before an abandoned IPO. Endeavor and UFC are his first in-house jobs. McKnight couldn't speak about the IPO, but we had a long conversation about what it's like to be in-house and have to communicate and advocate in a large organization with thousands of moving parts.

Endeavor now is a huge company that started out as a talent agency. How many lawyers are there in the legal department?

We have about 160 across Endeavor. That's representative of at least two-times growth for the time I've been here, almost five years. And they range

»»»

SAVE THE DATE

Giovedì 21 novembre 2019 • Lugano

LAC Lugano Arte e Cultura - Piazza Bernardino Luini, 6



INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partners

In collaboration with

FIVELEX
STUDIO LEGALE

**BÄR
& KARRER**

LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

LIMATOLA
AVVOCATI

**Studio
Legale
Menichetti**

Trevisan & Cuonzo

ACC Association of
Corporate Counsel

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

acquisizioni, ora è una delle più grandi agenzie di intrattenimento a livello globale.

Un team di 160 avvocati in house tiene traccia di sponsorizzazioni, concorsi, diritti cinematografici e simili.

MAG ha parlato con McKnight di cosa vuol dire lavorare in azienda e dover comunicare e sostenere una grande organizzazione.

Endeavor, nata come agenzia di talenti, oggi è una grande azienda. Quanti giuristi ci sono nel dipartimento legale?

Circa 160. È un numero rappresentativo di una crescita a doppia cifra avvenuta da quando sono arrivato in azienda a oggi, quasi cinque anni. Le competenze vanno dal media licensing alla musica, dal supporto all'agenzia di talenti, alla consulenza aziendale e alle attività di m&a o transactional, per finire col contenzioso.

La direzione è organizzata in maniera orizzontale o per divisioni?

È un mix delle due cose. La maggior parte degli avvocati lavora all'interno delle linee di business. Ci sono giuristi che come me sono al servizio dell'azienda nel suo insieme. Una delle mie responsabilità, quella di co-responsabile del contenzioso, riguarda l'intera azienda. Lo stesso vale per il chief legal officer, il direttore compliance e altri colleghi.

Nella sua squadra assume avvocati che arrivano dall'università, dagli studi o da altre aziende?

Abbiamo bisogno di esperienza. Cerchiamo l'efficienza, non solo in termini di costi ma anche di tempo. Facciamo

from media licensing to some that just do music, some that work for the talent agency, some on the corporate side and do M&A and transactional work, some that do litigation.

ONE OF THE REALLY IMPORTANT QUALITIES TO HAVE BESIDES COMMUNICATION IS BUILDING CONSENSUS. I HAVE TO DO THAT ALL THE TIME

Is it horizontally organized, or by division?

It's a combination. The lion's share of lawyers work within business lines. Lawyers like myself service the company as a whole. So one of my jobs, as co-head of litigation, I do for the whole company. Same thing is true of our chief legal officer, our chief compliance officer, and a number of other lawyers.

Do you hire out of law school or firms, or people with previous in-house experience?

We require experience. When you practice like we do, we're looking for efficiency, not just in cost but in time. We're trying to do a thousand things at once. You have to come to the table so you can come up to doing things quickly, without losing the excellence of outcomes. It would be unfair for me to ask a lawyer straight out of law school to perform on that level. Unlike law firms, we can't hire 10 lawyers and train them for three or four years.

Do you think that in-house lawyers need to have an affinity for the company they work for and what its mission is?

I don't think it's a requirement. But if you have it, you're operating on a higher level.

Do you think that you need a certain skill set to be an in-house lawyer?

It's hard to answer that generically because every department, every company is different. I'd say our skills are generically valuable. You need to understand the concepts of partnership and teamwork. When I was in a firm the legal opinion was the end of the journey. In-house, it's just the beginning. So I've got to speak to people on my end, I've got to speak to the CFO, the CEO and then to the head of the business. I might have to

»»»

ABBIAMO BISOGNO DI ESPERIENZA. CERCHIAMO L'EFFICIENZA, NON SOLO IN TERMINI DI COSTI MA ANCHE DI TEMPO. FACCIAMO MILLE COSE CONTEMPORANEAMENTE



MY GOVERNANCE
WE DIGITIZE YOUR COMPANY

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

PeA

CONVEGNO

WHISTLEBLOWING:

TRA NORMATIVA NAZIONALE E DIRETTIVA EUROPEA

Con il disco verde del Consiglio dell'Unione Europea dello scorso 7 ottobre la Direttiva UE sul Whistleblowing adottata dal Parlamento Europeo lo scorso aprile è definitivamente legge. Quali sfide ne derivano per le imprese italiane? Quali modifiche dovranno essere apportare alla legge 179/2017 per armonizzarla alla normativa europea? Quali nuovi obblighi e adempimenti per i legali d'azienda?

QUANDO

31 Ottobre 2019
ore 17

DOVE

Studio Legale Pavia e Ansaldo
Via del Lauro 7, 20121 Milano MI

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

mille cose contemporaneamente. Bisogna poter fare le cose rapidamente, senza perdere l'eccellenza del risultato. Sarebbe ingiusto se chiedessi a un neolaureato di tenere questo livello alto. A differenza degli studi legali, non possiamo assumere dieci avvocati e formarli per tre o quattro anni.

Pensa che gli avvocati in house debbano avere un'affinità con l'azienda per cui lavorano?

Non credo sia un requisito, ma se c'è, si opera a un livello superiore.

Crede servano certe abilità per diventare giuristi d'impresa?

È difficile dare una risposta valida per tutti i casi. Ogni azienda è diversa. Direi che le skill dei giuristi sono preziose. Chi sta in house deve comprendere i concetti di partnership e lavoro di squadra. Quando lavoravo in studio, la legal opinion era la fine del viaggio. Ora che sono in house, è solo l'inizio. Devo parlare con il cfo, il ceo e il responsabile dell'azienda, mi capita di dover parlare con il risk manager o coi clienti. E nonostante la varietà di prospettive bisogna trovare una risposta unica. Una delle qualità importanti per chi fa questo lavoro, oltre alla comunicazione, è l'abilità nel costruire il consenso.

**CHI STA IN HOUSE DEVE
COMPRENDERE I CONCETTI
DI PARTNERSHIP E LAVORO DI
SQUADRA. QUANDO LAVORAVO IN
STUDIO, LA LEGAL OPINION ERA LA
FINE DEL VIAGGIO**

SOMETHING THAT'S URGENT ISN'T ALWAYS IMPORTANT AND SOMETHING IMPORTANT ISN'T ALWAYS URGENT

speak to someone in risk management, I might have to speak to the clients. And to all those perspectives you come up with an answer. One of the really important qualities to have besides communication is building consensus. I have to do that all the time.

I think you have to be able to be open to having an answer you'd reach and another person reach and that's okay. When you're giving advice to your clients, you assume they're just going to do it, right? But in-house a lot of what I do is risk assessment. And if there is a high probability of being successful at X, Y, and Z, they're still going to do it. Being an in-house lawyer, you have to let go of this concept of being having the only correct answer. Lawyers, I think, are imprisoned by this notion of having to be right all the time. And your job is to give an honest risk assessment and even a recommendation. But if someone decides to go the other way, once you've fulfilled your job of communicating the risk, your job is done.

You wear different hats. Is your day reactive or do you dedicate certain times to certain tasks?

I don't reserve certain times of the day. My day is unpredictable. The most that I can do is give more time when it's warranted to certain tasks. I try to be proactive. I have a list in my mind, to take 100 things and take which 20 are urgent. Something that's urgent isn't always important. And something important isn't always urgent.

Do you use outside firms much?

We do. We use them for various reasons. We try to be efficient. Some in-house counsel call law firms and just pass the matter off to the firm. And that's it, they're just facilitating communications between the company and the firm. We do it differently. In litigation, I'd say in 85 percent of our cases, all but the mega ones, where we need to use counsel in the traditional way, I'm making all the strategic decisions from start to finish.

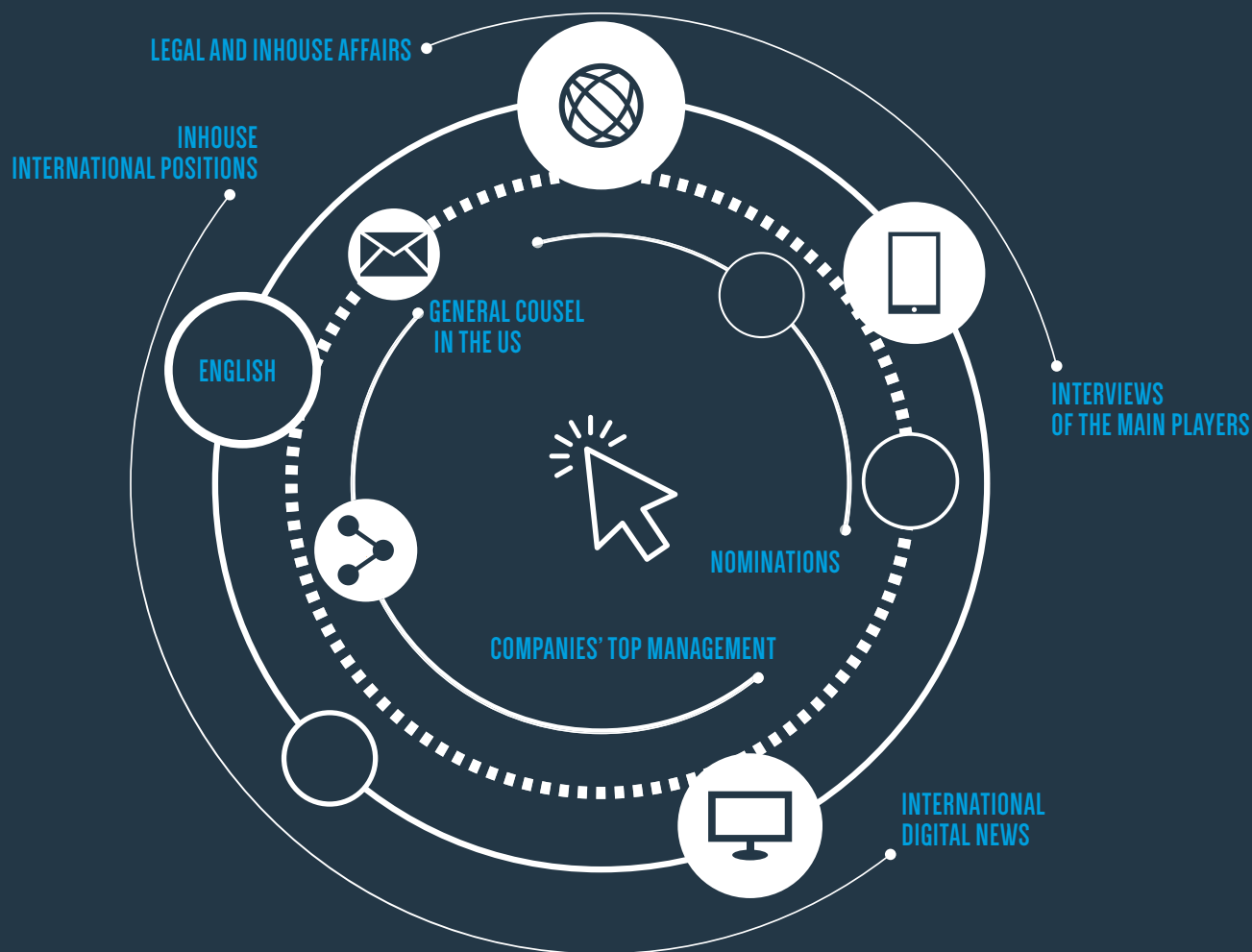
I will get a problem, understand where the business is trying to go. I will usually have a legal pathway of how to get there. And I will call counsel maybe to double check, to make sure certain theories I have apply in certain states. In our international cases, I may be a little more

»»»



INHOUSECOMMUNITYUS

The 100% digital information tool in English for U.S. and international In-house counsel



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

Segue diverse cose. Come organizza l'agenda? In base alle esigenze quotidiane oppure stabilisce dei tempi per le singole attività?

Non riservo delle ore del giorno. La mia giornata è imprevedibile. Il massimo che posso fare è concedere più tempo, quando necessario, a determinate compiti. Cerco di essere proattivo. Tengo a mente le varie attività, e tra quelle scelgo le 20 più urgenti. Anche se non sempre ciò che è urgente è più importante e viceversa.

Usa molto gli studi esterni?

Sì. Li usiamo per vari motivi. Cerchiamo di essere efficienti. Alcuni giuristi d'impresa si rivolgono agli studi e lasciano fare tutto a loro. Si occupano solo di facilitare le comunicazioni tra l'azienda e la law firm. Noi facciamo diversamente. Nel contenzioso, direi nell'85% dei casi, tranne che per le situazioni più complesse, usiamo i counsel in modo tradizionale e prendiamo le decisioni strategiche dall'inizio alla fine. Cerchiamo di capire dove vuole andare l'azienda e costruiamo il percorso legale perché possa arrivarci. Chiamiamo gli avvocati d'affari per un doppio check, per assicurarci che certe teorie, applicate in certi stati o a livello internazionale possano funzionare. Ma facciamo noi, ci prendiamo la responsabilità e i risultati sono nostri. Quindi sì, usiamo i consulenti esterni. Li scegliamo saggiamente, sviluppiamo relazioni con pochi.

Avete un panel?

Non formalmente. Abbiamo una dozzina di studi "preferiti", alcuni lo sono da prima che io arrivassi, altri lo sono diventati in questi anni.

Qual è la sfida più grande per i giuristi d'impresa secondo lei?

Lavorare in modo coraggioso. In alcune società, i giuristi sono noti perché dicono "no". I businessmen non vogliono andare dagli avvocati per sentirsi dire di no. In altre società, c'è il problema opposto, gli avvocati sono troppo accomodanti. Bisogna dire di no quando è necessario. Bisogna essere onesti. 🍷

dependent on them to make sure certain instincts that I have, to make sure that what I know works in the US works overseas. Sometimes they do and sometimes they don't.

But the point is, I'm the one doing that, I own the responsibility, I'm going to own the outcome. That is the way our business thinks and the way our general counsel thinks. So yes, we use outside counsel. We choose them wisely, we develop relationships with a few, as opposed to trying to develop relationships with a ton. I know what they're capable of, and it usually leads to some really really good efficiencies.

I THINK THE BIGGEST PROBLEM IS LAWYERS GETTING COMFORTABLE BEING HONEST, AND NOT TRYING TO FIGURE OUT HOW THE OTHER PERSON IS GOING TO TAKE IT. JUST BE HONEST

Do you have a formal panel?

It's not formalized. We have a handful to a dozen who have, I'd say, most favored nation status, just based on relationships that either existed before we got here, or brought with us.

What is the biggest issue or worry facing the in-house bar these days?

The biggest challenge is to practice in a courageous fashion. In some companies, lawyers are known as the "no" people. So businesspeople don't want to go to lawyers if they're going to tell them no. And in other companies, you have the opposite problem, where lawyers are trying to be so accommodating to the business that they're not serving the gatekeeping function. Saying no when they need to. I think the biggest problem is lawyers getting comfortable being honest, and not trying to figure out how the other person is going to take it. Just be honest.

Are you into mixed martial arts, and do you go to the matches?

I do go. Before the Endeavor acquisition, I started to get to know more faces. I do consider myself in pretty good shape as a corporate lawyer. But I don't do martial arts. I know where that leads, for me at least, and that is not a good place. 🍷

LA SILICON VALLEY

alla prova del mercato

SCOPRE I PROFITTI

di laura morelli



Per gli unicorni, cioè quelle scaleup che valgono almeno un miliardo di dollari ma che non sono quotate, la Borsa sembra essere come la famosa criptonite per Superman. La quotazione fallita di WeWork è l'ennesimo flop di un unicorno che questa volta non ha nemmeno varcato la soglia del listino. Prima di WeWork ci sono stati i tonfi di Peloton,

una startup del fitness, e di SmileDirectClub, un'azienda ortodontica online. Per non parlare della nota Uber.

Questi fallimenti hanno messo in discussione tutto ciò che ruota attorno alla Silicon Valley e ora gli analisti, i fondi e le banche degli Stati Uniti si chiedono: è finito il sogno di queste realtà mitologiche?

Di certo, la narrativa che ha guidato il boom delle startup e della loro valutazione negli ultimi dieci anni sta perdendo pezzi e a riconoscerlo sono stati anche i più grossi venture capitalist.

Tuttavia, questa consapevolezza sta provocando un cambiamento culturale destinato forse a modificare l'intero ecosistema. Per anni i giovani startupper sono stati inondati dalle risorse dei venture capitalist che, bramosi di finanziare la nuova Facebook, incoraggiavano i tech genius a una crescita rapida ed esponenziale. L'obiettivo delle startup era infatti crescere, a tutti i costi e senza guardarsi indietro. Ma ora queste neo-aziende (e gli investitori) hanno capito che c'è una sola cosa che il mercato guarda veramente: i profitti.

In un certo senso, il mercato ha reso evidente la fallibilità del modello di business delle startup, che spendono molte risorse puntando sulla crescita a scapito dei profitti, che in realtà come quelle non erano mai stati presi in considerazione finora.

Ora anche le startup inizieranno, probabilmente, a ragionare da azienda fin dai primi vagiti. Una ci sta già pensando, Travis VanderZanden, ceo di Bird, startup nel settore della mobilità elettrica, lo ha detto chiaramente nell'ultima conferenza a San Francisco: basta crescita, è tempo di profitti. E chissà se altri lo seguiranno. Di certo, la bolla delle startup era diventata tale da assumere la connotazione di un animale fantastico come l'unicorno. E in questo caso possiamo dire che per fortuna c'è il mercato a riportare tutti con i piedi per terra. 



Simmons & Simmons

Banking & Restructuring Dinner & Conference

Date	Tuesday 15 October 2019
Time	19:00 Welcome drinks & networking 20:00 Panel begins 21:00 Dinner
Location	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
Panel Topic	"Unlikely to Pay: New Frontiers"
Moderator	Laura Morelli , Journalist, Financecommunity
Panelist	Giovanni Gilli, Chairman, Intrum Italy Riccardo Serrini, CEO, Gruppo Prelios Fabrizio Viola, CEO, DEPObank S.p.A.
RSVP	eventi@simmons-simmons.com T +39 02 7250 5547

RSVP is required for all attendees.
Due to limited seats available, applications will be accepted
on a "first come first served" basis.

Media partner:



Sponsor:



LEADER

Ecco i 50
professionisti
più influenti
del panorama
finanziario nazionale.
L'innovatività
di Corrado Passera
lo catapulta al primo
posto. Nove le donne,
cinque in più del 2018

I SIGNORI DELLA FINANZA ITALIANA

di laura morelli

illustrazioni a cura di roberta mazzoleni



Capacità di innovare, di arrivare per primi alle migliori soluzioni e di interpretare i trend. Leadership ma anche operatività. Visibilità, network e intraprendenza. Sono le caratteristiche dei 50 professionisti più influenti del panorama finanziario individuati quest'anno da *financecommunity.it* per MAG.

Si tratta di personalità che negli ultimi 12 mesi sono riuscite a emergere per una nomina o per aver traghettato la realtà che guidano nella complessità del mercato. Professionisti che hanno costruito consenso e raggiunto un posizionamento da leader e da protagonisti nelle operazioni più rilevanti.

Da dove arrivano? Innanzitutto, dal banking & finance, quali rappresentanti delle istituzioni nostrane o avamposti in Italia delle firm internazionali. Molti di loro sono alle prese con il cambiamento del settore, provocato dall'evoluzione tecnologica e da un'economia mutata dalla crisi. La sfida principale è quella della redditività e ognuno gioca la sua partita. Altri si muovono al fianco delle grandi corporate, intercettando o ideando operazioni di m&a, seguendo quotazioni in Borsa e le grandi emissioni sul mercato, sempre cercando di restare al passo con i tempi e con le esigenze mutevoli dei clienti.

Un'incursione è stata fatta anche nel real estate, un comparto sempre più importante considerando la mole di investimenti che smuove: 8,8 miliardi nel solo 2018 stando a Cbre. Qui i professionisti in questione sono i protagonisti dell'evoluzione urbana e della modernizzazione del nostro stile di vita.

Poi c'è l'universo delle non performing exposure. Quello dei crediti deteriorati è un mercato che in Italia è andato strutturandosi nel corso degli anni. Dal rush iniziale scatenato dalla crisi e dall'autorità di vigilanza, che in cinque anni hanno portato le banche a cedere in gran fretta pacchetti di prestiti ormai decotti per 177 miliardi, oggi il comparto ha raggiunto una nuova maturità. E i professionisti che emergono sembrano pronti ad affrontare le nuove sfide, come quella del recupero del valore degli *unlikely to pay* o del consolidamento.

Ma i 50 best della finanza hanno un'estrazione diversificata, dall'asset management alla consulenza strategica. Ci sono giovani (come **Mario Abbadessa**, 35enne ceo di Hines Italy) e meno giovani, uomini e donne (nove su 50, cinque in più dell'edizione precedente) e molte nuove entrate. A differenza delle due edizioni precedenti, però, in questa sono stati volutamente esclusi i rappresentanti dei private equity, oggetto di una classifica a sé (si veda [il numero 121 di MAG](#)).

Ecco dunque le 50 personalità che quest'anno si sono distinte per **attività, posizione, intraprendenza e attenzione alle innovazioni**.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

12-14

NOVEMBRE 2019

MILANO

#financecommunityweek



Partners of the Week



ALANTRA



Hines



MEDIOBANCA



VITALE

Sponsor of the Week



Morpurgo e Associati

Media Partner



FINANCECOMMUNITY

Supporters of the Week



MARTEDÌ 12 NOVEMBRE

08:50 – 14:00 Conferenza

"Finanza e Sistema Paese"

Programma

08:50 Registrazioni e Welcome Coffee

09:15 Saluti

Aldo Scaringella Managing Director *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

Roberto Mannozi Presidente *Andaf*

Nicola Di Molfetta Editor-in-Chief *MAG* and *Legalcommunity*, Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*

09:20 Inizio lavori, **Laura Morelli** *Financecommunity*

09:30 Speech di **Matteo Del Fante** Amministratore Delegato Poste Italiane

09:45 Speech di **Roberto Sambuco** Partner *Vitale & Co.*

10:00 Tavola Rotonda

Intervengono

Marco Alverà Amministratore Delegato *Snam*

Franco Bassanini Presidente *Open Fiber*

Paolo Gallo Amministratore Delegato e General Manager *Italgas*

Luigi Gubitosi Amministratore Delegato *Telecom Italia*

Andrea Munari Amministratore Delegato e General Manager *BNL-BNP Paribas*

Modera

Laura Morelli *Financecommunity*

11.30 Coffee break

12.00 Colloquio con **Giuseppe Guzzetti**, conduce **Laura Morelli** *Financecommunity*

12:30 Intervento di **Roberto Gualtieri** Ministro dell'Economia e delle Finanze

13:00 Final Remarks da **Laura Morelli** *Financecommunity*

13:05 Light Lunch

* in attesa di conferma

Four Seasons Hotel • *Salone delle Feste* • Via Gesù, 6/8 • Milano

17:00 – 19:00 Tavola Rotonda

"Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026"

Intervengono*

Mario Abbadessa Senior Managing Director & Country Head *Hines Italy*

Davide Albertini Petroni Direttore Generale *Risanamento S.p.A.*, Amministratore Delegato *MSG*, Presidente *Urban Land Institute Italia*

Benedetto Giustiniani Head of South Europe Region *Generali Real Estate*

Pierre Marin CEO & Chairman Board of Directors *JLL Italy*

* panel in corso di completamento

Four Seasons Hotel • *Salone delle Feste* • Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI

VITALE

REGISTRARSI QUI

Hines



MERCOLEDÌ 13 NOVEMBRE

REGISTRARSI QUI

9:00 – 11:00

Finanza e Capitale Umano

Four Seasons Hotel • Salone delle Feste • Via Gesù, 6/8 • Milano



Per informazioni: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

18:00 – 19:30 Tavola Rotonda

REGISTRARSI QUI

“Serve del catch up: istituzionali alla prova del private capital”

Speakers

Introduzione a cura di **Nicola Barbiero**, CFO Solidarietà Veneto Fondo Pensione

Marco Barlafante General Manager PrevAer Fondo Pensione

Gabriele Casati Founding Partner Antares AZ I at Azimut Libera Impresa SGR

Sergio Corbello Presidente Assoprevidenza - Associazione Italiana per la Previdenza e l'Assistenza Complementare

Filippo Gaggini Managing Partner Progressio SGR

Anna Gervasoni Direttore Generale AIFI - Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt

Giovanni Maggi Presidente Assofondipensione - Associazione dei Fondi Pensione Negoziati

Davide Squarzonzi Senior Partner Prometeia & Amministratore Delegato Prometeia Advisor SIM

Moderata

Laura Morelli Financecommunity

Four Seasons Hotel • Salone delle Feste • Via Gesù, 6/8 • Milano



GIOVEDÌ 14 NOVEMBRE

9:00 – 14:00 Conferenza

"Il Mercato degli UTP"

REGISTRARSI QUI

Programma

- 08:50 Registrazioni e Welcome Coffee
- 09:00 Messaggio di Benvenuto e Saluti
- 09:15 Conferenza di Apertura ***"Il Mercato degli UTP"***
- 10:30 Coffee Break
- 11:00 Tavola Rotonda ***"Il Modello dell'Esteralizzazione delle Piattaforme di Recupero"***
- 11:45 Tavola Rotonda ***"Servicing, Servizi di Immobiliari e Leasing"***
- 12:30 Q&As
- 12:45 Note Conclusive
- 13:00 Buffet Lunch

Grand Hotel et de Milan • Sala Puccini • Via Manzoni 29 • Milano



16:00 – 18:00 Tavola Rotonda

"Family Office"

REGISTRARSI QUI

Intervengono

Massimo Antonini *Chiomenti*
Filippo Cappio *Unione Fiduciaria*
Davide Contini *Grimaldi Studio Legale*
Alessandro Fracassi *Generale Servizi Amministrativi*

GSA
Generale Servizi Amministrativi
Data and Systems for Tax Compliance



Moderà

Massimo Gaia *Financecommunity*

Hotel Principe di Savoia • Sala Cartesio • Piazza della Repubblica, 17 – Milano

19:15 Financecommunity Awards

Megawatt Court • Via Watt 15 • Milan

Invitation only

For information about this event francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



Supporters
of the Week



FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO





01 CORRADO PASSERA

+6

*L'inarrestabile**65 anni*

STARTUPPER. Ad agosto 2018 è tornato in grande stile nel modo della finanza con illimity, la “startup”, come ama chiamarla, nata dall'unione tra Spaxs e Banca Interprovinciale. Da allora l'inarrestabile ceo ha lanciato una serie di iniziative, come la banca diretta full digital e una sgr, ha comprato crediti deteriorati per oltre 3 miliardi di euro e finanziato imprese per oltre 700 milioni, ha chiuso un'acquisizione, realizzato diverse partnership e archiviato il trimestre con attivi per 1,253 miliardi. Un banker distruttivo che sta conquistando il mercato.

COMUNICATORE. Microfono ad archetto, maniche di camicia, video, luci, colori. Quando presenta un'iniziativa, nulla è lasciato al caso. D'altronde la comunicazione è tutto e lui lo sa. E come il lupo di Wall Street Jordan Belfort – mago della comunicazione - chiamava i dipendenti della Stratton Oakmont “strattoniani”, così sono oltre 300 gli “illimiters” sotto la sua ala.



02 CARLO MESSINA

-1

*L'autorevole**57 anni*

APRIPISTA. Da sei anni guida la prima banca del Paese e quarta dell'Eurozona, Intesa Sanpaolo, facendo intascare agli azionisti 13 miliardi di dividendi in cinque anni e trovando consenso anche all'estero. Elemento distintivo: non ha paura di provare nuove strade. Come con gli npl nel 2018, quest'anno la banca si è mossa per prima sul fronte degli unlikely to pay realizzando un accordo con Prelios su un pacchetto da 10 miliardi.

SISTEMA. Quella targata Messina è la banca di sistema per definizione. Il focus è sul territorio e circular economy. E se serve Intesa è sempre in prima fila per valutare i dossier più caldi, come Banca Carige o Borsa Italiana nel suo futuro post-Brexit.

RICONOSCIMENTI. Già numero uno nelle ultime due classifiche di MAG, quest'anno è stato inserito fra i best ceo del mondo – quarto banker - dall'Harvard Business Review.

>>>

CONFERENZA D'APERTURA

FINANZA E SISTEMA PAESE

12 NOVEMBRE 2019 • 08.50 - 14.00

FOUR SEASONS HOTEL • SALONE DELLE FESTE

Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI

PROGRAMMA

08:50 Registrazioni e Welcome Coffee

09:15 Saluti

Aldo Scaringella Managing Director LC Publishing Group and Iberian Legal Group**Roberto Mannozi** Presidente ANDAF**Nicola Di Molfetta** Editor-In-Chief MAG and Legalcommunity, Group Editor-in-Chief LC Publishing Group and Iberian Legal Group09:20 Inizio lavori, **Laura Morelli** Financecommunity09:30 Speech di **Matteo Del Fante** Amministratore Delegato Poste Italiane09:45 Speech di **Roberto Sambuco** Partner Vitale & Co.

10:00 Tavola Rotonda

Intervengono

Marco Alverà Amministratore Delegato Snam**Franco Bassanini** Presidente Open Fiber**Paolo Gallo** Amministratore Delegato e General Manager Italgas**Luigi Gubitosi** Amministratore Delegato Telecom Italia**Andrea Munari*** Amministratore Delegato e General Manager BNL-BNP Paribas

Modera

Laura Morelli Financecommunity

11:30 Coffee break

12:00 Colloquio con **Giuseppe Guzzetti**, conduce **Laura Morelli** Financecommunity12:30 Intervento di **Roberto Gualtieri*** Ministro dell'Economia e delle Finanze13:00 Final Remarks da **Laura Morelli** Financecommunity

13:05 Light Lunch

*in attesa di conferma

    #financecommunityweekSupporters
of the Week
Italian Private Equity, Venture Capital
and Private Debt Association
Associazione Nazionale
Dirigenti Amministrativi e Finanziari
assoprevidenza
FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

03 GIUSEPPE CASTAGNA

+1

*Il diplomatico**60 anni*

SOLIDITÀ. Derisking e utili. Questi gli obiettivi del ceo di Banco Bpm per quest'anno e li sta raggiungendo, al punto che si parla di ritorno del dividendo. Nel primo semestre l'utile è cresciuto e i crediti deteriorati sono scesi del 34%, a 6,2 miliardi. Strategica è stata la joint venture con Credito Fondiario. In pipeline altre vendite di npl per 3-4 miliardi.

GESTIONE. Lo scandalo dei diamanti, che ha travolto anche la banca, avrebbe potuto avere effetti devastanti. Invece il ceo l'ha superato e ne ha approfittato per riorganizzare le prime linee e mettersi vicino due fedelissimi: Carlo Bianchi ed Edoardo Ginevra.

STRATEGIA. La fusione gli è riuscita così bene che oggi tutti bussano alla sua porta per farne un'altra. I riflettori sono puntati su Ubi Banca. Lui risponde con diplomazia dicendosi «aperto a tutte le opzioni che creino valore», ma solo se e quando i tempi saranno maturi.

04 ALBERTO NAGEL

+2

*L'impassibile**54 anni*

BEST IN CLASS. Il ceo di Mediobanca si appresta a chiudere un ciclo con risultati da primo della classe, avendo centrato tutti gli obiettivi del piano, diversificato i ricavi, fatto acquisizioni e rafforzato il patrimonio senza chiedere soldi ai soci. Del suo lavoro hanno tessuto le lodi gli analisti che definiscono Piazzetta Cuccia una «rarità nel sistema bancario italiano», un «cavallo vincente».

WORK. Il prossimo piano industriale, che presenterà a novembre, prosegue nella direzione della crescita, con focus su wealth e al Cib.

ATTACCO. La riconferma, al rinnovo del board il prossimo anno, è quasi scontata. La leadership è indiscussa. Ma dopo averla conquistata, ora dovrà difenderla. Alla porta c'è infatti il secondo uomo più ricco d'Italia, Leonardo Del Vecchio, che dopo essere salito al 7% del suo gioiello punta ad arrivare al 20% e a dettar legge.

>>>

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

TAVOLA ROTONDA

Hines

SVILUPPO URBANO: IL MODELLO DI MILANO E L'EVOLUZIONE AL 2026

12 NOVEMBRE 2019 • 17.00 - 19.00

FOUR SEASONS HOTEL • SALONE DELLE FESTE

Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI

Intervengono*

Mario Abbadessa Senior Managing Director & Country Head *Hines Italy*

Davide Albertini Petroni Direttore Generale *Risanamento S.p.A.*,
Amministratore Delegato *MSG*, Presidente *Urban Land Institute Italia*

Benedetto Giustiniani Head of Southern Europe Region *Generali Real Estate*

Pierre Marin CEO & Chairman Board of Directors *JLL Italy*

*panel in corso di completamento



#financecommunityweek

Supporters
of the Week



FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

Per informazioni: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

05 JEAN PIERRE MUSTIER

-2

L'uomo al comando

58 anni



DETERMINATO. Il ceo di Unicredit prosegue col piano industriale con la risolutezza e intransigenza tipiche della persona. D'altronde è un ex militare. E in banca adotta lo stesso approccio, finendo per polarizzare l'opinione su di lui. Così alcuni manager storici se ne sono andati sbattendo la porta ma altri sono rimasti o arrivati, pronti a seguirne la leadership.

SPENDING REVIEW. Negli ultimi 12 mesi ha concentrato la sua attività nel riportare Unicredit in una comfort zone, contenendo i costi, anche tagliando poltrone, dismettendo partecipazioni per oltre 7 miliardi – dalla sola vendita di Fineco ne ha incassati 1,1 – e cedendo oltre 20 miliardi di sofferenze.

NEL CASSETTO. Il suo desiderio di rendere Unicredit un colosso paneuropeo è noto. Il sogno di una fusione con una realtà europea, da Commerzbank a Societe Generale, si è arenato di fronte alla politica. Ma molti sono pronti a scommettere che ci riproverà.

06 FABRIZIO PALENZONA

NEW!

Deus ex machina

66 anni



VECCHIA SCUOLA. Presidente di Prelios da aprile 2018, è l'esponente forse più visibilmente attivo della finanza di un tempo. Ex Dc e dominus della Fondazione Crt; amico di Mediobanca, di cui è stato consigliere e custode delle eredità di Cuccia e Maranghi. Tra i fondatori di Unicredit, di cui è stato vicepresidente, negli ambienti finanziari italiani si dice sia uno degli ultimi power broker italiani.

NUOVA VITA. In Prelios è lui che porta il network. Ed è stato lui a originare e realizzare l'innovativo accordo con Intesa Sanpaolo su 10 miliardi di unlikely to pay.

PERCORSO. Nato a Novi Ligure (Alessandria), ha scalato le gerarchie partendo da politica - è stato sindaco di Tortona - e trasporti: è stato al vertice di chi le autostrade le gestisce (l'Aiscat) e chi le usa (Confrtrasporto) e anche ex presidente degli Aeroporti di Roma.

07 FABIO PANETTA

NEW!

L'istituzionale

60 anni

ATTUALITÀ. Direttore generale di Banca d'Italia, dove entra nel 1985, e presidente dell'Ivass. È l'uomo schierato dal Mef per succedere a Benoit Coeuré nel comitato esecutivo della Bce dal gennaio 2020, dopo l'uscita di Mario Draghi, di cui gode la stima. A Bruxelles non è nuovo: dal 2014 è stato nel Consiglio di vigilanza unico della banca centrale.

ARTISTA. È un uomo di rigore e di numeri ma per lui quella del banchiere centrale è anche un'arte: cita spesso "The Art of Central Banking", opera del 1932 di R.G. Hawtrey che esamina gli errori che hanno contribuito alla Grande Depressione. I colleghi lo descrivono come un gran lavoratore e un tenace negoziatore.

ONORIFICENZA. Quest'anno il presidente della Repubblica Sergio Mattarella l'ha nominato Grande Ufficiale al merito della Repubblica italiana.



08 MASSIMO TONONI

-3

Il custode

55 anni

SENTINELLA. Tra i personaggi più importanti nel giro della finanza che conta, è anche l'uomo delle fondazioni e referente sul campo del gran capo Giuseppe Guzzetti, già presidente della Fondazione Cariplo, che l'ha chiamato come presidente di Cdp.

FERMEZZA. I rumor lo danno da tempo con un piede fuori da Via Goito. Ma lui, al momento, resta lì e svolge il suo compito. Quando dal Movimento tiravano in ballo Cdp per il salvataggio Alitalia, è stato Tononi a smorzare ogni speranza. «Non è ipotizzabile» ha detto.

POLTRONE. Se si libera una poltrona di pregio, è a lui che tutti pensano. Per un po' sembrava che Luigi Gubitosi lo bramasse tra le sue fila come presidente di Telecom, ma lui ha declinato. È stato in lizza anche un avvicendamento col presidente Gabriele Galatieri di Genola in Generali.



09 CARLO CIMBRI

- 1

Il manovratore
54 anni

CESSIONE. Numero uno di Unipol. Quest'anno ha ceduto UnipolBanca a Bper, completando la trasformazione della società da conglomerata finanziaria a gruppo assicurativo puro e investitore istituzionale. Un piedino, però, nel nuovo gruppo ce l'ha lasciato: Unipol continuerà a detenere il 15% di Bper con la prospettiva, finora solo annunciata, di salire fino al 20%.

CONQUISTA. Mentre con Unipol, nel piano 2021, punta a rafforzare la leadership e a staccare 600 milioni di dividendi in tre anni, in Bper è pronto a esprimere tutto il suo potere. Alla stampa ha già detto di volere qualche posto in cda e chissà se si fermerà lì.

STIPENDIO. Nel 2018 è stato il secondo manager di una quotata più pagato in Italia: 14,78 milioni.

10 ALESSANDRA PERRAZZELLI

NEW!

L'avvocata
58 anni

ATTUALITÀ. Avvocata prestata alla finanza. Dopo una piccola pausa dal mondo degli affari – quando ha lasciato la guida di Barclays in Italia nel 2017 – è rientrata dalla porta principale, nella più alta delle istituzioni nazionali: Banca d'Italia, dove è vice direttore generale.

BACKGROUND. Ha lavorato con Corrado Passera in Intesa e con Carlo De Benedetti in Olivetti. Passando per i cda di Atm e di A2A, arriva in Barclays Italia nel 2013.

STUDIO. Ha tanti interessi che vanno dal tango alla scrittura. Nel 2018 è tornata all'università completando l'Executive Program in Leadership and Innovation alla Stanford.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



Morpurgo e Associati
Studio Legale

TAVOLA ROTONDA

FINANZA E CAPITALE UMANO

13 NOVEMBRE 2019 • 09.00 - 11.00

FOUR SEASONS HOTEL • SALONE DELLE FESTE

Via Gesù, 6/8 • Milano

REGISTRARSI QUI



    #financecommunityweek

Supporters
of the Week

AIFI
Italian Private Equity, Venture Capital
and Private Debt Association

ANDAF
Associazione Nazionale
Dottori Amministratori e Finanziari


assoprevidenza


FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

Per informazioni: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



11 ORLANDO BARUCCI

+ 5

Il consigliere

53 anni

EREDITÀ. Cofondatore e managing partner di Vitale & Co. fin dalla nascita. A marzo, con la scomparsa dell'amato e stimato Guido Roberto Vitale, ha assunto le redini della società diventandone presidente.

ADVISE. Tra i professionisti di riferimento nel mondo delle ristrutturazioni, quest'anno ha seguito in prima persona Salini Impregilo nell'avvio di Progetto Italia, il polo delle costruzioni, e la ristrutturazione di Trevi per più di 800 milioni.

SEGNI PARTICOLARI. È un grande collezionista. Una su tutte, le avanguardie artistiche russe.



12 VICTOR MASSIAH

+ 6

L'autarchico

60 anni

CONFERMA. Alla guida di Ubi Banca da 12 anni, nell'aprile scorso è stato riconfermato dal consiglio di amministrazione che gli ha dato pieni poteri.

ATTUALITÀ. Mentre si rincorrono le voci di un possibile ruolo di Ubi nel secondo round del risiko bancario (forse con Banco Bpm?), il consigliere delegato è andato avanti per la sua strada. Ha traghettato la banca da un sistema duale a monistico, ha lavorato sugli npls cedendone di recente 900 milioni e ha alzato il Cet1. Il tutto, ha tenuto a precisarlo in un'intervista, senza svendere i gioielli di famiglia «come hanno fatto altre banche».

LOVE AFFAIR. A chi un anno fa gli chiese se fosse stato disponibile a guidare Mps rispose di essere già impegnato: «Ho un amore incondizionato per Ubi».

TAVOLA ROTONDA

SERVE DEL CATCH UP: ISTITUZIONALI ALLA PROVA DEL PRIVATE CAPITAL

13 NOVEMBRE 2019 • 18.00 - 19.30**FOUR SEASONS HOTEL • SALONE DELLE FESTE****Via Gesù, 6/8 • Milano****REGISTRARSI QUI**

Intervengono

Introduzione a cura di **Nicola Barbiero**, CFO *Solidarietà Veneto Fondo Pensione***Marco Barlafante** Direttore Generale *PrevAer Fondo Pensione***Gabriele Casati** Founding Partner *Antares AZ I Azimut Libera Impresa SGR***Sergio Corbello** Presidente *Assoprevidenza, Associazione Italiana per la Previdenza e l'Assistenza Complementare***Filippo Gaggini** Managing Partner *Progressio SGR***Anna Gervasoni** Direttore Generale *AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt***Giovanni Maggi** Presidente *Assofondipensione - Associazione dei Fondi Pensione Negoziati***Davide Squarzoni** Senior Partner *Prometeia* e Amministratore Delegato di *Prometeia Advisor SIM*

Modera

Laura Morelli *Financecommunity*    **#financecommunityweek****Supporters
of the Week****AIFI**
Italian Private Equity, Venture Capital
and Private Debt Association**ANDAF**
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari
assoprevidenza
FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

13 FRANCESCO CANZONIERI +9

Il deal - maker

41 anni

AMBIZIONI. Co-head del corporate & investment banking di Mediobanca e professionista in forte ascesa. Modi diretti, poca reverenza o convenevoli, il suo obiettivo è rendere la banca una presenza fissa ai grandi tavoli e fare del Cib il leader di mercato. Difficilmente si fermerà prima di averlo raggiunto.

SUL CAMPO. Quest'anno ha accumulato un deal dopo l'altro: 31 operazioni nel 2019 per più di 13 miliardi. Ha seguito in prima persona la riorganizzazione del Gruppo Gavio con la fusione di Sias in Astm, la business combination da 1,6 miliardi tra Inwit e Vodafone Italia Towers e la quotazione di Nexi, la più grande del 2019.

14 MASSIMO DELLA RAGIONE -1

Street fighter

54 anni

ADVISOR. Country coordinator per l'Italia e co-head dell'investment banking di Goldman Sachs. A lui si rivolgono le grandi aziende e i fondi quando hanno bisogno di un advisor per le operazioni straordinarie.

DEAL. A inizio anno lui e il suo team di 40 banker si sono spostati in Via Santa Margherita a Milano per accogliere gli "esuli" in arrivo da Londra con la Brexit. Nel frattempo, hanno macinato almeno 14 deal per oltre 20 miliardi. Fra questi, ha seguito la vendita di Candy ai cinesi di Haier per 500 milioni e la quotazione di Nexi. E affianca Illy nell'espansione negli Usa.

TEAM. Appassionato di boxe, dice: «La mia professione non ricorda il pugilato. Nel pugilato sei solo. La mia professione ricorda il calcio. È un gioco di squadra».

15 FEDERICO IMBERT

-1

*Il veterano**68 anni*

IL PERSONAGGIO. Riferimento e volto di Credit Suisse in Italia, veterano del settore, ha raggiunto quella fase della vita professionale e personale per poter fare ciò che vuole ma a lui piace ancora sedere ai tavoli e negoziare.

CAPITANO. Assieme ai due colonnelli Guido Banti e Andrea Donzelli ha seguito molti dei deal miliardari dell'ultimo anno, come la quotazione di Nexi, l'opa di F2i e Mediaset su Ei Towers e soprattutto l'acquisizione per 34,5 miliardi di Abertis da parte di Atlantia quale lead financial advisor e finanziatore.

BENEFICO. Contribuisce regolarmente a varie onlus, fra cui la Fondazione San Patrignano.



16 CLAUDIO COSTAMAGNA

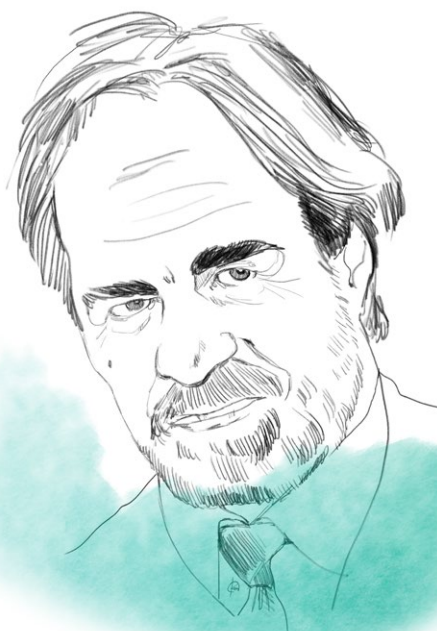
+5

*La garanzia**63 anni*

PRESTIGIO. Già presidente di Cassa depositi e prestiti, è uno dei personaggi più influenti nella community. Il suo nome ricorre in ogni toto-nomine di prestigio, dalla presidenza di Unicredit a quella di Progetto Italia, complici i diversificati rapporti che con gli anni ha saputo costruirsi.

MERCATO. Nella doppia veste di consulente – investitore, nell'ultimo anno ha scommesso sull'intelligenza artificiale di ExpertSystem, ha riportato in mani italiane la Tiscali acquisendone in società il 22% e lanciato il club deal Gbac con Rosario Bifulco, il patron di Technogym Nerio Alessandri e Anselmo Galbusera, investendo nella bresciana New Oxidal.

SEGNI PARTICOLARI. Appassionato di scherma (fioretto), nel 1977 è stato campione nazionale.



17 ROBERTO SAMBUCCO



Il regista

50 anni

ROMANO. Non molto conosciuto dal grande pubblico, molto di più tra gli addetti ai lavori, Sambucco è l'uomo chiave a Roma, fra le istituzioni e le grandi corporate, della boutique di consulenza Vitale & Co.

TMT. Esperto di telecomunicazioni, è stato il regista della scalata di Elliott a Telecom. Al momento affianca l'ad Luigi Gubitosi per studiare la valorizzazione di Open Fiber.

BACKGROUND. Inizia come assistente parlamentare e nel 2009 diventa capo dipartimento per le Comunicazioni del ministero dello Sviluppo economico fino al 2015, passando attraverso i governi Berlusconi, Monti e Letta.

18 FRANCESCO PASCUZZI



Il londinese

47 anni

AL VERTICE. Co-head dell'investment banking in Italia e co-head del team power and infrastructure a livello globale di Goldman Sachs, di cui è partner dal 2012.

BREXIT. Fra i banker più noti della City, lo scorso anno è tornato all'ombra della Madonnina per via della Brexit. Uno dei rientri più seguiti della piazza.

SUL CAMPO. Ha un ruolo manageriale ma è anche operativo. Di recente ha affiancato una controllata Eni, Var, nell'acquisizione per 4,5 miliardi di dollari degli asset di Exxon in Norvegia. Ha poi lavorato al fianco del ceo Francesco Starace nella prima emissione al mondo di un bond legato ai Sustainable Development Goals (Sdg) delle Nazioni Unite dal valore di 1,5 miliardi di dollari.

CONFERENZA

IL MERCATO DEGLI UTP

14 NOVEMBRE 2019 • 09.00 - 14.00

GRAND HOTEL ET DE MILAN • SALA PUCCINI

Via Manzoni, 29 • Milano

REGISTRARSI QUI

PROGRAMMA

- 08:50 Registrazioni e Welcome Coffee
- 09:00 Messaggio di Benvenuto e Saluti
- 09:15 Conferenza di Apertura "Il Mercato degli UTP"
- 10:30 Coffee Break
- 11:00 Tavola Rotonda "Il Modello dell'Esternalizzazione delle Piattaforme di Recupero"
- 11:45 Tavola Rotonda "Servicing, Servizi Immobiliari e Leasing"
- 12:30 Q&As
- 12:45 Note Conclusive
- 13:00 Buffet Lunch



#financecommunityweek

Supporters
of the Week



19 MARCO SAMAJA

+ 4

Il suggeritore
52 anni

LEADER. Dal 2009 è alla guida della banca d'affari Lazard in Italia, dove è entrato oltre 20 anni fa, assieme al presidente Carlo Salvatori. Personalità poco incline ai riflettori, perché in Lazard è il team che conta.

DEAL. Negli ultimi 12 mesi la squadra ha seguito 13 operazioni per oltre 5,2 miliardi. Fra questi, Samaja ha lavorato in prima battuta al fianco di Nuova Argo Finanziaria nella fusione di SIAS e ASTM e con F2i nell'acquisizione del 50% in EF Solare Italia da Enel.

PER TRE. Il 2018 si è chiuso bene per la banca d'affari: l'utile è stato di 14,4 milioni, più che triplicato dai 4,3 milioni del precedente esercizio.



20 MANFREDI CATELLA

+6

Il collettore
51 anni

FIDUCIA. Numero uno di Coima, è l'uomo che incassa la fiducia - e le risorse - dei grandi investitori internazionali, uno su tutti il fondo del Qatar.

MADONNINA. Ha investito quattro miliardi solo su Milano, contribuendo a cambiare i connotati della città. Di recente si è aggiudicato - vincendo un'asta con 85 rilanci - il "Pirellino", la sede degli uffici municipali, staccando al comune un assegno da 193,6 milioni. Poco dopo ne ha tirati fuori altri 158 per comprarsi la sede di Microsoft e Fondazione Feltrinelli a Porta Nuova e quella di Philips in Bicocca.

TALK. Da otto anni chiama a raccolta tutta la community immobiliare al Coima Real Estate Forum per discutere del mercato italiano del mattone.

TAVOLA ROTONDA

FAMILY OFFICE

14 NOVEMBRE 2019 • 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA • SALA CARTESIO

Piazza della Repubblica, 17 – Milano

REGISTRARSI QUI

PROGRAMMA

15:50 Registrazioni

16:00 Saluti iniziali

16:10 Tavola Rotonda su Family Office

Interverranno*

Massimo Antonini *Chiomenti*Filippo Cappio *Unione Fiduciaria*Davide Contini *Grimaldi Studio Legale*Alessandro Fracassi *Generale Servizi Amministrativi*

Modera

Massimo Gaia *Financecommunity*

17:45 Q&As

18:00 Cocktail

* In corso di
completamento #financecommunityweekSupporters
of the WeekAIFI
Italian Private Equity, Venture Capital
and Private Debt AssociationANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari
assoprevidenza
FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO



21 GIUSEPPE BALDELLI

+3

L'investment banker
47 anni

NOMINE. Già responsabile vice presidente m&a per l'area Emea di Deutsche Bank, da novembre è anche responsabile del corporate finance in Italia.

NOVE ZERI. Col suo team di 15 persone affianca le grandi corporate nei loro deal miliardari o quasi. Ha seguito le emissioni di Telecom da 1,25 miliardi e una delle più grandi emissioni convertibili in Europa nel 2019, quella da 850 milioni di Cellnex. Sul fronte m&a, di recente ha affiancato Advent nell'acquisizione di Industria Chimica Emiliana per 700 milioni.

CONTINUITÀ. Nonostante le condizioni non proprio rosee della banca, l'investment banking, assicura, resta uno dei core business del gruppo, anche in Italia.



22 MASSIMO DORIS

-3

Lo sportivo
52 anni

CEO. Porta avanti un compito non facile: gestire da amministratore delegato Banca Mediolanum senza finire nell'ombra dell'iconico padre e fondatore, Ennio.

IMPERO. Da lui ha ereditato un gruppo che gestisce oltre 80 miliardi di masse e oltre 6mila tra dipendenti e family banker. Aperto al lancio di nuovi e diversi servizi, dall'investment banking al risparmio, è attento alle innovazioni, i Pir ad esempio, ma senza dimenticare il territorio.

ALL'APERTO. Il ciclismo è la sua passione - premia i migliori clienti con pedalate sulle strade del Giro d'Italia in compagnia di campioni quali Moser, Bettini, Ballan, Fondriest e Motta - ma fa anche snowboard e va in moto.

23 PAOLO BOTTELLI

+5

L'americano

49 anni

IL PERSONAGGIO. Amministratore delegato di Kryalos, già numero uno di Pirelli Real Estate. È stato a lungo operating partner degli americani del fondo Blackstone.

SOCIO. Il sodalizio con il colosso Usa è culminato quest'anno con l'ingresso di quest'ultimo nella sua creatura con una quota del 35%.

INVESTIMENTI. Al contempo, Kryalos - che conta oltre 30 fondi e 6 miliardi di asset - ha aggiunto alla collezione in portafoglio asset diversificati fra cui due immobili in Via Tortona, a Milano, e 45 centraline telefoniche. Suo è l'edificio che a Milano ospita il roastery di Starbucks.



24 ALESSANDRO DAFFINA

-7

Il salottiero

60 anni

OLD SCHOOL. Numero uno di Rothschild & Co. in Italia, uomo di relazioni e rappresentante della old school della finanza italiana. Non scende in campo se non nelle operazioni più sofisticate. D'altronde affianca solo i grandi clienti, come ad esempio la sua amata Roma nel passaggio agli americani di Pallota o Alitalia.

POSIZIONI. A luglio è stato confermato nel consiglio di amministrazione dell'Ospedale San Raffaele con l'ex ceo di Intesa Enrico Cucchiani e fa parte dell'advisory board della holding araba Gk Investment assieme al collega e amico Federico Ghizzoni (che ha voluto alla presidenza della sua Rothschild).





25 ANDREA MIGNANELLI

NEW!

*L'outsider**50 anni*

ATTUALITÀ. Fondatore e fino al marzo scorso amministratore delegato di Cerved Credit Management, oggi guida la capogruppo Cerved.

NUMERI. Apprezzato sia dagli investitori che dagli operatori del settore (parola degli analisti), Mignanelli ha contribuito all'evoluzione e alla crescita di Cerved, che ha chiuso il 2018 con ricavi in crescita del 16,1% a 458,1 milioni. La sola divisione Credit management è cresciuta del 58,2% a 149,3 milioni. Ora il ceo punta a far cassa: con Mediobanca sta studiando come valorizzare - leggi vendere - il gioiello della casa.

ESPERIENZA. È stato partner di McKinsey & Co. e responsabile europeo della Credit risk management practice. Ha lavorato anche come analista finanziario in General Electric.



26 MARINA NATALE

+1

*La risoluta**57 anni*

ATTUALITÀ. In due anni da amministratore delegato ha dato nuova vita alla Sga, la ex bad bank del Banco di Napoli controllata dal Mef, riorganizzando la struttura, cambiandole nome in Amco, chiudendo il semestre con un utile di 8,2 milioni e portando a 230 il numero di dipendenti. Il tutto raccogliendo risorse sul mercato: l'ultimo bond da 600 milioni l'ha emesso a fine settembre.

UTP. Ora la società è ancora più agguerrita nella corsa al business dei crediti deteriorati e punta a ritagliarsi un ruolo di rilievo. In gestione ha già 20 miliardi di asset e i rumors la danno in lizza per aggiudicarsi il pacchetto da 7-8 miliardi di Mps.

27 FABIO INNOCENZI

+9

*Il commissario**58 anni*

A LAVORO. Già amministratore delegato di Banca Carige, è stato confermato dalle autorità di vigilanza che lo hanno voluto commissario straordinario. Da gennaio lavora al fianco dei colleghi Pietro Modiano e Raffaele Lener per la messa in salvo del dissestato istituto.

AUMENTO. Dopo mesi di trattative, rinvii e proposte poi ritirate, a settembre ha ottenuto il via libera dell'assemblea degli azionisti a un rafforzamento di capitale da 900 milioni. Ora molti sono pronti a scommettere che a gennaio, al rinnovo dell'assemblea, resterà lui al timone della banca.



28 IRVING BELLOTTI

NEW!

*L'operativo**48 anni*

ATTUALITÀ. Managing director di Rothschild & Co. e braccio operativo del ceo in Italia Alessandro Daffina.

DEAL. Nella banca d'affari è quello che fa le operazioni e il riferimento della società in Italia assieme ad Alessio De Comite e Fabio Palazzo. Nell'ultimo anno ha lavorato in particolare al fianco di Roberto Cavalli nell'operazione di ricapitalizzazione e nella cessione dell'omonima maison a Vision Investment, nonché col fondo Charterhouse per la vendita di Nuova Castelli a Lactalis.





29 FABRIZIO VIOLA



Il banchiere

61 anni

CV. Ceo di Mps dal 2012 al 2016, è stato ad di Banca Popolare Vicenza e poi commissario liquidatore della stessa banca e di Veneto Banca. Oggi è alla guida di Depobank, prima banca depositaria italiana nata dal conferimento delle attività bancarie del gruppo Nexi.

OBIETTIVI. Depobank offre i propri servizi a oltre 400 clienti, tra cui banche, sgr, fondi pensione, pubblica amministrazione e corporate. Nell'ultimo anno ha svolto il ruolo di banca depositaria per oltre 60 miliardi di masse gestite. Ora il ceo punta a portare l'istituto nel novero dei top servicer.



30 MARCO MORELLI

+4

Il diligente

58 anni

HARD WORK. Ceo e direttore generale di Mps. Basso profilo e discrezione. Da tre anni lavora a testa bassa e col fiato sul collo della Bce e del Mef per risanare la banca più antica del mondo e rialzare il morale degli oltre 20mila dipendenti. Un'impresa difficile e lui ce la sta mettendo tutta.

SUI LISTINI. Il mercato sembra apprezzare. A inizio mese la banca ha emesso un covered bond da 1 miliardo che ha ottenuto richieste per il triplo della cifra.

PER LA CAUSA. Nel 2018 è stato fra i meno pagati del settore: 466mila euro. Il compenso riguarda la carica di dg mentre non riceve nulla per l'incarico di ad.

31 MASSIMILIANO RUGGIERI +9

Lo scalatore

45 anni

INTERNAZIONALE. Che fosse un astro nascente della finanza lo si era capito da tempo e lui non tradisce le aspettative. Dal 2010, quando è arrivato in Morgan Stanley, ha scalato le gerarchie e da fine 2018, oltre a seguire l'Italia, è stato nominato responsabile del ricco mercato dei private equity per l'area Emea.

SUL CAMPO. Quest'anno ha seguito in prima persona alcuni fra i deal più voluminosi come la vendita, al fianco di Generali, del business assicurazioni vita della controllata Generali Lieben a Viridium per 900 milioni.



32. BARBARA LUNGH

NEW!

Lady markets

48 anni

CHI È. Dal luglio 2016 è responsabile dei Primary Markets di Borsa Italiana: è colei che ha l'ultima parola sui mercati e che governa sui debutti. E lei è quella che ha lanciato, dieci anni fa, il mercato Aim Italia, oggi in assoluto il primo listino per numero di quotazioni e grande fattore di crescita per le piccole e medie imprese.

ESPERIENZE. Professionista stimata e apprezzata, ha lavorato a Roma nella Fondazione Roma Europa per poi entrare nell'allora Arthur Andersen, facendo gavetta su audit e revisione.



33 SIMONA MAELLARE

NEW!

La londinese

46 anni

PROFILO. Co-head a livello globale del financial sponsor coverage di Ubs. Da settembre è anche co-responsabile globale dell'alternative capital group. In Ubs ci è entrata nel 2014 dopo un'esperienza in Bank of America Merrill Lynch.

RILIEVO. Maellare è una delle più importanti donne della City ed esperta sempre pronta a dare la sua view dei mercati. Per lei affidabilità e passione sono fondamentali nell'investment banking. Dice: «Ciò che distingue quelli che hanno successo da quelli che non hanno successo è quanta passione e quanto entusiasmo mettono».





34 STEFANIA BARIATTI



La presidente

63 anni

ATTUALITÀ. Da dicembre 2017 è presidente di Mps, la prima donna a ricoprire questo ruolo dalla fondazione dell'istituto, nel 1472. Da allora è a lavoro per dare un futuro all'antica istituzione finanziaria, a partire dalla privatizzazione.

DONNE. Esperta di antitrust e di diritto internazionale, è of counsel di Chiomenti. Attenta alla diversity, con lei in banca le donne sono arrivate a circa il 50% dei dipendenti totali e il 30% occupa posizioni di responsabilità.

STILE. Tra i neri e i blu degli abiti degli uomini d'affari, spesso risaltano i suoi tailleur pastello e i completi colorati. Parla cinque lingue, tra cui il russo.



35 FRANCESCO CARDINALI



Il discreto

46 anni

ATTUALITÀ. Nel 1996 è entrato in Jp Morgan come analista, a metà dello scorso anno è stato nominato senior country officer della banca in Italia.

AMBIZIONI. È approdato a Milano da Londra per consolidare la banca d'affari in Italia in tutte le attività, dall'asset management al cib. Tra i deal messi a segno la cessione di Candy e quella di Magneti Marelli.

SEGNI PARTICOLARI. Amante dello sport, è di quelli che si svegliano all'alba per la corsa mattutina. È padre di tre figli.



36 ROBERTO NICASTRO

+ 6

L'innovativo

55 anni

ATTUALITÀ. Senior advisor Europa per Cerberus, da metà anno lavora al fianco del presidente Letizia Moratti in Ubi Banca quale vicepresidente.

FINTECH. La tecnologia applicata alla finanza lo appassiona. Oltre a essere senior advisor e socio della piattaforma di invoice financing Workinvoice, presidente Officine Cst e ha investito nella startup Yapily, nei pagamenti della Pa. In estate ha lanciato Pbi per puntare su startup fintech.

HOBBY. Trentino, ama arrampicarsi e lo sci alpinismo.

37 ENRICO CHIAPPAROLI + 2

Il britannico

47 anni

CV. Country manager per l'Italia di Barclays e responsabile dell'automotive area Emea del colosso britannico. Nato a Tortona, dopo la laurea in Bocconi, con tesi su commercio internazionale, ha iniziato a lavorare nell'investment banking di Merrill Lynch.

OPERAZIONI. Nell'ultimo anno ha lavorato al fianco di Michael Kors nell'acquisizione del 100% di Versace e nell'ipo dell'anno, quella della società di pagamenti Nexi. Nel frattempo, punta a rafforzare il posizionamento della banca nel debt capital market, che vale un quarto del fatturato.



38 LUCREZIA REICHLIN NEW!

La studiosa

65 anni

IL PROFILO. Economista, insegna alla London Business School ed è membro del cda di Unicredit. Il suo è stato uno dei nomi in lizza per la premiership nel periodo precedente al governo giallo-verde e per molti se c'è una donna titolata a diventare premier quella è lei. È stata anche la prima donna direttore generale alla ricerca della Bce targata Jean-Claude Trichet.

FAMIGLIA. I genitori sono Alfredo Reichlin, partigiano ed ex deputato di Pci e Pds, e Luciana Castellina, scrittrice e fondatrice de Il Manifesto.



39 GIOVANNI GILLI NEW!

L'esperto

65 anni

ATTUALITÀ. Una lunga esperienza in Intesa Sanpaolo, nel 2014 è stato scelto da Carlo Messina per guidare la Capital Light Bank, la struttura dedicata agli asset non core e i crediti deteriorati. Lo scorso anno ha assunto la presidenza di Intrum Italy, la joint venture da 10,8 miliardi tra Intrum e Intesa nel recupero degli npl.

ESPERIENZA. È stato anche responsabile dell'unità operazioni strategiche e progetti speciali di Intesa Sanpaolo a diretto riporto del ceo e alla guida di tutta l'attività di m&a e corporate development del gruppo. Ha esperienze in McKinsey ed Euromobiliare.



SCOPRI QUI I FINALISTI

Thursday 14 November 2019 • Milan • ITALY

MegaWatt Court - Via Giacomo Watt, 15



FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb



GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi



GRIMALDI STUDIO
LEGALE



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



MAISTO E ASSOCIATI



Simmons & Simmons

Sponsors



Sponsor Tecnico



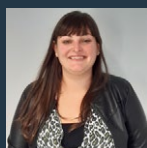
For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

GIURIA

FINANCECOMMUNITY AWARDS 2019



FINANCECOMMUNITY
AWARDS



Romina Aimo
Responsabile Finanza,
Alpitel



Alessandro Asperti
Country Head - Italy
and Greece, *Cubico
Sustainable Investments*



Manuel Barreca
Group CFO, *Nine Trees Group*



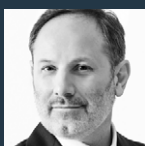
Riccardo Bonalumi
Deputy Director Business
Development and Head of
M&A, *Fincantieri*



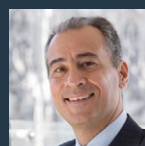
Igor Calcio Gaudino
Group Finance Director,
Asja Ambiente Italia



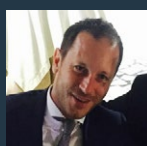
Marco Ciscato
Chairman, *Maps Group*



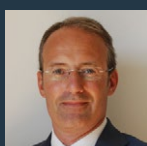
Luigi Cologni
Presidente
ed Amministratore Delegato,
Neodecortech



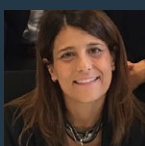
Stefano Della Valle
Chief Operating
Officer, *CENTRAL GROUP
(RINASCENTE-THE KADEWE
GROUP-ILLUM)*



Marco Dimauro
Head of Finance,
Ciocolatitaliani



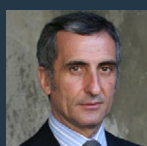
Andrea Fradagrada
Partner, *Inexo*



**Maria Antonietta
Giannelli**
M&A Senior Project Manager,
Enel Group



Francesco Giondi
Business Development
Manager, *Club del Sole*



Sergio Iasi
Chief Restructuring Officer
& Chief Executive Officer,
Trevi Finanziaria Industriale



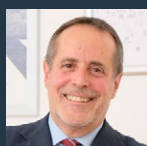
Federico Leproux
CEO, *TeamSystem Group*



Andrea Macchione
CEO, Domori - Chairman,
Prestat Group



Marco Maggi
Business Development Ma-
nager, *Gruppo Sanpellegrino*



Roberto Mannozi
Direttore Centrale
Amministrazione, Bilancio,
Fiscale e Controllo,
Ferrovie dello Stato Italiane



Andrea Marinoni
Senior Partner, *Roland Berger*



Roberto Micoli
Group Head of Finance,
Falck Renewables



Valentina Montanari
Group CFO, *Gruppo FNM*



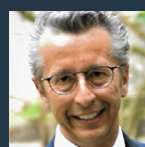
Gian Marco Nicelli
CEO, *Vulcano*



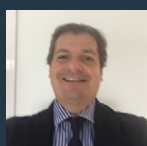
Michele Pedemonte
Head of Finance, *ERG*



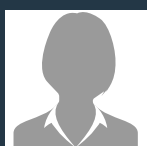
Patrick Pircher
Head of Finance,
FRI-EL GREEN POWER



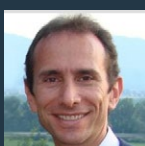
Oddone Pozzi
Group Chief Financial
Officer e Board Member,
Gruppo Mondadori



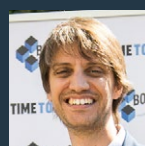
Lorenzo Pugassi
President & Group Chief
Financial Officer,
Inoxfucine - CEO, Conaco



Francis Ravano
Head of Structured Finance,
ERG



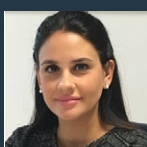
**Giancarlo Rescigna
Venturini**
Sustainability Reporting
Head of Department,
Maire Tecnimont



Marco Ruini
CEO, *Bomi Group*



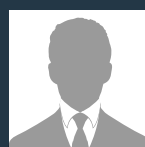
Silvana Toppi
Finance Director,
HP Italy



Eleonora Tortora
CFO ed Investor Relator,
Gruppo PLT energia



Graziano Verdi
Amministratore
Delegato,
Italcser Group



Stefano Zamboni
Head of Capital Markets and
Acquisition Finance, *Snam*

#FinancecommunityAwards





40 MICHELE MAROCCHINO

NEW!

Il raffinato

48 anni

CV. Managing director di Lazard, è l'esponente più in vista nella piazza milanese della banca d'affari nonché fra i più esperti di fashion e food.

RELIABLE. È l'uomo di riferimento dei fondi di private equity. Ha lavorato al fianco degli americani di Blackstone nella cessione da 1,83 miliardi complessivi di una quota di minoranza in Versace a Capri Holdings e insieme ad Andrea Bonomi di Investindustrial nella creazione, con The Carlyle Group, di International Design Holding, che integra Flos, B&B e Louis Poulsen.



41 ANDREA VISMARA

+2

Il preciso

54 anni

PROFILO. Amministratore delegato di Equita, banca d'investimento quotata con ricavi netti per 50 milioni. Nel suo cv figurano esperienze in Goldman Sachs, Credit Suisse e Barclays.

DIVERSIFICAZIONE. Assieme al presidente Francesco Perilli, vuole fare di Equita un'investment bank competitiva sul mercato. Parola chiave diversificazione, ad esempio in aree come il global markets e l'alternative asset management. Su questo fronte di recente ha lanciato Equita Capital Sgr, che opererà nel settore della gestione degli investimenti alternativi.



42 IACOPO DE FRANCISCO

NEW!

Il tecnico

51 anni

PROFILO. Direttore generale di Credito Fondiario, in precedenza è stato vice dg e chief business officer di Banca Popolare di Vicenza, dove era approdato nel 2015 dopo un'esperienza in Bpm. È stato anche il responsabile del retail banking di Credito Emiliano e partner di McKinsey.

POSIZIONAMENTO. Dal suo ingresso, il gruppo controllato dal fondo Elliot si sta piano piano ricavando uno spazio nel ricco mercato del distressed, ad esempio mettendosi in partnership con Banco Bpm per lanciare CF Liberty Servicing, una piattaforma di recupero e gestione crediti, che ha portato l'organico a 352 unità. Ora tratta con Banca Ifis per un accordo sul debit servicing.

IPEM



5th EDITION

2020
28, 29, 30
JANUARY

PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL TRADE EXHIBITION IN EUROPE!

*With 2,400+ participants from 40+ countries,
IPEM is the fastest growing event in the industry,
gathering all private markets stakeholders.*

350+ LPs



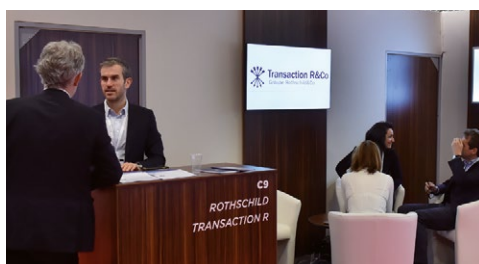
400+ GPs



200+ Advisors



100+ Business Services



190+ EXHIBITORS



50+ CONFERENCES



30+ NETWORKING EVENTS

EARLY BIRD OFFER ! 20% DISCOUNT

Available until October 17th 2019. Get yours today!

To benefit from this special offer or learn more about exhibiting
and sponsorship opportunities, contact:

visitor@ipem-market.com or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with



www.ipem-market.com

#IPEM2020



43 MARIO ABBADESSA

+ 6

L'ambizioso

35 anni

PRODIGE. È il country head del colosso Usa Hines in Italia e più giovane manager del gruppo immobiliare presente in 201 città e 24 Paesi con 111 miliardi di dollari di asset.

COLPACCIO. La locazione alla catena Uniqlo del palazzo Cordusio 2.0, a Milano, da lui acquisito nel 2016 e ristrutturato, è stato il gran colpo dell'anno. Ora su Milano Abbadessa ha 3 miliardi da investire entro il 2023. I suoi progetti sono ambiziosi e piano piano li sta realizzando.



44 ANDREA MANGONI

NEW!

Il ristrutturatore

56 anni

ATTUALITÀ. Amministratore delegato di doBank, la ex Uccmb passata da Unicredit ai giapponesi di Softbank (attraverso Fortress) e fra le prime realtà specializzate nel recupero crediti.

INTERNAZIONALE. La crescita di doBank è all'estero: ha acquisito la spagnola Altamira, servicer con 55 miliardi di asset, dopo aver firmato un accordo con le quattro banche sistemiche greche (Alpha Bank, National Bank of Greece, Eurobank e Piraeus Bank) per gestire un portafoglio di npl da 1,8 miliardi.

BACKGROUND. Nato a Terni, ha iniziato la sua carriera collaborando con Inter-American Development Bank dove si è occupato di progetti di ristrutturazione in Brasile e Argentina.



45 ALESSANDRA LOSITO

+3

Superwoman

44 anni

CRESCITA. Professionista in ascesa nel mondo della gestione dei grandi patrimoni. Dirige gli uffici di Roma e, da quest'anno, anche di Milano di Pictet ed è responsabile delle soluzioni Pictet Wealth Management.

PROGETTI. Networker nata, è attiva sul fronte della diversity e spesso raduna le "sue" donne in incontri con guest speaker. L'ultimo è stato a Milano con il comunicatore Gianluca Comin. Col progetto "Fuoriclasse della scuola" ha raccolto 237mila euro in tre anni per 155 borse di studio.

HOBBY. Appassionata di lettura, legge 60 libri all'anno, tra romanzi e saggi.

»»



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI 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.

Progett 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@progett.ch
www.progett.ch



46 PIETRO SELLA

NEW!

Mr Fintech

51 anni

ATTUALITÀ. Amministratore delegato e direttore generale di Banca Sella Holding dal 2004.

VISIONE. È stato fra i primi banchieri a capire la potenza disruptive del fintech e da allora ha dato vita a una serie di iniziative per investire nel settore. Fra le attività svolte ci sono l'open banking con platfr.io, l'accelerazione di imprese (SellaLab) e il venture capital (Sella Ventures). Ha anche promosso il primo Fintech District italiano a Milano.

SEGNI PARTICOLARI. Ingegnere gestionale, alpinista, fotografo per passione e padre di cinque figli.



47 ANNA TAVANO

NEW!

La politica

48 anni

ATTUALITÀ. Managing director di Hsbc, dalla fine dello scorso anno guida la divisione global banking Italy del gruppo elvetico.

ESPERIENZA. Ha oltre 20 anni di esperienza nel banking e finance a Londra e Milano e soprattutto in Citigroup, dove è arrivata a ricoprire i ruoli di vice chairman del cib e responsabile del settore pubblico. È in prima fila quando si tratta di promuovere la diversity nel settore.

PUBLIC. Calabrese, nel pubblico ci lavora bene. Roberto Maroni, nel 2013, l'ha voluta alla direzione generale infrastrutture e trasporti della Regione Lombardia.



48 GIOVANNA DELLA POSTA

NEW!

La precisa

47 anni

ATTUALITÀ. Il Ministero dell'Economia l'ha chiamata a gennaio alla guida di Invimit sgr, di cui è amministratore delegato.

ORGANIZZAZIONE. Da quando ha assunto il compito, lavora senza sosta per mettere ordine nella sgr che ha in pancia 1,5 miliardi di immobili pubblici, con la missione di recuperare 610 milioni di euro, mediando fra il mercato e le esigenze finanziarie pubbliche. Un fondo l'ha già lanciato: Dante, da oltre 300 milioni.

49 RICCARDO MULONE

NEW!

Rising star

46 anni

NOMINA. Già responsabile dell'investment bank di Ubs per l'Italia, nel novembre scorso è stato nominato country head della banca svizzera guidata da Sergio Ermotti.

INTERNO. In Ubs Investment Bank ci entra vent'anni fa, nel 1999, lavorando inizialmente da Londra nei team di m&a, di leverage finance e nel dipartimento di Equity Corporate Finance. Successivamente torna in Italia nel team di cui è responsabile e scala le gerarchie, affiancando le più grandi imprese italiane e internazionali in operazioni come l'acquisizione da parte di Fca di Chrysler e l'Ipo di Ferrari. È considerato uno degli astri nascenti del settore.



50 ALFREDO ARPAIA

NEW!

Lo stratega

49 anni

ATTUALITÀ. Da un anno è country head per una delle più importanti società di consulenza strategica in Italia, Roland Berger, dove è entrato nel 2007. In passato è stato partner di Accenture.

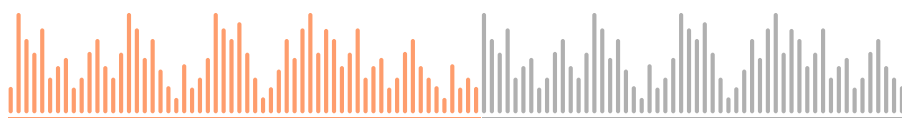
TRACK RECORD. Con il suo team di 15 tra partner e principal conta di crescere a doppia cifra nel paese. Intanto il gruppo è sempre più presente nei deal di peso. Fra questi il rilancio del gruppo Koelliker, il riassetto di Mercatone Uno e l'ingresso di Nb Renaissance in Rino Mastrotto.



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su **legalcommunity.it**

ROBERTO MANNOZZI



ANDAF, FOCUS SULLA SOSTENIBILITÀ

A pochi giorni dall'avvio del 42esimo congresso nazionale, MAG ha incontrato il presidente dell'associazione Roberto Mannozi: «È un tema ineludibile»

Sostenibilità. È questo il tema scelto da Andaf, l'associazione nazionale dei direttori amministrativi e finanziari, per il 42esimo congresso nazionale "La cultura, valore per l'economia e guida nell'evoluzione dei modelli organizzativi e di sviluppo", di cui inhousecommunity.it sarà media partner.

L'appuntamento fisso di quest'anno, programmato per i prossimi 26 e 27 ottobre a Matera, sarà un momento per riflettere e comprendere cosa possono fare i cfo per progettare per le imprese un percorso virtuoso e sostenibile. MAG ha incontrato **Roberto Mannozi**, presidente di Andaf e direttore centrale amministrazione, bilancio, fiscale e controllo del gruppo Ferrovie dello Stato Italiane per parlare con lui della centralità di questo tema per le aziende e i cfo.

DOBBIAMO PORRE IN ESSERE SCELTE CHE, SENZA PIÙ ALIBI, RIPORTINO AL CENTRO IL SENSO DI RESPONSABILITÀ E IL RISPETTO DI TUTTI NEI CONFRONTI DELLE COMUNITÀ CHE RAPPRESENTIAMO E DEL PIANETA IN CUI VIVIAMO

Come mai quest'anno Andaf ha deciso di soffermarsi sulla sostenibilità per il congresso annuale?

Perché è diventato un tema ineludibile che connota ogni giorno di più il nostro vivere quotidiano, come esseri umani e come manager, mettendoci di fronte alla necessità di porre in essere scelte che, senza più alibi, riportino al centro il senso di responsabilità e il rispetto di tutti nei confronti delle comunità che rappresentiamo e del pianeta in cui viviamo. Le aziende stanno progressivamente concentrando le proprie strategie sullo sviluppo sostenibile e l'innovazione. I cfo sono chiamati a svolgere un ruolo fondamentale di gestione del processo di supporto alla valutazione e di esecuzione delle stesse.

A Matera, dove il congresso annuale di Andaf ospiterà anche le delegazioni dello Iafei – l'associazione mondiale dei cfo provenienti da tanti Paesi internazionali che compie 50 anni di vita – non si poteva pertanto non dedicare grande spazio al tema.

È curiosa la scelta di Matera, capitale europea della cultura, come luogo congressuale. Come mai?

Siamo convinti che il tema della cultura, intesa in particolare come cultura aziendale, sia un elemento fondamentale per permettere alle imprese di essere sempre più competitive. Il tema delle competenze manageriali, dunque, sarà al centro del dibattito nel corso dei due giorni del Congresso, laddove le skill tipiche e storiche del cfo – amministrative, finanziarie, fiscali e di controllo – non sono più sufficienti.

Cosa serve oggi ai cfo?

Il cfo di oggi, e ancor più di domani, deve puntare ad accompagnare e supportare il ceo nello sviluppo di una visione globale del business, proponendosi come il giusto partner per



IL TEMA DELLA CULTURA È UN ELEMENTO FONDAMENTALE PER PERMETTERE ALLE IMPRESE DI ESSERE SEMPRE PIÙ COMPETITIVE

decidere sui temi che vanno dall'innovazione alla riduzione dei costi, dalla visione strategica alla sostenibilità, fino alla trasformazione digitale. Su questo deve investire, impegnandosi a crescere nelle competenze. Il cfo è dunque la principale figura manageriale da cui partire per attuare il percorso di cambiamento della cultura aziendale, fondato sul concetto di lungo termine e sostenibilità. E quale sede migliore, quest'anno, per discutere di questi temi se non la capitale europea della cultura?

Perché per le imprese lo sviluppo sostenibile è diventato così centrale?

Perché il messaggio che viene dai mercati e dagli stakeholder è estremamente chiaro: l'attenzione agli indicatori esg e di sostenibilità è fortemente in crescita. Basti pensare che negli ultimi 10 anni la sensibilità da parte delle comunità internazionali, istituzionali e imprenditoriali, sviluppata sul fronte della evoluzione della percezione dei rischi globali che ci circondano, ha visto una vera e propria rivoluzione di contenuti.



Is the **largest specialist legal publisher**
across **Southern Europe** and **Latin America**
with the acquisition of the majority share in



L'ASSOCIAZIONE IN CIFRE

Anno di fondazione

1968

Numero soci

1800

Sezioni territoriali

12

Piemonte, Lombardia, Nord-Est, Liguria, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Centro-Sud, Campania, Puglia e Sicilia

Comitati tecnici

6

Corporate finance, corporate governance & compliance, financial reporting standards, tecnico fiscale, tecnico pianificazione e controllo, tecnico information & communication technology

Ci spiega quali?

Dal Global Risk Report 2019, realizzato durante l'ultimo World Economic Forum di Davos emerge, in massima sintesi, che i primi cinque rischi come probabilità, e i primi cinque come impatto, vedevano, nel 2010, la presenza di almeno tre elementi, in entrambe le categorie, di natura economica (dal rischio di crollo degli asset price e del prezzo del petrolio, a quello delle crisi fiscali, al rallentamento dell'economia cinese), mentre nel 2019 i rischi di natura economica sono fuori dai "top five" e si presentano solo rischi ambientali, geopolitici e tecnologici (dagli eventi meteo estremi, ai disastri naturali, alle crisi idriche, per poi vedere comparire i cyber attack e le armi di distruzione di massa). Come potrebbero le imprese non tenere conto di tutto questo e non farsi carico di guidare la svolta attraverso l'implementazione di serie politiche di sviluppo sostenibile a medio e lungo termine?

In che modo le aziende possono fare la differenza?

Come appena accennato, le aziende sono al centro del processo di possibile trasformazione delle relazioni tra economia, società e ambiente. Le

**IL CFO DEVE ACCOMPAGNARE E
SUPPORTARE IL CEO NELLO SVILUPPO DI
UNA VISIONE GLOBALE DEL BUSINESS,
PROPONENDOSI COME IL GIUSTO PARTNER
PER DECIDERE SUI TEMI CHE VANNO
DALL'INNOVAZIONE ALLA RIDUZIONE
DEI COSTI, DALLA VISIONE STRATEGICA
ALLA SOSTENIBILITÀ, FINO ALLA
TRASFORMAZIONE DIGITALE**

decisioni strategiche di innovazione dei modelli di business, la volontà di rivisitarli investendo risorse che non guardino più solamente alla realizzazione "a tutti i costi" del risultato economico di breve periodo, potendo contare oggi anche sulle nuove soluzioni tecnologiche digitali e sull'inserimento di nuovi talenti e nuove competenze sempre più sensibili alle tematiche esg, dipendono dalla cultura manageriale dei vertici e del top management di impresa. Le aziende faranno la differenza quando saranno riuscite a costruire al proprio interno una vera consapevolezza di quanto l'attenzione alla creazione di valore sostenibile nel tempo, legato in particolare alle componenti intangibili e non finanziarie del business, dovrà essere sempre più presente nell'influenzare le strategie di governo e di sana competizione sul mercato, senza essere più schiacciati dalle miopi pressioni dei risultati immediati.

Dopo il congresso quale sarà l'impegno di Andaf su questo fronte?

Siamo certi che lo scambio di esperienze, idee e opinioni che scaturirà dal congresso non potrà che arricchire i contenuti dell'agenda dell'associazione sul fronte delle tante iniziative e attività programmate per la fine del 2019 e per il 2020.

Proseguiremo a lavorare con i nostri sei comitati tecnici per realizzare iniziative e approfondimenti finalizzati a essere divulgati sia all'interno, grazie alle dodici sezioni territoriali dell'associazione, che all'esterno, per sviluppare confronto e dibattito e contribuire a elevare la cultura manageriale dei cfo e dei direttori amministrativi e finanziari. (i.i.) 

A MAGNETAR CAPITAL PIACE LA COMPLESSITÀ

Luca Di Rico è a capo degli investimenti illiquidi di private capital in Europa della società Usa. Rifinanziamenti, riallineamento della struttura azionaria, progetti di crescita, npl. Tante strategie e un mantra: risolvere situazioni intricate



LUCA DI RICO

Risolvere situazioni complesse. **Luca Di Rico** non assomiglia al mister Wolf di *Pulp Fiction*, ma si propone di intervenire laddove c'è bisogno di capitali per sbrogliare matasse finanziarie e un business che produce ricorrenti flussi di cassa. Di Rico è responsabile europeo private capital di Magnetar, società di investimenti alternativi che utilizza una gamma variegata di strategie di investimento con l'obiettivo di conseguire rendimenti *risk-adjusted* stabili nel tempo. Magnetar, che ha sede nell'Illinois, è stata fondata nel 2005 e ad oggi conta 230 dipendenti. Alla fine del luglio scorso gli asset in gestione ammontavano a 12,9 miliardi di dollari. Di Rico è in Magnetar dal 2006 e, facendo base a Londra, valuta investimenti in tutta Europa, ma principalmente in Gran Bretagna, Spagna e Italia. Nel nostro Paese il primo investimento è datato gennaio 2017.

L'operazione di Magnetar più nota in Italia è stata l'erogazione di circa 40 milioni alla società della famiglia Del Cortivo per effettuare l'opa su Cad It. Deal «molto complesso», nota Di Rico, «un *public to private* solo a debito», con tecniche articolate legate a *cash confirmation* e costi associati. Nell'operazione Magnetar si è avvalsa della collaborazione di Banca Consulia, attiva

nella consulenza finanziaria partecipata dal fondo, «uno dei nostri investimenti che, anche se nel portafoglio di private capital, potremmo considerarlo *specialty finance*»: i finanziamenti speciali rappresentano una delle strategie di investimento di Magnetar, ovvero *alternative credit & fixed income, energy & infrastructure, systematic investing*. In Italia il gruppo sinora ha effettuato tre tipologie di operazioni: rifinanziamento complesso, progetto di crescita

e riallineamento della struttura proprietaria.

Di Rico cita

l'intervento nel bioparco ZoomTorino come una sorta di summa della tipologia di operazioni targate Magnetar: «C'era una situazione complessa, con l'esigenza di un rifinanziamento articolato, fondi di private equity che volevano uscire dal capitale, un imprenditore che doveva riacquistare le quote e la preparazione di piani di crescita con gestione degli investimenti».

Perché un imprenditore dovrebbe preferire Magnetar a una banca? «Innanzitutto perché eroghiamo un unico importo significativo invece di tante linee bilaterali», spiega Di Rico. «In secondo luogo, i nostri *loan* sono tutti *bullet* (gli interessi sono annuali, mentre il capitale viene restituito alla scadenza in un'unica soluzione, ndr). Garantiamo la certezza del *funding*. Infine, interveniamo in situazioni complesse, che il sistema bancario in genere non è pronto a recepire. Di sicuro, non è in grado di intervenire con la nostra flessibilità».

Magnetar interviene con finanziamenti compresi tra 15 e 100 milioni (la size standard è attorno a 30-40 milioni). Si tratta di operazioni che confinano con il private equity, ma il gruppo Usa non punta ad acquisire partecipazioni: un deal in stile Elliott sul Milan, cosiddetto *loan to own*, non è nelle corde di Di Rico. La strategia è affine

a certe operazioni effettuate da *hedge fund* di recente.

C'è un terreno sul quale Magnetar entra in competizione con i fondi di private equity: il riassetto azionario nell'ambito di un passaggio generazionale. Di Rico parla di soluzioni «meno invasive» rispetto ai buyout. Anche perché la metodologia «prevede una stretta collaborazione tra senior team e imprenditori e/o manager per una condivisione piena delle competenze

finanziarie e industriali».

Vi sono anche situazioni come il finanziamento del centro di addestramento per piloti progettato, realizzato e gestito da Ansett Aviation Italy, a Malpensa, dove Magnetar supporta la struttura del capitale del private equity - in questo caso il fondo australiano Champ Ventures - nel percorso di diversificazione geografica in Europa di una controllata.

La strutturazione

delle operazioni prevede l'emissione di bond quotati a Vienna. L'obiettivo di Magnetar è conseguire rendimenti normalmente compresi tra 10 e 15%.

In ossequio al mantra degli investitori nel contesto attuale di tassi nulli o negativi, ovvero cercare il rendimento in ogni asset class, senza preclusioni, Magnetar guarda anche ai crediti *non performing*, non portafogli ma *single name*, non escludendo di «acquisire debito per mettere a posto il capitale». E, pur non avendo come tra le strategie principali l'acquisizione di partecipazioni nell'equity, «non ci spaventa prendere azioni» come conseguenza dell'escussione di garanzie sui finanziamenti. Ora, in Italia, Magnetar sta «guardando un paio di *add-on* su investimenti esistenti», valuta «due opportunità di rifinanziamenti complessi» e «un potenziale investimento nel food». (m.g.)



LUCA DI RICO

RISPARMIO, IL DENARO NON È IMMOBILE

a cura di Barabino & Partners Legal

TIl denaro e l'uomo, una relazione millenaria e tormentata. Motore di matrimoni e funerali, non solo fra uomini e donne ma fra imprese e nazioni, c'è chi ne ha troppo, dicono, e chi mai abbastanza. Resta il fatto che, se volere è potere, per poter fare delle monete sonanti in tasca c'è bisogno, o delle carte di credito nel Wallet.

In tutte le storie il denaro gioca un ruolo fondamentale, anche se non sempre gioca a carte scoperte. Fra tante, quella che mi sembra qui opportuno ricordare è quella di Robin Hood, nella versione di Walt Disney. Precisamente, la scena in cui lo sceriffo di Nottingham si reca tronfio e baldanzoso in chiesa ad appropriarsi delle offerte per i poveri, da versare nelle avidhe casse del principe Giovanni. Poco prima che arrivasse, il buon Fra' Tuck constatava desolato il vuoto nella cassetta delle offerte. Allora il sagrestano e la figliola, due topolini di campagna, si scambiavano uno sguardo d'intesa e la topolina sgambettava svelta nella tana, sollevava il materasso accomodato in una vecchia scarpa sgangherata, e ne tirava fuori una luccicante moneta d'oro che tendeva a Fra' Tuck, per i poveri.

Eccolo: il risparmio. Nella più classica delle immagini: i soldi nascosti sotto il materasso.

Denaro e risparmio da sempre vanno a braccetto, specie in Italia, specie in

questo periodo storico in cui le fluttuazioni del mercato rendono difficile pianificare con serenità. Se è vero che l'abitudine di nascondere i risparmi nel materasso (o in altri insospettabili angoli della casa) ha contraddistinto una generazione, il rischio di vederli svanire, trafugati insieme all'argenteria e ai gioielli ha senz'altro contribuito a fare in modo che i risparmi venissero depositati, non più forzatamente nelle casse del principe Giovanni, ma volontariamente nelle casse di istituti di credito. C'erano addirittura degli istituti appositi, le Casse di Risparmio, che nascevano senza fini di lucro al solo scopo di raccogliere e remunerare il piccolo risparmio. Bierce, giornalista americano, definiva la ricchezza così: "i risparmi di molti nelle mani di uno solo". Una tentazione, insomma, e le Casse di Risparmio diventarono, passo dopo passo, banche a tutti gli effetti.

La realtà è che al denaro l'immobilismo piace poco.

Potremmo dire che è naturalmente pensato per fare, il denaro. Quando non fa, soffre, si annichilisce, in un certo senso. Questa naturale attitudine del denaro, come si concilia con quella altrettanto naturale del risparmio che, come ci dice il Vocabolario Treccani, è l'atto di astenersi dallo spendere denaro? Specie nelle aspettative del privato, piccolo risparmiatore, che, come i topolini di Robin Hood, ha tanto faticato per mettere da parte il proprio denaro. Quale tremendo scherzo del destino accorgersi che i 10 mila euro intoccati sul conto in banca, dopo 5 anni potrebbero ridursi fino a circa 8 mila?

Immobilizzare il denaro costa. Ci sono da considerare le spese sostenute per il conto, l'imposta di bollo, e anche la fluttuazione del potere d'acquisto della somma immobilizzata. La conciliazione è di volta in volta stata trovata in formule di investimento a rischio basso, che assicurano contro la diminuzione dell'ammontare

e anzi ne garantiscono un incremento, seppur non molto elevato.

Oggi però, con i BOT annuali a zero, i tassi d'interesse dei Btp decennali sotto l'1%, la politica espansiva delle banche centrali nonché il delicato suggerimento di Mustier, neo presidente dell'EBF di scaricare i tassi negativi dei depositi sui correntisti con più di 100 mila euro in attivo, torna alla ribalta un altro strumento: il conto deposito.

Un conto in cui l'immobilizzazione del denaro per un dato periodo di tempo è appunto la caratteristica distintiva. L'immobilizzazione può essere vincolata o non vincolata, a seconda che il cliente si impegni a mantenere l'investimento per il periodo stabilito oppure che possa recuperare l'importo versato anche prima della scadenza. Inoltre, gli investimenti entro i 100 mila euro sono garantiti dal Fondo Interbancario. Ad allettare, nei conti deposito, sono i tassi di interesse. Variano da operatore ad operatore, ma sono tendenzialmente più elevati per i conti deposito online. Quelli sui depositi vincolati, ad esempio, sono competitivi su tutti i prodotti. Considerando un conto deposito vincolato della durata di un anno, si può arrivare ad un guadagno netto fra lo 0,7% e l'1%, maggiore sia del rendimento del Bot annuale che del Btp decennale.

In questo modo, il risparmio come immobilismo, altrimenti fonte di spesa, si trasforma in un'opportunità di guadagno per il risparmiatore. Variabile, certo, ma, con i tempi che corrono, sempre meglio di niente. 📈



we're

HIRING

JOIN OUR TEAM

Sede. Milano**Posizione aperta.** I. Assistant**Area di attività.** Communication, marketing & business development**Numero di professionisti richiesti.** 1

Breve descrizione. LC Publishing Group, gruppo editoriale leader nell'informazione 100% digitale nei settori del Legal, Tax, Finance & Food, il tutto in chiave business ricerca per inserimento nel proprio organico: N. 1 risorsa con almeno 3-4 anni di esperienza da inserire nel proprio dipartimento di Communication e BD a supporto del Communication & BD Director. Sono richieste:

- capacità di produzione scritta a supporto della comunicazione esterna istituzionale e a supporto del team commerciale per materiali quali company profile, brochure, presentazioni, etc.
- esperienza nel campo delle media relations in ambito corporate & finance per attività di ufficio stampa, capacità di redazione comunicati stampa e conoscenza della stampa economico-finanziaria
- capacità di gestire in autonomia gli aggiornamenti del materiale di comunicazione aziendale (press kit, boiler plate, descrizione servizi e brand)
- esperienza nell'organizzazione di eventi
- inglese fluent richiesto, la conoscenza dello spagnolo è un plus
- conoscenza di WordPress

Riferimenti. Inviare CV a:helene.thiery@lcpublishinggroup.it

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Ashurst; De Luca & Partners; Dentons; Hogan Lovells; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Talea Tax Legal Advisory; Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono 15 tra praticanti, associate, commercialisti abilitati, segretarie/i.

Le practice di competenza comprendono: tax, diritto del lavoro, relazioni industriali e sindacali, corporate, m&a, contenzioso, diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese (D.Lgs. 231/01), diritto della previdenza sociale, privacy, diritto dell'immigrazione, real estate, public policy and regulation, restructuring, insolvency and bankruptcy, finance, IT, office support, societario, tributario, contabilità.

Per future segnalazioni scrivere a:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

ASHURST

Sede. Studio Legale Associato Ashurst LLP
- Piazza San Fedele 2 – 20121 Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Tax department

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. We are looking to hire an experienced tax lawyer/accountant (avvocato o commercialista qualificato), 2/3 years of experience post qualification in a major tax firm or tax department of a law firm (tax department of one of the big four accountancy firms are welcome as well), Fluent in written and spoken English, capable of managing tax matters autonomously, working knowledge of income tax, VAT, stamp taxes, and corporate reorganizations. The Tax department of the Milan office forms part of the firm's Strategic Advisory Division and advises on a wide range of general corporate and commercial tax matters, both domestic and cross-border. Reflecting the firm's key practice strengths and diverse client base, our work has a particular focus on: real estate, acting for developers, financiers and investors; infrastructure and oil and gas; and financial transactions, including derivatives, structured products, note programmes, all types of loan transactions and restructurings

Riferimenti. Inviare CV a Claudia Corradino: Claudia.corradino@ashurst.com

DE LUCA & PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee employment lawyer

Area di attività. Diritto del lavoro, relazioni industriali e sindacali, m&a, contenzioso, diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese (D.Lgs. 231/01), diritto della previdenza sociale, privacy, diritto dell'immigrazione

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. De Luca & Partners, studio legale specializzato nel campo del diritto del lavoro, sindacale e previdenziale, è alla ricerca di un praticante avvocato con esperienza di almeno 1-2 anni maturata in questo ambito; richiesti pieni voti e inglese fluente (livello C). È gradita la conoscenza a livello B1 di una seconda lingua. Verranno presi in considerazione solo cv con i requisiti sopra elencati

Riferimenti. Inviare la propria candidatura allegando cv aggiornato all'indirizzo: recruitment@delucapartners.it

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Real Estate.

E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. 7-9 anni pq

Area di attività. Public policy and regulation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito PPR. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Praticante

Area di attività. Restructuring, insolvency and bankruptcy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito RIB. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Senior accountant

Area di attività. Finance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ha consolidato 6/8 anni di esperienza nel ruolo, idealmente in studi legali internazionali.

E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese e un ottimo utilizzo delle principali applicazioni informatiche (Excel livello avanzato).

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Junior IT assistant

Area di attività. Information technology

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ideale è in possesso di un diploma o laurea in informatica, e ha un'ottima conoscenza delle principali applicazioni informatiche: Windows10, Office (livello avanzato Word ed Excel) e Outlook.

La ricerca è rivolta principalmente ai candidati che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro, ma può costituire un vantaggio essere in possesso di una breve esperienza in un settore analogo.

Si pregano i candidati di inviare il proprio

cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 6. Secretary

Area di attività. Office support

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa ha maturato al meno 2 anni di esperienza nel ruolo all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese e un ottimo utilizzo delle principali applicazioni informatiche. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Associate nq

Area di attività. Financial institutions

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è: un/a avvocato/a appena abilitato con 2/3 anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel settore dei mercati finanziari presso studi legali internazionali e/o studi boutique.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo

Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (FIG_RM)

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Associate nq - 2/3 ppe

Area di attività. Dipartimento di diritto amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un professionista che abbia appena

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



conseguito l'abilitazione da avvocato o che abbia un anno di esperienza successiva a tale abilitazione, in ogni caso con almeno quattro anni di attività nel settore (incluso il periodo di pratica forense) e che possieda specifiche competenze nel campo di diritto amministrativo, anche giudiziale.

Saranno particolarmente considerate le esperienze in materia energy regulatory, diritto ambientale e degli appalti pubblici, maturate presso studi legali italiani specializzati o studi legali internazionali. L'ottima conoscenza della lingua inglese è requisito indispensabile

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com con Curriculum Vitae e lettera di presentazione includendo specifico riferimento all'annuncio (ADMIN_RM)

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. 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@rdr.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Partner

Area di attività. Amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane del proprio ufficio milanese

Riferimenti. Per partecipare alla relativa

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

TALEA TAX LEGAL ADVISORY

Sede. Milano (Italy)

Posizione aperta 1. Avvocato

Area di attività. Contenzioso d'impresa

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Stiamo selezionando un avvocato, età 35-40 anni, con esperienza nel contenzioso d'impresa (contratti, societario, concorrenza, responsabilità, ecc.), buona conoscenza lingua inglese parlata e scritta, e un'attitudine a lavorare in gruppo, nel nostro team di Milano

Riferimenti. Inviare curriculum vitae e lettera motivazionale a ldipierro@talea.eu

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un Junior/ Mid-level Associate da inserire nel nostro Dipartimento Corporate. Requisiti: esperienza di almeno 2/3 anni in ambito corporate ed M&A. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata

Riferimenti. I candidati in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il proprio CV a infoitaly@wfw.com indicando nell'oggetto della mail "Rif. Corporate Associate - Milano"



ANTONELLA ZAINI

DAL DIRITTO ALLA FABBRICA
DI CIOCCOLATO

ANTONELLO COLONNA,

IL RISTORATORE CHE FA IMPRESA

NAKPACK cambia
l'imballaggio del vino

COLTERENZIO LAGREIN ROSÉ,
oasi di serenità

PECK CITYLIFE:
il ponte gastronomico
tra le due Milano

ANTONELLA ZAINI

DAL DIRITTO ALLA FABBRICA DI CIOCCOLATO



ANTONELLA ZAINI

Ex avvocato e oggi imprenditrice, Antonella Zaini in vent'anni ha managerializzato l'azienda dolciaria di famiglia triplicando i ricavi e investendo nel retail. A breve un nuovo store milanese

di francesca corradi

Dopo una laurea in giurisprudenza e una carriera in studi legali d'affari, nel 1998 **Antonella Zaini** ha preso in mano le redini della Luigi Zaini, insieme al fratello. Con l'avvento della terza generazione, l'unica fabbrica di cioccolato di Milano subisce un profondo percorso di cambiamento, negli ultimi due decenni, inserendo nell'organico figure manageriali. Oggi, dopo un forte investimento in digitalizzazione della produzione, innovazione di prodotto ed export, l'azienda è arrivata a sfiorare i 70 milioni di euro di fatturato. Antonella Zaini ha rivelato a **MAG** un progetto nel campo della csr e i nuovi piani di sviluppo della realtà dolciaria, a cominciare dal retail, con l'apertura, a breve, di una nuova boutique del cioccolato a Milano.

Una laurea in legge e una carriera avviata negli studi legali d'affari...

Dopo l'università, nel 1994 sono stata in due importanti studi legali...

Nel 1998, il cambio di rotta...

A 28 anni, dopo la scomparsa prematura di mio padre, a capo dell'azienda di famiglia, ho risposto all'invito di mio fratello Luigi, già destinato a succedergli, a entrare in azienda.

Un bel cambiamento...

Sì, l'azienda di produzione è un mondo completamente diverso da quello legale e all'inizio, ammetto, mi sono trovata spaesata. Mi sono rimboccata le maniche e ho iniziato con quello che sapevo fare ovvero occuparmi delle questioni legali e poi di controllo di gestione e amministrazione: il volume d'affari dell'azienda era un terzo rispetto all'attuale.

Come ha sfruttato il background legale in azienda?

Mi è servito più di quanto credessi. Gli studi di giurisprudenza mi hanno dato praticità e un pensiero logico che ho applicato fin da subito nella sfida imprenditoriale.



LE DO UNA NOTIZIA IN ANTEPRIMA: A BREVE, SPERO ENTRO FINE ANNO, APRIREMO UN SECONDO LOCALE A MILANO, SEMPRE MOLTO CENTRALE, CON PIÙ POSTI A SEDERE RISPETTO AL PRIMO

Qual è stato l'apporto della terza generazione in Zaini?

Abbiamo cercato di rendere questa società attrattiva per le alte professionalità, insistendo su una prima linea di manager competenti e in grado di affrontare le sfide del settore.

Che ruolo riveste ora?

Sono consigliere del cda e mi occupo degli affari legali. Mio fratello Luigi è il presidente.

In vent'anni il giro d'affari di Zaini si è più che triplicato...

Sì, quando sono entrata in azienda il fatturato era di circa 15 milioni di euro. Nel 2018, invece, ha raggiunto quasi i 70 milioni di euro: il 65% del business è in Italia, il resto viene esportato in circa 80 Paesi al mondo tra cui il Canada, in cui siamo fortemente presenti, così come in Europa e Australia. Mentre nel Belpaese siamo capillarmente presenti nella gdo, all'estero i prodotti Zaini sono più nel commercio al dettaglio.

Qual è stata la vostra strategia?

L'investimento sul brand Emilia, sui processi industriali e la ricerca e sviluppo del prodotto.

Lei ripercorre le orme della nonna Olga...

Per me è un grande esempio da seguire. Ha avuto un ruolo chiave per lo sviluppo della Zaini ed è stata una delle pochissime donne italiane, negli anni '40, a condurre un'azienda.

A proposito di produzione, ci sono dei picchi?

Il 65% delle vendite al dettaglio, in Italia, si concentra nel periodo compreso tra settembre e dicembre e comunque nel secondo semestre dell'anno. Con la crescita delle esportazioni

però non ci sono più flessioni così evidenti.

Insieme allo stabilimento di Fernet Branca, siete le ultime due fabbriche attive ancora presenti in città...

Parte della produzione, ancora oggi, si trova a Milano, in via Imbonati. Il grosso dell'attività è stato spostato lì negli anni Venti per dare il via a una produzione industriale. Sono stati il nonno e la nonna Olga a gestire quel passaggio e ancora oggi lo stabilimento è attivo e produce caramelle, anche farmaceutiche in private label, oltre a ospitare gli uffici. A questi si aggiungono due fabbriche a Senago, nell'hinterland milanese.

Il prodotto è la vostra forza...

Tra quelli che hanno fatto storia c'è Emilia, il block di cioccolato fondente finissimo: oggi è ancora la punta di diamante e se ne producono 2 mila tonnellate l'anno, di cui il 30% destinato al mercato italiano. In passato poi ci fu poi l'idea dei cioccolatini Foto Sport: praline nel cui incarto erano contenute le figurine dei più importanti calciatori e atleti del momento, da scambiare e collezionare, che dette visibilità all'azienda. E ancora il boero e il gianduotto. Andiamo molto fieri degli ovetti con sorpresa, di cui siamo il secondo produttore nazionale. Tra le ultime innovazioni, nel campo delle praline, ci sono i dragees choco fruit e la crema spalmabile Emilia.

E nell'ultimo anno avete personalizzato alcune tavolette con icone del passato...

Si abbiamo lavorato molto sulle licenze e creato delle linee, coerenti con il periodo storico. Dal 90esimo di Topolino al 60esimo di Barbie.



FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**

TEATRO NUOVO Piazza San Babila 3, Milano

ORE 12,15

Registrazione
e welcome cocktail

ORE 13,00

Premiazioni

ORE 14,15

Lunch

PER INFORMAZIONI:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

+39 02.8424.3870

PARTNER



#FoodcommunityAwards



Non solo prodotto, nel 2013 ha aperto i battenti il primo flagship store del marchio...

Sì, nell'anno del centenario, per un'occasione fortunata si è liberato uno spazio al civico cinque di De Cristoforis, stretta traversa di Corso Como dove mio nonno nei primi anni del Novecento aveva fondato la sua prima fabbrica di cioccolato. È un negozio retrò, nato per motivi sentimentali, che però sta piacendo molto anche perché qui si trovano prodotti esclusivi, realizzati solo per questo indirizzo, con cura artigianale ed è anche il posto dove gustarsi un buon caffè o un aperitivo.

Più somministrazione o vendita?

I ricavi derivano equamente dalla vendita al dettaglio e dalla somministrazione. A questo si aggiungono i due corner veneziani - al Fondaco dei tedeschi e all'aeroporto - e un temporary store a Tokyo.

Un concept che sarà replicato?

Le do una notizia in anteprima: a breve, spero entro fine anno, apriremo un secondo locale a Milano, sempre molto centrale, con più posti a sedere rispetto al primo.

Parliamo di persone, quante persone lavorano oggi per Zaini?

L'azienda ha circa 200 dipendenti in Italia, di cui 110 occupati direttamente in produzione e in crescita costante, mentre il reparto ricerca



Per il tuo ufficio | Scegli la qualità del caffè Sevengrams.

non tutte le pause caffè sono uguali.

Hai un ufficio, un negozio o uno studio professionale?
Consumi almeno 8 caffè al giorno?
Scopri l'esclusiva offerta 7Gr. dedicata ai clienti business.



SOLO PREGIATE MISCELE ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI SPECIALTY COFFEE.



LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO IN COMODATO GRATUITO.



SERVIZIO PERIODICO DI ASSISTENZA E MANUTENZIONE INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

✓ **Prenota la tua prova assaggio!**
Gratuita e senza impegno*.



02 36561122



info@7gr.it

*L'offerta è limitata all'area di Milano.

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

e sviluppo, è composto da sei persone che lavorano soprattutto su nuovi prodotti, sotto l'impulso della famiglia. Negli stabilimenti di ultima generazione di Senago, dove tutte le macchine sono digitalizzate, la qualificazione della manodopera è per lo più medio alta, capace di governare robot e software di ultima generazione.

Ci sono ancora tante donne come ai tempi di nonna Olga?

Negli anni Quaranta le maestranze erano la maggioranza come spesso accadeva nelle aziende dolciarie. Oggi c'è una forte presenza femminile, oltre il 65%, anche in posizioni manageriali quali capo area.

Donne come le coltivatrici della Costa d'Avorio da cui arriva il 60% del cacao mondiale e anche la vostra materia prima...

Sì e abbiamo deciso di sostenerle con un progetto d'imprenditoria femminile, finanziando una fabbrica di saponi che desideravano fosse avviata dove

vivono, per dar loro un primo riconoscimento economico e sociale. Inaugurata la fabbrica nel 2015, continuiamo a sostenerle, a questo proposito le anticipo un'altra novità: racconteremo la loro storia attraverso



ANTONELLA E LUIGI ZAINI

una linea di tavolette che si troveranno nella gdo a loro dedicate, si chiama "Le nuove donne del cacao e sulle confezioni compaiono i loro bellissimi volti, ritratti dal fotografo Francesco Zizola, che abbiamo coinvolto per raccontare quel progetto. Nella fabbrica, che si trova nel villaggio di Medoh, a due ore di auto da San Pedro, si produce sapone dagli scarti della lavorazione del cacao.

Cosa ne fanno?

Il prodotto viene venduto sul mercato locale, così le lavoratrici oltre a ottenere un'autonomia economica e un riconoscimento di ruolo sociale all'interno della famiglia e della società, contribuiscono a alzare il livello di salute nei villaggi.

E avete deciso di sensibilizzare il cliente su questo tema...

Sì, la particolarità di questa



comunicazione è che non abbiamo coinvolto modelle, ma sono le vere donne del cacao che ci raccontano anche attraverso i loro sguardi la loro storia di fatica, orgoglio e riscatto. Vedremo se questi sguardi respingeranno o attireranno, di certo non lasceranno indifferenti, noi abbiamo deciso di non tirarci indietro.

Quali sono i prossimi obiettivi di Zaini?

Puntiamo a crescere non solo in Europa, ma anche in Asia e negli Stati Uniti, consolidare la presenza nel food retail e aumentare la qualità dei prodotti. 🍫



L'oste romano traghetta
Open a Milano. Apre
un'insegna gastronomica nel
distretto finanziario-legale a
due passi dal Duomo. Entro il
2019 raddoppia a Roma

di francesca corradi

ANTONELLO COLONNA, IL RISTORATORE CHE FA IMPRESA

Non chiamatelo imprenditore e nemmeno chef. **Antonello Colonna** si definisce un ristoratore che fa impresa e vuole parlare di cibo, non di food. Appassionato di cultura territoriale e con 36 anni di carriera alle spalle, iniziata nel ristorante di famiglia, il professionista ha fatto dell'accoglienza e dell'ospitalità i suoi pilastri diventando un'icona nel panorama gastronomico italiano. L'oste esordisce con Open Colonna Milano, al civico 8 di via Bassano Porrone, in un palazzo moderno, nel cuore di Cordusio, che ospita anche un importante studio legale internazionale. Dopo il resort con spa, nel mezzo della campagna di Labico, il bistrò nel più grande scalo aeroportuale d'Italia e l'avventura, durata quasi 12 anni, nell'attico del Palazzo delle Esposizioni a Roma – che ha ridato slancio e dignità alla ristorazione museale italiana – Colonna si affaccia sulla scena milanese con un format del tutto inedito che tiene conto dei ritmi di una città cosmopolita e internazionale. Al suo fianco due soci: il restaurant manager **Simone Dimitri** e l'imprenditore **Emanuele Sala**. Seduto al tavolo del nuovo locale, senza mai dare le spalle alla cucina, Colonna racconta a **MAG** la nuova avventura da protagonista confermando, inoltre, l'imminente trasloco di Open Colonna da via Nazionale alla stazione ferroviaria di Roma Termini.

Cos'è per lei la ristorazione?

Sono cresciuto in una famiglia che da cinque generazioni lavora in questo settore, perciò io mi sento un ristoratore, un oste: una "razza" in via d'estinzione. Il cibo è odio e amore. Quella del ristoratore è una vita piena di sacrifici, d'impegno, una sorta di missione d'amore: mio padre sperava tanto non seguissi le sue orme. Per dirla in gergo calcistico è più complicato di un campionato perché ogni giorno è una finale di coppa dei campioni: in una sera può andare in fumo il lavoro di una vita.

Cos'è successo al settore?

Abbiamo perso di vista l'antropologia, la storia, non abbiamo avuto testimoni. L'informazione ha scavalcato l'istruzione e il cibo è diventato un karaoke tra i dilettanti, una leggenda.

Cosa manca?

In Italia non esiste una sola scuola di cucina.

Perché, secondo lei?

La domanda è superiore all'offerta e non esistono professionisti all'altezza per insegnare.

E gli istituti alberghieri?

Negli ultimi vent'anni si sono moltiplicati: quelli romani sono passati da quattro a trenta, con presenze fino a mille studenti per scuola. Il conto è presto fatto, si tratta di circa 30mila persone. Se potessi farei istituire un liceo alberghiero per insegnare la storia del cibo prima che l'esecuzione.

Qual è il compito del cuoco?

Dobbiamo generare qualcosa, dargli un volto, d'altronde il cibo è l'unico piacere che si ripete tre volte al giorno. Gli ingredienti sono come le note per i musicisti: sta al cuoco trasformarli in armonia. Come un direttore d'orchestra il cuoco deve assemblare le materie prime per creare uno spartito in cui tutti gli ingredienti hanno la stessa importanza.

A proposito di prodotti lei è anche un contadino...

Sì, ho un mio orto dove coltivo verdure tra

28.11.2019 MILANO

FOURS SEASONS HOTEL • VIA GESÙ, 6/8



SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

L'evento che celebra i brand italiani nei settori **FASHION, FOOD, FURNITURE**



In partnership con

ICM Advisors

Sponsor

COOL HEAD EUROPE 
We make the world a cooler place

Main partners



FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS



#SaveTheBrand     

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



© massimo iliano nimmi



© alessandro scipioni

cui i pomodori Torpedino, tracciati con il sistema blockchain della startup Posti che consente al consumatore di avere una visione chiara, trasparente e senza intermediari di ciò che avviene dal campo alla tavola.

Cos'è Open Colonna Milano?

Uno spazio confortevole per tutti i momenti della giornata dove voglio portare piatti saporiti e rassicuranti della mia origine contadina, che affonda le mani nell'orto e nelle aie.

Chi sono i professionisti operativi nel nuovo progetto?

La brigata di cucina è composta da milanesi "allevati a Labico", così come l'executive chef Alessio Sebastiani, classe '90, metà pugliese e metà veneto, proveniente dal ristorante di Identità Golose Milano. Il bar è affidato a Mattia Battistelli, 25 anni, già head bartender del Gruppo Mag, mentre la gestione della sala compete a Devis Giuliano, classe '88, già restaurant manager della Greenhouse e del Bibendum di Londra.



© alessandro scipioni



So che non le piacciono gli inglesismi. Come mai ha scelto di mantenere il nome Open?

Open Colonna è ormai un brand di successo e mi sembrava sciocco non sfruttarlo. Deriva dalla mia partecipazione gastronomica agli Open di tennis a Roma, tra il 2000 e il 2003. A proposito di parole da esportare qualche anno fa ho scoperto, con mio sommo dispiacere, che la parola cibo a differenza di pasta, pizza, amatriciana non è stata trasmessa agli stranieri. Andrebbe tutelata perché non è traducibile. Ritengo, infatti, che l'italiano sia la lingua più bella del mondo e quello italiano il popolo il più raffinato.

Quant'è importante la sala in un ristorante?

L'accoglienza è una scienza, per fare l'oste prima bisogna fare l'ospite. Io vivo la tavola, sento i commensali che parlano.

E la cucina?

Non è soggettiva ma oggettiva. La mia cucina è per non vedenti, solida, genuina e leggera: devi assaggiare e capire subito cosa stai mangiando altrimenti un piatto non ha senso. Oggi più che un tempo abbiamo bisogno di piatti riconoscibili negli odori e nei sapori. Non voglio sentirmi dire quanto è buono un mio piatto ma quanto ha emozionato.

“

OGNI GIORNO,
NELLA
RISTORAZIONE,
È UNA FINALE
DI COPPA DEI
CAMPIONI:
IN UNA SERA
PUÒ ANDARE
IN FUMO IL
LAVORO DI UNA
VITA

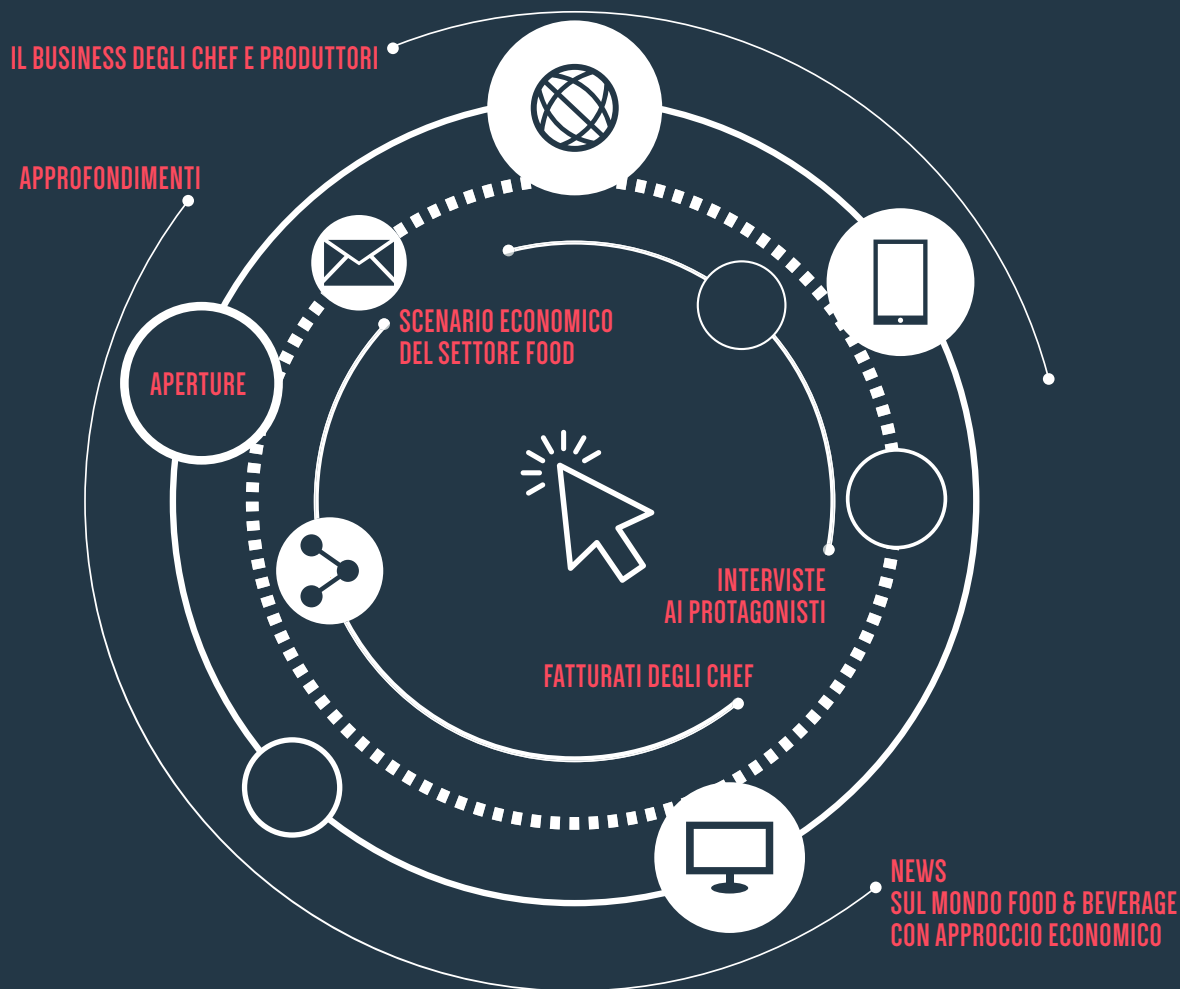
”

»»



FOODCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Food in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

La porta rossa del primo ristorante è il simbolo della sua filosofia culinaria...

Sì, voglio preservare i piatti della tradizione rivisitandoli.

Un Open per tutte le occasioni?

Sì, un po' come nella moda, un gioco di *maison*. La realtà stellata di Labico corrisponde al brand di *haute couture*, il ristorante milanese a una collezione *prêt-à-porter* mentre Open Bistrò – al terminal 1 di Fiumicino – a una jeanseria. Al pari di Armani, Giorgio Armani e Armani Jeans.

Cioè?

Se fossimo stati in Francia avremmo parlato di restaurant e bistrò, in Italia invece parliamo rispettivamente di ristorante, trattoria e osteria. Noi siamo figli delle osterie, a Milano i ristoratori erano all'interno degli alberghi. Il mio resort è l'unione di tradizionali antropologie culturali e racchiude un po' tutti i modelli di ristorazione, come una sorta di villaggio.

Roma-Milano sola andata?

No, mi dividerò tra le due città. Nel 1978 lavoravo a Milano: era una città raffinata dove la finanza era importante. Quando è cominciato il declino del capoluogo lombardo sono tornato nella Capitale che, a fine anni Novanta, dettava legge, tanto che si diceva "Roma da bere".

“

L'INFORMAZIONE
HA SCAVALCATO
L'ISTRUZIONE
E IL CIBO È
DIVENTATO UN
KARAOKE TRA I
DILETTANTI.

”

L'abbinamento viaggio e cibo è una costante nella sua carriera...

Agli inizi del Duemila mi occupai della ristorazione dei treni gourmet Mirò. C'era un convoglio che ogni giorno partiva alle 12.30 da Roma e impiegava quattro ore e mezza per raggiungere il capoluogo lombardo, lo stesso che alle 18 ripartiva per la Capitale.

Palazzo delle Esposizioni, si può dire un'avventura conclusa?

Sì, la definirei una sfida vinta. Ricordo che quando iniziai, nel 2007, a Roma era sindaco Walter Veltroni a cui dissi: "perché si mangia male nei musei?". Mi impegnai a ribaltare questo concetto: gli ho dato un respiro internazionale e ho creato una tendenza ripresa poi da altri miei colleghi. Non ho rinnovato la convenzione perché, dopo 12 anni, è giunta l'ora di intraprendere nuove avventure.

Quali sono i prossimi progetti?

Aprirò Open Bistrò alla Stazione Termini, all'altezza del binario 26 dove parte il Leonardo per raggiungere l'aeroporto. E non è da escludere anche il raddoppio del ristorante a Fiumicino. 

IN ARRIVO UNA FIDELITY CARD PER I FORMAT BY COLONNA

Simone Dimitri ed **Emanuele Sala** sono le menti e i soci del progetto milanese Open Colonna Milano: esperto in servizi per la ristorazione e professionista dell'accoglienza, il primo, specialista in comunicazione, il secondo. A entrambi il compito di tenere le fila del progetto operando nel dietro le quinte in un'ottica di replicabilità.

Dimitri è stato restaurant manager, prima al Trussardi alla Scala e poi al Mandarin Oriental di Milano. «In questo nuovo progetto porto il mio portafogli clienti e la mia dedizione all'accoglienza», afferma Dimitri. Sala, dopo vent'anni nel mondo della comunicazione e del marketing rivestendo il ruolo di direttore creativo, nel 2017 diventa manager di Altavia e successivamente fonda una startup per innovare la ristorazione e gestire la *costumer experience* attraverso un software. Con una quota di maggioranza del capitale del format milanese è suo il ruolo di amministratore di Open Colonna Milano. «Introdurremo una fidelity card virtuale per i clienti dei vari format by Colonna e anche una modalità di pagamento rapida dal tavolo attraverso un qr code». 



SIMONE DIMITRI, EMANUELE SALA E ANTONELLO COLONNA

NAKPACK CAMBIA L'IMBALLAGGIO DEL VINO

La società abruzzese, in meno di tre anni, è arrivata a gestire più del 60% delle spedizioni di bottiglie di vino acquistate online in Italia

L'e-commerce del vino in Italia è sicuramente tra i mercati con più margine di crescita, si stima un 30% annuo.

E se il prodotto è importante, il fatto che arrivi sano e salvo a destinazione lo è altrettanto. Secondo uno studio condotto dalla commissione della Comunità Europea, tra le prime dieci cause di sfiducia verso l'acquisto online figurano proprio la mancata consegna e il danneggiamento della merce. Per questo, nel 2016, Nakuru, la società fondata dall'ex manager di Everywine **Angelo Bandinu**, ha lanciato Nakpack.

L'idea della startup di Pescara, in possesso di un brevetto e 24 modelli di utilità industriale a livello europeo, è stata quella di produrre un nuovo imballaggio green in cellulosa, sostituendo il classico in polistirolo, per proteggere le bottiglie in vetro - vino, olio, distillati e birra - dai danni durante il trasporto. Il packaging in cartone ondulato garantisce così, oltre al prezzo contenuto e competitivo, anche un minore impatto a livello ambientale essendo riciclabile al 100%.

Grazie anche al ridotto spazio di stoccaggio, la flessibilità di utilizzo per qualsiasi modello di bottiglia e la velocità di montaggio, la società abruzzese, in meno di tre anni, è arrivata a gestire più del 60% delle spedizioni di bottiglie di vino acquistate online in Italia, circa 8,2 milioni di bottiglie, in un quarto dello spazio rispetto agli altri sistemi di imballaggio.

In termini generali Nakpack è stata testata con tutti i corrieri nazionali e internazionali occupandosi direttamente del 47% delle spedizioni dei primi 15 e-commerce di vino italiani: Tannico ma anche



ANGELO BANDINU



Signorvino e Vivino. Nakpack ha servito, inoltre, più di 2600 produttori di vino e affini, da Bacardi a Berlucchi.

Secondo l'analisi del portale Statista.com, il mercato del vino mondiale, nel 2019, dovrebbe generare un fatturato intorno ai 370 miliardi di dollari al consumo: una cifra già importante, che potrebbe arrivare a 429 miliardi di dollari nel 2023. Oltre al presidio della logistica tradizionale, la crescita di Nakpack deriverà dallo sviluppo dell'e-commerce per tutte le bevande in vetro. Oggi la realtà conta cinque dipendenti ma, a regime, stima di raddoppiarne il numero.

Nel frattempo, nel 2018 la startup ha già superato gli 1,3 milioni di euro di fatturato, in crescita del 31% rispetto all'anno precedente, con un ebitda positivo per 165mila euro generato principalmente dall'eretailer, produttori e logistica. Per il 2019 i ricavi dovrebbero raggiungere gli 1,8 milioni di euro e segnare un +38% mentre nel 2022 la startup prevede di sfiorare i sei milioni di euro di fatturato.

Il 92% del business è in Italia, il resto si spalma tra Uk e Francia, rispettivamente il 5% e il 3%.

Nakpack, per il futuro, prevede di potenziare la rete di vendita e dell'area logistica italiana, entrare in nuovi mercati esteri e rafforzare quelli in cui è già presente. Per farlo è sbarcata sulla piattaforma Crowdfundme in cerca di investitori e il primo obiettivo della campagna di equity crowdfunding è di raggiungere i 150 mila euro.

«Per Nakpack, il 2019 si appresta a essere il miglior anno di sempre – ha dichiarato Bandinu, fondatore e amministratore unico di Nakuru –. Ci accingiamo a raccogliere sul mercato 600mila euro in un primo round di investimento grazie a un aumento di capitale, sottoscritto tramite il portale Crowdfundme. Il crowdfunding ad oggi dev'essere visto come una grossa opportunità per ottenere finanziamenti destinati allo sviluppo aziendale, e non come un'ultima spiaggia», ha continuato Bandinu.

Lo scorso giugno il 23% del capitale sociale della Nakuru è stato acquisito da Straccia Packaging. «Questo nuovo ingresso apre anche a nuovi scenari estremamente strategici come lo sviluppo di nuove linee di prodotti che sino ad ora abbiamo tenuto nel cassetto», ha sottolineato Bandinu. (f.c.)



Nakpack

SOCI

Angelo Bandinu e la società Straccia packaging

FINANZIATORI

Autofinanziamento e crowdfunding

RISORSE FINANZIARIE RACCOLTE E INVESTITE

Sono stati investiti circa 200mila euro

FUTURO

Potenziamento della rete di vendita e dell'area logistica italiana; ingresso in nuovi mercati esteri e rafforzamento in Italia, Uk e Francia.

COLTERENZIO LAGREIN ROSÉ, oasi di serenità

di uomo senza loden*

Sono sempre stato affascinato – ne ho scritto anche qui - dal linguaggio. Non vorrei parlare di logos (sono solo un avvocato) o di significante e di significato. Bando dunque alla semiotica. Sono comunque convinto che il linguaggio, anche nelle sue forme semplificate, se non crea la realtà (ma propendo verso la tesi della creazione) certamente ne aiuta la comprensione (e dove sta allora la differenza?).

Un esempio pratico di entrambe? Uno dei campanelli di allarme più gravi della storia è la volontà di controllo delle parole: con scuse varie (oggi menzionando il quasi desueto – ma purtroppo ancora esistente – *politically correct*; ieri con l'obiettivo della salvaguardia della purezza: chissà poi quale...) si semplifica il linguaggio, se ne estirpa l'origine, se ne svuotano le potenzialità espressive e le prospettive storiche. A proposito di storia, di questa

si dimezza l'importanza (parlo del qui e dell'oggi: non di altri tempi e altri luoghi. Dunque, tralasciamo il "qui e ora" alla ricerca dell'illuminazione e guardiamoci intorno) nelle scuole. I motivi di tutto ciò sono almeno due: ignoranza di chi questo propone (grave) oppure desiderio di formare menti più semplici (molto più grave). Meno si conosce la lingua, meno si conosce la storia, più è facilmente si è abbindolabili. I roghi dei libri, agglomerati di parole e dunque di idee, insegnano: se non avete letto Fahrenheit 451 o non siete stati esposti al dramma del memoriale in Bebelplatz a Berlino, rimediate al più presto.

Parola significa dunque (anche) comprensione: o incomprensione. Vi sono vari livelli di incomprensione sino alla soglia, e oltre, dell'incomunicabilità. Molti, dei secondi e non dei primi, sono stati magistralmente



rappresentati: nel cinema (penso ad Antonioni, a Bergman), nella pittura (Edward Hopper ad esempio), in letteratura (Quasimodo, per dirne uno, seppure declinato in senso di solitudine. E poi, sempre per restare a casa nostra, Pirandello e, perché no?, Moravia, a mio modo di vedere il più grande romanziere italiano del '900 – sino a “La cosa e altri racconti”), in filosofia (troppi per essere menzionati).

Scendiamo di livello. Il quotidiano ci offre (rettifico: mi offre) prova della difficoltà di comunicazione tra uomo e donna. Lo confesso: sono inadeguato e dunque teso.

Le donne ci stanno sorpassando. Ma oggi è successo qualcosa che francamente non mi aspettavo. Utilizzo abitualmente Siri sul mio smartphone. Impostato di default sulla voce maschile, ha sempre compreso le mie richieste, peraltro semplici. Chiama tizio,

cerca il posto tale, scrivi questo messaggio e poco altro. Oggi ho scoperto che esiste una scelta: voce maschile o voce femminile. Non ho esitato: ho cliccato per l'opzione “British (female)” e ho atteso il download. La voce femminile mi è subito parsa assai più gradevole. Allora ho iniziato a dialogare (dialogare?!?!?) con questa nuova impostazione.

Un disastro. Chiama Tizio: risposta: “non trovo Tizio tra tuoi contatti”. Riprovo: “ripeti, prego” mi ordina la voce. Ritento: “aspetta, non capisco la tua richiesta”. Ho dunque ottenuto la prova scientifica: tra donna e uomo non c'è possibilità di comunicazione. Siri ne è la prova. Ho ancora una speranza, per quanto vana. Il modo assertivo della Signora Siri mi ha quasi ricordato la mia dolce metà: la speranza è allora che la predetta dolce mi abbia hackerato lo smartphone....

Stremato da questa prova, confermato nel mio senso di inferiorità rispetto all'universo femminile, ho ricercato un po' di pace in un vino, rivolgendo il mio sguardo (il mio naso....?) verso un'oasi di serenità.

Colterenzio Lagrein Rosé 2018 Alto Adige doc è quel che ci vuole. Questo Lagrein vinificato in bianco offre un colore gioioso: il rubino chiaro con riflessi di buccia di cipolla, cristallino, induce felicità. I profumi, intensi, portano al naso un senso di primavera fatta di rosa, di ciliegia non troppo matura, di frutto di bosco colto in una fredda mattinata di estate di montagna. Si sente il vento tra gli aghi di pino

(intendo il suono; non c'è traccia alcuna di resina o di balsamico). Al palato, la freschezza la fa da padrona, con una nota salina che nuovamente induce allegria e una lunghezza (certo non da rosso maturo: ma sarebbe ingenuo attenderla) non scontata. Un vino pulito, sereno. Elegante nella sua semplicità.

Con cosa lo beviamo? Chi mi legge (probabilmente la sua redazione) ormai conosce la mia freddezza rispetto agli abbinamenti. Fatta (per l'ennesima volta) questa premessa, Lagrein Rosé si sposa bene con un prosciutto crudo non troppo salato magari accompagnato da gnocco fritto, con una carne bianca alla griglia.

PS: mi ripropongo di suggerire, un po' per volta, una serie di vini (di alcuni ho già scritto) in cui le donne la fanno da protagonista. Se lo meritano: le donne hanno portato anche nel mondo del vino, da produttrici, comunicatrici, esperte, appassionate, una ventata di delicatezza, di poesia non ostentata e di eleganza a noi, ragazzi più o meno stagionati (o invecchiati), assolutamente precluse. E poi. Avete mai visto una donna che si pavoneggia, tanto in una bocciofila quanto in uno stellato, roteando il bicchiere come le lame rotanti di Goldrake? Occorre dire altro? 

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

Peck CityLife: il ponte gastronomico tra le due Milano

di francesca corradi

I miti sono tali per la capacità di essere sempre contemporanei: Peck ha deciso di uscire dal centro città e mettere in contatto la Milano storica e aristocratica con quella verticale dei business man. Il tempio dell'alta gastronomia di via Spadari sceglie così di raccontarsi in un nuovo spazio di 300 mq, nel nuovo quartiere CityLife. Attraverso quattro luoghi – gastronomia, ristorante, enoteca e cocktail bar (la vera novità) – il brand prosegue nella lunga storia d'amore per il cibo e coglie la sfida di catturare pubblici nuovi: la nuova borghesia delle professioni cosmopolita e internazionale.

Lo spazio, disegnato millimetricamente da Vudafieri-Saverino Partners, si trasforma moltiplicando i posti tavola, rende omaggio alla Milano del dopoguerra e del miracolo economico, dentro cui il mito di Peck si è affermato, pur senza rendere il luogo didascalico. Dal controsoffitto a losanghe di legno, in omaggio a Portaluppi, ai montanti che reggono le mensole che rievocano la Torre Velasca, fino alle sedute di Gio Ponti.

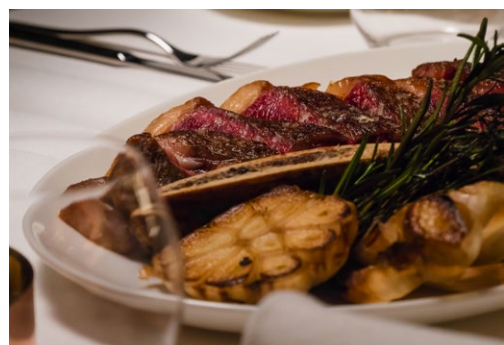
Il grande banco di gastronomia accoglie il visitatore all'ingresso, mettendo in scena l'identità che passa attraverso il prodotto, il gesto, il rapporto tra personale e ospite. Il nuovo ristorante – aperto sia a pranzo che a cena con due carte diverse – non è solo il posto dove poter mangiare una serie di piatti icona come la costata di scottona o il risotto con ossobuco ma è anche l'approdo per gustare prodotti selezionati e lavorati nel laboratorio di Peck come i tagliolini con il pesto di basilico e la bresaola.

Gli antipasti sono pensati per la condivisione: dai grandi must – l'insalata russa o il vitello tonnato al delicato – al carpaccio di storione alla catalana, assolutamente da provare.

Peck ha una capacità che possiedono in pochi: ricreare i piatti della tradizione italiana meglio della mamma e della nonna e la parmigiana di melanzane ne è un esempio.

Grande spazio anche per i vini: una selezione delle oltre 3mila etichette Peck, sempre disponibili su ordinazione sia per la mescita che per l'asporto.

Prezzi. da 35 euro. 

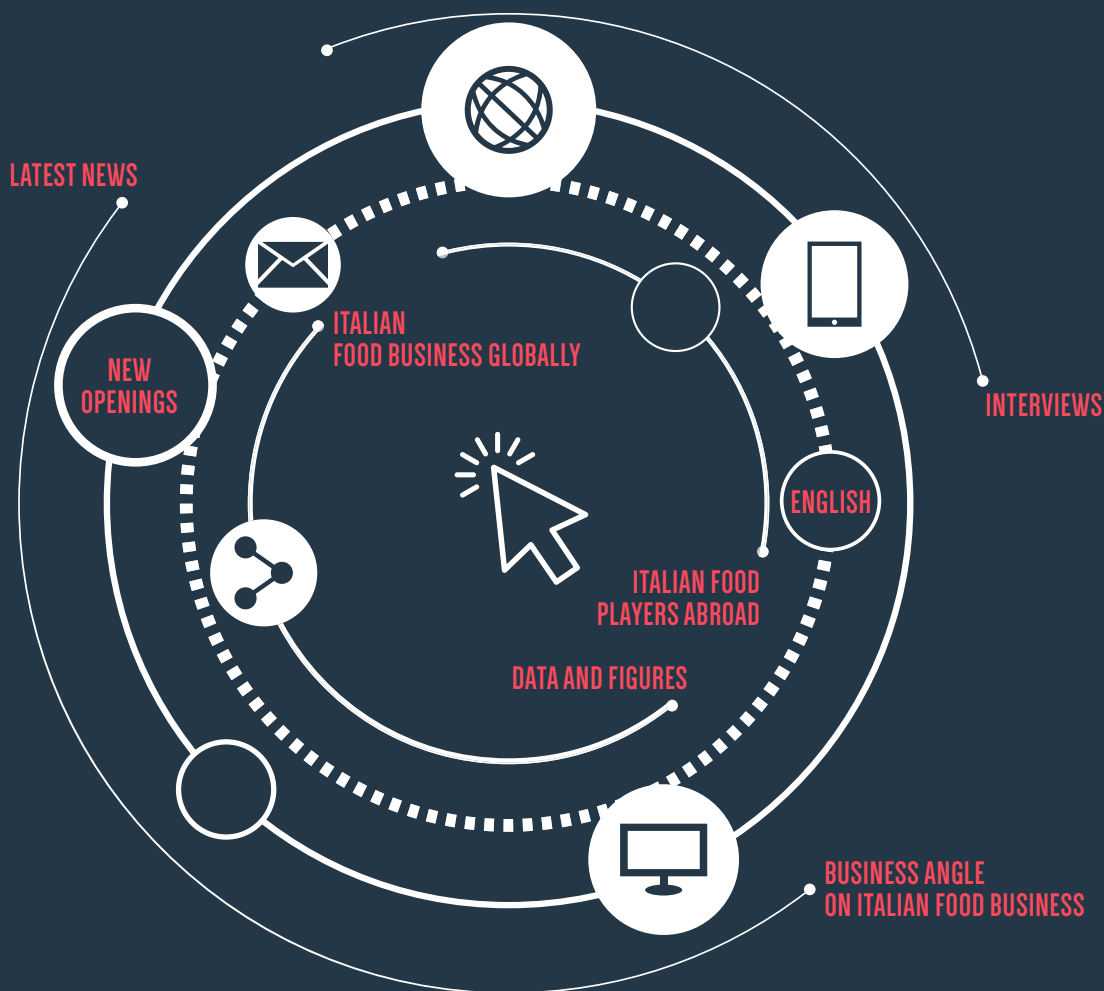


PECK CITY LIFE. Piazza Tre Torri, Milano (MI) - www.peck.it



FOODCOMMUNITYNEWS

The first digital information tool focusing on the activities
of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



www.foodcommunitynews.com

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



**IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA
DI SERVIZI LEGALI CONSUMER**

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



Per informazioni: www.unbuonavvocato.it • info@unbuonavvocato.it • +39 02 8424 3870